



Szymon
WOZNICA

T e o r i a a f e k t u
WYPALENI

Jak gospodarka wyczerpania zarabia na twoim zmęczeniu
Cykl: Afektywny Feudalizm · TOM III

LEWAROWANIE GRANIC

· TOM III ·

WYPALENI

*Jak gospodarka wyczerpania
zarabia na twoim zmęczeniu*

Wydanie II

SZYMON WOŹNICA

Antologia burnout i gospodarki wyczerpania

Cykl: Afektywny Feudalizm · 2026

© 2026 Szymon Woźnica
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Żadna część tej publikacji nie może być reprodukowana ani rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie i jakimikolwiek środkami bez pisemnej zgody autora, z wyjątkiem dozwolonego użytku.

Wydanie: 2 (ebook)
Wydawca: Szymon Woźnica
Projekt okładki: Szymon Woźnica
Kontakt: affectivefeudalism@gmail.com

ISBN : 978-83-980363-0-6

Uwaga: Odniesienia do koncepcji i nazwisk (np. Pierre’a Bourdieu) mają charakter naukowy i opisowy i nie oznaczają autoryzacji ani współautorstwa.

Niniejsza publikacja ma charakter autorski i interpretacyjny. Autor dołożył starań, aby informacje były rzetelne, jednak nie ponosi odpowiedzialności za skutki wykorzystania treści w praktyce.

Pojęcia, wskaźniki i ramy analityczne przedstawione w tej książce – w tym teoria lewarowania granic oraz osiem dźwigni – stanowią oryginalny dorobek autora.

Zakazane jest tworzenie narzędzi diagnostycznych, wskaźników, kwestionariuszy i audytów pochodnych wobec narzędzia SOK (Stochastyczne Obciążenie Kognitywne) lub bezpośrednio z niego wywiedzionych. Specyfikacja i status prawny narzędzia SOK opisane są w repozytorium Zenodo (zob. identyfikatory DOI powyżej).

Dozwolone jest natomiast – bez odrębnej zgody – wykorzystanie tej książki, w szczególności teorii lewarowania granic, do budowania wewnątrzorganizacyjnych strategii, praktyk biznesowych oraz rozwiązań behawioralnych na własny użytek organizacji.

W sprawie współpracy, wdrożeń lub licencjonowania samego narzędzia SOK zachęcam do kontaktu: affectivefeudalism.com

[\[https://doi.org/10.5281/zenodo.21187753\]](https://doi.org/10.5281/zenodo.21187753)

[\[https://doi.org/10.5281/zenodo.21188230\]](https://doi.org/10.5281/zenodo.21188230)

[\[https://doi.org/10.5281/zenodo.21188543\]](https://doi.org/10.5281/zenodo.21188543)

Spis treści

Spis treści.....	4
Jak czytać tę książkę.....	12
WPROWADZENIE	15
Zmęczenie, które się opłaca.....	15
CZĘŚĆ I — DIAGNOZA: EKONOMIA, KTÓRA ŻYWI SIĘ TOBĄ ..	22
Rozdział 1. Zmęczenie już było. Dlaczego to jest nowe	22
1.1. Koniec pewnej diagnozy	23
1.2. Od pracy do afektu: co dziś jest wyciskane.....	26
1.3. Ustrój, nie nastrój	30
Rozdział 2. Ouroboros: jak społeczeństwo zjada własne zasoby	34
2.1. Trzy magazyny energii: ciało, relacje, sens	34
2.2. Dług ukryty: regeneracja na kredyt	38
2.3. Trzy pętle: praca, kompensacja, samooptymalizacja .	41
2.4. Dlaczego to nie jest kwestia charakteru	44
Rozdział 3. Afekt jako surowiec	48
3.1. Emocja nie opisuje świata — ustawia go	48
3.2. Dźwignia, waluta, czynsz.....	51
3.3. Inflacja afektu i erozja zaufania	54

Rozdział 4. Krótki wykład o dźwigni.....	57
CZĘŚĆ II — MECHANIZM: LEWAROWANIE GRANIC.....	60
Rozdział 5. Teoria lewarowania granic	60
5.1. Co nazywam granicą.....	60
5.2. Zasada lewara: realna nagroda zamieniona w symbol	63
5.3. Zaprzeczalność jako cecha konstrukcyjna.....	65
5.4. Trzy fazy: test, normalizacja, eksploatacja	68
Rozdział 6. Osiem dźwigni przesuwania normalności	71
6.1. Lewar miary	71
6.2. Lewar moralizacji.....	72
6.3. Lewar statusu.....	73
6.4. Lewar niepewności	75
6.5. Lewar fragmentacji	77
6.6. Lewar nagrody symbolicznej	79
6.7. Lewar porównania	81
6.8. Lewar architektury.....	83
Case Study: Lewarowanie granic w praktyce korporacyjnej — auto- etnografia mechanizmu (podstawy teorii)	87
1. Status poznawczy tego rozdziału	87
2. Przypadek pierwszy: restrukturyzacja jako generator lewarowania czasowego.....	88

