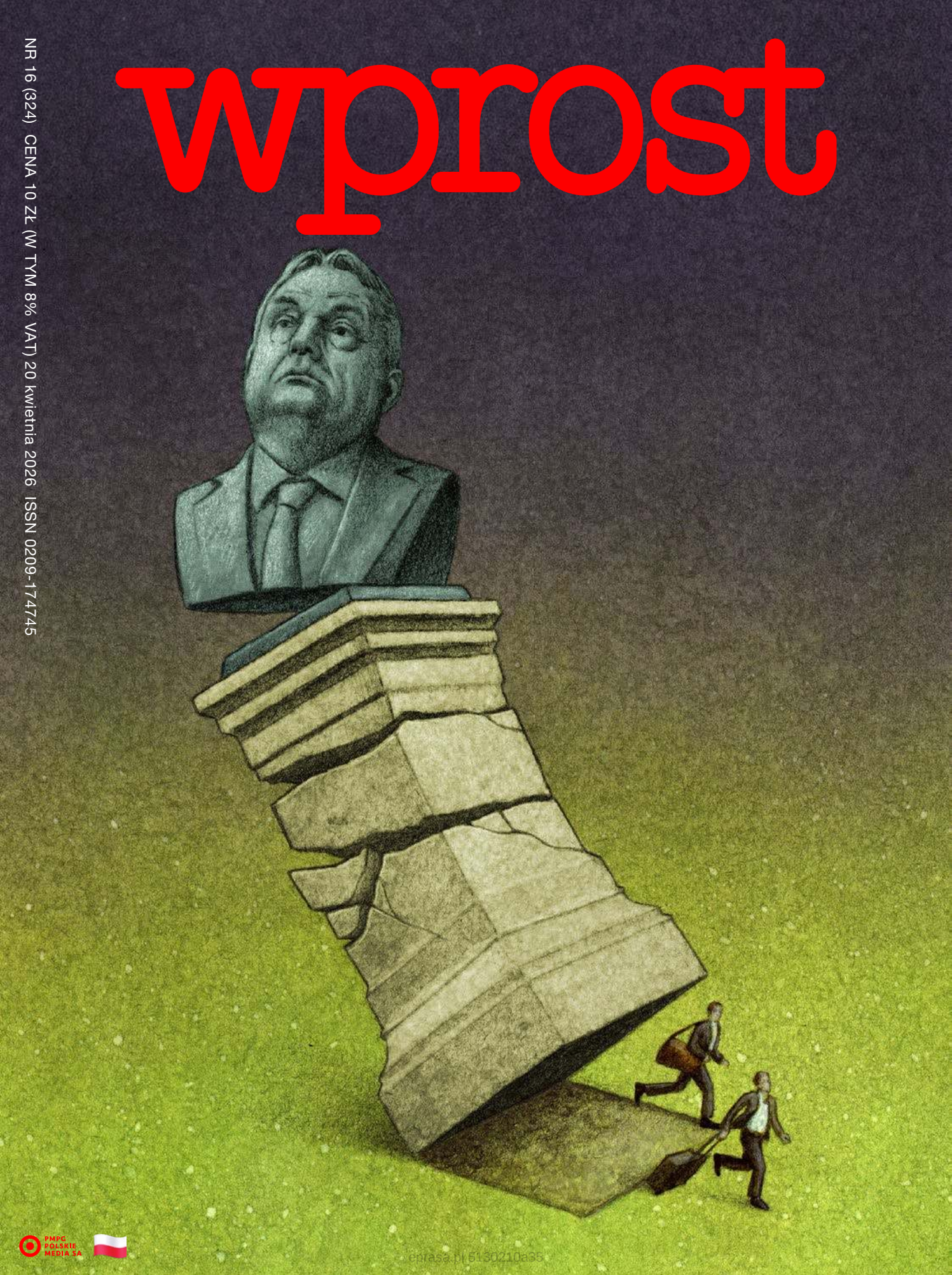
wprost



NR 16 (324) CENA 10 ZŁ (W TYM 8% VAT) 20 kwietnia 2026 ISSN 0209-174745

PMPG POLSKIE MEDIA SA

eprasa.pl/5130210a35

wprost

NR 16 20 KWIETNIA 2026

CZYTAJ WPROST



Fot. Zbyszek Kaczmarek/REPORTER/East News

14

O DWÓCH TAKICH, CO TOPIĄ PIS

Jedni im kibicują, a inni liczą, że dosięgnie ich karząca ręka sprawiedliwości. Losy Zbigniewa Ziobry i Marcina Romanowskiego po przegranej na Węgrzech Wiktora Orbana, który jako premier chronił obu polityków przed ewentualnym aresztem w Polsce, ponownie znaleźli się w centrum uwagi.

KOLEJNE WYDANIE CYFROWEGO „WPROST" UKAŻE SIĘ W NIEDZIELĘ O GODZ. 20. SZUKAJ NA WPROST.PL ORAZ WE WSZYSTKICH E-KIOSKACH ORAZ APLIKACJACH MOBILNYCH APP STORE I GOOGLE PLAY

eprasa.pl 5130210a35

8 SONDAŻ

KRAJ

25 Z BUDAPESZTU DO BELGRADU NIEDALEKO

– Każde państwo głęboko się zastanowi, zanim przyjmie tych dwóch osobników: Ziobrę i Romanowskiego – przewiduje Witold Zembaczyński, poseł KO.

33 DLA ZIOBRY TO DROGA BEZ POWROTU

– Nikt nie dostaje azylu na Wschodzie bez przesłuchania przez służby specjalne. Jeśli tam trafią, zostaną „przetrzepani" przez Rosjan – ostrzega były premier Kazimierz Marcinkiewicz.



Fot. ViktorOrbán/X, © Karol Kinal/Adobe Firefly

FELIETON

41 JAN WRÓBEL

SPOŁECZEŃSTWO



45 PRZERWANA SZTAFETA POKOLEŃ

Dlaczego dorosłe już dzieci wciąż obwiniają swoich rodziców? Psycholożka Natalia de Barbaro tłumaczy: – Na bólu się nie kończy. Ważne, żeby pójść krok dalej.

eprasa.pl 5130210a35

wprost

CZYTAJ WPROST



BIZNES

58 MILIONY ZE SPŁUCZKĄ

Oto przegląd najgłupszych inwestycji w Polsce. Są wśród nich takie, w których pomysł był dobry, ale zawiodła realizacja i te absurdalne już na starcie. Efekt jest dokładnie ten sam.

66 NIEWYPAŁ LEWANDOWSKIEGO

Miały być tysiące użytkowników i nauka matematyki jakiej uczniowie nie znali. Skończyło się długami i likwidacją firmy. SmartApp to kolejna wpadka słynnego piłkarza.

ZAGRANICA

71 GRY POZORÓW

Porażka Trumpa na Węgrzech to marna pociecha dla tych, którzy liczą na klęskę strategii USA w Zatoce. Operacja przeciw Iranowi przebiega tak, jak planował Biały Dom.

80 W CO NAPRAWDĘ WIERZY TRUMP

– Dla Trumpa i jego ruchu religia jest wyłącznie narzędziem, łomem do rozbijania przeciwników – konflikt na linii prezydent-papież komentuje publicysta Tomasz Terlikowski,

© Karol Kinal/Adobe Firefly

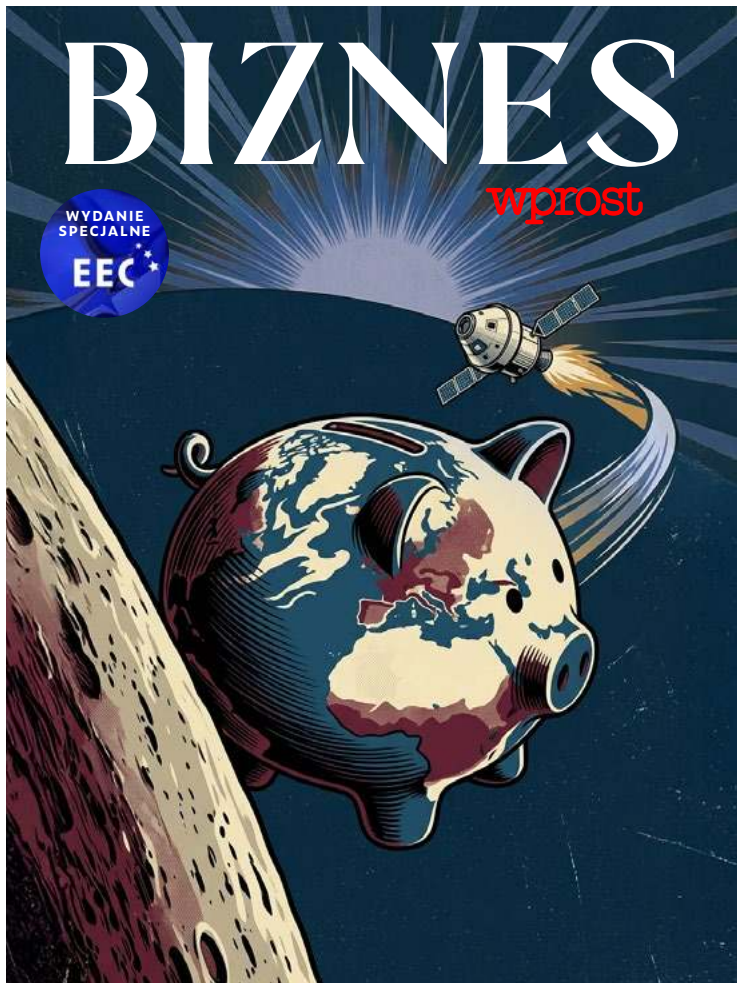
eprasa.pl 5130210a35

CZYTAJ WPROST

87 **ALTERNATYWNA RZECZYWISTOŚĆ**
– Moją obawę budzi to, że Trump tworzy sobie alternatywną rzeczywistość, w której on sam siebie napędza – ocenia ostatnie działania prezydenta USA dr Mariusz Piotrowski z PISM.

FELIETON
93 **NICK SADOWSKI**

DODATEK SPECJALNY *„WPROST O BIZNESIE”*



eprasa.pl 5130210a35

CZYTAJ WPROST



Fot. Dawid Wolski/East News

98 POLSKA JEST NA CYFROWEJ WOJNIE

– Polska jest dziś na cyfrowej wojnie z adwersarzami z Rosji i Białorusi, choć pojawiają się też inni gracze – ostrzega wicepremier Krzysztof Gawkowski.

120 UWIELBIAM WYGRYWAĆ

Artur Litarowicz, jeden z najbardziej utytułowanych polskich menadżerów i jedyny Polak w globalnym zarządzie Procter&Gamble, radzi, jak wyszlifować swoją karierę.

127 NA CO CZEKAJĄ NIEMCY

– Większość nowych firm zakładanych dziś w Niemczech powstaje dzięki imigrantom lub ich dzieciom. To pokazuje kolejny podział – diagnozuje politolożka Aleksandra Fedorska.

145 EKSPERCI NIE ZBAWIĄ ŚWIATA

– Rozwój oparty na oddolnych inicjatywach jest znacznie skuteczniejszy niż wielkie, zaplanowane odgórnie projekty – tłumaczy William Easterly, autor „Tyranii ekspertów".

163 ODWAŻMY SIĘ EKSPERYMENTOWAĆ

Najlepszą odpowiedzią na współczesną niepewność jest eksperymentowanie – radzi Anne-Laure Le Cunff, autorka „Małych życiowych eksperymentów".

FELIETON

173 EWELINA SALWUK-MARKO

eprasa.pl 5130210a35

wprost

Credo: ***Tylko prawda jest ciekawa, piszemy o niej w p r o s t***

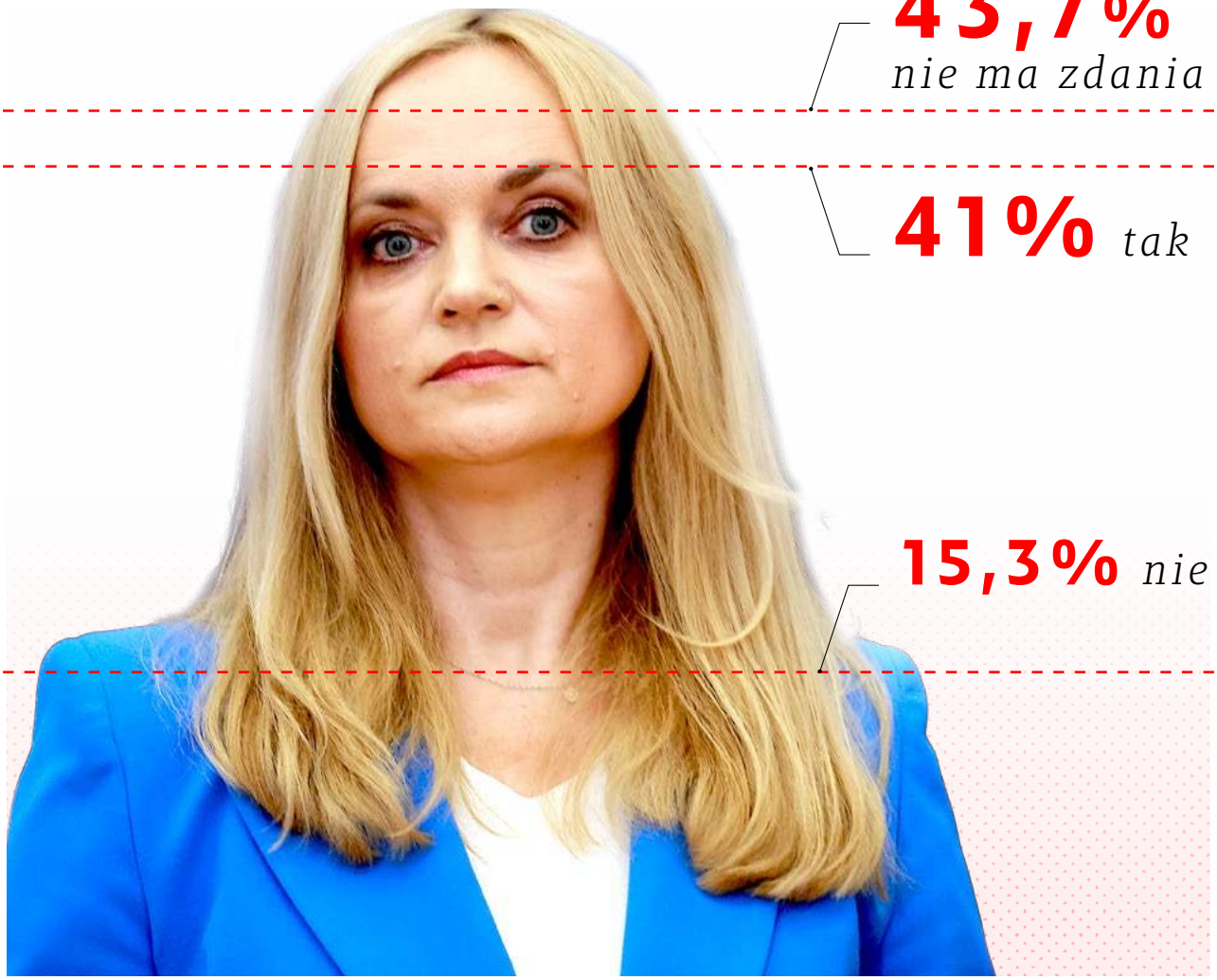


eprasa.pl 5130210a35

SONDAŻ

POLACY O MINISTRZE ZDROWIA

Czy Pani/Pana zdaniem **JOLANTA SOBIERAŃSKA-GRENDA** *powinna zostać zdymisjonowana?*



43,7% *nie ma zdania*

41% *tak*

15,3% *nie*

Fot. Jacek Szydlowski / Forum

eprasa.pl 5130210a35

41 proc. ankietowanych uważa, że **MINISTER ZDROWIA JOLANTA SOBIERAŃSKA-GRENDA POWINNA ZOSTAĆ ZDYMISJONOWANA** *– wynika z nowego sondażu SW Research dla „Wprost". Jeszcze większa grupa respondentów nie ma zdania w sprawie.*



Tekst: **MAGDALENA FRINDT**

WIĘCEJ

Pół żartem, pół serio mówi się, że z obsadzeniem stanowiska ministra zdrowia szefowie rządów mają największy problem. Bo system opieki zdrowotnej jest jak dziura bez dna, do której niezależnie, ile pieniędzy się wsypie, wciąż będą odczuwalne braki. Bo kolejki do specjalistów są wciąż długie, a nigdy nie będzie sytuacji, w której wszyscy pacjenci będą zadowoleni ze sposobu rozwiązywania ich problemów, a co za tym idzie – jakości leczenia.

Sobierańska-Grenda na polu minowym

Przez 2,5 roku, od kiedy u władzy jest koalicja 15 października z Donaldem Tuskiem na czele, została przeprowadzona jedna

eprasa.pl 5130210a35

rekonstrukcja rządu. W jej ramach ze stanowiskiem pożegnała się m.in. minister zdrowia Izabela Leszczyna. W lipcu 2025 r. zastąpiła ją Jolanta Sobierańska-Grenda.

– Odkąd jestem na tym stanowisku, czyli ponad osiem miesięcy, stawiam jasno diagnozę. I nie boję się o tym mówić, że pomimo że w tym roku mamy budżet rekordowy, czyli **248** mld złotych ogólnie na ochronę zdrowia, to wiemy, że do budżetu NFZ-tu będzie nam brakowało na dzień dzisiejszy **18** mld złotych – powiedziała Jolanta Sobierańska-Grenda na antenie RMF FM. – W związku z tym myślę, że mówienie w sposób bardzo transparentny, ale również w sposób uczciwy o tym, w którym miejscu jesteśmy, jest wynikiem odpowiedzialności – dodała minister zdrowia.

Minister zdrowia do dymisji? Polacy podpowiedzieli Tuskowi. Nowy sondaż

W połowie marca 2026 r. pojawiły się spekulacje, że jeszcze przed wakacjami Donald Tusk przeprowadzi kolejną rekonstrukcję rządu, a stanowiska miałyby stracić szefowe resortów kultury, edukacji i zdrowia. Premier zdementował te pogłoski, mówiąc, że „nie ma w tej chwili takich planów". Stanowisko szefa polskiego rządu postanowiliśmy zestawić z opiniami Polek i Polaków.

W najnowszym sondażu SW Research dla „Wprost" zapytaliśmy respondentów, czy Jolanta Sobierańska-Grenda powinna zostać zdymisjonowana. **41** proc. badanych uważa, że minister

eprasa.pl 5130210a35

zdrowia powinna pożegnać się ze stanowiskiem, a **15,3** proc. jest przeciw. Aż **43,7** proc. nie ma zdania w sprawie.

Zarówno za odwołaniem Sobierańskiej-Grendy, jak i za dalszym sprawowaniem przez nią funkcji, częściej opowiadają się mężczyźni niż kobiety. Jest to kolejno: **47,1** proc. do **35,2** proc. i **16,9** proc. do **13,8** proc. Wśród kobiet jest zdecydowanie wyższy wskaźnik niezdecydowania: **51** proc. do **36** proc.

Najwyższych odsetek poparcia dla dymisji minister zdrowia odnotowano w następujących grupach respondentów: w wieku 35-49 lat (**45** proc.), z wykształceniem podstawowym/gimnazjalnym (**57,9** proc.) i z miast do 20 tys. mieszkańców (**43,9** proc.). Z kolei najczęściej przeciwko odwołaniu opowiadają się: ankietowani do 24. roku życia (**24,5** proc.), z wykształceniem wyższym (17,5 proc.) i z miast z liczbą ludności w przedziale 200-499 tys. (**24,3** proc.).

PiS i Razem ramię w ramię

Złożenie wniosków o wotum nieufności wobec minister zdrowia zapowiedziało zarówno Prawo i Sprawiedliwość, jak również Partia Razem. – Rok 2026 rozpoczynamy od potężnego kryzysu w służbie zdrowia już w drugim kwartale. To jest dramat, który oznacza również niestety wyrok śmierci dla wielu Polaków, którzy chorują – mówił na jednej z konferencji Przemysław Czarnek.

eprasa.pl 5130210a35

– Tusk niestety nie ma możliwości wydania rozkazu: „przestańcie chorować". Chcielibyśmy, żeby miał taką możliwość, ale nie ma takiej możliwości. Sobierańska-Grenda jest przykładem na to, jak można demolować jedną z najważniejszych płaszczyzn działania tego państwa, ochronę zdrowia – grzmiał kandydat PiS na premiera.

– Nie ma zgody na to, żeby działania ograniczające dostęp do ochrony zdrowia były realizowane przez rząd – mówiła z kolei posłanka Marcelina Zawisza, krytykując pomysły dotyczące wprowadzenia limitów na diagnostykę.

Do słów krytyki i zapowiedzi wniosków o wotum nieufności wobec minister zdrowia odniosła się sama zainteresowana. – Opinie są wyrażane nie tylko w postaci wniosków o wotum, ale napływają z różnych środowisk. Są i pozytywne, i negatywne. Oczywiście w pełni będę wsłuchiwała się w każdą opinię i każdy komentarz. Natomiast poczekam też na konkretne pytania. Na razie padają one w przestrzeni medialnej, a nie w bezpośredniej rozmowie – powiedziała Jolanta Sobierańska-Grenda, której słowa cytuje Rynek Zdrowia.

Co wiadomo o minister zdrowia?

Na stronie Ministerstwa Zdrowia można przeczytać krótką sylwetkę Jolanty Sobierańskiej-Grendy. Jest absolwentką Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego. Ukończyła stu-

eprasa.pl 5130210a35

dia MBA dla Kadry Medycznej oraz Advanced Management Program w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Posiada tytuł doktora w dziedzinie ekonomii i finansów.

„Od 2017 r. pełniła funkcję prezesa samorządowej spółki Szpitale Pomorskie, w której przeprowadziła skuteczną restrukturyzację. Karierę zawodową rozpoczęła w administracji samorządowej, w Starostwie Powiatowym w Malborku, gdzie pełniła funkcję kierowniczki Biura Rady Powiatu, a w latach 2007-2011 sekretarza powiatu malborskiego" – czytamy.

Badanie zostało zrealizowane w dniach 14–15 kwietnia 2026 r. przez agencję SW Research metodą wywiadów on-line na panelu internetowym SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 812 wywiady z reprezentatywną ze względu na łączny rozkład płci, wieku i wielkość miejscowości próbą Polek i Polaków powyżej 18. roku życia. Wyniki zostały zaokrąglone do pierwszego miejsca po przecinku.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

O DWÓCH TAKICH, CO TOPIĄ PIS



Fot. Zbyszek Kaczmarek/REPORTER/East NewsFot.

JEDNI IM KIBICUJĄ, A INNI LICZĄ, ŻE DOSIĘGNIE ICH KARZĄCA RĘKA SPRAWIEDLIWOŚCI. *Losy Zbigniewa Ziobry i Marcina Romanowskiego, którzy przenieśli swoje życie do Budapesztu, uciekając przed zatrzymaniem, miesiącami rozpalały wyobraźnię opinii publicznej. A po przegranej na Węgrzech Wiktora Orbana, który jako premier chronił obu polityków przed ewentualnym aresztem w Polsce, ponownie znaleźli się w centrum uwagi.*



Tekst: **ELIZA OLCZYK**

WIĘCEJ

Portal 300polityka.pl zamieścił dzień po wyborach na Węgrzech zdjęcie Zbigniewa Ziobry, byłego ministra sprawiedliwości i Marcina Romanowskiego, jego zastępcy w tym resorcie, z wieczoru wyborczego. Widać było, że obaj z napięciem czekali na werdykt Węgrów, a wyraz ich twarzy nie pozostawiał złudzeń – wyglądali, jakby modlili się o cud. Ten jednak nie nastąpił. Victor Orban, ich polityczny protektor, przegrał wybory, co dla Ziobry i Romanowskiego oznacza, że dalszy ich pobyt w Budapeszcie, gdzie schronili się, żeby nie trafić do polskiego aresztu, staje pod znakiem zapytania.

eprasa.pl 5130210a35

Bez planu B

Według doniesień mediów Ziobro przed wyborami zabiegał o to, żeby Przemysław Czarnek, kandydat PiS-u na premiera, i prezes tej partii Jarosław Kaczyński przyjechali na Węgry, by wesprzeć Orbana.

– Ziobro prosił, żeby w węgierską kampanię włączyło się jak najwięcej polityków PiS-u, choć te dwa wymienione w mediach nazwiska nie padły – precyzuje nasz informator z prawicy.

Jednak chętnych do wycieczek nad Balaton nie było zbyt wielu. I zresztą najpewniej nie odniosłyby one pożądanego skutku, bo fala, która zmiotła Orbana, była już zbyt rozpędzona, żeby odwrócić jej kierunek.

> *Fakt, że* **ZIOBRO ZABIEGAŁ O WSPARCIE** *dla Orbana, sugerowałby, że nie bardzo ma pomysł, co dalej ze sobą zrobić.*

– Nie wiem jaki Ziobro i Romanowski mają plan B, wszyscy są tego ciekawi, ale Ziobro się nie chwali a koledzy z Suwerennej Polski, którzy pewnie mają więcej informacji niż inni, są dyskretni – mówi nasz rozmówca z partii Jarosława Kaczyńskiego.

Wszyscy zatem spekulują, że Ziobro z Romanowskim mogą wyjechać do Stanów Zjednoczonych albo do Serbii, bo tam mają

eprasa.pl 5130210a35

blisko, choć ten drugi scenariusz jest tak ekstremalny, że mało kto w niego wierzy.

Problem dla obu uciekinierów polega na tym, iż lider zwycięskiego ugrupowania TISZA Peter Magyar ogłosił w kampanii, że gdy tylko obejmie władzę, to natychmiast odeśle obu polskich polityków do kraju. Magyar nie kryje swojej sympatii dla Donalda Tuska, zatem zapewne chętnie wyświadczy mu tę przysługę i cofnie status uchodźców politycznych obu działaczy PiS-u.