3. Przypadek drugi: owoc jako mikrolewar nagrody symbolicznej	90
4. Przypadek trzeci: coaching jako ścieżka do wyjścia	92
5. Przypadek czwarty: weekendowa C-FAS	94
6. Analiza przekrojowa: co łączy te cztery przypadki.....	96
7. Wnioski dla teorii.....	98
Rozdział 7. Nowomowa troski: język jako amortyzator	100
7.1. Słowa, które wygaszają	100
7.2. Przechwycenie języka emancypacji	101
7.3. Odzyskać precyzję.....	102
Rozdział 8. Wielka Pętla: jak norma wraca jako przymus ...	105
CZĘŚĆ III — MONETYZACJA: KPI, WELLBEING I RYNEK ULGI	108
Rozdział 9. KPI jako język dominacji	108
9.1. KPI nie mierzą świata — ustanawiają go	109
9.2. Społeczeństwo audytu i prawo Goodharta	110
9.3. Koszty, których miara nie widzi.....	113
Rozdział 10. Wellbeing jako respirator	116
10.1. Regeneracja vs reanimacja.....	116
10.2. Wellbeing jako UX przeciążenia	119
10.3. Prywatyzacja odpowiedzialności	120

10.4. Rynek ulgi: od stymulacji do sedacji	122
10.5. Kiedy troska staje się przemocą symboliczną.....	123
Rozdział 11. Psychologizacja cierpienia	125
11.1. „To twoja psychika”	125
11.2. „Zadbaj o siebie” jako zdanie polityczne	127
11.3. Cierpienie jako popyt.....	128
Rozdział 12. Burnout jako strategia: wypal i wymień	130
12.1. Zerwanie z psychologizacją	130
12.2. Ekonomia churnu	133
12.3. Presja stochastyczna jako paliwo	135
12.4. Dlaczego godzimy się na tę grę	136
CZEŚĆ IV — STATUS, POLARYZACJA I ENERGIA SPOŁECZNA	138
Rozdział 13. Więźniowie statusu	138
13.1. Prestiż jako lek.....	138
13.2. Status jako waluta.....	141
13.3. Status jako więzienie	143
Rozdział 14. Homeostaza jako pułapka	146
14.1. Polityka „nie stracić”	146
14.2. Komfort jako lojalność.....	147
Rozdział 15. Zmęczenie jako paliwo konfliktu	150

15.1. Niższy próg złożoności	150
15.2. Plemię zamiast polityki	151
15.3. Polaryzacja jako model biznesowy uwagi	154
15.4. Konflikt zamiast redystrybucji.....	155
CZĘŚĆ V — GEOGRAFIA WYCZERPANIA	158
Rozdział 16. USA: laboratorium.....	158
Rozdział 17. Europa: wyczerpanie jako procedura	163
Rozdział 18. Polska: peryferia rdzenia.....	167
18.1. Import protokołu bez amortyzatorów	167
18.2. SSC, korpo i „mordor”	168
18.3. Aspiracja, lęk, imitacja centrum	171
18.4. Młodzi w dryfie	173
18.5. Państwo afektu: administracja, oświata, zdrowie ..	174
CZĘŚĆ VI — IMPLOZJA: JAK KOŃCZY SIĘ TAKI SYSTEM	177
Rozdział 19. Dlaczego system nie wybucha, tylko się zapada	177
19.1. Dwa modele końca	177
19.2. Długi ogon implozji: powolne katastrofy	180
Rozdział 20. Skracająca się pętla: kiedy reset przestaje działać	183
Rozdział 21. Nowy Porządek: reforma jako maska restartu	187

21.1. Restart zamiast reformy	187
21.2. Pięć znaków rozpoznawczych.....	188
Rozdział 22. Rada Pokoju i estetyka spokoju.....	191
CZEŚĆ VII — PRZERWANIE CYKLU: KU GOSPODARCE PERSONALNEJ	194
Rozdział 23. Dlaczego „dbaj o siebie” nie wystarcza	194
Rozdział 24. Kontr-lewary: organizacja, państwo, kultura, technologia	198
24.1. W organizacjach	198
24.2. W państwie	200
24.3. W kulturze	203
24.4. W technologii.....	204
Rozdział 25. Infrastruktura odporności zbiorowej	208
Rozdział 26. Opór afektywny: repertuar mikrooporu	211
Rozdział 27. Nowa etyka energii społecznej.....	215
Rozdział 28. Gospodarka Personalna: przejście fazowe	219
ZAKOŃCZENIE	223
Odzyskać przyszłość	223
EPILOG	226
Ostatnie zdanie po drodze	226
ANEKSY EMPIRYCZNE	228

Nota metodologiczna.....	228
Status poznawczy aneksu	228
Aneks A. Gospodarka wyczerpania w liczbach	231
Aneks B. Studium przypadku: rytuał neutralizacji (rekonstrukcja)	234
Opis.....	234
Wskaźniki obserwowalne.....	235
Interpretacja	235
Aneks C. Presja stochastyczna i indeks hiperwigitancji	236
Hipoteza	236
Dane kontekstowe	236
Autorski indeks hiperwigitancji (propozycja).....	237
Interpretacja	237
Aneks D. Macierz churnu	238
Model	238
Interpretacja	239
Aneks E. Symulacja ABM: lewarowanie i kontr-lewary	239
Cel symulacji.....	239
Założenia modelu	240
Hipotezy testowane	240

Wniosek metodologiczny	241
Ograniczenia modelu	242
Aneks F. Legislacja jako kontr-lewar: prawo do bycia offline	242
Dlaczego ustawodawstwo jest dowodem empirycznym...	242
Chronologia: od Francji do dyrektyw	243
Interpretacja w ramie gospodarki wyczerpania	243
Opór wobec kontr-lewara	244
Aneks G. Warunki brzegowe teorii	244
SŁOWNIK KLUCZOWYCH POJĘĆ.....	248
Mapa pojęć.....	248
BIBLIOGRAFIA	253
Bibliografia skonsolidowana.....	253
Nota o wydaniach	256
O autorze i o projekcie.....	257
O autorze	257
O projekcie: Afektywny Feudalizm	257

Jak czytać tę książkę

To nie jest poradnik. Nie znajdziesz tu ćwiczeń oddechowych, aplikacji do medytacji ani listy dziesięciu nawyków, które odmienią twój poniedziałek. Jeśli szukasz czegoś, co pomoże ci lepiej znieść to, co cię wykańcza, odłóż tę książkę — ona została napisana przeciwko takim rozwiązaniom. Napisałem ją z podejrzenia, które przez lata nie dawało mi spokoju: że zmęczenie, które nosimy w sobie jak prywatną wadę, nie jest ani prywatne, ani wadą. Że jest paliwem. I że ktoś na nim zarabia.

Książka, którą trzymasz, jest trzecim tomem cyklu, ale można ją czytać samodzielnie. Powstała z połączenia dwóch wcześniejszych prac — jednej o mechanice przesuwania granic w gospodarce, którą nazwałem *gospodarką wyczerpania*, i drugiej o afekcie jako surowcu, który ta gospodarka wydobywa i spala. Nie sklejałem ich. Napisałem coś nowego, bo dopiero zestawione ze sobą pokazują pełny obraz: nie dwa osobne problemy, lecz

jeden mechanizm oglądany z dwóch stron. Z jednej strony widać dźwignię, która przesuwą to, co uznajemy za normalne. Z drugiej — substancję, którą ta dźwignia porusza. Substancją jesteś ty: twoja uwaga, twój lęk, twoja lojalność, twoje wyczerpanie.

Piszę w rejestrze publicystycznym, bo chcę, żeby ta książka trafiła nie tylko do socjologów. Chcę, żeby przeczytał ją człowiek, który w niedzielny wieczór czuje w żołądku ten znajomy ciężar przed poniedziałkiem. Żeby przeczytała ją specjalistka od HR, która wdraża kolejny program wellbeing i po cichu przeczuwa, że coś się w tym nie zgadza. Żeby przeczytał ją menedżer, który zarządza zespołem i nie wie już, gdzie kończy się motywowanie, a zaczyna wyciskanie. Żeby przeczytał ją dziennikarz, który szuka słów na zjawisko, które wszyscy czują, ale mało kto potrafi nazwać. Dlatego unikam żargonu tam, gdzie się da, a tam, gdzie go używam, tłumaczę go. Na końcu znajdziesz słownik kluczowych pojęć — możesz do niego zaglądać jak do mapy.

Odwołania do autorów podaję w tekście, skrótowo, w nawiasie: nazwisko i rok. Pełne opisy są w bibliografii na końcu. Robię to celowo — nie chcę, żebyś musiał wierzyć mi na słowo. Ta książka jest tezą, nie wyznaniem, a teza powinna być sprawdzalna. Po części głównej znajdziesz

aneksy empiryczne: dane, studia przypadków, wyniki symulacji i rekonstrukcje mechanizmów, które opisuję. To nie ozdoba. To miejsce, w którym pokazuję, na jakiej podstawie twierdzę to, co twierdzę, i gdzie kończą się granice tego, co mogę udowodnić.

Trzy ostrzeżenia, zanim zaczniesz. Po pierwsze: ta książka nie zdejmie z ciebie odpowiedzialności, ale odbierze ci winę. To dwie różne rzeczy i będę je rozróżniał do samego końca. Po drugie: będzie chwilami niewygodnie, bo pokażę, że część rzeczy, które robimy, żeby przetrwać, jest jednocześnie tym, co utrzymuje system przy życiu. Po trzecie: to nie jest książka bez nadziei. Kończy się propozycją, nie lamentem. Ale zanim dojdziemy do wyjścia, musimy dokładnie obejrzeć pomieszczenie, w którym się znaleźliśmy. Zaczynamy od światła.

WPROWADZENIE

Zmęczenie, które się opłaca

Wyobraź sobie, że zmęczenie ma bilans. Że gdzieś, w jakiejś niewidzialnej księgowości, ktoś zapisuje twoje niedospane noce, twoje niedzielne lęki, twoje „dam radę” powtarzane jak zaklęcie — i że po drugiej stronie tej księgi te same pozycje zamieniają się w czyjś przychód. Brzmi jak metafora. Ale im dłużej przyglądałem się temu, jak działa współczesna praca, tym mocniej czułem, że to nie metafora, tylko opis. Twoje wyczerpanie jest czymś aktywnym. I to jest teza tej książki.