Szkielety w szafie

Dla partii Jarosława dwaj panowie z Suwerennej Polski stanowią poważny kłopot. Są jak szkielety, które wypadają z szafy w najmniej dogodnych momentach. Ich ucieczka na Węgry przed wymiarem sprawiedliwości, a potem uzyskanie azylu politycznego, odebranie im paszportów przez szefa MSWiA, perypetie związane z wydaniem Europejskiego Nakazu Aresztowania, pozbawienie dochodów przez marszałka Sejmu Włodzimierza Czarzastego, a teraz spekulacje o dalszej ucieczce, stale rozgrzewają opinię publiczną i zmuszają PiS do nieustannego tłumaczenia się z ich zachowań. Gdy tylko Prawo i Sprawiedliwość łapie wiatr w żagle, np. po wygranych przez Karola Nawrockiego wyborach prezydenckich, natychmiast rządzący wykonują ruch, który przypomina Polakom o ucieczce Ziobry i Romanowskiego przed aresztowaniem.

eprasa.pl 5130210a35

Gdyby ich nie było, koalicja rządząca musiałaby ich sobie wymyślić, bo perypetie obu polityków dawnej Suwerennej Polski idealnie nadają się do przykrywania bieżących problemów władzy. A na dodatek nie pozwalają zapomnieć wyborcom, że obaj politycy są podejrzewani o nadużycia podczas sprawowania rządów przez PiS i nie chcą oczyścić się przed sądem. Zatem – myśli wielu Polaków – w oskarżeniach o złodziejstwo coś może być na rzeczy.

Zbigniew Ziobro wedle stanowiska prokuratury może mieć postawionych kilkadziesiąt zarzutów, w tym o kierowanie zorganizowaną grupą przestępczą. Podobnie Marcin Romanowski. Głównym jednak zarzutem jest wykorzystywanie pieniędzy z Funduszu Sprawiedliwości niezgodnie z przeznaczeniem m.in. na kampanię wyborczą członków Suwerennej Polski. Pieniądze co prawda wydawano na zakup np. wozów strażackich lub garnków dla kół gospodyń wiejskich, ale tak się „składało", że owe wydatki miały miejsce w okręgach, z których startowali do Sejmu politycy Suwerennej Polski.

> *Przed* **WYKORZYSTYWANIEM ŚRODKÓW PUBLICZNYCH** *do prowadzenia kampanii przestrzegał Ziobrę osobiście Jarosław Kaczyński.*

eprasa.pl 5130210a35

Jego pismo w tej sprawie w papierach Romanowskiego odnaleźli śledczy podczas przeszukania jego domu.

Ale Ziobro wyraźnie się nie przejął przestrogami prezesa PiS-u, bo przepisy o wydatkach z Funduszu Sprawiedliwości zostały tak zmienione, by trudno było dopatrzyć się w takich działaniach braku legalizmu.

Zatem czy w zarzutach prokuratorskich jest materiał na proces i skazanie? To może się okazać dopiero przed sądem. A przed nim Ziobro i Romanowski stanąć nie chcą, mówiąc, iż na sprawiedliwy proces nie mogą liczyć.

To samo powtarza prezes PiS-u, gdy go pytają o to, dlaczego Ziobro i Romanowski nie wracają do kraju. Taka zatem jest oficjalna linia partii – trzeba bronić obu polityków, bo nie mogą liczyć na sprawiedliwy proces. – Jest oczekiwanie, że będziemy bronić Ziobry i Romanowskiego, a kto tego nie robi automatycznie, jest na cenzurowanym, zatem atmosfera w partii jest ciężka.

> *Jeszcze Ziobrę jesteśmy w stanie zrozumieć, ze względu na stan jego zdrowia, choć szeryf nie powinien uciekać, ale* **ROMANOWSKIEGO NIKT NIE ROZUMIE**

eprasa.pl 5130210a35

– mówi twardo polityk prawicy. Ale dodaje, że za chwilę zarzuty będą mieli kolejni członkowie rządu PiS-u, np. były premier Mateusz Morawiecki, i sami będą oczekiwali obrony ze strony kolegów partyjnych.

Takie stanowisko jednak nie podoba się wielu wyborcom prawicy. PiS od wyborów parlamentarnych w 2023 r. nieustannie traci w sondażach. Nie jest to winą wyłącznie Ziobry i Romanowskiego, ale swój udział w tych spadkach mają.

Strach w oczach

Marcin Romanowski, były wiceminister sprawiedliwości, jako pierwszy został pozbawiony immunitetu, z intencją postawienia go przed sądem. Sejm nie tylko zgodził się na przedstawienie mu aktu oskarżenia, ale także na zatrzymanie. Romanowski już podczas posiedzenia komisji sejmowej w tej sprawie miał przerażenie w oczach. Czmychnął na Węgry w grudniu 2024 r., kilka dni przed posiedzeniem sądu, który zdecydował o jego zatrzymaniu.

Siedząc bezpiecznie w Budapeszcie, nieustannie przypominał o swoim statusie uciekiniera podejrzanego o nadużycia władzy, występując w mediach tradycyjnych i społecznościowych.

W pewnym momencie nieobecnego w kraju Romanowskiego było tak dużo w przestrzeni medialnej, że

eprasa.pl 5130210a35

> *wielu polityków PiS-u marzyło o tym, by ten numerariusz Opus Dei skorzystał z okazji,* **ŻEBY SIEDZIEĆ CICHO** *i nie przypominać o sobie opinii publicznej.*

Tym bardziej, że Romanowski w PiS-ie nigdy nie był lubiany, popadał w konflikty w swoim okręgu wyborczym, a swoim gadulstwem nieustannie przypominał, że ośmioletnie rządy Prawa i Sprawiedliwości pod względem uczciwości i transparentności wydawania pieniędzy publicznych pozostawiają co nieco do życzenia.

Zmęczenie materiału

Ziobro wylądował w Budapeszcie dużo później, bo dopiero w listopadzie 2025 r., potem wrócił na krótko do Brukseli, by w styczniu 2026 r. już na stałe rozgościć się na Węgrzech. Wtedy też opinia publiczna dowiedziała się, iż on i jego rodzina uzyskali azyl polityczny. Były minister sprawiedliwości zarzeka się co prawda, że nigdy nie uciekł z Polski, tylko akurat przebywał na Węgrzech, gdy sąd miał rozpatrywać wniosek prokuratury o jego ewentualne zatrzymanie i tak jakoś tam pozostał. No, ale wrażenie ucieczki przed wymiarem sprawiedliwości trudno zatrzeć.

W PiS-ie Ziobro jest lepiej oceniany niż Romanowski. Cieszy się ogromnym szacunkiem swojego środowiska, czyli dawnej

eprasa.pl 5130210a35

Suwerennej Polski i starszych działaczy PiS-u, choć młodsi mają już dosyć nawracającego jak refren tematu Ziobry. – To już jest zmęczenie materiału – zaznacza nasz rozmówca.

Za to dawni współpracownicy Ziobry gotowi są bronić go jak lwy. Jeden z głośniejszych konfliktów w PiS-ie wybuchnął i eskalował z tego powodu, że Ryszard Terlecki nie chciał potępić marszałka Czarzastego za odebranie uposażenia Ziobrze a Sebastian Kaleta, były wiceminister sprawiedliwości, zaproponował mu, by nie ciągnął swojej wypowiedzi, jeżeli nie ma nic mądrego do powiedzenia. PiS podzielił się na dwa obozy – obrońców Terleckiego i popleczników Kalety – które radośnie obrzucały się gniewnymi słowami. Musiał się wtrącić sam prezes, zakazując publicznych kłótni, by owo widowisko się skończyło.

Nadzieje Żurka

– Czy zostanę w Budapeszcie, czy los sprawi, że będę znowu w Warszawie, to będę walczył z Tuskiem – powiedział po węgierskich wyborach były minister sprawiedliwości w Telewizji wPolsce24. I dodał: – Jestem przekonany, że Tusk zawsze będzie to odczuwał.

Ta wypowiedź sugeruje, że plan B Ziobry nie został jeszcze dopracowany. Zresztą na razie to Ziobro przede wszystkim odczuwa dolegliwości związane z przejęciem władzy przez Tuska.

eprasa.pl 5130210a35

> *Minister sprawiedliwości Waldemar Żurek, pozbawiony ostatnio sukcesów na krajowej scenie, już zapowiedział, że* **PODEJMIE ODPOWIEDNIE DZIAŁANIA**, *by sprowadzić obu uciekinierów.*

Nawet napisał list w tej sprawie do węgierskiego ministra sprawiedliwości, choć władza jeszcze się nie zmieniła. Wyraźnie chce pokazać, że nie zwleka ani chwili w sprawie Ziobry i Romanowskiego.

13 kwietnia, czyli w powyborczy poniedziałek, do sądu trafił też wniosek prokuratury o wydanie Europejskiego Nakazu Aresztowania na Ziobrę. Bez tego nawet odebranie mu statusu uchodźcy politycznego nie będzie skutkowało jego odesłaniem do Warszawy. Ale wydanie takiej decyzji trochę potrwa, bo pełnomocnik obu polityków Bartosz Lewandowski jest bardzo sprawnym prawnikiem i doskonale wie, jakie kruczki stosować, by prędko rozstrzygnięcia nie było.

Strusia polityka

Sprowadzenie obu uciekinierów do Polski i wsadzenie ich do aresztu byłoby wymiernym sukcesem ministra sprawiedliwości, który w sprawach proceduralnych zalicza ostatnio wiele porażek,

eprasa.pl 5130210a35

takich jak np. uchylenie Europejskiego Nakazu Aresztowania dla Romanowskiego, co odwracano w atmosferze skandalu poprzez zmianę sędziego i ponowne rozpatrzenie sprawy.

Z kolei dla PiS-u, i tak pozostającego w nieustannym kryzysie, stałoby się to dodatkowym obciążeniem.

Na razie co prawda partia Jarosława Kaczyńskiego ma większy kłopot, czyli powstanie struktury poziomej – stowarzyszenia Mateusza Morawieckiego, do którego zapisało się ponad 40 parlamentarzystów. Teraz to potencjalny rozłam w PiS-ie angażuje wyobraźnię wyborców prawicy. Ale gdy do niego nie dojdzie, a Magyar obejmie władzę na Węgrzech, sprawa Ziobry i Romanowskiego ponownie odżyje. Im bliżej wyborów się to stanie, tym gorzej dla PiS-u.

– A my na razie odwlekamy ten temat mentalnie. Zachowujemy się jak struś chowający głowę w piasek – wzdycha nasz rozmówca z prawicy.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35



Fot. Bernadett Szabo / Reuters / Forum

Z BUDAPESZTU DO BELGRADU NIEDALEKO

PÉTER MAGYAR *wychodzi ze spotkania z prezydentem Węgier Tamásem Sulyokiem, 15 marca 2026 r.*

eprasa.pl 5130210a35

– Po tym, co wydarzyło się na Węgrzech – po rekordowym uporze obywateli, by upomnieć się o sprawiedliwość – **KAŻDE PAŃSTWO GŁĘBOKO SIĘ ZASTANOWI, ZANIM PRZYJMIE TYCH DWÓCH OSOBNIKÓW JAK ZIOBRO I ROMANOWSKI**. *Uciekać wiecznie nie można, a oni są już maksymalnie skompromitowani – mówi* **WITOLD ZEMBACZYŃSKI**, *poseł Koalicji Obywatelskiej.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

Péter Magyar wygrał wybory na Węgrzech. A to – jak wynikało z jego wypowiedzi w kampanii wyborczej – zwiastuje koniec azylu politycznego dla Zbigniewa Ziobry i Marcina Romanowskiego. Oni chyba jednak aż tak nie obawiają się wizji powrotu do Polski. Bo – jak zauważył Marcin Romanowski – o ich przyszłości decyduje węgierski sąd, więc „te rzeczy wyglądają trochę inaczej niż chcieliby Silni Razem i ci wszyscy ludzie, którzy rzeczywiście zioną prawdziwą nienawiścią".

Aby Romanowski i Ziobro wrócili do ojczyzny i stanęli przed wymiarem sprawiedliwości – takim, jaki sami skroili – potrzebne są dwa ruchy. Pierwszy to decyzja polityczna, którą Péter Magyar

eprasa.pl 5130210a35

już zaanonsował premierowi Tuskowi: zdejmie azyl z tych dwóch postaci. Tę kwestię mamy więc rozwiązaną. Następnie zadziała mechanizm prawny: wniosek o ekstradycję i zastosowanie Europejskiego Nakazu Aresztowania (ENA).

Owszem, decyzja będzie po stronie sądu węgierskiego – a wiemy, w jakiej kondycji jest tamtejszy wymiar sprawiedliwości po 16 latach prawicowego populizmu – ale po zdjęciu azylu politycznego sąd powinien rozpatrywać sprawę wyłącznie na poziomie argumentacji karnej. A ta jest bardzo czytelna.

Czy kluczowa nie okaże się zmiana w węgierskich przepisach o ekstradycji? Od stycznia 2026 r. węgierskie sądy muszą odmówić wykonania Europejskiego Nakazu Aresztowania, jeśli



WITOLD ZEMBACZYŃSKI

– polityk, przedsiębiorca i samorządowiec, od 2015 r. poseł na Sejm, wiceprzewodniczący Nowoczesnej. W styczniu 2024 r. powołany został na członka sejmowej komisji śledczej ds. wykorzystania oprogramowania Pegasus.

eprasa.pl 5130210a35

został on wydany przeciwko osobie uznanej za uchodźcę przez Węgry lub inne państwo członkowskie UE.

Jeśli nowy rząd wycofa azyl, pole manewru zbiegów drastycznie się zawęża. Oczywiście nie mamy stuprocentowej pewności, że tak się stanie, bo znamy wydolność węgierskiego systemu, ale

> *po cofnięciu azylu* **POZOSTAJE JUŻ TYLKO PRAWO KARNE**. *Europejskie traktaty są jasne: kraje członkowskie nie mogą wzajemnie ukrywać przestępców.*

ENA to jeden z filarów Unii, obok swobody przepływu kapitału czy usług. Musi zafunkcjonować.

Ale podobnie – jak było to w Polsce w 2023 r. po 8 latach rządów PiS-u – przejęcie władzy na Węgrzech przez TISZ-ę nie nastąpi błyskawicznie. Jaki pana zdaniem wariant rozpatrują w tej sytuacji byli politycy Suwerennej Polski?

Pytanie brzmi: czy Ziobro i Romanowski posiadają paszporty genewskie, o które podobno wystąpili? One dałyby im perspektywę swobodnego poruszania się i migrowania pod protekcję Trumpa.

Zmienią kontynent?

Nie wiem, ale jeżeli chcieliby taki ruch wykonać, sprawa powinna zostać omówiona na poziomie dyplomatycznym, bilate-

eprasa.pl 5130210a35

ralnie między polskimi i amerykańskimi dyplomatami. To jest sprawa karna, związana z elementarnym procesem demokratycznym, jakim są właśnie rozliczenia.

Kilka tygodni temu mówił pan, że pewnie obiorą kurs na Białoruś.

Białoruś to kierunek już „przetarty" przez sędziego Szmydta. Ale możliwości jest więcej, na przykład Serbia. Jednak po tym, co wydarzyło się na Węgrzech – po rekordowym uporze obywateli, by upomnieć się o sprawiedliwość – każde państwo głęboko się zastanowi, zanim przyjmie tych dwóch osobników. Uciekać wiecznie nie można, a oni są już maksymalnie skompromitowani. Zdjęcie azylu przez Magyara ostatecznie pogrzebie teorię o ich rzekomym „prześladowaniu politycznym".

Mówi pan o Serbii ze względu na jej bliskie relacje z Moskwą?

> *Z Budapesztu do Belgradu jest niecałe 400 kilometrów. I sięgają tam wpływy Kremla, dlatego* **SERBIA MOŻE SIĘ ZDECYDOWAĆ** *na ich przyjęcie pod pretekstem „uchodźczym".*

Wątpię, by były to Stany Zjednoczone.

Dlaczego?

eprasa.pl 5130210a35

Waszyngton odebrał lekcję po wizycie J.D. Vance'a u Orbána i widzi, że wspieranie takich postaci w relacjach z Europą po prostu się nie opłaca.

13 kwietnia okazał się historycznym dniem na Węgrzech, nie tylko dlatego, że TISZ-a wygrała, ale że zdobyła większość konstytucyjną. To lekcja również dla waszej koalicji?

Jestem pod gigantycznym wrażeniem wyniku TISZ-y. Byłem ostrożny w prognozach, bo warunki były ekstremalne – TISZA miała przeciwko sobie całą machinę państwa i tylko internet do dyspozycji.

> *Ludzie dokonali tej zmiany* **WBREW WSZYSTKIEMU***: wbrew niekorzystnej ordynacji, liście krajowej czy systemowi głosowania za granicą skrojonemu pod Orbána.*

Najważniejszą była tu wysoka frekwencja. To ona zdecydowała w Polsce w 2023 r. i to ona przywraca wiarę w sprawczość jednego głosu.

Ale tej frekwencji może zabraknąć w polskich wyborach za rok. Lech Wałęsa gorzko wyznaje, że jest rozczarowany brakiem rozliczenia waszych poprzedników.

eprasa.pl 5130210a35

Najłatwiej jest budować sprzeciw – to socjologicznie i psychologicznie uzasadnione. Ale trzeba też ludzi namawiać do wstawienia się za czymś dobrym. Rozumiem różne emocje związane z rządzeniem, ale na Węgrzech powstała prawdziwa oligarchia. My w Polsce na to nie pozwalamy. Widząc, czym kończą się rządy prawicowych populistów, wierzę, że Polacy znów się zmobilizują. Węgry są jednak w innej sytuacji – większość konstytucyjna daje Magyarowi możliwość „naprawy systemu" jednym przyciskiem.

My w Polsce zmagamy się z procesem rozliczeń właśnie dlatego, że instytucje, których naprawa wymaga podpisu prezydenta, tej naprawy nie mogą przejść – KRS czy Trybunał Konstytucyjny. Wszyscy zastępcy prokuratora generalnego to ludzie Ziobry. Prezydent mógłby odblokować zmiany kadrowe i tempo pracy prokuratorów, ale tego nie robi.

Na Węgrzech też jest prezydent – Tamás Sulyok – wybrany przez parlament z ramienia Fideszu i KDNP.

Tak, ale pełni zdecydowanie mniejszą rolę ustrojową jeśli chodzi o spektrum władzy. W Polsce władza prezydencka jest głównie władzą negatywną, wetującą, tam rola prezydenta jest raczej ceremonialna. To zasadnicza różnica.

Marcin Romanowski mówi, że Péter Magyar to „węgierski Tusk". Widzi pan te podobieństwa?

eprasa.pl 5130210a35

Obaj są postaciami charyzmatycznymi i niezwykle skupionymi na celu. Ale jest też inna lekcja: na Węgrzech okazało się, że im więcej poparcia z zewnątrz dla dotychczasowej władzy, tym gorzej. Poparcie Karola Nawrockiego dla Orbána okazało się lokalnym „pocałunkiem śmierci".

Na starciu tych wielkich sił wygrali zwykli obywatele, którzy mają dość 27-proc. VAT-u i państwa, które zaczęło przypominać upadłe. Zrujnowane drogi, fatalna edukacja i bieda – to jest prawdziwy dorobek systemu oligarchicznego. Ludzi to wściekło. My w Polsce na taki scenariusz nie pozwoliliśmy i to jest nasz największy atut.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35



Fot. ViktorOrbán/X

DLA ZIOBRY TO DROGA BEZ POWROTU

eprasa.pl 5130210a35

– Mało kto wyłapał, że **WYPOWIEDŹ KAROLA NAWROCKIEGO (PO WĘGIERSKICH WYBORACH – RED.) O WSPÓŁPRACY Z KAŻDYM DEMOKRATYCZNYM PRZYWÓDCĄ JEST PO PROSTU KŁAMSTWEM** *i brzmi niewiarygodnie w ustach kogoś, kto na co dzień nie współpracuje z rządem, a wręcz zwalcza własnego, demokratycznie wybranego premiera, Donalda Tuska – mówi były premier* **KAZIMIERZ MARCINKIEWICZ**.



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

Co pan pomyślał, kiedy Péter Magyar wygrał wybory na Węgrzech?

Wybuch radości Węgrów, którzy czują, że biorą udział w kolejnej rewolucji, jest czymś kapitalnym. Cała Europa ma powody do świętowania, bo odzyskała kraj, który właściwie przestał być członkiem wspólnoty, stając się jedynie „uchem Rosji". To początek nowej ery w Unii Europejskiej.

Zwycięska partia TISZA zdobyła większość konstytucyjną – coś, co w Polsce w 2023 r. się nie udało. Czy to wystarczy, by szybko zdemontować stary system?

eprasa.pl 5130210a35

Węgry pod rządami Orbána przestały być krajem demokratycznym. Były zarządzane w sposób mafijny, a nie obywatelski. Mają większość konstytucyjną, więc sprawa jest prostsza niż w Polsce. Można zmienić ustawę zasadniczą, powołać nowe instytucje i obsadzić je w sposób demokratyczny. Magyar ma ogromną szansę, by dokonać głębokich zmian w krótkim czasie, może nawet w ciągu roku.

To realny termin?



Fot. Newspix.pl / Aleksander Majdański

KAZIMIERZ MARCINKIEWICZ

– z wykształcenia fizyk, w latach 2005–2006 prezes Rady Ministrów, jeden z liderów PiS-u w pierwszych latach jego istnienia. W 2007 r. odszedł z Prawa i Sprawiedliwości i zadeklarował poparcie dla Platformy Obywatelskiej. W 2013 r. wraz z m.in. Romanem Giertychem i Michałem Kamińskim założył think tank Instytut Myśli Państwowej. W 2023 r. został starszym doradcą jednego z szejków w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

eprasa.pl 5130210a35

Musi szybko pokazać Węgrom, że życie w ich kraju się poprawia – że odwraca ten wschodni model, który uczynił z Węgier jeden z najbiedniejszych krajów UE. Dla wielu Węgrów upokarzające było to, że Rumuni, kiedyś znacznie biedniejsi, dziś są od nich bogatsi. Orbán utkał pajęczynę, w której oligarchia kwitnie, a zwykli obywatele czują zaduch komuny.

Nie tak łatwo będzie pozbyć się tej pajęczyny.

> *Orbán to bez wątpienia polityczny twardziel, ale on i jego otoczenie* **MAJĄ SWOJE MIĘKKIE PODBRZUSZE**. *Jest nim gigantyczny zagarnięty majątek państwowy*

oraz wyprzedaż narodowych dóbr, która przyspieszyła w ostatnich miesiącach, gdy poczuli na plecach oddech nadchodzącej porażki.

Zapowiedź powołania komisji do zbadania tych nadużyć to jedna z kluczowych decyzji Magyara. To budzi nadzieję nie tylko nad Balatonem, ale w całym świecie demokratycznym – dowodzi, że nawet po 16 latach można wydobyć się z autorytaryzmu.

Zaskakuje pana reakcja Waszyngtonu na porażkę Orbána? Donald Trump milczy, za to J.D. Vance wychwala Orbána pod niebiosa, mówiąc, że to wspaniały facet, który wykonał świetną robotę.

eprasa.pl 5130210a35

Dla Trumpa to potężna porażka. Robił, co mógł: wysyłał zastępców, dzwonił podczas wieców, obiecywał Węgrom inwestycje. Ta sytuacja obnażyła listę osób, którym nie przeszkadzało, że Orbán zdradził Unię dla Rosji. Na tej liście są politycy tacy jak Meloni czy Netanjahu, ale też polscy liderzy: Kaczyński, Morawiecki i Nawrocki. To, co zrobił prezes PiS-u, publicznie, na łamach węgierskiej prorządowej prasy popierając uzależnianie Węgier od rosyjskiej energii, było wręcz dramatyczne. To była polityka wasalna, która legła w gruzach.

Czy to oznacza, że w Europie coś się zmienia? Że wyborcy odwracają się od skrajnej prawicy?

Węgier nie brałbym za uniwersalny papierek lakmusowy, bo tam skala korupcji i budowy państwa mafijnego była wyjątkowa. Jednak w Europie dzieje się coś, co paradoksalnie przyspiesza Trump: kontynent się jednoczy.

Bez względu na to, czy mówimy o lewicowym prezydencie Francji, centrowym kanclerzu Niemiec czy prawicowej premier Włoch – wszyscy widzą zagrożenie ze strony Rosji i nieprzewidywalność Ameryki. Budują nowy konsensus poza Chinami i USA. Proszę zauważyć, że w tym procesie kompletnie nie uczestniczy Karol Nawrocki.

Jak pan to interpretuje?

On jest izolowany, bo nikt nie chce budować Europy z kimś, kto chciałby ją urządzać według wizji Trumpa.

eprasa.pl 5130210a35

W rozmowie z dziennikarzami Karol Nawrocki stwierdził, że rolą prezydenta Polski nie jest komentowanie wyborów, natomiast zapowiedział, że „będzie współpracował z każdym przywódcą, premierem, prezydentem, którego wybiorą wolne narody, dla dobra Rzeczpospolitej".

Mało kto wyłapał, że wypowiedź Karola Nawrockiego o współpracy z każdym demokratycznym przywódcą jest po prostu kłamstwem i brzmi niewiarygodnie w ustach kogoś, kto na co dzień nie współpracuje z rządem, a wręcz zwalcza własnego, demokratycznie wybranego premiera.

Jarosław Kaczyński, uchodzący za genialnego stratega, „przegrzał" angażując się tak mocno w kampanię Orbána? Na co liczył?

PiS stał się w Polsce właściwie zagranicznym oddziałem ruchu MAGA. Są całkowicie podporządkowani Trumpowi, a ten realizuje politykę wobec Europy wspólną z Putinem. To tragiczne, że polska partia wykonuje takie polecenia.

Ale prezes PiS-u spotykał się z Orbánem jeszcze za czasów prezydenta Baracka Obamy.