Przez większość XX wieku umieliśmy opowiadać o wyzysku w prostych słowach. Był robotnik, była fabryka, był czas pracy, który dało się zmierzyć zegarem, i była płaca, o którą można było się spierać. Kapitał brał wartość z pracy, a konflikt między tym, kto pracuje, a tym, kto zarabia, był widoczny, nazwany, wpisany w politykę. Można się było z tego wypisać, można było strajkować, można było liczyć. Ta opowieść się skończyła — nie dlatego, że wyzysk zniknął, tylko dlatego, że przeniósł się w miejsce, którego zegar nie mierzy. Dziś nie sprzedajemy już tylko godzin. Sprzedajemy zaangażowanie,

entuzjazm, „dowożenie”, dostępność, dobrą energię na spotkaniu i gotowość, żeby odpisać na wiadomość o dwudziestej drugiej. Sprzedajemy afekt. A afekt nie ma listy obecności.

To przesunięcie — od pracy mierzonej czasem do pracy mierzonej stanem emocjonalnym — jest, jak będę argumentował, zmianą ustrojową, a nie nastrojową (Han 2015; Fisher 2009). Nie chodzi o to, że ludzie są dziś bardziej rozpieszczeni czy mniej odporni niż dawniej. Chodzi o to, że zmieniło się to, co jest wydobywane. Kiedy walutą była praca fizyczna, wyczerpanie było skutkiem ubocznym produkcji. Kiedy walutą staje się afekt, wyczerpanie przestaje być skutkiem ubocznym, a zaczyna być samym procesem produkcyjnym. System nie męczy cię przy okazji. System męczy cię, bo z twojego zmęczenia żyje.

Nazywam ten porządek gospodarką wyczerpania. Nie jest to spisek. Nie ma sztabu, który zaprojektował twoją niedzielną trwogę. Jest gorzej — jest logika, która nie potrzebuje spiskowców, bo działa sama, przez sumę racjonalnych decyzji podejmowanych na każdym poziomie. Firma, która wprowadza kolejny wskaźnik, nie chce cię skrzywdzić; chce mieć kontrolę. Menedżer, który pisze do ciebie wieczorem, nie jest złym człowiekiem; sam

dostał wiadomość od swojego szefa. Platforma, która podkreśla twoje emocje, nie nienawidzi cię; po prostu na tym zarabia. Każdy z tych ruchów z osobna wygląda niewinnie. Dopiero razem tworzą maszynę, która zjada zasób, z którego wszyscy żyjemy — ludzką energię — i robi to tak powoli, że nazywamy to normalnością.

W tej książce chcę pokazać cztery rzeczy, które dotąd opisywano osobno, a które są czterema ruchami jednego mechanizmu. Pierwszy ruch to **wydobycie**: system uczy się wyciskać z ciebie afekt, nie tylko pracę. Drugi to **lewarowanie granic**: system przesuwając to, co uznajesz za normalne, tak drobnymi krokami, że eksploatacja zaczyna wyglądać jak kultura, a nadmierne wymagania — jak twoja własna ambicja. Trzeci to **prywatyzacja kosztu**: kiedy pojawia się rachunek — w postaci wypalenia, lęku, rozpadu — system podsuwa ci lustro i mówi, że to twój problem, twoja psychika, twoja odporność. Czwarty to **monetyzacja ulgi**: ten sam system, który cię wyczerpał, sprzedaje ci następnie środki na wyczerpanie — aplikacje, warsztaty, „dni zdrowia psychicznego” — i zarabia drugi raz, na naprawianiu tego, co sam zepsuł.

Te cztery ruchy domykają się w pętlę. I ta pętla ma jeszcze jedną cechę, którą uważam za najważniejszą, a którą najtrudniej zobaczyć: taki system się nie zawala.

Przywykliśmy myśleć, że niesprawiedliwość, gdy narasta, prowadzi do wybuchu — do buntu, rewolucji, jakiegoś wielkiego pęknięcia, po którym coś się zmienia. Gospodarka wyczerpania nie wybucha. Ona implozuje. Zamiast eksplozji na zewnątrz mamy zapadanie się do środka: nie zbiorowy protest, lecz milion prywatnych załamień, z których każde wygląda na osobistą sprawę. Wypalenie to jest właśnie taka implozja przełożona na jedno życie. A ponieważ implozja jest cicha, prywatna i rozłożona w czasie, system, który ją produkuje, jest zdumiewająco stabilny. Nie pęka. Po prostu coraz więcej ludzi w nim gaśnie.

Chcę, żeby ta książka wniosła coś nowego, dlatego od razu powiem, czego w niej nie ma. Nie ma w niej pochwały dawnych czasów — praca fizyczna nie była łaskawsza, a nostalgia jest kiepskim kompasem. Nie ma w niej też diagnozy, która kończy się na słowie „kapitalizm” postawionym jak kropka, po której nie trzeba już nic tłumaczyć. To za łatwe i za mało konkretne. Zamiast tego proponuję narzędzie: pojęcie lewarowania granic, które pozwala rozłożyć mechanizm na części i zobaczyć, gdzie dokładnie następuje przesunięcie — w którym zdaniu na spotkaniu, w którym mailu, w której nazwie benefitu. Bo dopiero kiedy widzisz dźwignię, możesz ją zablokować.

I jeszcze jedno, co odróżnia tę książkę od większości tego, co dziś czyta się o wypaleniu. Literatura o burnout jest ogromna, ale w przeważającej części opisuje wypalenie jako stan jednostki — zestaw objawów, które można zmierzyć kwestionariuszem i leczyć indywidualnie (Maslach i Leiter 2016). To prawda, ale niepełna, i ta niepełność jest politycznie użyteczna. Jeśli wypalenie jest twoim stanem, to jego rozwiązanie też jest twoje — masz odpocząć, poukładać priorytety, nauczyć się mówić „nie”. Jeśli natomiast wypalenie jest funkcją systemu — jeśli jest tym, co system produkuje, żeby działać — to żadna ilość indywidualnego odpoczynku go nie domknie, bo koszt jest wpisany w konstrukcję, a nie w charakter. Ta książka przesuwająca punkt ciężkości: z pytania „co jest ze mną nie tak?” na pytanie „w jakiej maszynie jestem częścią?”. To nie jest pytanie, które zdejmuje odpowiedzialność. To pytanie, które ją poprawnie adresuje.

Dalej pójdziemy tak. Najpierw postawię diagnozę: pokażę, czym jest gospodarka wyczerpania, dlaczego zjada trzy zasoby naraz — ciało, relacje i sens — i dlaczego afekt stał się jej głównym surowcem. Potem rozłożę na części sam mechanizm lewarowania granic: osiem dźwigni, którymi przesuwają się normalność, i język, który maskuje to przesunięcie jako troskę. Następnie

prześledzę, jak to wyczerpanie się monetyzuje — przez wskaźniki, przez wellbeing, przez rynek ulgi — i pokażę być może najtwardszą tezę tej książki: że wypalenie bywa strategią, a nie awarią. Później zobaczymy, jak wyczerpany człowiek staje się materiałem polityki: dlaczego zmęczenie karmi polaryzację i status. Przejdziemy przez trzy odsłony tego samego mechanizmu — amerykańską, europejską i polską. Zejdziemy na dno, do implozji, żeby zrozumieć, dlaczego ten system nie pęka. A na końcu — bo obiecałem, że to nie będzie lament — spróbuję pokazać wyjście: kontr-dźwignie, odporność zbiorową i przejście do czegoś, co nazywam gospodarką personalną, w której człowiek przestaje być paliwem.

Zanim ruszymy, jeszcze jedno słowo o metodzie, bo ta książka łączy dwie perspektywy, które zwykle chodzą osobno. Z jednej strony patrzę na mechanizm od strony dźwigni — od tego, jak przesuwają się granice, jak działa nacisk, jak zbudowana jest maszyna. To perspektywa strukturalna, chłodna, prawie inżynierska. Z drugiej patrzę od strony afektu — od tego, co ten mechanizm robi z ludzkim czuciem, jak zamienia lęk w paliwo, a wstyd w narzędzie. To perspektywa cieplejsza, bliższa doświadczeniu. Przez lata pisałem o tych dwóch stronach osobno i dopiero zestawione ze sobą pokazały mi, że są

jedną rzeczą oglądaną z dwóch stron. Dźwignia i afekt to nie dwa tematy — to mechanizm i substancja, którą ten mechanizm porusza. Ta książka jest ich syntezą, i stąd bierze się jej nowość: nie z odkrycia nowego zjawiska, lecz z połączenia dwóch spojrzeń, które dotąd nie widziały się nawzajem.

Zacznijmy od zdania, które słyszę najczęściej i które najbardziej mnie niepokoi. „Jestem po prostu zmęczony.” Za tym „po prostu” kryje się cała maszyna. Ta książka jest próbą jej rozebrania.

CZĘŚĆ I — DIAGNOZA: EKONOMIA, KTÓRA ŻYWI SIĘ TOBĄ

Rozdział 1. Zmęczenie już było. Dlaczego to jest nowe

Ktoś mógłby powiedzieć: przecież ludzie zawsze byli zmęczeni. Chłop pański harował od świtu, robotnik w manufakturze pracował po czternaście godzin, górnik schodził pod ziemię i wracał starszy, niż był rano. To prawda. Zmęczenie nie jest wynalazkiem naszych czasów i byłoby nieuczciwe udawać, że nasze biurowe znużenie jest cięższe niż fizyczny mozół, który łamał kręgosłupy. A jednak coś się zmieniło — nie w ilości wysiłku, lecz w jego naturze, w tym, gdzie się odkłada i jak się o nim opowiada. Ta różnica jest sednem tej książki i warto ją postawić jasno na początku, żeby uniknąć nieporozumienia. Nie twierdzę, że cierpimy bardziej. Twierdzę, że cierpimy inaczej, i że ta inność ma nazwę, strukturę i beneficjentów.

1.1. Koniec pewnej diagnozy

Przez półtora wieku mieliśmy dobrą teorię wyzysku i był to zaskakująco praktyczny wynalazek. Praktyczny, bo dawał się przełożyć na działanie. Jeśli wartość powstaje z pracy, a praca daje się zmierzyć czasem, to spór o sprawiedliwość jest sporem o liczby: ile godzin, za jaką stawkę, w jakich warunkach. Ruch robotniczy XIX i XX wieku był w gruncie rzeczy wielką operacją mierzenia — walką o ośmiogodzinny dzień pracy, o wolne niedziele, o granicę, za którą kończy się czas kupiony, a zaczyna czas własny. Ta granica była widzialna. Można ją było narysować na tarczy zegara.