Kaczyński jeździł do Orbána, bo ten uczył go, jak przejąć państwo. Schemat był zawsze ten sam: najpierw kolesiostwo i nepotyzm, potem budowa oligarchii na środkach unijnych, a na końcu system mafijny, gdzie żadna decyzja nie zapada bez udziału „wodza" i biznesu.

eprasa.pl 5130210a35

Péter Magyar zapowiedział, że z pierwszą zagraniczną wizytą uda się do Warszawy. To będzie niezręczny moment dla PiS-u i prezydenta Karola Nawrockiego?

To będzie moment ogromnego dyskomfortu.

> *Zwycięzca węgierskiej rewolucji* **PRZYJEDZIE DZIELIĆ SIĘ RADOŚCIĄ** *z Donaldem Tuskiem, co będzie bolesnym przypomnieniem porażki tych, którzy stawiali na Orbána.*

PiS być może będzie próbował „odwracać kota ogonem", mówiąc, że Magyar przecież wywodzi się z Fideszu, ale on doskonale wie, co PiS robił, by go pogrążyć, więc takie zabiegi są bezskuteczne.

Co z politykami dawnej Suwerennej Polski? Witold Zembaczyński mówi o możliwej ucieczce do Serbii, która ma bliskie relacje z Moskwą.

Nie sądzę, by wybrali Serbię. Ich środowisko usilnie pracuje nad tym, by przyjął ich Trump. Jeśli prezydent USA się zgodzi, wybiorą Amerykę, choć dla samego Trumpa przyjęcie takich uciekinierów byłoby politycznym obciążeniem. Drugim kierunkiem pozostaje Białoruś.

eprasa.pl 5130210a35

Dla kogoś takiego jak Marcin Romanowski, który czuje się bardziej lojalny wobec międzynarodowych struktur typu Opus Dei niż wobec państwa polskiego, taki scenariusz może mieć jakiś pokrętny sens.

Jaką drogę pójdzie Zbigniew Ziobro?

Dla niego sytuacja jest trudniejsza. Ucieczka przed wymiarem sprawiedliwości, który samemu się tworzyło, jest kompromitująca; on doskonale wie, że po tym wszystkim już do polskiej polityki nie ma powrotu. I proszę pamiętać o jednym: nikt nie dostaje azylu na Wschodzie bez przesłuchania przez służby specjalne. Jeśli tam trafią, zostaną „przetrzepani" przez Rosjan. Dlatego dla Ameryki, także dla samego Trumpa, przyjęcie takich osób byłoby też bardzo trudne.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35



JAN WRÓBEL

Nowa partia na horyzoncie?

LIDERZY NAJWIĘKSZYCH PARTII WCIĄŻ GRAJĄ NA NAJNIŻSZYCH INSTYNKTACH, ALE CZĘŚĆ SPOŁECZEŃSTWA ZACZYNA SIĘ Z TEJ GRY WYCOFYWAĆ.

Debata w Jasionce między Mateuszem Morawieckim a Władysławem Kosiniakiem-Kamyszem była po prostu debatą o polityce. Wywołuje zatem długotrwałe deliberacje. Przecież politycy nie są od tego, by się spierali używając faktów jako argumentacji. Są od tego, by orać.

eprasa.pl 5130210a35

Co czeka Morawieckiego

„Momentami ostra, niepozbawiona złośliwości, ale bez efekciarskiego chamstwa i tanich ataków ad personam, wpisuje się w pewne zapotrzebowanie przynajmniej części społeczeństwa" – komentował Wiktor Świetlik. No, właśnie, taki mamy paradoks. Gros wyborców głosuje na partie jadu, czyli na PiS albo KO. Jednak powstanie koalicji rządu Donalda Tuska możliwe było tylko dzięki głosom tych, którzy mając dosyć PiS-owskiej krucjaty wiecznej, nie mogli przełamać się, by zagłosować na soldateskę Tuska. To „część społeczeństwa" mniejszościowa, ale ważna dla polityków pragnących władzy.

Zaraz po debacie w Jasionce zrobiony przez SW Research sondaż pokazał, że 17 proc. ankietowanych „rozważa" zagłosowanie na hipotetyczną partię ewentualnie założoną przez Morawieckiego. Dzieje się to w ogniu bardzo PiS-owskiego tour Przemysława Czarnka.

> *Elektorat prawicowy w światopoglądzie, ale* **RACJONALNY W OGLĄDZIE** *polskiej polityki ma z Czarnkiem nie po drodze.*

Szuka na centroprawicy polityków, a nie tupeciarzy.

PSL ma naprawdę dobrze rozbudowane i silnie związane z zarządem partii struktury; gorzej z wyborcami.

eprasa.pl 5130210a35

Morawiecki, kiedy założy swoje stowarzyszenie, żadnych porównywalnych struktur mieć nie będzie, nawet nie może się łudzić. Ma jednak pewien efekt – kto by pomyślał! – świeżości. Od wielu miesięcy występuje w internecie jako prawdziwy i jedyny w Polsce prawdziwy ekspert od gospodarki, Unii Europejskiej i bezpieczeństwa kraju. Taki, który sypie liczbami i cytatami z mądrych raportów. Zwyczajowymi pomyjami w sprawie agentury przeciwników polewa mało. Na pewno mniej niż w kampanii wyborczej 2023 r. Wówczas to on był Czarnkiem…

Wyborcy połykają żabę

Wybory w 2023 r. przyniosły skutek odwrotny od tego, którego życzył sobie ogół głosujący na zwycięzców, na anty-PiS.

> *Po wygranej zmienić się miało bowiem* **NIEMAL WSZYSTKO**, *nawet styl uprawiania polityki.*

Miał to być styl europejski, jakże przeciwny zapyziałemu, zaściankowemu stylowi „małego człowieka z Żoliborza”.

Cóż, nie wyszło. Jest prząśnie. Do tego dochodzi smutne poczucie, że rząd rządzi kiepsko. Zajmuje się głównie reagowaniem, a to na taki kleks, a to na jakiś inny. Głosujący dwa i pół roku temu na wielką zmianę, muszą niemal co tydzień połykać żabę rozczarowania.

eprasa.pl 5130210a35

Ktoś może powiedzieć, że koalicja potoczyłaby się w stronę umownie zatytułowaną: „W moim idealnym świecie", ale pechowo przegrała wybory prezydenckie, to jest jej trudniej. Jednak to nie prezydent lecz premier i minister spraw zagranicznych piszą tweety karmiące niskie instynkty swojego „ciemnego ludu", który kupi wszystko, byle sprzedawca był swój. I nie prezydent kieruje mediami publicznymi.

Zarówno Donald Tusk, jak Jarosław Kaczyński muszą (i lubią to) gulgotać w stylu podwórkowych przywódców. Jednak aby rządzić, potrzebują wyborców zmęczonych tym formatem. Na razie ukłonili się tej części wyborców Morawiecki i Kosiniak-Kamysz.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

PRZERWANA SZTAFETA POKOLEŃ



© Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 5130210a35

*– **ŁATWIEJ JEST KIEROWAĆ ZŁOŚĆ WOBEC MATKI, BO JEST TO „BEZPIECZNIEJSZE"**. Także w bardzo dosłownym sensie. Dziecko uczy się, że wobec ojca złość może być bardziej ryzykowna, więc te uczucia znajdują inne ujście. Efekt jest do przewidzenia – mówi **NATALIA DE BARBARO**, psycholożka, socjolożka, twórczyni warsztatów dla kobiet, autorka wydanej niedawno książki „Przejścia".*



Rozmawiała **KRYSTYNA ROMANOWSKA**

WIĘCEJ

Czy jesteśmy w momencie, w którym uznaliśmy, że zwalanie na rodziców całej winy za swoje niepowodzenia życiowe, jest nieskuteczne?

Myślę, że następuje w tej sprawie jakaś istotna zmiana. Co najlepiej leczy nas z krytyki wobec własnych rodziców? Fakt bycia rodzicem swoich dzieci! Nie znam lepszego ćwiczenia na „odpuszczenie win" matce i ojcu. Kiedy zostajemy rodzicami, codziennie sami dostarczamy sobie materiału dowodowego na to, że to trudne i skazane na liczne błędy zadanie. To bardzo pożyteczne odkrycie, ponieważ przybliża nas do prawdy o złożoności świata i o tym, że warto postrzegać go z różnych perspektyw. I że ta nasza wcale nie musi być jedyna i najwłaściwsza.

eprasa.pl 5130210a35

Dostrzega pani tę zmianę na warsztatach?

Tak. Chociaż robię warsztaty dla kobiet, myślę, że podobne historie usłyszałabym także na warsztatach dla mężczyzn. Uczestniczki opowiadają: „Myślałam, że miałam szczęśliwe dzieciństwo, a potem poszłam na terapię". Dalej toczy się historia np. o niewidzialności w rodzinie: o tym, że ta dorosła dziś kobieta była „niewidzialną dziewczynką", dlatego teraz wchodzi na palcach do każdego pokoju konferencyjnego i unika wystąpień publicznych. Oczywiście, może to być także historia „silnej dziewczynki", która za wcześnie przejęła odpowiedzialność i dziś nie potrafi tej odpowiedzialności, „nadodpowiedzialności" wyłączyć ani prosić o pomoc, kiedy sama jej potrzebuje. Albo historia „grzecznej



Fot. nataliadebarbaro.com

NATALIA DE BARBARO

– pisarka i psycholożka społeczna, socjolożka, trenerka umiejętności społecznych. Organizuje warsztaty dla kobiet: „Własny Pokój", „Dzikie Dziewczynki" oraz „Czułe Struny". Prowadzi też zajęcia na Uniwersytecie Jagiellońskim.

eprasa.pl 5130210a35

dziewczynki", która nauczyła się tłumić siebie i teraz unika konfliktów i mówi „tak", choć chce powiedzieć „nie".

W dobrej terapii klientka zobaczy ten mechanizm i wejdzie w kontakt z bólem tamtej dziewczynki, ale na tym bólu się nie skończy.

> *Bo gdyby* **ZATRZYMAŁA SIĘ NA ETAPIE** *„to wszystko wina rodziców", pozostałaby w roli skrzywdzonego dziecka i w jakimś sensie nie zdecydowała się na własną dorosłość.*

Dlatego ważne jest, żeby pójść krok dalej: uznać, że ten ból był prawdziwy, ale też zobaczyć, że nasi rodzice mieli swoje ograniczenia i własne trudności. A potem, z tej dorosłej perspektywy, zdecydować, co dalej z tym robimy i jak nie powielać tego, co było dla nas trudne.

Zatrzymanie się w pozycji ofiary może być dosyć korzystne. Pozostawanie w tej opowieści, przypisywanie całej winy rodzicom, czasem zrywanie z nimi kontaktu albo trwanie w stałym konflikcie i poczuciu krzywdy, nie wymaga pracy nad sobą. Działa unieruchamiająco, bo w gruncie rzeczy niczego więcej nie trzeba już robić. Przecież „prawda" o sobie została odkryta.

eprasa.pl 5130210a35

„Unieruchamiające” to bardzo trafne określenie. Jest jakaś korzyść w tym unieruchomieniu, ale też frustracja, właśnie bezruch. Korzyść polega na tym, że nie trzeba brać odpowiedzialności ani podejmować ryzyka. Nie trzeba sprawdzać, co się wydarzy, kiedy zrobi się krok ani konfrontować się z tym, czy jest się w swoim życiu skutecznym. To daje pewien komfort, ale jego ceną jest brak ruchu. Nie ma sprawdzania, nie ma dalszej drogi, nie ma podejmowania własnych zadań.

Przychodzą mi do głowy słowa kanadyjskiej terapeutki Marion Woodman, która mówiła: „Częścią dorosłości jest świadomość, że mamy łatwiej niż nasi rodzice”. W wielu przypadkach to prawda. Pytanie brzmi, czy chce się coś z tym zrobić. Dopóki nie zostanie to podjęte, można trwać w pozycji ofiary. To raczej rodzaj trwania w miejscu, w przekonaniu, że nie ma się wpływu i że nic od nas nie zależy. Jak śpiewa Edyta Bartosiewicz: „może bezpiecznie, ale wcale nie jest dobrze w moim śnie”.

Jak się ludzie budzą z tego snu? Gdy pracuje pani z uczestniczkami warsztatów, widać w nich taką tendencję, żeby coś nazwać i na tym się zatrzymać? Czy trzeba ich jakoś do tego popchnąć?

Nie powiedziałabym, że to się odbywa przez „popychanie”. To raczej proces, który dzieje się poprzez spotkanie. Na warsztatach, ale też w wielu innych, zupełnie nieformalnych przestrzeniach. Może się wydarzyć w dobrej rozmowie między przyjaciółmi. Dla

eprasa.pl 5130210a35

mnie kluczowe jest doświadczenie, w którym ten wewnętrzny, opuszczony kawałek „duszy" zostaje naprawdę zobaczony. Takie wewnętrzne „widzę cię", skierowane do tej części człowieka, która była niewidzialna, zawstydzana albo pomijana.

A ta część jest bardzo nieufna. Jeśli ktoś przez lata nie był widziany albo był upokarzany, to nie wystarczy powierzchowne wsparcie. To nie działa na zasadzie prostego komunikatu: „hej, jesteś w porządku" – musi się to odbyć w głębszej warstwie.

Doświadczenie bycia naprawdę usłyszaną i zobaczoną, na przykład w grupie, ma dużą siłę. W pracy warsztatowej wydarza się to bardzo dosłownie – mówię, a moja historia jest słuchana i przyjmowana z szacunkiem, a często – wręcz z podziwem. Ten proces ma ogromny potencjał transformujący.

Podobnie działa dobra relacja, przyjaźń, bliskość. Bo trudno, ale też bez sensu byłoby przechodzić przez ten proces w pojedynkę. Wbrew temu, co często się dziś słyszy: „wszystko trzeba zrobić samemu", jestem pewna, że właśnie kontakt z drugim człowiekiem jest tutaj kluczowy. Doświadczenie bycia zobaczoną i przyjętą jest tym, co naprawdę leczy i pozwala się z tego „snu" obudzić.

Co dalej? W książce „Przejścia" piszesz o rodzicach jako jednocześnie winnych i niewinnych. Jeśli ktoś chce zacząć myśleć o swoich rodzicach w inny sposób, to czy powinien umieszczać ich w kontekście ich własnej historii i w pewnym sensie

eprasa.pl 5130210a35

ich usprawiedliwiać czy chociażby próbować zrozumieć? Jak w ogóle zacząć ten proces?

To zależy od tego, na ile ktoś chce w ten proces wejść.

> *Każda* **PRÓBA MA SENS** *– czy będzie wejściem w proces terapeutyczny czy samodzielnym poszukiwaniem.*

Jednym ze sposobów jest spróbowanie zobaczenia swoich rodziców nie tylko w roli „rodzica", ale jako ludzi, którzy mają swoją długą historię. Każdy ojciec i każda matka byli kiedyś małym chłopcem i dziewczynką. Można w ramach tych „ćwiczeń" myśleć o nich po imieniu, a nie wyłącznie przez pryzmat funkcji, jaką pełnili. To jest próba znalezienia pewnych szczelin w tej często bardzo zastygłej opowieści, która zatrzymuje się na zdaniu: „została skrzywdzona".

Oczywiście nie zawsze jest gotowość na taki ruch. Bywają tak wielkie krzywdy poczynione przez rodziców, którzy w dodatku nigdy nie poprosili o wybaczenie, że człowiek nie chce w ogóle empatyzować ze „sprawcami". Natomiast jeśli pojawia się przestrzeń, można próbować budować szerszą opowieść. Zobaczyć w rodzicach także ich własne doświadczenia, ograniczenia, historię. Czasem pomocne bywa potraktowanie tego jak tworzenie prywatnej wersji „Chłopek" – próby zrozumienia ich życia poza

eprasa.pl 5130210a35

rolą, którą wobec nas pełnili. Można to robić poprzez rozmowę, jeśli jest możliwa, albo przez zadawanie sobie prostych pytań: jacy byli jako dzieci, co lubili, czego się bali?

Chodzi w tym wszystkim o zobaczenie pełniejszego obrazu, a nie o zaprzeczanie czy wybielanie. Taki obraz pozwala wyjść poza jedną, zamkniętą narrację. Ale nie porzucamy tym samym opowieści własnej.

Co ciekawe, najchętniej w tych powrotach do dzieciństwa o większość krzywd obwinia się matki. Może dlatego, że częściej po prostu przy dzieciach były?

Mechanizm dotyczący „niewinnego ojca" jest prosty: jeśli kogoś nie ma, to trudniej go obwinić. Ta wina, wynikająca z nieobecności, jest mniej uchwytna. Niezależnie od tego, czy chodzi o nieobecność fizyczną, bo ktoś ciągle pracuje, czy emocjonalną, która bywa jeszcze trudniejsza, bo ktoś jest, ale jako osoba niedostępna.

W efekcie ta odpowiedzialność wydaje się mniej wyraźna niż w przypadku matki: obecnej, reagującej, czasem w sposób krytyczny czy chłodny. Jako dorośli ludzie może popatrzeć na to bardziej świadomie: dostrzec rolę obu rodziców.

Jest jeszcze jedna, trudniejsza dla mnie do wypowiedzenia hipoteza. Być może w tle działa także lęk przed ojcem. Łatwiej jest kierować złość wobec matki, bo jest to „bezpieczniejsze". Także w bardzo dosłownym sensie. Dziecko uczy się, że wobec

eprasa.pl 5130210a35

ojca złość może być bardziej ryzykowna, więc te uczucia znajdują inne ujście. Efekt jest do przewidzenia: złość nieproporcjonalnie kierowana na matkę. Pojawiają się pytania: „dlaczego nie ochroniła?", „dlaczego nie odeszła?", „dlaczego nic nie zrobiła?" Często są to ważne i kluczowe pytania, ale jednocześnie odpowiedzialność ojca zaczyna znikać z opowieści.

Można to zobaczyć w uproszczonym obrazie: ktoś zadaje cios, ktoś inny jest świadkiem. Jeśli cała złość kierowana jest wyłącznie do świadka, a sprawca pozostaje w tle, pojawia się wyraźna dysproporcja. Oczywiście odpowiedzialność świadka istnieje, ale nie unieważnia odpowiedzialności sprawcy. Warto pilnować tej podstawowej sekwencji moralnej.

To ciekawe, bo ojciec wydaje się tutaj figurą w pewnym sensie nietykalną. Często bywa współodpowiedzialny, a czasem nawet bardziej odpowiedzialny za krzywdę dziecka niż matka, a jednak pozostaje w jakiejś formie pod ochroną.

Ta ochrona często wynika z jego emocjonalnej niedostępności czy bezradności. W pewnym sensie pozostaje on jednocześnie kimś niedojrzałym i kimś, kogo trudno naruszyć. To tworzy bardzo złożoną figurę.

Takie patrzenie na ojca ma jeszcze jedną, często niedostrzeganą konsekwencję. Zdarza się, że niewyrażona złość wobec niego przenosi się na inne relacje. Przypomina mi się sytuacja z warsztatów, kiedy jedna z kobiet nagle powiedziała: „myślałam, że

eprasa.pl 5130210a35

jestem zła na swojego męża, a byłam zła na swojego ojca". Uświadomienie sobie tego pozwoliło jej odzyskać przestrzeń w relacji z partnerem.

Jeszcze jedną rzecz chciałam tu wyraźnie powiedzieć – i matki, i ojcowie często dawali nam naprawdę wiele miłości, troski, ciepła. Nie zapominajmy o tym.

Zna pani historie pojednania z rodzicami lub chociażby przesunięcia w relacji?

> *Tak, to się zdarza dość często, choć nie zawsze przybiera formę* **POJEDNANIA WPROST**. *Bardziej chodzi o zmianę przekonań wobec siebie nawzajem.*

Pamiętam proces uczestniczki warsztatów, mamy pięciolatki. Powiedziała: „zauważyłam, że zachowuję się wobec swojej córki tak, jak nigdy nie chciałam. Jestem niecierpliwa, nieuważna, strofująca, krytyczna". Niesłychanie ważny moment. Dostrzegła, że zachowała się wobec własnego dziecka w sposób, który zna z relacji ze swoją matką. I jednocześnie pojawia się w niej jasne: „nie chcę tak".

Widzę to jako naprawdę doniosłe: tak można przerwać pewien pokoleniowy „zwyczaj" traktowania dzieci (być może tylko dziewczynek) w określony sposób. Potrzebny jest w tym procesie

eprasa.pl 5130210a35

kontakt z własnym bólem i gotowość, żeby coś z nim zrobić. Czasem kolejnym krokiem jest rozmowa z matką. Dorosła córka może zdecydować się na rozmowę ze swoją mamą – i o tym, co było kiedyś, i o tym, co jest teraz. Może powiedzieć „to mnie bolało", „tego potrzebuję", „chcę, żebyś tego nie robiła". To zawsze będzie trudne, ale często jest początkiem ważnej zmiany.

Zdarza się, że matka dorosłej kobiety, która jest w procesie tej zmiany, też wchodzi w tę zmianę. Relacja się przekształca. Matka i córka odnajdują siebie jako dwie dorosłe kobiety. To są zmiany historyczne, chociaż te historie rzadziej przebijają się do opowieści publicznych. Na poziomie makro mówi się o konfliktach, przemocy, walce. Pamiętajmy, że na poziomie pojedynczego życia często zachodzą ciche, ale istotne zmiany. Pojawiają się momenty pojednania, zrozumienia, czasem po prostu większej łagodności między ludźmi. Te osobiste przekształcenia odmieniają świat.

W ostatnich latach pojawia się wiele książek o „toksycznych matkach". Zastanawiam się, co się wydarzy, kiedy córki tych autorek zaczną opisywać swoje matki. Czy taka literatura coś zmienia? Czy ma sens?

Każda uczciwa próba opisania świata ma sens. Zwłaszcza, kiedy autorce udaje się pokazać złożoność rzeczywistości, relacji, świata. Dlatego dla mnie osobiście najciekawsze są nie tyle książki stricte psychologiczne, ile powieści, zwłaszcza sagi. Albo

eprasa.pl 5130210a35

powieści, które pokazują jedną historię z różnych perspektyw. Dobra literatura nie zatrzymuje się na jednej prawdzie.

Natomiast jeśli przyjąć, że każde pokolenie ma dostęp do czegoś, co było trudniejsze dla poprzedniego, to taka kolejna opowieść napisana przez córkę może pokazać jeszcze inny wymiar tej samej historii. Właśnie to byłaby jej wartość. A potem być może pojawi się jeszcze następna perspektywa: wnuczki. Ona zobaczy coś, czego nie widziała ani babcia, ani mama.

Książka „Przejścia" jest osadzona w szczególe, we wspomnieniach z dzieciństwa: blat oklejony ceratą w biało-czerwoną kratę, stolnica do ciasta, krzesło przysuwane do wąskiego łóżka, koce, obrusy, dziurawiec na ból brzucha. Jak pracuje się z pamięcią, ze wspomnieniami z dzieciństwa, żeby uchwycić takie detale?

U mnie to zaczyna się od przekonania, że obraz porusza bardziej niż ogólniki. Gdyby powiedzieć tylko: „doświadczałam serdeczności ze strony babci", coś by to znaczyło, ale nie wywołałoby poruszenia. Jeśli pisanie ma być doświadczeniem, a nie tylko przekazem, potrzebne są konkretne obrazy. Abstrakcja czy suche ogólniki nie stworzą spotkania z czytelnikiem, a na tym najbardziej mi zależy.

Podobnie pracuję na warsztatach. Zachęcam uczestniczki do opowiadania poprzez szczegół. To bywa trudne, ale właśnie dzięki detalowi pojawia się coś więcej niż informacja. Dzięki obrazowi

eprasa.pl 5130210a35

mogę lepiej poczuć siebie – i lepiej poczuć drugiego człowieka. Czasem jeden przedmiot potrafi powiedzieć więcej niż cała opowieść. Szczegół działa jak przejście: nagle z czytania robi się doświadczenie. Czasem okazuje się, że cudze wspomnienie zaczyna być trochę nasze.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

MILIONY ZE SPŁUCZKĄ



© Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 5130210a35

Dlaczego plaga absurdu dopada właśnie publiczne inwestycje? Odpowiedź jest jedna i banalnie prosta: bo są to właśnie inwestycje publiczne, z Twoich, Szanowny Czytelniku, podatków. A **TWÓJ WPŁYW NA TO, CO I JAK JEST WYDAWANE I MARNOTRAWIONE, JEST – DELIKATNIE MÓWIĄC – BARDZO ZNIKOMY**.



Tekst: **JERZY WYSOCKI**

WIĘCEJ

Dobre plany toną w wodzie. Obwodnica Bolesławia miała być drogowym zbawieniem dla powiatu olkuskiego – odciążyć ruch i usprawnić dojazd. Jednak po zatopieniu okolicznej kopalni także obwodnica znalazła się pod wodą. Władze powiatu przyznały, że nic się z tym nie da zrobić i po kilku miesiącach od uruchomienia, droga została zamknięta. Winnych oczywiście nie ma. Internauci nie zawiedli: „brakuje spływu kajakiem", „most wzdłuż drogi – ewenement światowy". Koszt podwodnej inwestycji: 7,5 mln zł.

Przypadki marnowania publicznych pieniędzy przedstawia Warsaw Enterprise Institute w kolejnej już publikacji „Czarna Księga" autorstwa Przemysława Staciwy. Zebrane tam przykłady

eprasa.pl 5130210a35

pokazują, że absurdy właściwe są dla każdego szczebla władzy i mają wszelkie partyjne barwy. Dzielą się tylko na takie, gdzie pomysł był dobry, ale realizacja zawiodła, oraz takie, gdzie sama idea od początku była absurdalna. Efekt jest dokładnie ten sam – pieniądze podatników poszły w błoto, często w dosłownym znaczeniu.