Dzisiaj ta tarcza jest bezużyteczna. Nie dlatego, że przestaliśmy pracować, lecz dlatego, że praca przelała się poza czas, który da się zmierzyć. Kiedy jesteś programistą, projektantką, analitykiem czy nauczycielem, twoja produktywność nie jest funkcją godzin spędzonych przy biurku. Jest funkcją stanu, w jakim do tego biurka siadasz. Wypoczęty, skupiony, „zaangażowany” pracownik wart jest wielokrotnie więcej niż ten sam człowiek wyczerpany — i pracodawca doskonale o tym wie. To dlatego troska o twój stan wewnętrzny stała się przedmiotem zarządzania. Nie kupuje się już twojego czasu. Kupuje się twoją dyspozycję.

Kłopot w tym, że dyspozycji nie da się ograniczyć zegarem. Godzina jest skończona; entuzjazm nie. Zaangażowanie nie ma górnej granicy, a to znaczy, że nie ma naturalnego punktu, w którym można powiedzieć „tyle i ani minuty więcej”. Właśnie ten brak granicy jest kluczem. Stara diagnoza działała, bo istniała miara, wokół której można było toczyć spór. Nowy porządek działa, bo tej miary już nie ma — a tam, gdzie nie ma miary, nie ma też jasnego momentu, w którym można powiedzieć „to już wyczerpanie”. Wyczerpanie rozpuścił się w kulturze, w języku pasji, w miocie pracy, która „nie jest pracą, jeśli robisz to, co kochasz”. David Graeber (2018) pokazał, jak wiele współczesnych zajęć jest wewnętrznie pustych — „bzdurnych”, jak je nazwał — a mimo to wysysających, bo trzeba w nich udawać sens. To jest zmęczenie, którego zegar nie zmierzy: nie znużenie mięśni, lecz wyczerpanie duszy wziętej do pracy (Berardi 2009).

Nazywam koniec starej diagnozy nie po to, żeby ją odrzucić, lecz żeby powiedzieć, że jej sama w sobie już nie wystarcza. Kategoria klasy, czasu pracy, wartości dodatkowej — to wszystko dalej opisuje część rzeczywistości, zwłaszcza tam, gdzie praca fizyczna nie zniknęła, tylko została schowana w magazynach logistycznych i pod aplikacjami do zamawiania jedzenia.

Ale obok tej starej fabryki wyrosła nowa, niewidzialna, w której surowcem nie jest już siła mięśni, lecz zdolność do odczuwania, reagowania, przejmowania się. I do tej nowej fabryki potrzebujemy nowego języka.

Warto zobaczyć, jak radykalna jest ta zmiana, na jednym obrazie. Wyobraź sobie kartę zegarową — ten prostokątny kawałek tektury, który robotnik wsuwał do zegara przy wejściu i wyjściu z fabryki. Na tej karcie zapisywała się cała prawda o transakcji: tyle godzin oddałeś, tyle ci się należy. Karta zegarowa była materialnym dowodem granicy między czasem sprzedanym a czasem własnym, i była dostępna każdemu — nie trzeba było być ekonomistą, żeby ją odczytać. Dzisiejszy pracownik wiedzy nie ma karty zegarowej, a jeśli ma, to jest ona fikcją, bo prawdziwa praca dzieje się poza nią: w myślach pod prysznicem, w niepokoju przed zaśnięciem, w telefonie sprawdzanym w kolejce do kasy. Zniknięcie karty zegarowej nie było wyzwoleniem, choć tak je sprzedawano. Było zatarciem granicy, która nas chroniła.

Nie znaczy to, że praca fizyczna i jej twardy wyzysk zniknęły — przeciwnie, zostały schowane. Magazyny logistyczne, w których ludzie przemierzają dziennie kilkanaście kilometrów pod dyktando skanera

odliczającego sekundy; kierowcy dowożący jedzenie, rozliczani przez aplikację, która nie zna zmęczenia; pracownicy sortowni, których tempo ustala algorytm — to wszystko jest żywą, brutalną pracą fizyczną, tyle że ukrytą przed oczami klasy średniej, która zamawia paczkę i posiłek jednym kliknięciem. Ci ludzie są mierzeni zegarem bardziej niż kiedykolwiek — tyle że zegar jest teraz w chmurze, a jego wskazówki liczą nie godziny, lecz sekundy między jednym ruchem a drugim. Stara fabryka nie umarła. Rozdzieliła się na dwie: jedną niewidzialną, w której mierzy się afekt, i drugą schowaną, w której mierzy się każdy krok. Obie należą do tej samej gospodarki wyczerpania.

1.2. Od pracy do afektu: co dziś jest wyciskane

Spróbujmy nazwać dokładnie, co się zmieniło. W klasycznym modelu pracodawca kupował twój czas i twoją siłę, a ty w zamian dostawałeś płacę i — przynajmniej w teorii — zachowywałeś resztę siebie. To, co czułeś, kogo kochałeś, w co wierzyłeś, było poza transakcją. Fabryka chciała twoich rąk, nie twojego serca. Dzisiejsza organizacja chce właśnie serca. Chce, żebyś „utożsamiał się z misją”, „żył wartościami firmy”, „był ambasadorem marki”. Chce twojego entuzjazmu, bo entuzjazm

produkuje więcej niż przymus i jest tańszy w utrzymaniu — nie trzeba go pilnować, bo pilnuje się sam.

To, co Arlie Hochschild (1983) nazwała pracą emocjonalną — zarządzaniem własnymi uczuciami tak, by pasowały do wymagań roli — z wyjątku stało się regułą. Stewardessa, którą Hochschild badała, musiała się uśmiechać, bo uśmiech był częścią produktu. Dzisiaj uśmiech, gotowość, „dobra energia” są częścią niemal każdego produktu, bo niemal każda praca ma wymiar relacyjny, komunikacyjny, afektywny. Odpowiadasz na maile tonem, który ma budować „doświadczenie”. Prowadzisz spotkania, na których trzeba okazywać zaangażowanie. Jesteś oceniany nie tylko za to, co zrobiłeś, lecz za to, „jak” to zrobiłeś — czy byłeś „proaktywny”, „pozytywnie nastawiony”, czy „dobrze współpracowało się z tobą”. To wszystko są kategorie afektywne. Firma wynajmuje twój nastrój.

I tu dochodzimy do rzeczy, którą uważam za decydującą. Afekt jest zasobem odnawialnym, ale wolniej, niż go zużywamy — i to jest cała tajemnica wyczerpania. Mięsień po wysiłku regeneruje się w ciągu godzin czy dni. Zdolność do przejmowania się, do troski, do bycia „obecnym” regeneruje się przez sen, przez relacje, przez czas bez zadań, przez nudę nawet. Jeśli wydobywasz afekt

szybciej, niż on się odtwarza, budujesz dług. A gospodarka wyczerpania jest w gruncie rzeczy maszyną do zaciągania tego długu w cudzym imieniu — twoim. Bierze zaliczkę na twojej przyszłej zdolności do czucia i wydaje ją teraz, na tym kwartale, na tym projekcie, na tym „ważnym okresie, który zaraz minie”. Tyle że nie mija.

Warto zobaczyć, jak elegancko to działa. W modelu przemysłowym granica wyczerpania była fizyczna — ciało po prostu odmawiało, człowiek padał, maszyna się zacinała. W modelu afektywnym granica jest psychiczna i przesuwalna, bo psychika ma zdumiewającą zdolność do adaptacji. Można się przyzwyczaić do prawie wszystkiego — do stałego napięcia, do pracy w weekendy, do lęku jako tła codzienności. Ta zdolność adaptacji, która ratowała nasz gatunek przez tysiąclecia, w gospodarce wyczerpania obraca się przeciwko nam: staje się mechanizmem, dzięki któremu granicę można przesuwać bez oporu. Ciało by krzyczało. Psychika cicho się dostosowuje — aż do momentu, w którym pęka do środka.

Jest jeszcze jeden wymiar tej zmiany, o którym trzeba powiedzieć, bo dotyka samego jądra tego, kim się stajemy w pracy. Kiedy sprzedawało się czas i siłę, można było zachować dystans wobec własnej roli — robotnik nie musiał kochać taśmy, przy której stał, mógł jej

nienawidzić i wciąż dobrze wykonywać swoje osiem godzin. Dystans był możliwy, bo transakcja dotyczyła tego, co robisz, nie tego, kim jesteś. Gospodarka afektywna ten dystans likwiduje. Nie wystarczy, że wykonujesz zadanie — masz się z nim utożsamiać, wierzyć w nie, wносить do niego „siebie”. Cyniczny dystans, który dawniej był tarczą pracownika, dziś jest wadą, którą wychwytyują ankiety zaangażowania. System chce nie twoich rąk, lecz twojej wiary — a wiara, w odróżnieniu od pracy rąk, nie daje się wyłączyć na koniec zmiany.

I tu ujawnia się okrucieństwo, którego stara fabryka nie знаła. Robotnik wyzyskiwany fizycznie mógł przynajmniej wiedzieć, że jest wyzyskiwany — wróg był jasny, granica widoczna, gniew miał adres. Pracownik wyzyskiwany afektywnie często nie wie, bo nauczono go, że jego praca to jego pasja, jego rozwój, jego wybór. Jak buntować się przeciwko czemuś, co przedstawiono ci jako spełnienie? Wyzysk, który przebrał się za samorealizację, jest trudniejszy do zniesienia właśnie dlatego, że odbiera nie tylko energię, ale i prawo do gniewu — bo przecież „robisz to, co kochasz”, więc jeśli cierpisz, to coś musi być nie tak z tobą, nie z układem. Przejście od pracy do afektu jest więc nie tylko zmianą tego, co wydobywane, lecz zmianą samej możliwości oporu. Odbiera się nam nie

tylko siły, ale i słowa, którymi moglibyśmy nazwać ich utratę.