Swingersi, piwo i Muzeum Ziemniaka

Dotacje z unijnego KPO miały pomóc przedsiębiorcom podźwignąć się po pandemii i w wielu przypadkach tak właśnie się stało. Nie zabrakło jednak projektów kompletnie „od czapy". Klub swingersów z Dolnego Śląska otrzymał blisko pół miliona złotych, łódzki restaurator za otrzymane środki kupił luksusowy jacht w celu – jak tłumaczy – dywersyfikacji swojego biznesu. 430 tys. zł otrzymała firma na rozszerzenie oferty piwa bezalkoholowego w Wejherowie. Pół miliona złotych zainkasowały też Muzeum Ziemniaka w Warszawie i sieć lokali „Ministerstwo Śledzia i Wódki". W całej tej sprawie pozostaje tylko pytanie: czy to beneficjenci okazali się tak sprytni, czy decydenci ślepi, czy też unijny program dawał możliwości wykraczające poza granice absurdu?

Za sprawą CPK, a obecnie Portu Polska, mamy u nas wybitnych ekspertów od lotnisk. Mamy też zaangażowanych obywateli: ponad 200 tys. z nich podpisało się pod projektem ustawy obligującej rząd do budowy megalotniska, którego budowa już wtedy

eprasa.pl 5130210a35

właśnie ruszała. Zbieracz podpisów przy stacji metra Centrum, zapytany o co chodzi, próbował tłumaczyć z obłędem w oczach, że polskie lotnisko powinno być… w Polsce i być narodowe…

W Polsce – zgoda, ale niekoniecznie w Trójmieście i to jako kolejne. Samorządowcy Gdyni i gminy Kosakowo zapragnęli swojego lotniska dla tanich linii lotniczych. Za ponad 91 mln zł publicznych środków wybudowano terminal, drogę kołowania i infrastrukturę na 264 hektarach.

> *Jednak Komisja Europejska zakwestionowała pomoc publiczną dla spółki jako nieuzasadnioną konkurencję dla* **JUŻ DZIAŁAJĄCEGO PORTU** *w Rębiechowie.*

Żaden pasażerski samolot nigdy stąd nie wystartował. Obecnie planuje się, że będzie to obiekt dla prywatnych lotów biznesowych, ale nic z tych rozmów nie wynika. Może poza tym, że lepiej najpierw pomyśleć, nim wyda się pieniądze.

Zostajemy na lotniskach. Województwa lubuskie i podkarpackie wydają dziesiątki milionów złotych na reklamę tych regionów poprzez linie lotnicze i touroperatorów – na ich kanałach sprzedażowych i w aplikacjach mediów społecznościowych. To sposób na obejście unijnego zakazu bezpośredniego dofinansowania przewoźnika, który dalej finansuje lokalne lotniska, a bez

eprasa.pl 5130210a35



© Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 5130210a35

przewoźników skończyłyby one marnie. Efekt: podatnicy płacą za obniżkę cen wczasów w Egipcie, Tunezji czy Albanii dla wybranych. Pieniądze zamiast na lokalną turystykę idą – a raczej lecą – do zagranicznych kurortów.

Nadreprezentacja toalet

„Czarna Księga" dostrzega nadreprezentację absurdów związanych ze specyficznymi inwestycjami, jakimi są publiczne toalety. W Zakęciu obiekt taki, kosztem ponad 165 tys. zł, powstał wyłącznie po to, by spełnić biurokratyczny wymóg dla dofinansowania remontu drogi. Trasa musi bowiem prowadzić do budynku użyteczności publicznej. Dzięki tej „atrapie" droga została wyremontowana, ale toaleta jest zamknięta – brak dostępu, brak potrzeby w tej lokalizacji.

Potrzeba publicznego kibla w Parku Skaryszewskim w Warszawie kontrowersji akurat nie budzi. Projekt wygrał finansowanie w budżecie obywatelskim z blisko 3,5 tys. głosów i miał ruszyć szybko. Zajął jednak 3 lata – pojawiły się problemy z konserwatorem zabytków, przyłączami wodno-kanalizacyjnymi i prądem. W międzyczasie koszt urósł do 647 tys. zł, czyli do wartości dobrze urządzonej, przestronnej kawalerki w Warszawie. To jednak nic. Gdy wreszcie drzwi się otworzyły, warszawiacy odkryli, że do toalety nie ma dojścia. Spacerowicze, biegacze i rodzice z wózkami muszą brnąć przez kałuże i błoto. Budowę

eprasa.pl 5130210a35

docelowej, utwardzonej ścieżki zlecono na później, w ramach innego projektu.

Podobnie wyboista okazała się droga do sukcesu „kiblowej" inwestycji w Krakowie, na osiedlu Widok w Bronowicach. Koszt podobny – prawie 600 tys. zł. Obiekt ponad dwa lata czekał na przyłącze energetyczne, więc decyzją samorządowych włodarzy postawiono obok klasyczny niebieski toi-toi. To nie wszystko.

> *Gdy wreszcie podłączono toaletę do prądu, nadal nie zaczęła działać. Okazało się, że nie ma kto jej obsługiwać –* **MIASTO NIE PODPISAŁO** *w tej sprawie żadnej umowy.*

Dla porównania: 2-3-letni proces inwestycyjny, który w opisanych przypadkach nie wystarczał nawet do zakończenia toaletowych inwestycji, to mniej więcej tyle czasu, ile potrzebuje prywatny deweloper na budowę od podstaw budynku mieszkalnego czy biurowca wraz z zagospodarowaniem terenu. I to z uwzględnieniem czasu na uzyskanie wszystkich pozwoleń, doprowadzenie mediów oraz spełnienie coraz bardziej wyśrubowanych norm budowlanych. Indywidualny inwestor w tym czasie kupi działkę, pozyska projekt, uzyska pozwolenia na budowę i wybuduje sobie dom pod miastem – nawet metodą gospodarczą,

eprasa.pl 5130210a35

ze szwagrem, kolegą z pracy i sąsiadem. Co więcej, ten dom nie zapadnie się w bagna, nie zaleje go okoliczna rzeczka, a dach nie będzie przeciekać.

Dlaczego więc plaga absurdu dopada właśnie publiczne inwestycje? Odpowiedź jest jedna i banalnie prosta: bo są to właśnie inwestycje publiczne, z Twoich, Szanowny Czytelniku, podatków. A Twój wpływ na to, co i jak jest wydawane i marnotrawione, jest – delikatnie mówiąc – bardzo znikomy. Odpowiedzialnych za wpadki nie da się namierzyć i ukarać, bo są bezosobowi. Zwykle zwą się „okolicznościami”.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

NIEWYPAŁ LEWANDOWSKIEGO



Fot. Tomasz Jastrzebowski/Foto Olimpik/REPORTER/East News

Miały być tysiące użytkowników i nauka matematyki jakiej polscy uczniowie jeszcze nie znali. Skończyło się na ponad milionie złotych straty i likwidacji całej firmy. **SMARTAPP TO KOLEJNY BIZNESOWY NIEWYPAŁ ROBERTA LEWANDOWSKIEGO**.



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

SMARTAPP to nowoczesna firma oferująca innowacyjne rozwiązania w zakresie edukacji" – tak jeszcze kilka lat temu przedstawiała się w sieci warszawska spółka SmartApp, w którą w 2020 r. zainwestował Robert Lewandowski. Firma chciała namieszać na rynku e-learningu, podpinając się pod trend zdalnego nauczania, który zaczął się od pandemii COVID-19. Mimo innowacyjnego produktu, rynku nie podbiła. Nie zarobiła ani złotówki.

Wyniki z pstryknięcia

Sztandarowym produktem SmartApp była aplikacja Matflix do nauki matematyki. Ci, którzy ją pobrali zyskiwali unikatową funkcję

eprasa.pl 5130210a35

> *– użytkownicy mogli robić zdjęcia zadaniom matematycznym, a aplikacja na podstawie fotki* **GENEROWAŁA GOTOWE ROZWIĄZANIA**, *które trzeba było jedynie przepisać długopisem na papier.*

„Startując z myślą o ułatwieniu nauki, Matflix skupia się na dostosowywaniu treści edukacyjnych do potrzeb użytkowników, zapewniając jednocześnie intuicyjny interfejs. Firma oferuje zarówno podstawową, darmową wersję konta, jak i płatną wersję rozszerzoną, która umożliwia korzystanie z nieograniczonej ilości rozwiązań. Użytkownicy mają dostęp do różnorodnych materiałów edukacyjnych, które mogą pomóc w zrozumieniu trudniejszych zagadnień matematycznych" – czytamy w opisie.

Matflix był do pobrania zarówno na iPhone'y, jak i smartfony z androidem. Ilu ostatecznie przekonał do siebie użytkowników? Tego dokładnie nie wiadomo, ale w pierwszym roku działalności na swoim fanpage'u na Facebooku twórcy aplikacji informowali o pierwszych 20 tys. użytkowników.

„Przywróćcie to, błagam"

Informacja o 20 tys. użytkowników była ostatnim publicznie udostępnionym, sukcesem spółki. Nie przekładał się on jednak zupełnie na wyniki finansowe całego biznesu.

eprasa.pl 5130210a35

> *Od 2021 do 2024 r. spółka SmartApp wykazywała* **MIKROSKOPIJNE PRZYCHODY** *na poziomie kilku tysięcy złotych rocznie.*

Koszty działalności były za to potężne, liczone w setkach tysięcy złotych. Dawało to jasny rezultat – spółka cały czas jechała na ogromnej stracie, rozglądają się jednocześnie za dodatkowym inwestorem. Obecność Roberta Lewandowskiego wśród udziałowców nie wystarczała. W swoich sprawozdaniach z działalności spółka pisała, że plany inwestycyjne pokrzyżował jej wybuch wojny w Ukrainie.

„Z uwagi na trwający kryzys wojenny – który istotnie przekłada się na nastroje inwestorów Spółka nie pozyskała finansowania i ograniczyła wszelkie działania oraz zobowiązania do minimum, aby przetrwać przez czas kryzysu" – czytamy w sprawozdaniu zarządu za 2022 r. W kolejnych latach nie było lepiej. Inwestor się nie pojawiał. Lewy więcej pieniędzy w matematyczny biznes inwestować nie chciał. W 2024 r. na Facebooku pojawił się krótki komunikat: „Dnia 1.09.2024 roku aplikacja Matflix zakończyła działalność". – „Przywróćcie to, błagam", „Potrzebujemy cię" – pisali zrozpaczeni uczniowie w komentarzach pod postem.

eprasa.pl 5130210a35

Tego samego dnia spółka SmartApp zawiesiła swoją działalność, a potem została postawiona w stan likwidacji. W styczniu tego roku została już ostatecznie wykreślona z Krajowego Rejestru Sądowego.

Robert Lewandowski trzymał w SmartApp ok. 20 proc. udziałów. W 2021 r. były wyceniane na 136 tys. zł. Ostatni rok swojej działalności spółka zakończyła ze stratą w wysokości 1,2 mln zł.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

GRY POZORÓW



Fot. Viktor Orban/X

TRUMP PRZEGRAŁ WYBORY NA WĘGRZECH, WPUSZCZAJĄC PRZY OKAZJI W MALINY POLSKIEGO PREZYDENTA. *Marna to jednak pociecha dla tych, którzy teraz oczekują wielkiej klęski strategii USA od Europy po Zatokę Perską.* **WASZYNGTON ZWYCZAJNIE OLAŁ BUDAPESZT**, *a wymierzona w Chiny amerykańska operacja specjalna przeciwko Iranowi rozwija się jak na razie zgodnie z planem.*



Tekst: **JAKUB MIELNIK**

WIĘCEJ

W nieciekawą sytuację wmanewrowali Karola Nawrockiego Amerykanie, nakłaniając go do udzielenia poparcia Viktorowi Orbanowi. Przecież ani Polska, ani PiS nic Orbanowi winne nie były. Rozumiał to kiedyś nawet premier Morawiecki, zamrażając zażyłości z jawnie prorosyjskim Budapesztem i nie obnosząc się publicznie z wymierzonymi w brukselskich federalistów taktycznymi sojuszami z Fideszem.

Tymczasem prezydent Nawrocki uznał, że – dla Polski oczywiście – warto przypucować się Amerykanom i poprzeć mocno już trędowatego Orbana, żeby nie było, że stoi za nim wyłącznie ktoś tak mało istotny jak J.D. Vance. Polski prezydent wyszedł jednak na tej uprzejmości dla Amerykanów jak Zabłocki na mydle.

eprasa.pl 5130210a35

Obstawił przegranego konia, od którego klęski J.D. Vance i sam Donald Trump szybko umyli ręce. Przyszło im to tym łatwiej, że uwaga świata koncentruje się na zastępczej wojnie USA z Chinami, toczącej się w Zatoce Perskiej.

A tam, wbrew temu, co uważa się w zaślepionej nienawiścią do Trumpa Europie, Amerykanie radzą sobie całkiem dobrze. O żadnej porażce USA w Iranie nie może być mowy. Wysysają ją zresztą z palca ci sami hipokryci, którzy jednocześnie cieszą się i martwią porażką Orbana na Węgrzech. Cieszą, bo lider Fideszu to jednak odpychająca postać. A martwią, bo kto teraz będzie dawał im alibi usprawiedliwiające wszystkie uniki Europy wobec Rosji?

Zmiana, ale pozorna

Na razie wszystko wskazuje na to, że Węgry dalej będą odgrywały swoją niewdzięczną, ale jakże pożądaną w Europie rolę nieformalnego pomostu do relacji z Moskwą. Ręczne sterowanie Budapesztem z Kremla, jakie Putin ze swoim szefem dyplomacji Ławrowem uprawiali za Orbana i Petera Szijjarto, będzie na pewno trudniejsze.

> *Jednak pierwsze wypowiedzi nowego lidera Petera Magyara wskazują, że* **GŁÓWNE KIERUNKI POLITYKI** *Budapesztu pozostaną niezmienione.*

eprasa.pl 5130210a35

Tuż po wyborach szef zwycięskiej partii TISZA ogłosił przecież, że import paliw z Rosji zostanie utrzymany, Węgry nie będą brały udziału w finansowaniu unijnej pożyczki dla Ukrainy ani nie zgodzą na przyspieszanie członkostwa tego kraju w UE.

Wygląda więc na to, że zmiana władzy na Węgrzech jest w dużej mierze wizerunkowa: skompromitowanego i zwyczajnie spranego po 16 latach rządów Orbana zastąpił inny człowiek, ale niekoniecznie idzie za nim dramatycznie inna polityka. Jak trafnie zauważył jeden z niemieckich komentatorów, gdyby Magyar miał przeciwko sobie nie Orbana, tylko jakiegoś centrowego kandydata europejskiego mainstreamu, w całej UE podniósłby się krzyk, że Węgry wpadły w łapy prawicowego populisty.

Skoro jednak odsunął od władzy powszechnie piętnowanego Orbana, to nikt nie pochyla się za bardzo nad tym, że Magyar to człowiek z wnętrza układu stworzonego przez Fidesz.

Nowe twarze, zadania bez zmian

Zmiana twarzy nie musi więc wcale oznaczać zmiany kierunku. Nasuwa się tu analogia do zmian na szczytach władzy w Niemczech w 1998 i 2021 r. W pierwszym przypadku po 16 latach rządów odsunięty od władzy został kanclerz Helmuth Kohl, w drugim Angela Merkel. Ich partie i sami wyborcy mieli dość tych ludzi, ale niekonieczne polityki, jaką prowadzili.

eprasa.pl 5130210a35

To samo jest z Magyarem. Jego miażdżąca wygrana to skutek tego, że nie jest skompromitowanym Orbanem, a jednocześnie nie zwiastuje Węgrom jakiejś wielkiej politycznej zmiany.

> *Aż dziwne, że doradcy prezydenta Nawrockiego nie wzięli tego pod uwagę, gdy zapadała* **DECYZJA O JEDNOZNACZNYM POPARCIU** *Orbana przeciwko Magyarowi.*

Bo sądząc z wrzawy, jaka w tej sprawie ciągle utrzymuje się w Polsce, to nasz obecny i poprzedni prezydent – a także cały PiS – ponoszą więcej odpowiedzialności za prorosyjską politykę Węgier niż Berlin, Wiedeń, Rzym czy Bruksela. A przecież to te stolice przez całe lata chętnie wysługiwały się przy różnych okazjach Orbanem. Dziś klaszczą jego następcy z ledwo skrywaną nadzieją, że w kluczowych dla relacji z Rosją kwestiach Peter Magyar także nie zawiedzie pokładanych w nim nadziei.

Trumpowi na pohybel

Fetowanie Magyara jest ściśle powiązane z powszechną niechęcią do Ameryki Donalda Trumpa. UE cieszy się z porażki Orbana, bo odczytuje ją – słusznie zresztą – jako porażkę samego Trumpa. Zmiana władzy na Węgrzech ma zaświadczać, że kres tego poro-

eprasa.pl 5130210a35

nionego pomysłu z trumpizmem jest rychły. Wiatru w żagle po zwycięstwie Orbana dostają wszyscy wizjonerzy, widzący nadciągającą wielkimi krokami porażkę USA w Zatoce Perskiej. A po niej to już tylko potop.

Krzepiące są to wizje, tyle że mają z rzeczywistości tyle wspólnego, co przekonanie Trumpa, że jego osobiste poparcie może odegrać decydującą rolę w jakichkolwiek wyborach w jakimkolwiek cywilizowanym kraju świata. Dobrze przecież wiemy, że w Polsce Nawrocki nie został prezydentem dlatego, że Trump poklepał go po plecach. Wygrał, bo jego rywal był dramatycznie słaby a obywatele po dwóch kadencjach PiS-u zwyczajnie nie chcieli już oddawać żadnej partii pełni władzy. To samo dotyczy także Javiera Milei w Argetynie: facet wygrał wybory, bo proponował w Argentynie realną i gruntowną zmianę, jakiej nie było tam od wielu dziesięcioleci.

Przychylność Trumpa oczywiście potem przydaje się bardziej niż pielęgnowane przez niektórych przywódców chłodne czy wręcz wrogie relacje z Białym Domem. Jednak jej decydująca rola jest jedynie pobożnym życzeniem zadufanego w sobie amerykańskiego prezydenta. Który na dodatek ma ten komfort, że może łatwo puścić w niepamięć fakty nie pasujące do tej tezy.

Losy Europy w Zatoce Perskiej

Jeśli komuś wydaje się, że Trumpa osobiście zabolała klęska Orbana na Węgrzech i że teraz będzie z podkulonym ogonem zwijał

eprasa.pl 5130210a35

się wreszcie z naszej pięknej Europy, to spieszę donieść: on tę porażkę swojego protegowanego zwyczajnie olał.

Olał ją także wiceprezydent J.D. Vance, którego wysłano do Budapesztu z niewdzięczną misją ratowania politycznego trupa. Biały Dom zajęty jest poważniejszymi rozgrywkami niż plasowanie swoich ludzi w Europie Środkowej.

> *Bo wbrew temu, co twierdzą zapiekli w swojej niechęci do USA Europejczycy, awantura z Iranem* **IDZIE CAŁKIEM PO MYŚLI** *trumpistów.*

Jesteśmy teraz w momencie, w którym USA przejęły pełną kontrolę nad Cieśniną Ormuz. Trump zablokował ją już wcześniej dla transportu paliw zmierzających do Azji i Europy, co uderzyło także rykoszetem w próbujących fikać Amerykanom Saudów i szejków znad Zatoki Perskiej.

Zrobił to w prosty sposób, uderzając w reżim irański z pełną świadomością, że ajatollahowie zamkną ruch tankowców w Cieśninie Ormuz. Wina za tę blokadę spadła na Iran, ale beneficjentem są Stany Zjednoczone. Wystarczy spojrzeć na ruch tankowców w Zatoce Meksykańskiej – czy też Amerykańskiej, jak chce Trump – żeby zorientować się, jak bardzo amerykański przemysł naftowy korzysta z kryzysu paliwowego wywołanego wojną w Zatoce.

eprasa.pl 5130210a35

Chiny odcięte od irańskiej ropy

Jeszcze w początkach kwietnia admirał Dong Jun, minister obrony Chin, szczycił się, że ajatollahowie zamknęli Cieśninę Ormuz dla wszystkich poza Chinami. Radość nie trwała długo, bo Amerykanie właśnie domknęli problem, wprowadzają swoją własną blokadę, wymierzoną w irańskie porty.

> *Codziennie płynęło stamtąd do Chin 1,85 mln baryłek ropy. To ponad 80 proc. irańskiej produkcji, a jednocześnie aż 11 do 13 proc. tego,* **ILE POTRZEBUJĄ CODZIENNIE** *Chiny.*

Jednocześnie USA wprowadziły sankcje wtórne dla banków z Omanu, Emiratów, Hongkongu i Chin, przez które przepływały pieniądze za objętą sankcjami międzynarodowymi irańską ropę. „Chiny mają problemy z ropą, mogą ją dostać, ale to nie będzie irańska ropa" – oświadczył w połowie kwietnia amerykański sekretarz skarbu Scott Bessent.

Jeśli więc ktoś twierdzi, że Trump starym amerykańskim zwyczajem wszedł zbrojnie do Zatoki Perskiej bez planu i strategii a potem tam utknął skazany na porażkę, to chyba nie wie, co mówi.

eprasa.pl 5130210a35

Plan, którego ponoć nie ma

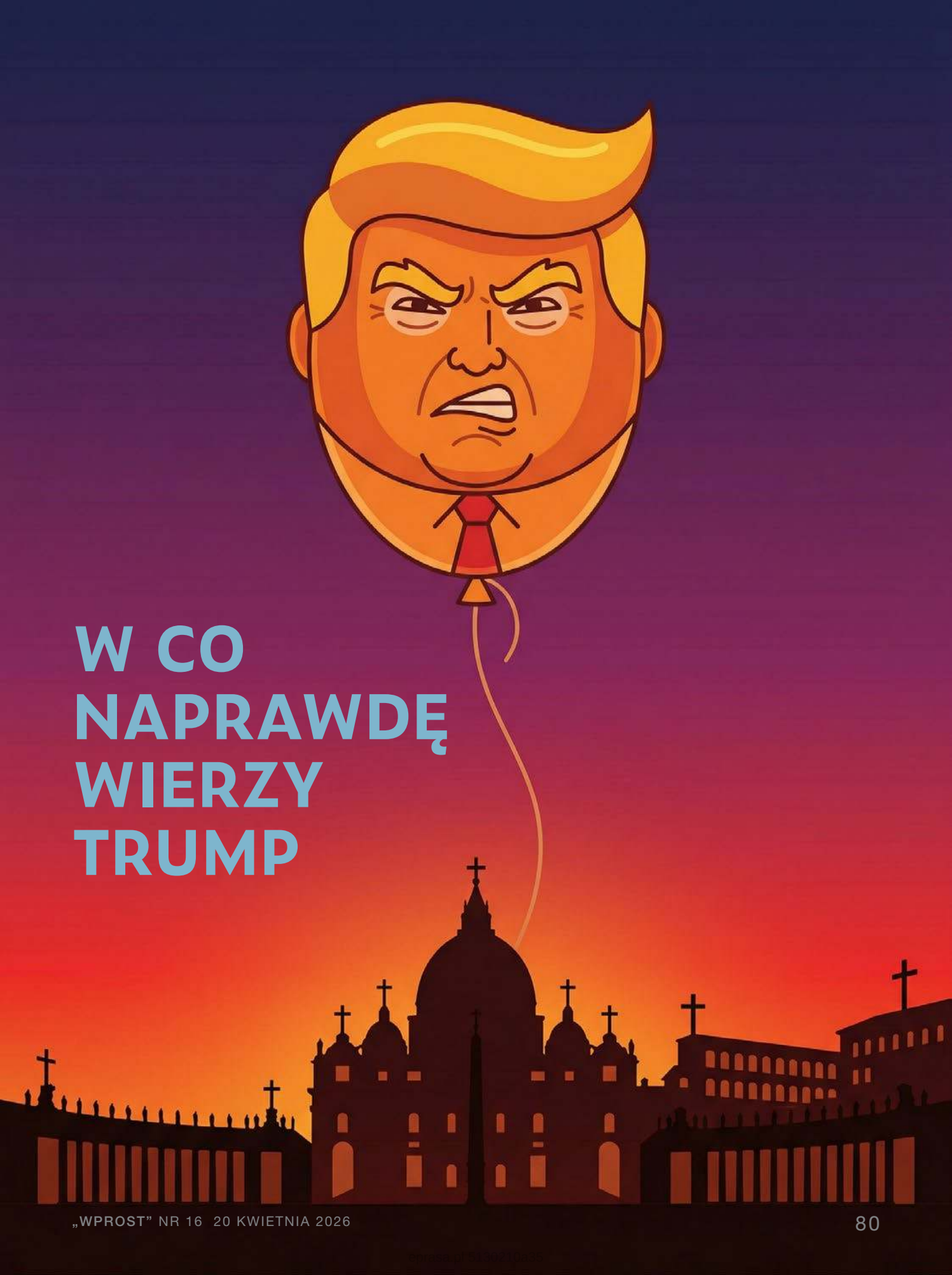
Strategia jest i wygląda tak: najpierw niszczymy irańskie przywództwo, obronę przeciwlotniczą, flotę i ograniczamy zdolności rakietowe reżimu, będącego ważnym elementem osi zła, którą były już prezydent USA Joe Biden widział w sojuszu Moskwy, Teheranu i Pekinu. Potem podejmujemy negocjacje, do których wysyłamy wiceprezydenta J.D. Vance'a – znanego z publicznie deklarowanego sprzeciwu wobec wojny z Iranem.

Vance rozmawia z ajatollahami i szybko przekonuje się, że nie ma z kim i o czym gadać. To zaś wybija zęby tym wewnątrz administracji i twardego elektoratu Trumpa, którym nie podobała się wojna z Iranem. J.D. Vance ogłasza, że z negocjacji nici, co daje USA pretekst do wprowadzenia własnej blokady Zatoki Perskiej i całkowitego odcięcia Chin od ropy z tego kierunku.

Gra toczy się dalej, ale trudno nazwać ją klęską USA. Tak jak trudno nazwać zwycięstwo Petera Magyara fundamentalną – a nie tylko wizerunkową – zmianą na Węgrzech.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35



W CO NAPRAWDĘ WIERZY TRUMP

– Leon XIV to dyplomata z charakteru, waży akcenty bardzo ostrożnie. W tym konflikcie trudno stanąć po jednej ze stron, bo Stany Zjednoczone i Izrael złamały prawo międzynarodowe, ale Iran również nie jest niewinną ofiarą – to reżim łamiący prawa człowieka. **ZAPEWNIAM JEDNAK DONALDA TRUMPA, ŻE PAPIEŻ WIE O BLISKIM WSCHODZIE ZNACZNIE WIĘCEJ NIŻ ON**. *(...) Przepaść intelektualna, moralna i retoryczna między tymi dwoma postaciami jest gigantyczna. Zresztą, wiedzieć więcej niż Donald Trump o czymkolwiek nie jest wielkim wyczynem – mówi* **TOMASZ TERLIKOWSKI**, *publicysta.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

Prezydent wielkiego mocarstwa ostentacyjnie atakuje papieża w mediach społecznościowych, używa memów, na których stylizuje się na Jezusa, a następnie absurdalnie tłumaczy, że na grafice występował jako lekarz. W jakich kategoriach można interpretować zachowanie Donalda Trumpa, który od kliku dni obraża Leona XIV?

eprasa.pl 5130210a35

Trudno komentować to na poważnie, ponieważ Donald Trump w żaden sposób nie jest w stanie zaszkodzić Leonowi XIV. Papież pokazał to zresztą bardzo wyraźnie, zachowując stoicki spokój wobec tych – powiedzmy wprost – głupich wypowiedzi.

Trump szkodzi przede wszystkim sobie. O ile polityk ma prawo nie zgadzać się z linią Watykanu w sprawach politycznych czy wojennych – co nie jest nowością, bo przecież Jan Paweł II potępiał inwazję na Irak i Afganistan – o tyle skandaliczny jest tutaj ton, a nie sam fakt polemiki.

Francuski „Le Figaro" porównuje Trumpa do Stalina, który kpił z dywizji papieskich. To trafne zestawienie?

Nie porównywałbym go do Stalina, który był masowym mordercą. Trump po prostu plecie, co mu ślina na język przyniesie.



TOMASZ TERLIKOWSKI

– dziennikarz, filozof, publicysta, tłumacz, pisarz i działacz katolicki, doktor nauk humanistycznych.

eprasa.pl 5130210a35

„New York Times" sugeruje wręcz problemy zdrowotne prezydenta, ale niezależnie od diagnozy to działanie jest skrajnie nieracjonalne i politycznie nie do obrony.

Co – w jego mniemaniu – może zyskać na strofowaniu głowy Kościoła?

O ile walką z Kościołem katolickim mógłby jeszcze próbować ugrać punkty u najbardziej radykalnych, antykatolickich grup, o tyle stawiając siebie w miejscu Chrystusa, zraża swoje najtwardsze zaplecze – chrześcijan ewangelikalnych. To na nich opiera się jego potęga; głosowało na niego 80 proc. tej grupy.

> *Wrzucając takie fotomontaże,* **WYSTAWIŁ SIĘ NA POTĘPIENIE** *tych, którzy jeszcze niedawno się za niego modlili.*

W konflikt wmieszała się także premier Włoch, Giorgia Meloni, stając w obronie papieża. I jej też się oberwało. Trump twierdzi, że jest zszokowany jej zachowaniem, bo myślał, że „jest inna".

Meloni nie mogła milczeć. Jest katoliczką, ale przede wszystkim jest premierem państwa, wewnątrz którego znajduje się Stolica Apostolska. Watykan to dla Włoch istotny punkt odniesienia. Trump „odwinął się" jej w swoim stylu, ale ten cały spór jest pozbawiony sensu i szkodliwy dla partii republikańskiej.

eprasa.pl 5130210a35

Pokazuje on głęboką sprzeczność między wizją religii Trumpa a tradycyjnym chrześcijaństwem.

Papież w czasie wizyty w Algierii mówił o „spirali zła", której źródłem jest ludzka pycha. Czy to diagnoza postawy prezydenta USA?

Papież głosi naukę uniwersalną: przypomina, że ponad interesami państw stoją zasady moralne i prawo naturalne. Trump tymczasem, choć chętnie używa chrześcijańskiego sztafażu i mówi o sobie jako o „Bożym wybrańcu", zapytany o to, co go ogranicza, odpowiada, że tylko jego własna moralność i umysł. To jest nie do pogodzenia z chrześcijaństwem.

Dla Trumpa i jego ruchu religia jest wyłącznie narzędziem, łomem do rozbijania przeciwników, a nie systemem, który nakłada na nich jakiekolwiek ograniczenia. Jeśli prezydent zrównuje się z Bogiem, widzialna głowa Kościoła musi zareagować. To nie jest tylko kwestia skandalicznego modelu komunikacji Trumpa, ale problemu tego, w co on i jego otoczenie naprawdę wierzą.

Trump zarzuca papieżowi brak wiedzy o sytuacji w Iranie i o ofiarach tamtejszego reżimu. Na czym amerykański prezydent może opierać swoje teorie?

Leon XIV to dyplomata z charakteru, waży akcenty bardzo ostrożnie. W tym konflikcie trudno stanąć po jednej ze stron, bo Stany Zjednoczone i Izrael złamały prawo międzynarodowe, ale Iran również nie jest niewinną ofiarą – to reżim łamiący prawa człowieka.

eprasa.pl 5130210a35

Zapewniam jednak Donalda Trumpa, że papież wie o Bliskim Wschodzie znacznie więcej niż on.

> *W Rzymie trwa właśnie synod Kościoła chaldejskiego i* **PAPIEŻ CZERPIE WIEDZĘ** *od ludzi, którzy na miejscu doświadczyli skutków działań armii amerykańskiej*

i NATO-wskiej, w wyniku których populacja chrześcijan w regionie zmniejszyła się o dwie trzecie.

Reasumując, przepaść intelektualna, moralna i retoryczna między tymi dwoma postaciami jest gigantyczna. Zresztą wiedzieć więcej niż Donald Trump o czymkolwiek nie jest wielkim wyczynem.

Czy ten konflikt może być „czarą goryczy", która przeleje się w nadchodzących amerykańskich wyborach połówkowych w listopadzie?

Trump wpada w pułapkę własnych słów i agresji. Już teraz traci poparcie wśród Latynosów ze względu na politykę migracyjną. Jeśli odwróci się od niego choćby kilka procent katolików, którzy historycznie nie są naturalnym elektoratem republikanów, porażka w wyborach do Kongresu będzie dotkliwa.

Sugeruje się, że Trump cierpi na demencję. Coś jest na rzeczy?

eprasa.pl 5130210a35

Słyszałem podobnie opinie, zresztą jego bratanica wspominała, że Donald Trump przechodzi etap rozkładu osobowości związany ze schorzeniem podobnym do tego, które dotknęło jego ojca. Nie jestem lekarzem, ale ten poziom niezrozumiałej agresji na to wskazuje, bo przecież Donald Trump nie jest pierwszym amerykańskim prezydentem krytykowanym przez papieża. I ta wojna nie jest pierwszą wojną, którą krytykują kolejni biskupi Rzymu.

Amerykański prezydent szybko przechodzi od słów do czynów. Myśli pan, że może mieć w głowie plan eskalacji konfliktu z Watykanem?

Trudno sobie wyobrazić, żeby Donald Trump zlecił Pentagonowi przygotowanie inwazji na Watykan. Ostatni raz w historii o porwaniu papieża mówiła III Rzesza, w kontekście planu porwania Piusa XII. Napoleon też robił takie rzeczy. Ale teraz żyjemy w innych czasach. Amerykańska armia z pewnością nie wykona żadnego szalonego rozkazu przeciwko Watykanowi, więc papieżowi Trump nic nie zrobi. Może za to skutecznie pogrzebać własną karierę polityczną.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

ALTERNATYWNA RZECZYWISTOŚĆ



Fot. Brendan Smialowski/Pool via AP/East News

Konflikt z włoską premier, niegdyś wzorową sojuszniczką, konflikt z papieżem, pierwszym w historii pochodzącym z USA, kolejne groźby i zerwane negocjacje z Iranem. **W CO GRA DONALD TRUMP?** *Odpowiedzi na to pytanie szukał w podcaście „Rozmowa Wprost”* **DR MARIUSZ PIOTROWSKI** *z PISM.*



Tekst: **PIOTR BAREJKA**

WIĘCEJ

Ostatnie dni to passa niepowodzeń Donalda Trumpa i jego planów, rozmów czy politycznych kandydatów. Tym ostatnim był przede wszystkim Viktor Orban, który ubiegał się o reelekcję na Węgrzech. Choć na ostatniej prostej kampanii do Budapesztu przyleciał z odsieczą wiceprezydent USA J.D. Vance, to Fidesz poniósł spektakularną klęskę. Jednak już parę dni później Trump stwierdził, że przegraną Orbana wcale się nie przejął, a Peter Magyar to „dobry człowiek, który dobrze sobie poradzi”.

– Myślę, że to naprawdę szczera opinia: so what? Przegrał, to przegrał, nie ma co się nad przegranymi zastanawiać – oceniał w podcaście „Rozmowa Wprost” dr Mateusz Piotrowski, koordynator programu amerykańskiego PISM.

Ekspert zwrócił jednak uwagę na inny aspekt.

eprasa.pl 5130210a35

– Obawiam się, że wynik wyborów na Węgrzech stanowi dla Amerykanów sygnał, że nie wystarczy miękka forma angażowania się, ingerowania de facto w sprawy wewnętrzne, tylko trzeba to zrobić bardziej systemowo, z wykorzystaniem mechanizmów państwowych, środków czy funduszy – zauważał. – Obawiam się, że to początek ruszania tej machiny wchodzenia w sprawy wyborcze państw w Europie – dodał.

Konflikt z Meloni, konflikt z papieżem...

Donald Trump konfliktuje się też ze swoją dotychczasową sojuszniczką, włoską premier Giorgią Meloni. Do listy zaatakowanych przez amerykańskiego prezydenta dołączył Leon XIV, pierwszy w historii amerykański papież, który wbrew woli Trumpa sprzeciwia się wojnie z Iranem. – Przejmujące jest to, że Trump patrzy na relacje z poszczególnymi liderami naprawdę zero-jedynkowo – zauważał doktor Piotrowski. – Nie jest ważne, jak relacje z Meloni układały się cały poprzedni rok, nie jest ważne, jaką Włochy zajmują pozycję w systemie bezpieczeństwa USA – podkreślał.

> *– Osobiście nie uważam, że* **NIE ISTNIEJE NA ŚWIECIE PAŃSTWO**, *sojusznik USA, który w tej chwili może czuć się absolutnie bezpieczne.*

eprasa.pl 5130210a35

Nawet jeśli odhaczył wszystkie możliwe punkty, zainwestował miliardy w obronność, ma żołnierzy amerykańskich na swoim terytorium, to i tak może znaleźć się jeden punkt, przez który Trump stwierdził, że wszystko się popsuło – stwierdzi gość podcastu.

Przewidywał także, że konflikt z papieżem i kontrowersyjna grafika z wizerunkiem Trumpa przypominającym Chrystusa, którą opublikował sam Trump, może sprawić, że odwróci się od niego kluczowy elektorat. Na przykład katoliccy wyborcy latynoamerykańscy, dla których lista powodów, aby na Trumpa nie głosować i tak jest już długa. – Poparcie dla Trumpa jest bardzo, bardzo niskie. To nie jest tak, że ci wyborcy zaczną głosować na demokratów, ale najprawdopodobniej w tym roku nie pójdą na wybory (połówkowe, które odbędą się w listopadzie – przyp. red.) – mówił dalej. Choć przyznał, że na dokładny bilans zysków i strat jest jeszcze za wcześnie.

– Bardzo duża część elektoratu MAGA jednak podąża za Donaldem Trumpem niezależnie od tego, co zrobi – zaznaczał.

Nikłe szanse na porozumienie z Iranem

Ekspert komentował również negocjacje Iranu i USA, które przełomu nie przyniosły. Obie delegacje wróciły do krajów bez porozumienia, a Trump ogłosił amerykańską blokadę cieśniny Ormuz. Czy szanse na porozumienie jeszcze istnieją?

– Moim zdaniem będzie to trudne – oceniał analityk PISM. –

eprasa.pl 5130210a35

Popularna jest teoria, że Trump będzie poszukiwał czegokolwiek, co można nazwać sukcesem, ale osobiście nie jestem przekonany. Trump, przy całej swojej niekonsekwencji, mówi jednak konsekwentnie o zagrożeniu nuklearnym ze strony Iranu. W związku z tym musi być przekonany, że ono jest, że lada dzień Iran może wejść w posiadanie broni jądrowej – zauważał.

– Ta kwestia nie została wyeliminowana, nie pomogło w tym pięć tygodni wojny, nie pomogły ataki z czerwca zeszłego roku. Głównym problemem na stole są teraz zasoby wzbogaconego uranu, które Iran posiada zakopane gdzieś pod ziemią – zaznaczał.

I problem w tym, że – jak mówił dalej doktor Piotrowski – trudno wyobrazić sobie scenariusz, w którym Iran te zasoby oddaje.

Poważny problem prezydenta

Nie od dziś krążą pogłoski, że do Donalda Trumpa, otoczonego wiernymi współpracownikami, nie dociera rzeczywisty obraz sytuacji, tylko taki, z którego prezydent USA powinien być zadowolony. Gość „Rozmowy Wprost” oceniał, na ile może mieć to wpływ na decyzje podejmowane przez Trumpa.

– Wydaje mi się, że do pewnego stopnia to jest prawda – mówił ekspert. Jak jednak zastrzegał, nie jest to w całości „krzywe zwierciadło”. – Trump może dostawać szerszy obraz, tylko py-

eprasa.pl 5130210a35

tanie, czy on w ogóle się nim przejmuje. Czy to nie jest tak, że zobaczy liczby wskazujące: „tu wyglądamy dobrze". I na tym się koncertuje, samemu sobie nakładając filtr, który wycina rzeczywistość. Świetnym przykładem były sondaże, które on sam publikował, pokazujące, że ma łącznie 96 proc. poparcia. Tylko ten sondaż dotyczył już wycinku bazy MAGA, a więc ok. 20 proc. wszystkich ankietowanych.

– Budzi moją obawę to, że Trump tworzy sobie alternatywną rzeczywistość, w której on sam siebie napędza, żeby funkcjonować. Traci kontakt z realnymi problemami wyborców – podsumował.



Fot. PISM

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

FELIETON



NICK SADOWSKI

Pęka poparcie dla Izraela

W STANACH ZJEDNOCZONYCH ZACHODZI WYRAŹNA ZMIANA W PODEJŚCIU DO IZRAELA. I NIE JEST TO PRZYPADEK. To klasyczny przykład zasady przyczyny i skutku. Im bardziej agresywnie forsowana jest określona narracja, tym więcej osób zaczyna ją kwestionować. To, co kiedyś wydawało się naturalnym i szeroko podzielanym poparciem, dziś coraz częściej odbierane jest jako skoordynowane, wzmacniane, a niekiedy wręcz promowane poprzez płatne kanały komunikacji. Gdy przekaz staje się jednostronny i nieustanny, ludzie zamiast się do niego przychylać, zaczynają się cofać i zadawać pytania.

Fot. Instagram

eprasa.pl 5130210a35

Głosy takie jak Marka Levina czy Bena Shapiro, a także wielu innych komentatorów z tego samego kręgu medialnego, mogą nieświadomie przyczyniać się do tej zmiany. Kiedy każda kwestia przedstawiana jest jako absolutna i wyłączona z dyskusji, nie buduje to zaufania – wręcz przeciwnie, podważa je. Szczególnie wtedy, gdy treści są wyraźnie promowane lub sponsorowane, naturalnym odruchem odbiorców staje się pytanie: kto za tym stoi i dlaczego?

Antysemityzm traci wagę

Nie dzieje się to w próżni. Rząd Benjamin Netanjahu mierzy się z wyraźnym spadkiem poparcia wewnątrz samego Izraela. To ważny sygnał, pokazujący, jak złożona jest sytuacja – również z perspektywy wewnętrznej.

Jest też wymiar ludzki, którego nie da się zignorować.

> *Obrazy cierpienia cywilów w Gazie, martwe dzieci, a także ataki na budynki mieszkalne i* **OBSZARY CYWILNE W LIBANIE** *wywołują silne reakcje.*

Dla części odbiorców działania te wciąż mogą być postrzegane jako konieczne, jednak dla większości stają się coraz trudniejsze do obrony. Nawet jeśli nie mówi się o tym głośno, to sposób postrzegania tych wydarzeń wyraźnie się zmienia.

eprasa.pl 5130210a35

> *Jednocześnie nazywanie kogoś antysemitą tylko dlatego, że zadaje pytania lub krytycznie odnosi się do działań Izraela,* **PRZYNOSI ODWROTNY SKUTEK**.

Nadużywanie tego oskarżenia prowadzi do jego deprecjacji. Jeśli pojęcie antysemityzmu stosowane jest bez wyraźnych podstaw, traci swoją wagę — a to utrudnia identyfikowanie i potępianie rzeczywistych przejawów nienawiści.

Każda siła wywołuje siłę przeciwną

Im większa presja w jednym kierunku, tym silniejszy opór po drugiej stronie. To nie ideologia, lecz podstawowa psychologia społeczna. Politycy oraz organizacje takie jak AIPAC powinni to dostrzec. Intensyfikacja przekazu nie zawsze przekłada się na większe poparcie – często prowadzi do sceptycyzmu i narastającego sprzeciwu.

Rozmawiałem o tych kwestiach z kilkoma bliskimi znajomymi pochodzenia żydowskiego. Rozumieją złożoność sytuacji i w wielu przypadkach podzielają część obaw. Mimo to wielu z nich decyduje się milczeć. Jest to zrozumiałe na poziomie osobistym, jednak w obecnym momencie cisza ta pogłębia nierównowagę w debacie publicznej. Potrzebne są głosy wyważone,

eprasa.pl 5130210a35

refleksyjne, także (a może przede wszystkim) wewnątrz samej społeczności.

Chcę jasno podkreślić: popieram prawo Izraela do istnienia oraz prawo narodu żydowskiego do własnego państwa. To nie podlega dyskusji. Nie mogę jednak popierać idei ekspansji terytorialnej ani działań, które sugerują wysiedlenie lub zastąpienie milionów ludzi. Hasła takie jak „from the river to the sea" (niezależnie od tego, kto ich używa) niosą poważne konsekwencje. Podobnie koncepcje „Wielkiego Izraela" czy jakakolwiek retoryka zakładająca eliminację całych populacji powinny być traktowane z najwyższą powagą.

W pewnym momencie konieczne staje się wyjście poza własną perspektywę i próba zrozumienia, jak te działania są odbierane przez innych. Bez tego rosnący sprzeciw, który już dziś jest widoczny, będzie się tylko nasilał. A wtedy żadna kampania, lobbing ani kontrola przekazu nie będą w stanie go zatrzymać.

To jest moja opinia.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

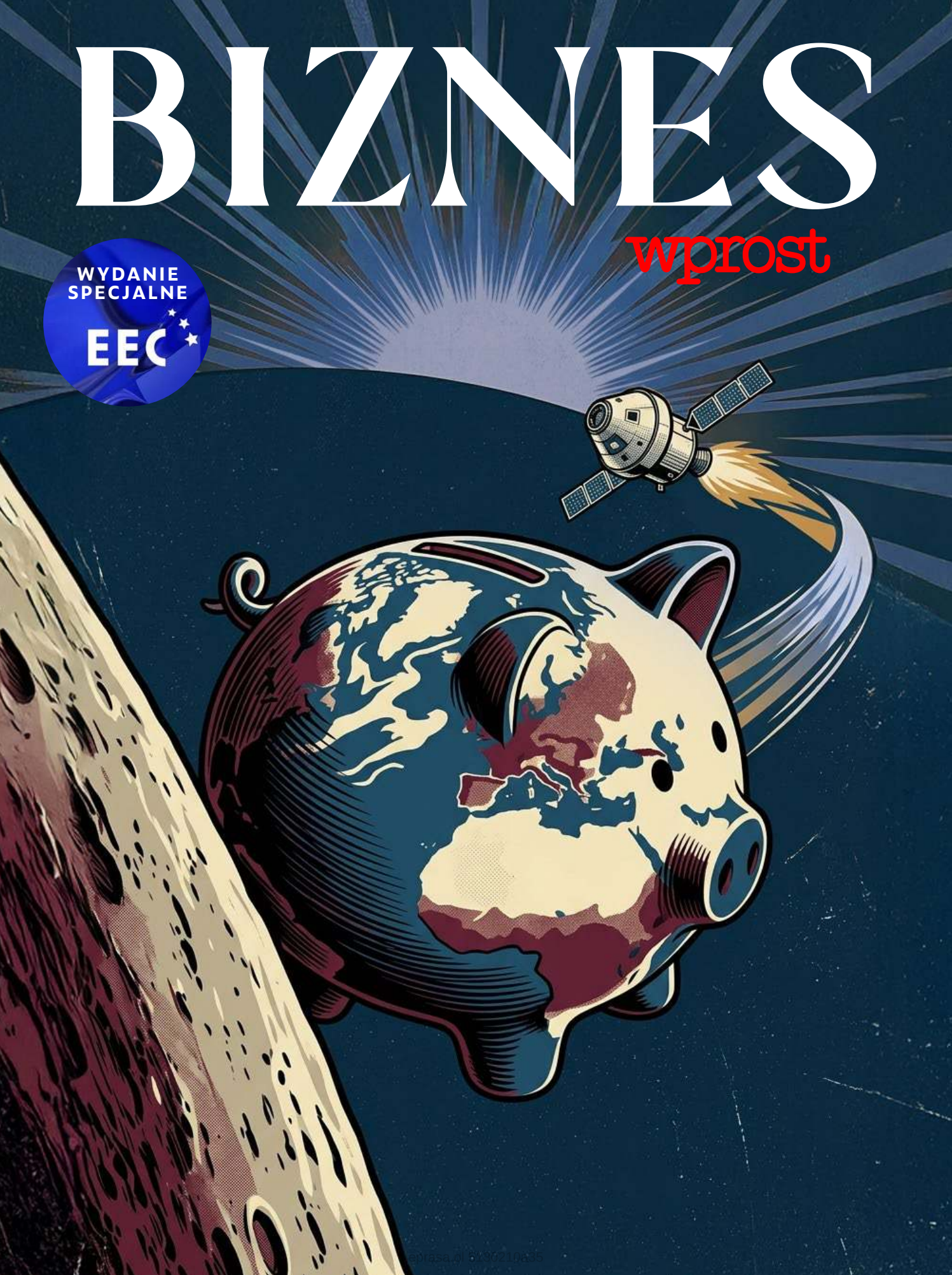
eprasa.pl 5130210a35

BIZNES

wprost

WYDANIE SPECJALNE

EEC



Polska jest na cyfrowej wojnie



Fot. Dawid Wolski/East News

– **W 2025 r. odnotowaliśmy rekordową liczbę ponad 270 tysięcy incydentów** – *to wzrost o blisko 150 proc. względem roku 2024. Polska jest dziś na cyfrowej wojnie z adwersarzami z Rosji i Białorusi, choć pojawiają się też inni gracze. Podejmujemy zdecydowane kroki – mówi* **wicepremier Krzysztof Gawkowski**.

Rozmawiały: **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA, MAGDALENA FRINDT**

Rozśmieszył pana primaaprilisowy żart Radosława Sikorskiego? Niektórzy dali się nabrać, że do MSZ dotarł pakiet 42 podpisanych przez prezydenta nominacji ambasadorskich.

Ironia była celna. Minister świetnie wypunktował zachowanie prezydenta, który paraliżuje polską dyplomację. W obliczu geopolitycznej zawieruchy i wojny w Ukrainie polscy dyplomaci powinni aktywnie pracować, a bez ambasadorów jako szefów placówek jest to znacznie trudniejsze.

A nie uważa pan, że są tematy, z których nie należy żartować?

1 kwietnia to dzień, w którym publikuje się różne rzeczy. W sieci pojawiło się m. in. rzekome rozporządzenie Ministerstwa Cyfryzacji o wprowadzeniu „papierowego KSeF-u". Ludzie pisali

eprasa.pl 5130210a35

do resortu z pytaniami, dlaczego to robimy. Czy mam się obrażać na tysiące Polaków za to, że ktoś zrobił sobie żart? Trzeba mieć dystans do rzeczywistości.

Patrząc szerzej – czy polskie społeczeństwo jest odporne na dezinformację?

Nie zgadzam się z takim porównaniem. Wpis ministra z okazji 1 kwietnia nie był dezinformacją. Dezinformacja polega na zaplanowanym działaniu, które ma wprowadzić chaos, wywołać panikę i niepokój społeczny poprzez kłamliwe narracje. Walka z tym to proces systemowy.

> *Polskie społeczeństwo, podobnie jak inne w Europie, jest bardzo* **podatne na tego typu działania**, *ponieważ media społecznościowe i nowe technologie skróciły czas dotarcia informacji do minimum.*

Ludziom trudno odróżnić prawdę od fałszu, zwłaszcza że dziś każdy może wprowadzić informację w obieg. Wystarczy 10 proc. nieprawdy w przekazie, by stał się on wiralem z milionowymi zasięgami. Rolą państwa jest wyłapywanie takich działań i zgłaszanie ich platformom. Uważam jednak za błąd, że w obecnym stanie prawnym to platformy same o sobie decydują.

eprasa.pl 5130210a35

CYFROWA POLSKA KRZYSZTOFA GAWKOWSKIEGO

Pod koniec ubiegłego roku „Rzeczpospolita" alarmowała o bezprecedensowej skali zagrożeń w sieci. Eksperci prognozowali, że rok 2026 będzie dla bezpieczeństwa IT czasem krytycznym – mowa o atakach geopolitycznych, dla okupu czy uderzeniach w infrastrukturę wodno-kanalizacyjną. Jakie działania prewencyjne podejmuje resort w tej kwestii?

Cyberbezpieczeństwo to dziś fundament bezpieczeństwa społecznego. Musimy mieć świadomość, że podatności technologiczne są wykorzystywane przez przestępców i cyberterrorystów. W 2025 r. odnotowaliśmy rekordową liczbę ponad 270 tysięcy incydentów – to wzrost o blisko 150 proc. względem roku 2024.