1.3. Ustrój, nie nastrój

Chcę teraz postawić rozróżnienie, które będzie wracało przez całą książkę, bo od niego zależy, czy w ogóle warto ją pisać. Można powiedzieć, że współczesna praca jest męcząca, że tempo jest za szybkie, że wszyscy jesteśmy przebodźcowani — i potraktować to jako opis nastroju epoki. Nastrój da się poprawić: więcej urlopu, lepszy work-life balance, aplikacja do medytacji na koszt firmy. Jeśli jednak to, co opisuję, jest ustrojem — czyli sposobem, w jaki zorganizowana jest produkcja wartości — to żadna korekta nastroju go nie ruszy, bo problem nie leży w tym, jak się czujemy, lecz w tym, z czego system żyje.

Twierdzę, że mamy do czynienia z ustrojem. Trzy argumenty. Po pierwsze, wyczerpanie jest tu systematyczne, a nie przypadkowe — nie zdarza się „mimo” dobrej organizacji pracy, lecz wynika z jej logiki: z wymagania stałej dyspozycji, z kultury dostępności, z wskaźników, które nie znają nasycenia. Po drugie, wyczerpanie jest funkcjonalne — nie jest usterką, którą system chce usunąć, lecz stanem, który mu służy, bo zmęczony człowiek jest bardziej uległy, mniej skłonny do

sprzeciwu, łatwiejszy do sterowania. Po trzecie, wyczerpanie jest monetyzowalne — istnieją całe branże, które żyją z jego łagodzenia, co znaczy, że jego zniknięcie byłoby dla nich stratą. Kiedy coś jest jednocześnie systematyczne, funkcjonalne i dochodowe, przestaje być nastrojem. Staje się instytucją.

Mark Fisher (2009) nazwał otaczającą nas atmosferę „kapitalistycznym realizmem” — poczuciem, że nie ma alternatywy, że tak po prostu jest i inaczej być nie może. To poczucie jest samo w sobie narzędziem ustroju, bo odbiera zmęczeniu wymiar polityczny i zamienia je w warunek pogody. Nie mówimy „system mnie wyczerpuje”, mówimy „jestem wykończony”, tak jak mówi się „pada deszcz” — bez sprawcy, bez adresata, bez możliwości sporu. Cała ta książka jest próbą przywrócenia sprawcy. Nie po to, żeby wskazać winnego do ukarania — bo, jak powiedziałem, nie ma tu spisku — lecz po to, żeby wyczerpaniu przywrócić strukturę, a strukturze można się przeciwstawić. Nastrojowi nie. Ustrojowi tak.

To rozróżnienie ma bardzo praktyczną konsekwencję. Jeśli twoje wyczerpanie jest nastrojem, to jesteś z nim sam i twoim jedynym ruchem jest lepiej sobie radzić. Jeśli jest ustrojem, to jesteś jednym z milionów ludzi, których łączy ten sam mechanizm, i wtedy otwiera się coś, czego nastrój

nie oferuje: możliwość wspólnego działania. Dlatego tak zależy mi, żeby nazwać to ustrojem. Nie z zamiłowania do wielkich słów, lecz dlatego, że od tej nazwy zależy, czy zostajesz sam ze swoim zmęczeniem, czy znajdujesz się w towarzystwie. W następnych rozdziałach pokażę, jak ten ustrój działa — zacznę od jego najgłębszej mechaniki, od tego, jak zjada własne zasoby.

Zanim przejdę dalej, chcę uprzedzić zarzut, który słyszę za każdym razem, gdy mówię, że mamy do czynienia z ustrojem, a nie z nastrojem. Zarzut brzmi: czy nie przesadzasz? Czy nie robisz z prostego zmęczenia wielkiej teorii spiskowej, w której wszystko jest czymś planem? To ważny zarzut i chcę na niego odpowiedzieć wprost, bo od tej odpowiedzi zależy wiarygodność całej książki. Otóż nie mówię o planie ani o spisku — będę to powtarzał do znudzenia, bo to najczęstsze nieporozumienie. Ustrój to nie plan. Ustrój to sposób, w jaki ułożone są bodźce, reguły i zależności, tak że pewne skutki wynikają z nich same, bez niczyjej reżyserii. Rynek nie jest spiskiem, a jednak produkuje regularne, przewidywalne skutki. Gospodarka wyczerpania jest właśnie takim porządkiem: nie zaplanowanym, lecz wynikowym — sumą milionów racjonalnych decyzji, które razem dają nieracjonalną całość.

Rozróżnienie ustroju i nastroju ma jeszcze jedną, praktyczną wagę, o której warto powiedzieć na wejściu w tę część. Jeśli twoje wyczerpanie jest nastrojem, to jego historia jest twoją prywatną historią — zaczęła się, gdy zacząłeś gorzej sypiać, i skończy się, gdy weźmiesz urlop. Jeśli jest ustrojem, to ma historię dłuższą niż ty: zaczęła się na długo przed tobą, w decyzjach, które ukształtowały to, jak dziś się pracuje, i będzie trwać po tobie, jeśli nikt jej nie przerwie. Ta różnica w skali czasu jest różnicą w tym, gdzie szukać rozwiązania. Nastrój leczy się w tydzień. Ustrój zmienia się w pokolenia — i właśnie dlatego tak łatwo uznać go za naturę, bo trwa dłużej niż nasza pamięć. Reszta tej książki jest próbą przypomnienia, że to, co wydaje się naturą, ma datę początku — a co ma datę początku, może mieć też datę końca.