Polska jest dziś na cyfrowej wojnie z adwersarzami z Rosji i Białorusi, choć pojawiają się też inni gracze. Podejmujemy zdecydowane kroki.

Czyli?

Zrealizowaliśmy rekordowe wydatki na cyberbezpieczeństwo w 2025 r., a w 2026 r. będą one jeszcze wyższe. Uruchamiamy programy uzupełniające luki technologiczne, jak „Cyberbezpieczny Samorząd" (łącznie 1,5 miliarda złotych), Cyberbezpieczne Wodociągi (ponad 600 ml zł) oraz inwestujemy 700 milionów w kompetencje cyfrowe. Wzmocniliśmy też legislację – od marca obowiązuje Strategia Cyberbezpieczeństwa RP, a od kwietnia nowelizacja ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa. Postawiliśmy na logikę prawną,

eprasa.pl 5130210a35

wsparcie finansowe instytucji oraz koordynację wszystkich służb państwowych.

Cyberprzestępcy atakują na wielu płaszczyznach. Na jakich polach są coraz bardziej aktywni?

Rok do roku obserwujemy wzmożoną aktywność cyberprzestępców stosujących proste ataki typu ransomware (szyfrowanie danych dla okupu) oraz kradzieże danych. Ten problem będzie narastać, bo narzędzia są coraz łatwiejsze w obsłudze.

Drugi obszar to cyberterroryzm – ataki strategiczne na infrastrukturę krytyczną. Woda i kanalizacja stały się celem dla zagranicznych służb, bo uderzenie w nie dotyka bezpośrednio obywatela i wywołuje w nim poczucie niepokoju. Energetyka jest jeszcze bardziej kluczowa – krajowy blackout mógłby doprowadzić do paniki. W grudniu 2025 r. mieliśmy do czynienia z jednym z największych ataków na ten sektor. Modus operandi jest zawsze podobny: wejść, wykraść, zablokować i sparaliżować życie mieszkańców.

Jak w tym wszystkim chronić młodych ludzi, którzy nie zdają sobie sprawy, że mogą zostać okradzeni z danych w bardzo wyrafinowany sposób?

Kluczowa jest odporność społeczna i kompetencje cyfrowe wszystkich pokoleń, dlatego po pierwsze: edukacja. Prowadzimy cyberlekcje, uczymy o sile haseł, dezinformacji i uwierzytelnianiu dwuskładnikowym.

eprasa.pl 5130210a35

Po drugie: unowocześniamy narzędzia systemowe. W aplikacji mObywatel działa usługa „Zastrzeż PESEL", która w pięć sekund pozwala zablokować możliwość wzięcia kredytu na nasze dane czy oszustwa „na wnuczka". Skorzystało z niej już ponad 6,5 mln osób – one są bezpieczniejsze.

Po trzecie: wprowadzamy rekomendacje dla sektora publicznego.

A konkretnie?

Uczulamy, by oddzielać życie prywatne od służbowego. Przykład ataku na pracownika Polskiej Agencji Prasowej, który udostępnił dziecku służbowy telefon do zainstalowania gry, pokazał, że przez nieroztropność można doprowadzić do poważnego incydentu dezinformacyjnego w całym państwie.

Ma pan jakieś własne, domowe patenty na tłumaczenie tych zagrożeń dzieciom?

Nie ma domowych patentów, są zasady uniwersalne. Najważniejszy jest rozsądek. Urządzenie służbowe to nie zabawka, a ponad połowa Polaków wciąż miesza te sfery.

> *To nie jest trudne. Trzeba mieć skomplikowane hasło, stosować weryfikację dwuskładnikową i zastrzec PESEL.* **Te trzy proste rzeczy** *ratują życie w 8 na 10 przypadków.*

eprasa.pl 5130210a35

Najsłabszym ogniwem w cyberprzestrzeni nie jest sprzęt, lecz człowiek i jego brak odporności na socjotechnikę. Dlatego angażujemy się też w szkolenia seniorów. Projekt „Szkoła Międzypokoleniowa" to genialna inicjatywa: starsi uczą młodych o zagrożeniach dla zdrowia psychicznego wynikających z gier, a młodzi uczą starszych obsługi mObywatela czy zastrzegania PESEL-u. Otwieramy Kluby Rozwoju Cyfrowego w dwóch tysiącach gmin, bo seniorzy czują, że bezpieczeństwo w sieci to realny problem ich życia.

Higiena cyfrowa, o której pan wspomniał, jest elementem nowego przedmiotu – edukacji zdrowotnej. MEN zastanawia się jednak wciąż, czy powinien on być obowiązkowy.

Dla mnie edukacja zdrowotna musi być obowiązkowa. Tu nie ma o czym dyskutować. Młodych ludzi trzeba przygotować na dzisiejsze zagrożenia w sieci. Jestem zwolennikiem ograniczenia używania telefonów na lekcjach oraz wprowadzenia limitów wiekowych, jeśli chodzi o korzystanie z mediów społecznościowych przez osoby niepełnoletnie. Współpracujemy w tej kwestii z rządem Australii, który już wdraża takie kroki.

Jeśli nie postawimy tamy gigantom technologicznym (Big Tech), one całkowicie opanują nasze życie i negatywnie wpłyną na zdrowie psychiczne.

Australia, która jako pierwszy kraj na świecie wprowadziła ograniczenia w korzystaniu z social mediów dla dzieci poniżej

eprasa.pl 5130210a35

16. roku życia, przyznaje, że zmiana przepisów przynosi efekty. W Polsce należałoby wprowadzić taką samą granicę wiekową?

Sugerowałbym obniżenie jej do 14 lub 15 lat. Jednak raporty NASK pokazują inny problem: to rodzice często zakładają dzieciom konta w wieku 9-10 lat, ignorując obecną granicę 13 lat. Moje dzieci długo nie miały social mediów. Tłumaczyłem im, że to rujnuje kontakty społeczne.

Pana argumenty do nich trafiały?

Córka, dziś 16-letnia, przyznała mi po czasie rację, widząc dramaty rówieśników na grupach messengerowych.

Skoro mowa o bezpieczeństwie dzieci, w ubiegłym tygodniu sąd skazał na 6,5 roku pozbawienia wolności byłą działaczkę PO, która nie udzieliła pomocy córce doświadczającej przemocy seksualnej. Śledczy ustalili, że trwało to od 2011 do 2022 r. Kobieta odpowiadała też za znęcanie się nad zwierzętami – była świadkiem czynów o charakterze zoofilskim. Sprawcą był jej mąż, skazany na 25 lat więzienia. Jak to możliwe, że nikt z politycznego otoczenia kobiety o niczym nie wiedział?

Nie znam szczegółów sprawy, ale najważniejsze jest to, że państwo zareagowało i ci ludzie zostali skazani. Mężczyzna dostał 25 lat więzienia i to jest kluczowe.

Czy pana zdaniem mogła panować w Kłodzku zmowa milczenia? Przecież Kamila L. pojawiała się na wiecach m.in.

eprasa.pl 5130210a35

z wicemarszałkinią Sejmu i liderką KO na Dolnym Śląsku, Moniką Wielichowską.

Bądźmy poważni. Przez ostatnie lata byłem na setkach imprez, zrobiłem tysiące zdjęć z ludźmi. Nie proszę każdego o zaświadczenie o niekaralności przed wspólną fotografią. Jeśli ktoś jest zły, trzeba to piętnować, a kara musi być bezwzględna.

Wróćmy do wet prezydenta. Karol Nawrocki zablokował niedawno nowelizację Kodeksu postępowania karnego, czym naraził się nawet środowiskom kibicowskim. To efekt złych podpowiedzi doradców czy samodzielna inicjatywna prezydenta?

W Pałacu Prezydenckim działa się na oślep, stosując zasadę „nie, bo nie". Doradcy nie analizują całości ustaw, tylko znajdują jeden element, który im nie pasuje i ze względu na te 5 proc. odrzucają 95 proc. dobrych rozwiązań. Nie ma woli kompromisu. Podam przykład z własnego resortu. Przygotowaliśmy ustawę o usługach cyfrowych (implementację unijnego aktu DSA), prosiliśmy o spotkanie, wysyłaliśmy dokumenty do konsultacji. Odpowiedź? Zero komentarza.

> *Prezydent medialnie ogłosił, co mu się nie podoba, więc wprowadziliśmy zmiany* **zgodnie z jego życzeniem**. *I co? I tak zawetował.*

eprasa.pl 5130210a35

To nie jest troska o prawo. To zawiść i polityczna złość.

Czyli „wetomat"?

Oczywiście. Prezydent zawetował środki na zbrojenia, mimo że wcześniej politycy PiS-u, np. były szef MON Mariusz Błaszczak, uważali te rozwiązania za dobre. Mamy szansę na pożyczki z niższym oprocentowaniem niż te, które brał poprzedni rząd, by kupować sprzęt w USA i inwestować w polski przemysł obronny. A prezydent to blokuje, bo słucha prezesa Glapińskiego.

Skoro mowa o prezesie NBP – jak pan ocenia zamieszanie wokół wyników finansowych Banku? Niby bank odnotowuje straty, ale umie znaleźć środki, by sfinansować projekt „polski SAFE 0 proc".

To, co robi Adam Glapiński, to polityka partyjna, a nie dbanie o bezpieczeństwo państwa. W grudniu wysyła pismo o 100 miliardach straty, a w lutym mówi o 100 miliardach zysku. To niebywałe. Rodzi się pytanie, czy ktoś tu nie oszukiwał. Prezes NBP od lat szkodzi polskiej gospodarce – mylił się co do inflacji, wprowadzał niepokój na rynku. Truł polską gospodarkę niczym muchomor i robi to dalej. Jego decyzje negatywnie wpływają na ratingi Polski i stabilność złotego.

Jak mówił premier, weto do ustawy SAFE nie oznacza, że pieniądze na obronność przepadną. Decyzja ta jednak blokuje m.in. finansowanie zakupów dla policji, Straży Granicznej i SOP.

eprasa.pl 5130210a35

Pieniądze przyjdą w takim samym wymiarze, ale ustawa dawała nam narzędzia do ich szybszego i lepszego wykorzystania w ochronie cywilnej. Teraz musimy pracować nad zmianami w istniejącym prawie, by te miliardy mimo wszystko trafiły do służb.

Myśli pan, na podstawie doświadczeń ze swojego resortu, że uda się poprawić relacje z prezydentem?

Trudno mówić o relacji, kiedy jedna strona wyciąga rękę, a druga nie odpowiada. Mam jednak nadzieję, że teraz, gdy prezydent widzi, iż ponownie pracujemy nad ustawą o usługach cyfrowych, zechce z nami usiąść do rozmów. Jesteśmy na to gotowi.

Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy o sztucznej inteligencji. Gdyby miał pan to ująć prościej: co konkretnie zyska przeciętny Polak na wprowadzanych rozwiązaniach?

Po pierwsze, sztuczna inteligencja i algorytmy nie opanują naszego życia bez naszej wiedzy. To najważniejsza kwestia. Obecnie nie mamy właściwie żadnych regulacji dotyczących algorytmów sztucznej inteligencji. Można je implementować i korzystać z nich bez ograniczeń, a my – ani panie, ani ja – nie będziemy nawet wiedzieć, że ktoś analizuje nasze dane, wykorzystuje nas, wprowadza w błąd czy do czegoś namawia. Sztuczna inteligencja potrafi „halucynować", może wpływać na nasze emocje, może być też wykorzystywana nielegalnie. Wprowadzane przez nas zmiany mają więc z jednej strony zapewnić bezpieczeństwo, a z drugiej stymulować rozwój.

eprasa.pl 5130210a35

To oznacza rewolucję dla polskich firm?

Chcemy, aby mogły szybko wdrażać AI w swoich projektach. Musimy systemowo podejść do sprawy, również po kątem edukacji młodych ludzi, pokazywać im walory tej technologii.

> *Ta ustawa, tak jak mówiłem, opiera się na dwóch filarach:* **bezpieczeństwie i rozwoju**. *One muszą iść w parze.*

Bez odpowiedniego prawa trudno mówić o stabilizacji systemu. To tak, jakbyśmy dziś wyobrazili sobie całkowity brak regulacji na rynku leków – każdy mógłby sprzedawać cokolwiek, twierdząc, że to działa, bo on tak uważa. W świecie AI w Polsce jest dziś podobnie: brak certyfikacji, brak weryfikacji. To niebezpieczne przy technologii, która wpływa na wszystko – od rynku pracy po medycynę.

Czy Polska jest pod tym względem zacofana w porównaniu do innych krajów europejskich?

Wręcz przeciwnie, jesteśmy jednym z pierwszych państw, które wprowadzają takie regulacje. W Europie nikt nie działa w tym tempie. Polska jest dziś liderem, jeśli chodzi o budowę fabryk sztucznej inteligencji – tylko trzy państwa w Europie (Polska, Hiszpania i Niemcy) budują dwie państwowe fabryki.

eprasa.pl 5130210a35

Mamy też najlepszych na świecie naukowców, którzy są pożądani na całym świecie. Nasze projekty mają ich tu zatrzymać. Temu służy stworzony przez nas Fundusz Sztucznej Inteligencji – to miliardy złotych na koordynację prac, by zdolni ludzie nie uciekali za granicę. Drugi krok to przygotowanie rynku, by panować nad algorytmami, nie hamując przy tym rozwoju AI. Trzeci filar to szkolenia i budowanie społecznego zrozumienia, czym w ogóle jest ta technologia.

Niedawno resort cyfryzacji zapowiadał, że w latach 2025–2026 w aplikacji mObywatel pojawi się 36 nowości. Którą z nich uznaje pan za największy sukces?

Trudno wskazać jedną, bo każda służy innym potrzebom. Z perspektywy spokoju obywatela najważniejsze jest zastrzeżenie numeru PESEL. Kluczowa jest też możliwość złożenia wniosku o dowód osobisty czy paszport przez aplikację. Kamieniem milowym jest na pewno wprowadzenie podpisu kwalifikowanego oraz płatności elektronicznych za usługi miejskie, np. za śmieci. Dla rodziców i uczniów ważny jest też mObywatel Junior – legitymacja szkolna w telefonie, a w przyszłości dostęp do funkcji edukacyjnych i dzienniczka.

Bardzo istotna jest też usługa „mStłuczka” – po raz pierwszy w historii możemy na ulicy, w sytuacji kryzysowej, załatwić sprawę elektronicznie, zamiast wypełniać papierowe oświadczenia. Czas wypełniania dokumentów skrócił się z godziny

eprasa.pl 5130210a35

do około 12 minut. Właśnie – we współpracy z Ministerstwem Sprawiedliwości dodaliśmy dostęp do ksiąg wieczystych – nie trzeba nic wpisywać, można zobaczyć księgi swoich nieruchomości, które są przypisane do naszego numeru PESEL. mObywatel to obecnie najlepsza aplikacja rządowa w Europie. Dane nie kłamią – odkąd jestem w resorcie, jej popularność wśród Polaków wzrosła o ponad 100 proc. i dziś korzysta z niej 11,5 osób.

Tymczasem w rządzie zrobiło się głośno o sporze dotyczącym transkrypcji małżeństw. Podobno chciał pan, aby w aktach stanu cywilnego powinien być nowy zapis: „małżonek pierwszy" i „małżonek drugi" zamiast „mężczyzna" i „kobieta"?

Dla mnie jako ministra cyfryzacji, ale i polityka Lewicy, sprawa jest jasna: musimy zrobić wszystko, aby umożliwić transkrypcję aktów małżeństwa zgodnie z wyrokami NSA i TSUE.

> *Jeśli ktoś zawarł małżeństwo za granicą, powinno ono być uznawane w Polsce. To kwestia* **godności człowieka**, *która jest wartością nadrzędną.*

Spory o to, czy nazwać kogoś „małżonkiem", czy inaczej, są czysto techniczne i powinny zostać szybko rozstrzygnięte.

Może pan powiedzieć coś więcej o planowanych zmianach?

eprasa.pl 5130210a35

Złożyłem wnioski o przyjęcie rozporządzenia, które pozwoliłoby na taki wzór dokumentu, w którym można zapisać dwie kobiety, dwóch mężczyzn, jak i oczywiście kobietę i mężczyznę.

Ludowcom średnio się to podoba.

Choć niektórym politykom się to nie podoba, uważam, że zmiany są nieuniknione. Każde rozwiązanie pozwalające na transkrypcję jest dobre. Orzeczenie Naczelnego Sądu Administracyjnego potwierdziło linię, którą zaproponowaliśmy w ministerstwie. Będę przekonywał kolegów w rządzie, że nie ma na co czekać – zarówno NSA, jak i TSUE mówią to samo, więc wykonajmy to.

Sporo zamieszania wywołują również dotacje ministerialne, na przykład dla takich postaci jak Jaś Kapela. Czy Ministerstwo Kultury powinno wypłacać 5 tys. zł miesięcznego stypendium na projekt, którego efektem jest piosenka o aborcji ze skandalicznym tekstem?

Resort kultury, podobnie jak mój, prowadzi postępowania przez niezależne komisje ekspertów. Są konkretne warunki, konkursy i programy, w ramach których instytucje, stowarzyszenia czy fundacje mogą ubiegać się o środki. Ministrowie nie zaglądają w te prace.

Pytamy, bo sam pan jest – można powiedzieć – artystą i posiada wrażliwość, która, jak sądzimy, pozwala taką twórczość ocenić.

eprasa.pl 5130210a35

Moja twórczość to zupełnie inna bajka. Wiem jednak, jak wyglądają te programy – one są całkowicie niezależne. Dobrze napisany wniosek i rzetelna działalność to klucz do sukcesu. Ktoś może oceniać projekt przez pryzmat jednego kontrowersyjnego występu, ale pod spodem może być 20 różnych wskaźników, które zostały zrealizowane i merytorycznie się obroniły. W Ministerstwie Cyfryzacji nikt nie patrzy urzędnikom przez ramię i nie mówi: „ten jest ważny". Nie stosujemy metod z Funduszu Sprawiedliwości. Ufam, że resort kultury działa odpowiedzialnie i rozlicza każdą wydaną złotówkę.

Ostatnio lewicowy poeta pochwalił się w internecie wyjątkowo wulgarną i fałszywie wykonaną piosenką swojego autorstwa. Tak szczerze, pomyślał pan: żenada?

Można to tak oceniać, ale ja nie znam szczegółów tego konkretnego konkursu. Często patrzy się tylko na nazwisko, a projekt może mieć wiele innych walorów. Za te decyzje odpowiada Ministerstwo Kultury.

Zmieńmy temat. Lewica wywalczyła dla Polaków „wolną Wigilię". Teraz powraca temat wolnego Wielkiego Piątku. Czy będziecie o to walczyć?

Lewica wywalczyła już wiele: jest renta wdowia, zasiłek pogrzebowy, największy w historii projekt budowy mieszkań społecznych (20 tysięcy w przyszłym roku za 10 miliardów złotych). Mamy też sukcesy w cyfryzacji oraz zmiany w kodeksie pracy –

eprasa.pl 5130210a35

wliczanie umów zlecenie czy działalności do stażu pracy. To są fundamenty, których bez Lewicy w rządzie by nie było. Reforma inspekcji pracy sprawi, że ludzie nie będą wykorzystywani na „śmieciówkach". To są nasze realne osiągnięcia, podobnie jak wolna Wigilia. Obecnie jednak nie mamy planów walki o kolejny dzień wolny.

Wymienił pan wiele sukcesów, ale sondaże Lewicy wciąż oscylują wokół 7–8 proc.

Oczywiście chciałbym 15 czy 20 proc. Żyjemy jednak w spolaryzowanym społeczeństwie.

> *Wyborcy odchodzący z PiS-u najczęściej idą do Konfederacji, a ci z Trzeciej Drogi do Koalicji Obywatelskiej.* **Wielkie zmiany społeczne** *wymagają czasu.*

Nowe partie zazwyczaj zaczynają od kilku procent.

Podobno nową partię chce zakładać Mateusz Morawiecki.

Nawet jeśli ją założy, to dobrze się stanie, bo ona raczej uszczupli obecne notowania prawicy. Z kolei my w wakacje ruszamy w trasę – chcemy odwiedzić każdy powiat w Polsce, by pochwalić się naszymi osiągnięciami. Chcemy pokazać, gdzie budują się mieszkania, ile rent wdowich wypłacono, jak rozwinęła się Polska cyfrowa. Bezpośredni kontakt w powiatach jest najważniejszy.

eprasa.pl 5130210a35

Marszałek Czarzasty będzie stał na czele tej trasy?

Wszyscy będziemy w tym uczestniczyć. Plan jest taki, by wszyscy ministrowie z ramienia Lewicy od czerwca rozjechali się po kraju. To będzie „lewicowa trasa gabinetowa". Mamy gotową listę sukcesów i chcemy je zaprezentować Polakom.

A czy jest pomysł, by nieco zbliżyć się do Adriana Zandberga? Anna Maria Żukowska twierdzi, że ostatnio jest on wyjątkowo „ofukany" na waszą partię.

Bardzo lubię Adriana, to merytorycznie świetny gość. Mamy jednak inną wizję rządzenia. Jemu wydaje się, że będąc w rządzie, załatwi się wszystko od razu. Ja uważam, że rządzenie to kompromis – jak w małżeństwie czy związku. Jeśli uprzesz się tylko na swoje, druga strona cię zostawi i nie załatwisz nic. Będąc w opozycji, ma się zerowy wpływ.

Adrian Zandberg i jego zaplecze mówią, że można zrobić dla Polaków więcej.

Ale my odpowiadamy: „jak, skoro nie ma was w rządzie?". Nie chcę go „ofukiwać", bo go cenię, ale uważam, że trzeba go „ucywilizować rządowo". Lepiej robić cokolwiek realnego, niż tylko krytykować z boku. Dlatego nie wypycham nikogo z koalicji – mam nadzieję, że wspólna kampania otworzy mu oczy.

A może to „samotny wilk", którego nie da się oswoić?

Byłem szefem klubu parlamentarnego przez cztery lata i pracowałem z Adrianem, Marceliną Zawiszą czy Magdaleną Biejat.

eprasa.pl 5130210a35

To ludzie dobrze poukładani merytorycznie i świadomi geopolityki. Współpracuję z nimi i na pewno nie zatrzasnę przed nimi drzwi. Jeśli pytacie mnie panie o plan na Razem, to jest nim coraz szersze uchylanie drzwi – i do współpracy, i do współrządzenia.

W niedawnym badaniu dla „Wprost" na najgorszego ministra rządu Donalda Tuska „wygrała" Barbara Nowacka, a za nią znaleźli się Radosław Sikorski i Waldemar Żurek. Zaskoczyły pana te wyniki?

Staram się mówić o kolegach tylko dobrze. Minister Nowacka i minister Sikorski współpracują bardzo sprawnie. Ja oceniam członków rządu przez pryzmat ich responsywności na potrzeby mojego resortu i państwa. Nie wypada mi recenzować ludzi, z którymi na co dzień pracuję. Nikomu nie życzę zwycięstwa w takim rankingu.

Pan zajął 16. miejsce z zaledwie jednym procentem wskazań. Do pierwszej trójki było panu bardzo daleko.

Cieszę się, że nie znalazłem się w tym zestawieniu na wysokim miejscu.

A jaka jest cena tego, potocznie mówiąc, ministrowania?

Zgodziłem się na to, aby w moim miejscu zamieszkania zostały założone kamery.

Dlaczego?

Bo rekomendacje Służby Ochrony Państwa w kategorii osób ochranianych są jasne. Powinny być wdrożone jak największe

eprasa.pl 5130210a35

środki bezpieczeństwa, aby ten system był szczelny. A im więcej dostawałem pogróżek, im więcej było sytuacji krytycznych, związanych z tym, że pojawiały się osoby, które chciały zrobić mi krzywdę, tym bardziej jestem przekonany, że nie mogę odrzucać rekomendacji, które mają chronić mnie i moją rodzinę. Lepiej je wdrożyć, niż później żałować i gorzko płakać. Ostatnio pewien człowiek groził, że „spali mnie żywcem", bo napisałem, że Polska ma obowiązek uznawać małżeństwa osób tej samej płci, które zostały zawarte legalnie w innych krajach UE.

U tamtego mężczyzny policja znalazła broń palną i koktajle Mołotowa. I tak jak uznaję, że w każdej sytuacji należy kierować się zdrowym rozsądkiem, to gdy sprawa robi się tak poważna, trzeba po prostu dmuchać na zimne. Mam rodzinę – żonę, trójkę dzieci. I oni płacą cenę za to, jaką pracę wykonuję.

Bliscy sugerowali, że powinien pan rzucić politykę, że za dużo was to kosztuje?

Po tej ostatniej sytuacji, o której wspomniałem, w domu była napięta atmosfera. Takie informacje, że ktoś chce mnie zabić, czyta nie tylko moja żona czy dzieci, ale np. moi rodzice. Każdy ma swoje emocje i to nie jest tak, że łatwo się od nich odciąć, zapomnieć o sprawie. Pojawiają się pytania, a co by się stało, gdyby ten człowiek, który mi groził, przyjechał pod mój dom?

To ja wybrałem taką a nie inną drogę zawodową, a mojej rodzinie odbija się to czkawką. I to też trzeba im tłumaczyć, bo to

eprasa.pl 5130210a35

nie jest łatwa sytuacja. Dlatego też potrzebna jest wszechstronna akceptacja. Nie chcę wchodzić w szczegóły naszych rozmów, ale mogę powiedzieć tylko, że one nie są łatwe. Zawsze budzą duże emocje, bo pojawiają się pytania, co się wydarzy i co będzie dalej. Z drugiej strony, co mam zrobić? Wszystko to zostawić i nie spełniać marzeń dotyczących zmian w Polsce?

To pierwsza tak groźna sytuacja w pana życiu?

> *Pierwszy raz* **poważnie mi grożono** *w 2013 albo 2014 r. Był nawet taki incydent, że przed blok, w którym kiedyś mieszkałem, przynoszono mi cegły.*

Takie rzeczy już się działy, więc dla mnie i dla mojej rodziny nie jest to nowość. Nie porzucę swojej drogi politycznej, dlatego że zdarzają się wariaci. Ale w przypadku poważnych sytuacji nigdy nie odpuszczam.

Jak ktoś mi grozi śmiercią, zawsze zgłaszam sprawę na policję. W Polsce już ludzie umierali przez politykę. Przymykam oko jedynie wtedy, kiedy ktoś się ze mną politycznie nie zgadza i pozwala sobie na użycie obraźliwych epitetów.

A jak ocenia pan działanie służb w tym kontekście?

W sprawie tego człowieka, który mi groził i miał arsenał broni w swoim mieszkaniu, policja, prokuratura i sąd zareago-

eprasa.pl 5130210a35

wały w pełni profesjonalnie. Byłem na bieżąco informowany, co się dzieje, byłem proszony o to, żebym zachowywał szczególną ostrożność. To była niebywała sprawa, bo w ostatnich latach nie było takiego drugiego przypadku, żeby jakiś człowiek miał przygotowany cały plan, jak wyrządzić krzywdę politykowi, jak odebrać mu życie. Wiem, że zostały mu postawione zarzuty i siedzi w więzieniu. Więcej nie mogę powiedzieć. Ale stres jest, bo kiedyś może wyjść. I jak to w życiu, nie wiadomo, co się wtedy stanie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

Krzysztof Gawkowski – działacz samorządowy i pisarz, doktor nauk humanistycznych, od 2019 r. poseł na Sejm. W latach 2019–2023 był przewodniczącym Koalicyjnego Klubu Parlamentarnego Lewicy, od 2016 do 2018 r. wiceprzewodniczącym SLD, a od 2021 r. – Nowej Lewicy. Wiceprezes Rady Ministrów i minister cyfryzacji w trzecim rządzie Donalda Tuska.

eprasa.pl 5130210a35

Uwielbiam wygrywać



Fot. Materialy prasowe

*– **Coraz większym wyzwaniem będzie oddzielenie sygnału od szumu**. Narzędzi i danych będzie więcej niż kiedykolwiek, ale prawdziwą przewagę zbudują ci, którzy potrafią przełożyć je na proste, trafne decyzje. Technologia będzie się zmieniać. Zrozumienie konsumenta pozostanie kluczowe – mówi **Artur Litarowicz**, jeden z najbardziej utytułowanych polskich menadżerów i jedyny Polak w globalnym zarządzie Procter&Gamble.*

Rozmawiał **SZYMON KRAWIEC**

W tym roku mija panu 30 lat w P&G. Będzie pan świętował?

Szczerze mówiąc, nie planuję świętować. Cztery miesiące temu zmieniłem rolę w ramach P&G i przeniosłem się do Stanów Zjednoczonych, gdzie wszedłem do zarządu firmy, przejmując odpowiedzialność za globalną kategorię Personal Care oraz amerykański biznes Beauty. Skupiam się więc bardziej na tym nowym rozdziale, niż na tym, że właśnie mija 30 lat, odkąd zacząłem pracę w P&G. Mam bardzo dużo energii, wiele pomysłów i – co najważniejsze – ogromną motywację do dalszego rozwoju.

30 lat w jednej firmie. Nie za długo? Dlaczego nigdy nie zmienił pan pracy – założę się, że musiał pan dostawać niesa-

eprasa.pl 5130210a35

mowite oferty z konkurencji, a jednak jest pan lojalny wobec P&G tyle lat.

> *Patrzę na to trochę inaczej i nie zgodziłbym się z tezą, że przez te 30 lat nie zmieniałem pracy. Nigdy nie zmieniłem firmy, ale* **role zmieniałem bardzo często**.

Zaczynałem w finansach w Polsce, potem był marketing i general management. Pracowałem na ośmiu kategoriach produktów i na blisko 20 markach, z sukcesem zarządzałem biznesem w Polsce, Europie, Afryce, na Bliskim Wschodzie, w Azji, a dziś w Ameryce i globalnie. Niewiele firm daje możliwość tak szerokiego, międzynarodowego rozwoju. A ja nadal bardzo lubię to, co robię, ludzi, z którymi pracuję, i wyzwania, które cały czas się pojawiają.

Jak utrzymać w sobie tę motywację, chęci, będąc tyle lat w jednym miejscu? Jak mieć dalej tę młodzieńczą ciekawość świata z pana studenckich lat, kiedy pan w P&G zaczynał?

To w dużej mierze kwestia osobistych wyborów. Trzeba chcieć stale się rozwijać, lubić wyzwania i nie bać się ryzyka. Dla mnie sytuacje pozornie bez wyjścia są najlepszą stymulacją biznesową. Paradoksalnie dziś uczę się szybciej niż wtedy, gdy miałem 25 lat.

eprasa.pl 5130210a35

To także kwestia dyscypliny w zarządzaniu czasem i świadomego odkładania ego na bok – niezakładania, że „już wiem lepiej".

Patrząc na te trzy dekady, może pan wymienić jakiś jeden najważniejszy moment w karierze, który sprawił, że z szeregowego pracownika P&G trafił pan ostatecznie do globalnych struktur jednej z największych korporacji na świecie? Był jakieś gamechanger?

Takich momentów było wiele, podobnie jak ludzi, którym zawdzięczam swój rozwój. Ale kluczową decyzją było rozpoczęcie międzynarodowej kariery. To nie była łatwa decyzja, bo w Polsce miałem bardzo dobre perspektywy. Jednak ten krok zmusił mnie do adaptacji i spojrzenia na biznes z zupełnie innej skali. To był prawdziwy punkt zwrotny.

Jakie decyzje, kompetencje, cechy, ludzie wokół, a może coś innego najbardziej pomogły panu przejść z poziomu lokalnego rynku do globalnego zarządzania?

Uwielbiam wygrywać i wiem, że na globalnie konkurencyjnym rynku nie da się tego robić bez ciągłego rozwoju. Kluczowe jest także budowanie zespołów, rozwijanie ludzi i dawanie im realnej przestrzeni do podejmowania decyzji. To ludzie decydują o sukcesie organizacji. Jest jeszcze jeden bardzo ważny fundament – rodzina. Gdyby nie moja żona, która jest najlepszym przyjacielem i doradcą, zwłaszcza w sprawach ludzkich, nie osiągnąłbym tego, co dziś.

eprasa.pl 5130210a35

Jakie rady dałby pan młodym ludziom, którzy kiedyś chcą być jak Artur Litarowicz i zarządzać globalnym biznesem? Co robić, a czego nie robić?

> *Najważniejsze to nigdy* **nie stracić ciekawości i gotowości** *do wychodzenia poza strefę komfortu. To one napędzają rozwój.*

Ja bardzo świadomie wychodzę poza swoją „bańkę". Regularnie rozmawiam z konsumentami, spotykam się z liderami największych sieci handlowych i platform medialnych, ale też z ludźmi ze startupów czy branż zupełnie niezwiązanych z moim sektorem. To właśnie tam często pojawiają się impulsy, które później przekładają się na innowacje lub nowe kompetencje w organizacji.

Jakie błędy w karierze okazały się dla pana najbardziej wartościowe?

Nie nazwałbym ich błędami, raczej kryzysami. A kryzysy zawsze były dla mnie momentami zwrotnymi. Wyznaję zasadę, że nie można zmarnować kryzysu. Skoro już się pojawia – trzeba nim świadomie zarządzić i wyjść z niego z silniejszym biznesem oraz lepiej przygotowaną organizacją.

Jaki sukces smakował najbardziej?

eprasa.pl 5130210a35

Zawsze ten sam: kiedy widzę, że ludzie, z którymi pracowałem i których rozwijałem, odnoszą sukcesy i przechodzą na kolejne poziomy w swoich karierach. Jestem dumny, że mogłem dołożyć swoją cegiełkę do rozwoju wielu liderów z różnych funkcji.

Był pan w najważniejszych strukturach firmy zarówno w Europie, jak i Azji, a teraz w Ameryce Północnej. Jakie różnice w podejściu do zarządzania i do biznesu najbardziej pana uderzyły?

Każda organizacja ma swoją kulturę, a ta jest wypadkową kultury firmy i uwarunkowań regionalnych. Zrozumienie kontekstu kulturowego jest absolutnie kluczowe, jeśli chce się skutecznie budować i rozwijać zespół. Niezależnie od regionu jedno pozostaje niezmienne: silny, zgrany i odważny zespół jest fundamentem sukcesu.

Patrząc już w przyszłość, to które technologie pana zdaniem najbardziej zmienią branżę? Ciągle i dużo mówi się o AI, ale w sektorze beauty mamy też do czynienia z personalizacją i biotechnologią.

Dynamika zmian w branży beauty jest dziś ogromna i – szczerze mówiąc – cały czas przyspiesza. AI, personalizacja czy biotechnologia są bardzo ważne, ale ja patrzę na to inaczej: technologia sama w sobie nie wygrywa. Wygrywają te firmy, które potrafią użyć technologii do lepszego zaspokojenia potrzeb i emocji konsumenta.

eprasa.pl 5130210a35

Coraz większym wyzwaniem będzie oddzielenie sygnału od szumu. Narzędzi i danych będzie więcej niż kiedykolwiek, ale prawdziwą przewagę zbudują ci, którzy potrafią przełożyć je na proste, trafne decyzje. Technologia będzie się zmieniać. Zrozumienie konsumenta pozostanie kluczowe.

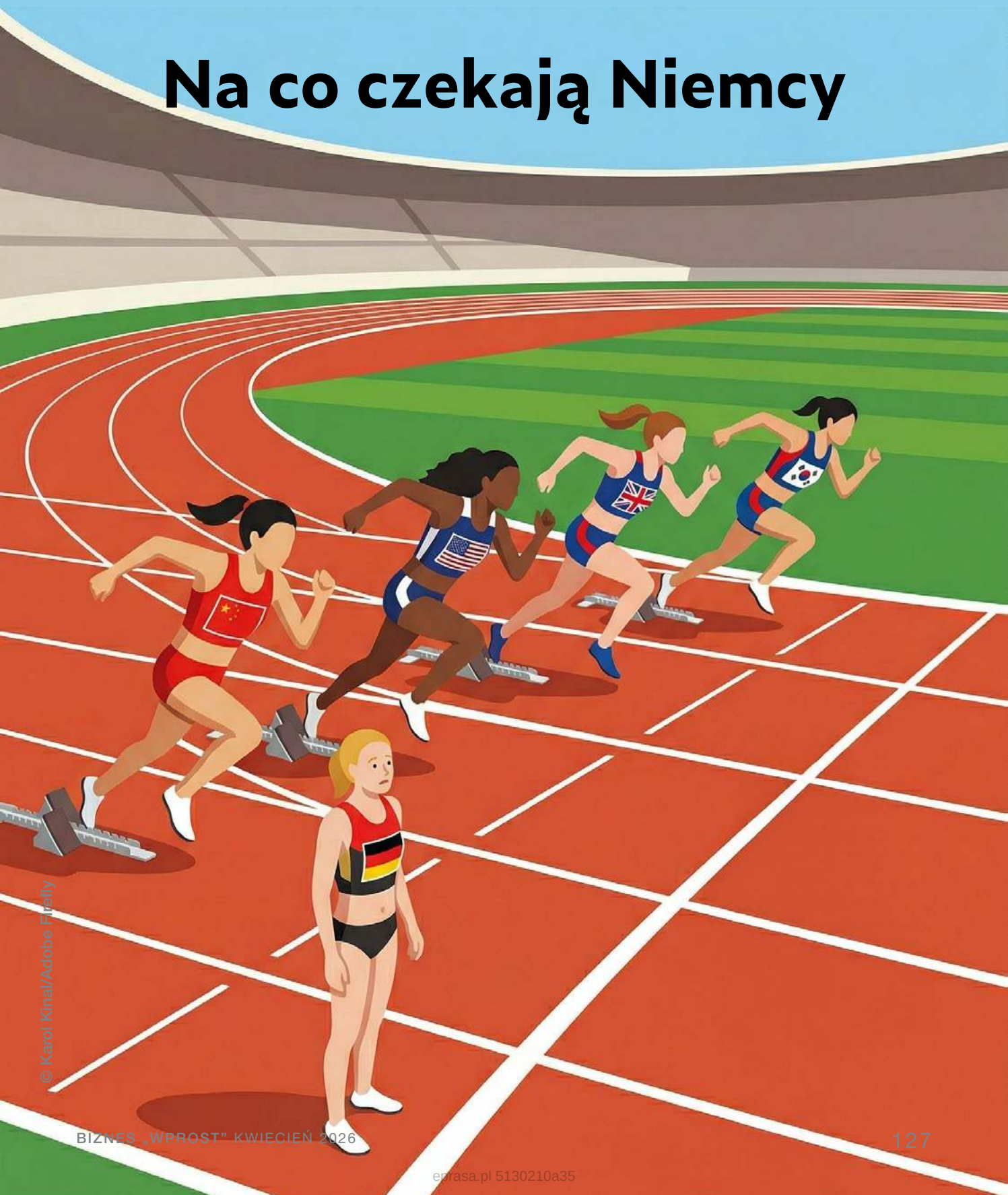
Jak pana zdaniem będzie wyglądał rynek produktów beauty i personal care w najbliższych latach? Czym będzie kierował się klient?

To temat na długą rozmowę, ale jedno jest pewne: rynek będzie coraz bardziej spolaryzowany. Z jednej strony konsumenci będą oczekiwać prostoty, coraz czystszych składów i naukowo udowodnionej skuteczności, z drugiej – coraz bardziej wyrafinowanych, spersonalizowanych doświadczeń. Klient będzie kierował się nie tylko ceną czy jakością produktu, ale tym, czy marka naprawdę go rozumie, czy jest spójna na każdym etapie kontaktu oraz jak ocenia wartość oferowanych w jej ramach produktów. Firmy, które nie nadążą za tym tempem zmian i złożonością oczekiwań, bardzo szybko przestaną być istotnymi graczami. To właśnie ta dynamika sprawia, że ta branża – i ta praca – są dziś tak fascynujące.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

Na co czekają Niemcy



© Karol Kinal/Adobe Firefly

epirasa.pl 5130210a35

– W Niemczech **wciąż funkcjonuje przekonanie, że będą produkować najwyższej jakości technologię** *i sprzedawać ją gdzieś na dalekich rynkach świata. To jednak coraz bardziej przypomina myślenie życzeniowe – mówi politolożka* **Aleksandra Fedorska**.

Rozmawiała **MARTA ROELS**

Pisała pani ostatnio, że nadszedł zmierzch niemieckiej pracowitości, bo wielu Niemców odziedziczyło spadki o łącznej kwocie nawet 500 miliardów euro. To spuścizna po rocznikach wojennych i dlatego wielu z nich wybiera wcześniejsze emerytury albo pół etatu. Wśród młodych Niemców obserwuje się także, że rzadko kto pracuje na pełny etat, jak jest przyjęte na przykład w Polsce. Czy takie odcinanie kuponów od zakumulowanego bogactwa to kwestia niemiecka, czy może zjawisko ogólne w Europie Zachodniej?

Praca na niepełny etat była pierwotnie odpowiedzią na wysokie bezrobocie. W ten sposób można było po prostu podzielić pulę przepracowanych godzin na większą liczbę osób. Pionierem takiego podejścia stała się Holandia. Było to rozumiane jako in-

eprasa.pl 5130210a35



Fot. Mottke/Wikipedia

ALEKSANDRA FEDORSKA *jest politolożką i niezależną korespondentką piszącą do polskich i niemieckich mediów*

eprasa.pl 5130210a35

nowacyjny sposób dzielenia pracy w społeczeństwie. Podobne rozwiązania funkcjonowały w Danii, gdzie także obserwujemy wysoki odsetek zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin.

> *W Niemczech obecnie, szczególnie wśród młodych kobiet,* **praca na niepełny etat** *stała się właściwie standardem.*

Jest to powiązane z określonym sposobem myślenia o pracy jako elemencie, który powinien pozostawać w równowadze z życiem prywatnym. Oczywiście jest to indywidualna decyzja, w jaki sposób ktoś wykorzystuje czas, w którym nie pracuje – czy przeznaczy go na odpoczynek, rozwój osobisty czy inne aktywności.

Mnie jednak interesują tu przede wszystkim dwie kwestie. Po pierwsze, ma to bezpośredni wpływ na konsumpcję.

Kto pracuje mniej, ten zarabia mniej, a więc także mniej wydaje. Po drugie, ważny jest wpływ takiego wyboru na rozwój kariery zawodowej. Jeżeli ktoś w wieku trzydziestu kilku lat decyduje się na znaczną redukcję czasu pracy, to trudno później oczekiwać awansu zawodowego. Można powiedzieć, że drabina kariery w takim przypadku zatrzymuje się. Dla kobiet wydaje się to pozornie korzystne, ponieważ pozwala łatwiej pogodzić życie rodzinne z pracą. Jednak w dłuższej perspektywie oznacza to również niższe składki emerytalne, a więc i niższą emeryturę w przyszło-

eprasa.pl 5130210a35

ści. Co więcej, dzietność w Niemczech bardzo spada i dotyczy to szczególnie rdzennych Niemców, więc nie można powiedzieć, że młode kobiety po prostu łączą wychowywanie dzieci z pracą.

Czy uważa pani, że Niemcy stają się coraz bardziej dekadenccy? Kanclerz Merz przyznał ostatnio, że wygaszanie elektrowni atomowych było nieodwracalnym błędem. Mówił też, że zamiast debatować o czterodniowym tygodniu pracy, Niemcy powinni zwiększyć swoją produktywność. Tymczasem społeczeństwo zdaje się tego nie zauważać.

Jeżeli społeczeństwo przyzwyczai się do pewnego poziomu komfortu i dobrobytu, to bardzo trudno jest później powrócić do etosu pracy. W latach 50. czy 60. był on jednym z fundamentów niemieckiego sukcesu gospodarczego. Dziś ciężka praca ma raczej negatywny wizerunek. Często kojarzy się ją ze stresem albo wypaleniem zawodowym. Na ten temat powstały liczne publikacje. Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy rzeczywiście przyczyną tych problemów jest sama praca, czy raczej inne czynniki, na przykład problemy osobiste. Dla mnie bardziej interesujący jest aspekt społeczny. To, że ktoś może sobie pozwolić na pracę w mniejszym wymiarze godzin, jest w dużej mierze efektem osiągniętego dobrobytu, bo stać go na to.

Konsekwencją jest oczywiście niższa konsumpcja. Chyba że dana osoba dysponuje dodatkowymi źródłami dochodu, na przykład majątkiem odziedziczonym po rodzinie. W przypadku

eprasa.pl 5130210a35

rdzennych Niemców nie można tego czynnika lekceważyć. Najwięcej dziedziczą obecnie osoby w wieku sześćdziesięciu lat lub nieco starsze. I znowu mówimy głównie o rdzennych Niemcach. W efekcie pojawia się kolejny podział społeczny. Z jednej strony mamy osoby, które mogą pozwolić sobie na ograniczenie pracy. Z drugiej strony są osoby, które nie mają żadnego dodatkowego majątku i są całkowicie uzależnione od dochodu z pracy. To prowadzi do bardzo wyraźnych różnic społecznych. Można to zobaczyć nawet w prostym obrazie – jedna osoba siedzi w kawiarni z cappuccino i pracuje tylko kilka godzin dziennie, a druga sprząta nocą biura, często nawet na półtora etatu.

Uważa pani, że ta zmiana w etosie pracy Niemców wynika z tego, że oni nie muszą już nikogo doganiać? Kraje takie jak Polska wciąż są w fazie nadrabiania zaległości, więc wciąż istnieje motywacja do pracy. Tymczasem Niemcy od dawna są największą gospodarką w Europie. Do tego dochodzi wieloletnie państwo dobrobytu, które nawet przy mniejszej aktywności zawodowej zapewnia bezpieczeństwo.

Rzeczywiście, jeśli społeczeństwo przez wiele dekad żyje w stabilnym dobrobycie i jednocześnie nie odczuwa presji doganiania innych gospodarek, to naturalnie zmienia się także stosunek do pracy. Państwo dobrobytu sprawia, że nawet w sytuacji mniejszej aktywności zawodowej istnieje pewne zabezpieczenie, minimum, które gwarantuje system.

eprasa.pl 5130210a35

Od niedawna wzrasta liczba Polaków, którzy zdecydowali się wrócić z emigracji w Niemczech. Najczęstsze powody to bogacenie się Polski i bezpieczeństwo. Jak jest z tym drugim w Niemczech?

Do naszej redakcji zgłosiły się niedawno matki mieszkające w Niemczech, które poprosiły, abyśmy zajęli się problemami w szkołach. Opowiadały między innymi o sytuacji, w której toalety szkolne zostały zamknięte z powodu przemocy między uczniami. Dzieci, które chcą z nich skorzystać, muszą iść do sekretariatu i poprosić o klucz. Dla wielu osób w Polsce brzmi to zupełnie niewiarygodnie. Ja sama chodziłam do szkoły w Niemczech w latach 90. i takich problemów po prostu nie było. Dziś szkoła bardzo się zmieniła. Stała się znacznie bardziej zróżnicowana etnicznie, ale jest też miejscem poważnych napięć społecznych.

Mamy do czynienia z dużymi różnicami majątkowymi – znacznie większymi niż w Polsce –

> *rdzenni Niemcy to osoby zamożne, które, jak już wspominałam, często nie muszą nawet pracować, a ludność napływowa to klasa* **pracująca często po kilkanaście godzin** *dziennie.*

eprasa.pl 5130210a35

Dochodzi do tego przestępczość oraz codzienna przemoc między uczniami, czasem w formie mobbingu czy zastraszania. Te zjawiska są w Niemczech coraz częściej dyskutowane. Pojawiają się nawet relacje dzieci, które boją się korzystać z toalet szkolnych – boją się tam wchodzić, bo zdarzają się sytuacje zastraszania czy poniżania. To naprawdę wstrząsające historie.

Mówi pani, że grozi nam nowy kryzys migracyjny i że wielu uchodźców wciąż chce kierować się do Niemiec. Czy w takim kontekście niemiecki model państwa dobrobytu jest w ogóle do utrzymania? Oficjalne dane pokazują ogromną różnicę między Polską a Niemcami w kwestii aktywności zawodowej nawet uchodźców z Ukrainy. W Polsce pracuje około 70 proc. z nich, a w Niemczech 30 proc.

Myślę, że na obecnym poziomie utrzymanie tego modelu jest już bardzo trudne. Niemcy stały się społeczeństwem niezwykle zróżnicowanym pod wieloma względami. Dotyczy to stylu życia, pochodzenia majątku, a także poglądów politycznych. Kiedyś większość społeczeństwa spotykała się w politycznym centrum – wokół CDU/CSU i SPD. Dziś to centrum się rozpada. Z jednej strony mamy skrajną lewicę, z drugiej rosnącą AfD. Społeczeństwo zaczyna się więc rozchodzić w różnych kierunkach – mentalnie, kulturowo i ekonomicznie.

To rodzi fundamentalne pytanie: co właściwie jeszcze łączy te wszystkie grupy? W pewnym sensie wspólnym mianownikiem

eprasa.pl 5130210a35

pozostaje wysoki poziom życia. Wszyscy chcą z niego korzystać. Pytanie brzmi jednak: czy ci, którzy ten dobrobyt wciąż wytwarzają i finansują, będą w stanie utrzymać ten system w dłuższej perspektywie? Niemcy dysponują ogromnym majątkiem. Nie wiadomo jednak, jak długo będą one w stanie podtrzymywać obecny model społeczny i czy nie doprowadzi to do dalszego pogłębiania podziałów między różnymi grupami społecznymi.

Jednym z problemów jest także to, że różne grupy społeczne żyją obok siebie. Proszę spojrzeć na prosty przykład. Polacy mieszkający w Niemczech konsumują głównie polskie media, Rosjanie rosyjskie, a Turcy tureckie. To wszystko zaczyna się rozjeżdżać. Nie ma już jednego wspólnego obiegu informacji.

> *Każda grupa funkcjonuje coraz bardziej we własnym świecie, a to oznacza, że trudno będzie pogodzić takie społeczeństwo z* **jednolitą polityką gospodarczą** *czy z jednym systemem społecznym.*

Przez ostatnie 35 lat niemiecki model gospodarczy opierał się na kilku filarach: tanich surowcach energetycznych z Rosji, eksporcie do Chin oraz outsourcingu bezpieczeństwa Stanom Zjednoczonym. Jak zauważa Wolfgang Münchau, ten model właśnie się kończy. Czy Niemcy mają jakiś nowy pomysł na swoją gospodarkę?

eprasa.pl 5130210a35

Oni wciąż szukają. Przez pewien czas wiązali ogromne nadzieje z Chinami. Wierzono, że ogromny chiński rynek będzie w nieskończoność chłonął niemieckie produkty. Później część tych nadziei przeniesiono na rynki Ameryki Południowej, na przykład na umowę Mercosur. Myślę jednak, że to już nie będzie działało w taki sposób jak dawniej. W Niemczech wciąż funkcjonuje przekonanie, że będą produkować najwyższej jakości technologię i sprzedawać ją gdzieś na dalekich rynkach świata. To jednak coraz bardziej przypomina myślenie życzeniowe. Konkurencja bardzo szybko rośnie. Chiny nie tylko produkują własne samochody, lecz także eksportują je na cały świat. Podobnie jest w przypadku maszyn czy technologii przemysłowych. W wielu dziedzinach Chiny już przegoniły Niemcy.

Jak w takim razie Niemcy patrzą dziś na wojnę w Ukrainie? Wiele osób uważa, że w niemieckich elitach wciąż istnieje silna pokusa powrotu do handlu z Rosją, zwłaszcza jeśli chodzi o surowce energetyczne.

To jest dla Niemiec bardzo duże wyzwanie. Problemy energetyczne już wcześniej były poważne, a zostały jeszcze pogłębione przez wydarzenia na świecie, na przykład napięcia w Zatoce Perskiej. Widzimy przecież, jak bardzo rosną ceny paliw. Sytuacja jest taka, że przy granicy po polskiej stronie Niemcy często wykupują paliwo, bo jest tańsze. To pokazuje skalę presji energetycznej. Każda taka sytuacja jest kolejną cegiełką zwiększającą trudności gospodarcze.

eprasa.pl 5130210a35

Politycznie powrót do współpracy energetycznej z Rosją jest dziś właściwie niemożliwy. Oficjalnie nikt o tym nie mówi. Nie ma żadnych oficjalnych deklaracji ani planów. Jednak oczywiście w Niemczech istnieje świadomość, że to całkowicie zmieniłoby reguły gry gospodarczej. W pewnym sensie można powiedzieć, że Niemcy gdzieś na to czekają, choć nie jest to wyrażane wprost.

> *W szczególnie trudnej sytuacji przez brak taniej energii znalazł się niemiecki* **przemysł chemiczny**. *Jest to druga najważniejsza branża niemieckiej gospodarki po sektorze motoryzacyjnym.*

Dziś obie przeżywają bardzo poważny kryzys, który zaczyna już przenosić się na rynek pracy. Prognozy mówią o możliwości likwidacji nawet 100–150 tys. miejsc pracy w sektorach, które są bardzo wartościowe, bo związane z zaawansowaną technologią i wieloletnim doświadczeniem przemysłowym. Wystarczy wspomnieć takie koncerny jak BASF czy Henkel – to są globalni giganci przemysłu chemicznego. Jeśli takie branże zaczynają się kurczyć, tracona jest nie tylko produkcja, lecz także ogromny zasób wiedzy technologicznej. Podobnie wygląda sytuacja w sektorze motoryzacyjnym. Jeśli raz zamknie się zakład produkcyjny, to bardzo trudno jest go później odbudować. Znika cały ekosys-

eprasa.pl 5130210a35

tem dostawców, know-how czy sieć powiązań przemysłowych budowana przez dziesięciolecia.

W Niemczech często oznacza to również degradację całych lokalnych społeczności. Wystarczy wspomnieć choćby dzielnice budowane kiedyś przez wielkie koncerny jak Siemens dla swoich pracowników (niem. Siemensstadt). Gdy zakłady znikają, takie miejsca zaczynają pustoszeć. To zmienia całe lokalne rynki pracy, a nawet rynek nieruchomości. Jeśli Niemcy utracą te kluczowe elementy swojej przewagi technologicznej, pojawi się fundamentalne pytanie: co będą w przyszłości oferować światu? Co będzie produktem, którego inni nie mają?

Dlaczego więc Niemcy nadal brną w chybioną politykę klimatyczną – w rozwój OZE i odchodzenie od energetyki jądrowej – skoro coraz wyraźniej widać jej koszty?

Trudno powiedzieć, czy nadal jest to kwestia wiary w tę politykę, czy raczej problem polityczny i instytucjonalny. Niemcy zaszli w tej ideologii bardzo daleko. Została ona wpisana w ustawy, strategie państwowe i konkretne cele polityczne. Dziś w wielu miejscach funkcjonują konkretne daty odejścia od węgla. Na przykład w Zagłębiu Ruhry zapisano, że nastąpi ono do 2030 r. Jeśli jednak spojrzymy realistycznie na obecną sytuację energetyczną, widać wyraźnie, że jest to właściwie niemożliwe do zrealizowania.

Dlatego mam wrażenie, że na najwyższych szczeblach władzy trwają dziś prace nad strategią wyjścia z tej sytuacji.

eprasa.pl 5130210a35

> *Chodzi o to, aby* **wycofać się z części** *tych zobowiązań w sposób możliwie wiarygodny i nie ponieść całkowitej porażki w oczach wyborców oraz opinii międzynarodowej.*

Świadomość problemu już istnieje. Widać to choćby w cenach energii. Jednak problem polega na tym, że przez lata temat katastrofy klimatycznej był bardzo silnie obecny w mediach i debacie publicznej. Czasami historia przynosi też bardzo proste zaskoczenia. Wystarczy, że przychodzi zwykła, mroźna zima i nagle okazuje się, że wiele wcześniejszych założeń było błędnych. Przecież klimat miał się tylko ocieplać. Teraz trzeba tę narrację odwrócić. Pytanie, czy nie jest już za późno. Część przemysłu po prostu opuściła Niemcy i przeniosła się do innych krajów. Nie wiadomo, czy uda się go przywrócić.

Na koniec pozostaje jeszcze jedna kwestia. Czy społeczeństwo, które przyzwyczaiło się do pracy kończącej się o czternastej czy piętnastej i do stylu życia nastawionego na czas wolny, będzie w stanie szybko wrócić do zupełnie innego modelu pracy? Tego dziś nikt nie potrafi jednoznacznie powiedzieć.

A jak Niemcy patrzą dziś na Polskę? Często od naszych zachodnich sąsiadów pojawiają się głosy zaskoczenia, że Warszawa staje się coraz bardziej asertywna.

eprasa.pl 5130210a35

Przez bardzo długi czas byliśmy w oczach Niemców krajem biedniejszym, który w pewnym sensie korzystał z ich pomocy i wsparcia. Była to relacja, którą można by określić jako dawcę i biorcę. Dziś to się wyraźnie zmienia. Bez względu na to, jaki rząd jest aktualnie u władzy w Polsce, mamy coraz silniejsze przekonanie, że jesteśmy partnerami. Nie funkcjonujemy już w relacji nauczyciel–uczeń.

Dla Polaków jest to oczywiste, ponieważ sami widzimy, jak bardzo nasz kraj się rozwinął. Dla Niemców to jednak stosunkowo nowe doświadczenie i potrzebują czasu, aby się do tego przyzwyczaić. Być może konieczna będzie również zmiana pokoleniowa, aby ta nowa percepcja Polski stała się w Niemczech czymś naturalnym. Co ciekawe, mam wrażenie, że osoby napływowe w Niemczech często lepiej rozumieją tę zmianę niż rdzenni Niemcy.

W pewnym sensie paradoks polega na tym, że dawny niemiecki etos pracy przejął dziś ktoś inny – Europa Środkowa.

Rzeczywiście można tak na to spojrzeć. Niemcy oczywiście także skorzystali na upadku komunizmu. Jednak to Polska okazała się jednym z największych beneficjentów transformacji i integracji z Europą Zachodnią. Widać to dziś bardzo wyraźnie nie tylko w Warszawie, lecz także w wielu innych miastach. Zmieniły się również mniejsze miejscowości czy obszary wiejskie. Ta zmiana jest ogromna i wielu Niemców dostrzega ją dopiero wtedy, gdy

eprasa.pl 5130210a35

przyjeżdża do Polski. Widać to choćby nad Bałtykiem. W Świnoujściu miałam kiedyś sytuację, w której trudno było mi znaleźć na plaży rozmówcę do wywiadu mówiącego po polsku.

Takich zjawisk jest zresztą więcej wzdłuż całej granicy polsko-niemieckiej. W wielu miejscowościach rozwija się sektor usług związanych z opieką nad starszymi osobami z Niemiec. Wielu niemieckich emerytów decyduje się mieszkać po polskiej stronie granicy, gdzie przy swojej emeryturze mogą żyć wygodniej. Jednocześnie pozostają blisko Niemiec – w razie potrzeby mogą szybko wrócić do niemieckiego systemu opieki zdrowotnej czy odwiedzić rodzinę.

Wielu Niemców jest też zaskoczonych poziomem bezpieczeństwa i porządku w polskich miastach.

Bardzo często słyszę takie reakcje. Moja przyjaciółka, która mieszka w Niemczech, zawsze jest zdziwiona, kiedy opowiadam jej, że po seansie w kinie wracam nocą pieszo przez centrum Poznania. Miasto żyje nocą, ludzie normalnie chodzą ulicami i nic złego się nie dzieje.

Dla niej to jest wręcz niewiarygodne. W Niemczech wiele kobiet przyzwyczaiło się do zupełnie innych środków ostrożności. Często na przykład dzwoni się do osoby bliskiej i rozmawia przez telefon w drodze do domu, żeby czuć się bezpieczniej. Oczywiście także u nas zdarzają się osoby pod wpływem alkoholu czy głośne grupy w nocy, ale jest to coś, co umiemy ocenić i do czego

eprasa.pl 5130210a35

jesteśmy przyzwyczajeni. Nie ma natomiast sytuacji, które często widuje się w niektórych niemieckich miastach – na przykład dużych grup młodych imigrantów stojących na ulicach późno w nocy. To są obrazy, które widziałam choćby w Kolonii i które dla wielu kobiet mogą być niepokojące.

W dużej mierze jest to konsekwencja decyzji politycznych dotyczących tego, kogo wpuszczono do kraju.

> *Dla mnie osobiście niektóre miejsca w Niemczech, zwłaszcza okolice* **dworców kolejowych w dużych miastach**, *są dziś groźne.*

Kiedy jestem tam sama, mogę ocenić sytuację. Jednak gdy jestem z dzieckiem, odczuwam znacznie większy niepokój. Trzeba też pamiętać, że w wielu niemieckich miastach pojawiły się dodatkowe problemy, na przykład związane z narkotykami – handel i konsumpcja odbywają się praktycznie otwarcie. Dla kogoś przyjeżdżającego z Polski jest to często szokujący widok, bo na szczęście u nas na razie nie mamy takich zjawisk. Oby tak pozostało.

Na koniec chciałabym zapytać o coś, co wielu obserwatorów z Polski bardzo zaskakuje – o technologiczne zapóźnienie Niemiec. Problemy z płatnościami bezgotówkowymi, słabą infrastrukturę cyfrową, powolnym internetem czy zaniedbany-

eprasa.pl 5130210a35

mi drogami. Co się właściwie stało z krajem, który przez dekady był symbolem rozwoju?

Po pierwsze, przez bardzo długi czas Niemcy po prostu nie przywiązywali do tych kwestii aż tak dużej wagi. Jeszcze w latach 90. byli najbogatszym i najbardziej rozwiniętym krajem w Europie. To był moment, w którym pojawił się pewien rodzaj samozadowolenia. Później zaczęły się trudności gospodarcze. Już na początku lat dwutysięcznych Niemcy przeżywały poważny kryzys – wysoki poziom bezrobocia, reformy z czasów rządu Gerharda Schrödera. Wtedy zaczęło się okazywać, że pieniędzy jest mniej. Następnie sytuacja poprawiła się w okresie rządów Angeli Merkel, głównie dzięki eksportowi i współpracy gospodarczej z Chinami. To przyniosło ponowny wzrost dobrobytu. Jednak nie był on już tak powszechny jak w latach 90.

Trzeba też powiedzieć, że niemieckie społeczeństwo nie jest szczególnie entuzjastyczne wobec technologicznych nowinek – często mówi się o German Angst, czyli pewnej ostrożności czy lęku przed ryzykiem. Polacy są pod tym względem znacznie bardziej otwarci. Lubimy nowe rozwiązania, szybko adaptujemy się do nowych technologii. W Niemczech dominuje ostrożność. Do tego dochodzi kwestia demografii. Społeczeństwo rdzennych Niemców jest coraz starsze. To właśnie ta grupa, która ma mniej dzieci i się starzeje, jest bardziej sceptyczna wobec zmian technologicznych.

eprasa.pl 5130210a35

Z drugiej strony mamy bardzo młodą ludność napływową. I tu pojawia się ciekawy paradoks – większość nowych firm zakładanych dziś w Niemczech powstaje właśnie dzięki imigrantom lub ich dzieciom. To pokazuje kolejny podział. Z jednej strony mamy starszą, bardziej zachowawczą część społeczeństwa, która często nadal korzysta z lokalnych banków i nie jest szczególnie zainteresowana nowymi rozwiązaniami technologicznymi. Z drugiej mamy młodsze środowiska ludności napływowej, bardzo przedsiębiorcze i dynamiczne.

Ten kontrast jest bardzo widoczny. Czasami prowadzi nawet do zabawnych sytuacji. Kiedy pokazuję w Niemczech różne rozwiązania cyfrowe stosowane w Polsce – na przykład płatności mobilne – reakcje bywają pełne zdziwienia. Pojawiają się pytania o bezpieczeństwo, o ryzyko, o to, czy to na pewno działa. To dobrze pokazuje różnicę mentalności. Polska jest dziś znacznie bardziej otwarta na technologiczne zmiany niż Niemcy. I to także jest element większej transformacji, która zachodzi obecnie w Europie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

Eksperci nie zbawią świata



© Karol Kinal/Adobe Firefly

eprasa.pl 5130210a35

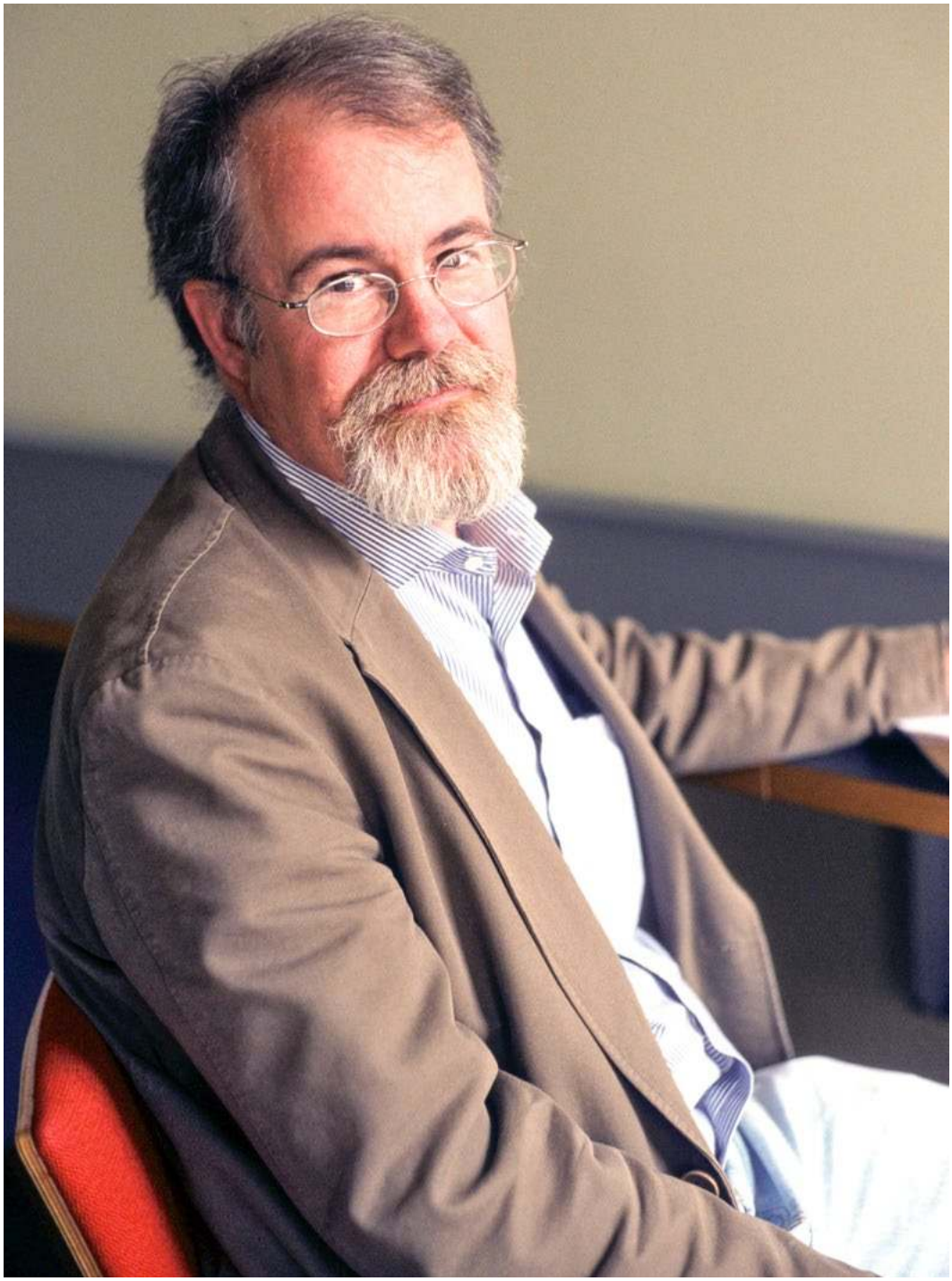
– W mojej dzielnicy w Nowym Jorku powstaje mnóstwo nowych firm, ale większość z nich szybko znika z rynku. Dlaczego tak się dzieje? Bo bardzo trudno jest przewidzieć, czego naprawdę chcą klienci. Właśnie dlatego **rozwój oparty na oddolnych inicjatywach i eksperymentach jest znacznie bardziej skuteczny niż wielkie projekty opracowane przez ekspertów**, *którzy próbują zaplanować gospodarkę odgórnie – mówi* **William Easterly**, *autor „Tyranii ekspertów”.*

Rozmawiała **MARTA ROELS**

Pańska książka „Tyrania ekspertów" pokazuje, że walka z ubóstwem często ignorowała prawa samych ubogich. Co sprawiło, że zdał pan sobie sprawę, iż problem ten leży u podstaw polityki rozwojowej?

Ludzie bardzo silnie pragną sprawczości, możliwości podejmowania decyzji dotyczących własnego życia, prawa do wyrażenia zgody na programy czy projekty, które ich dotyczą albo mogą wpływać na własny rozwój. Możemy to nazwać samostanowieniem, wolnością lub autonomią. Istnieje wiele słów opisujących to zjawisko. Właśnie dlatego naruszanie praw ludzi ubogich jest tak poważnym problemem, bo w gruncie rzeczy odbiera im się

eprasa.pl 5130210a35



Fot. Jerry Bauer/Wikipedia

WILLIAM EASTERLY *amerykański ekonomista specjalizujący się w rozwoju gospodarczym. Jest profesorem ekonomii na Uniwersytecie Nowojorskim i autorem książek o tematyce gospodarczej*

eprasa.pl 5130210a35

coś, co my sami cenimy bardzo wysoko – możliwość decydowania o własnym życiu czy o sposobie funkcjonowania. Nikt z zewnątrz nie powinien narzucać nam takich decyzji.

Pisze pan także o „technokratycznej iluzji" – przekonaniu, że ubóstwo jest jedynie problemem technicznym, który można rozwiązać dzięki wiedzy ekspertów. Dlaczego tak wielu ekonomistów w nią wierzy?

Na drugie pytanie łatwiej odpowiedzieć.

> *Wiele osób wierzy w model technokratyczny, ponieważ* **daje on ogromną władzę** *ekspertom i ekonomistom takim jak ja.*

To sprawia, że specjaliści mają bardzo dużą rolę w procesie rozwoju i naturalnie czyni go atrakcyjnym dla środowiska eksperckiego.

Iluzja polega na przekonaniu, że ubóstwo można rozwiązać poprzez czysto techniczne rozwiązania, bez zajmowania się polityką. Tymczasem nie da się od niej uciec. Ludzie mają różne cele i wartości w życiu, i w społeczeństwie. Przed chwilą mówiliśmy o potrzebie sprawczości, wolności, samostanowienia. Te wartości istnieją zarówno na poziomie jednostki, jak i całego społeczeństwa. Oczywiście ludzie chcą także poprawy warun-

eprasa.pl 5130210a35

ków materialnych – wyjścia z ubóstwa, dostępu do żywności, wody, schronienia czy podstawowych usług. Jednak decyzja, jak pogodzić wszystkie te cele, nie może być podjęta przez jednego eksperta. Wymaga procesu społecznego i politycznego, w którym ludzie sami dokonują wyborów.

System polityczny musi również rozwiązywać wiele innych problemów. Na przykład musi zapewniać rozliczalność rządu. W wielu biednych krajach rządy otrzymują ogromne środki pomocowe, ale efekty są bardzo ograniczone – brakuje dróg, szkół czy podstawowej infrastruktury.

Badania Esther Duflo i jej współpracowników pokazują na przykład bardzo wysoki poziom absencji pracowników służby zdrowia w krajach rozwijających się. To nie jest problem, który można rozwiązać technicznie. Próbowano różnych sposobów – list obecności, zegarów rejestrujących czas pracy czy kamer, ale nie działały. Pracownicy szybko zorientowali się, że rząd w gruncie rzeczy nie jest zainteresowany tym, czy faktycznie wykonują swoją pracę.

To jest problem polityczny, a nie techniczny. Trzeba stworzyć system, w którym pracownicy publiczni są rozliczani z wykonywania swoich obowiązków wobec ludzi, którzy potrzebują opieki zdrowotnej czy innych usług. Jeżeli system polityczny opiera się na patronacie – na przykład jeśli stanowiska w służbie zdrowia są formą nagrody politycznej – to żadne techniczne rozwiązania nie

eprasa.pl 5130210a35

będą działać. Dlatego technokratyczne podejście nie wystarcza. Problemem nie jest brak technologii, lecz brak odpowiednich instytucji politycznych.

Twierdzi pan również, że instytucje zajmujące się rozwojem często unikają rozmów o demokracji i prawach politycznych. Dlaczego środowisko zajmujące się pomocą rozwojową tak niechętnie podejmuje te tematy?

Większość z nas w świecie rozwiniętym bardzo ceni demokrację. Dlatego dość paradoksalne jest to, że rzadko pojawia się ona jako cel polityki rozwojowej wobec innych krajów. Oczywiście nie wszyscy muszą w takim samym stopniu ją cenić, ale wydaje się rozsądne przynajmniej zapytać społeczeństwa w krajach rozwijających się, czy chcą żyć w takim systemie.

Dlaczego tak się nie dzieje? Jednym z powodów jest wygoda. Instytucje pomocowe muszą współpracować z rządami, które aktualnie sprawują władzę, a bardzo często są to rządy autorytarne. Na przykład Bill Gates bardzo chętnie współpracował z Melesem Zenawim, wieloletnim dyktatorem Etiopii, który rządził od lat 90. aż do swojej śmierci w 2012 r. Z perspektywy technokratycznej taka współpraca wydawała się bardzo atrakcyjna. Zenawi deklarował chęć wdrażania technicznych rozwiązań w polityce zdrowotnej – na przykład szerokiej dystrybucji moskitier chroniących przed malarią. Jednak był to jednocześnie autorytarny przywódca, który więził przeciwników politycznych, tłumił pro-

eprasa.pl 5130210a35

testy i prowadził brutalne działania wobec rolników pozbawianych ziemi i przesiedlanych do tzw. modelowych wiosek, często bez dostępu do podstawowej infrastruktury.

> *Badania Amartyi Sena pokazują, że w demokracjach niemal* **nie dochodzi do klęsk głodu**, *ponieważ społeczeństwo może pociągnąć rząd do odpowiedzialności.*

Mimo to instytucje pomocowe często ignorują argumenty za demokracją, ponieważ jest ona po prostu niewygodna. Jeśli nie współpracuje się z autorytarnym rządem, to z kim właściwie można pracować? Czy należy czekać, aż pojawi się demokracja? Instytucje pomocowe chcą działać natychmiast, a nie angażować się w skomplikowane procesy polityczne ani próbować wpływać na system polityczny danego kraju. Dlatego często wybierają pragmatyzm i wygodę zamiast konsekwentnego promowania wartości demokratycznych.

Na ile, pana zdaniem, intelektualne korzenie polityki rozwojowej wciąż odzwierciedlają kolonialny sposób myślenia o „reszcie świata"? Pochodzę z Polski i w naszej debacie często mówi się o paternalistycznym spojrzeniu Zachodu na Europę Środkową. Przykładowo w Niemczech wciąż można spotkać

eprasa.pl 5130210a35

przekonanie, że Polska jest tanią montownią, a nie rozwiniętą gospodarką.

Właśnie temu zagadnieniu poświęcona jest moja ostatnia książka „Violent Saviors", w której analizuję związki między kolonialnym sposobem myślenia a współczesną polityką rozwojową. Wspominam tam między innymi o słynnej książce „Wynalezienie Europy Wschodniej", którą bardzo cenię. Pokazuje ona, jak powstały stereotypy dotyczące tej części Starego Kontynentu. Przywołuję także przykład francuskiego ekonomisty Éleuthère Irénée du Pont de Nemours z końca XVIII w. – ojca założyciela późniejszej korporacji DuPont. Przyjechał on do Polski i twierdził, że posiada genialny plan reformy całego polskiego systemu edukacyjnego. Był przekonany, że może go zaprojektować w sposób idealny. Polscy profesorowie patrzyli na to z dużym sceptycyzmem, bo cały projekt był w istocie wytworem wyobraźni jednego człowieka. Du Pont posługiwał się retoryką typową dla „zbawcy" – mówił, że przyjechał „uratować Polskę". Ten sposób myślenia był bardzo charakterystyczny dla epoki kolonialnej. Co ciekawe, w pewnym sensie przetrwał on przez kolejne 250 lat.

W podobnym duchu można interpretować także działania wielu współczesnych ekonomistów. Na przykład Jeffrey Sachs przyjechał do Polski z przekonaniem, że wie, jakie reformy powinny zostać przeprowadzone. Wprowadzenie tak zwanej terapii szokowej było w pewnym sensie realizacją tego modelu „eks-

eprasa.pl 5130210a35

perta–zbawcy". U was akurat zadziałało to lepiej niż w wielu innych krajach, gdzie próbowano podobnych reform. Jednak sam sposób myślenia był bardzo podobny – zakładał, że zewnętrzny ekspert wie najlepiej, co należy zrobić.

Ten kolonialny sposób patrzenia na Europę Wschodnią pozostawił również głębokie ślady w Rosji. W rosyjskiej tradycji historycznej bardzo często wraca motyw zachodnich prób „cywilizowania" tego kraju. Lew Tołstoj pisał o tym w kontekście Napoleona, który chciał najechać Rosję w imię postępu.

Jednak trzeba zauważyć, że Rosja do dziś jest krajem znacznie słabiej rozwiniętym niż Europa Środkowa. Jedna trzecia ludności nie ma nawet dostępu do bieżącej wody czy toalety. Dlatego w Polsce często podkreśla się różnicę między Europą Środkową a Wschodnią – nazwę, którą wymyślił nasz region, żeby odróżnić kraje, które z sukcesem zreformowały się po komunizmie, od tych, które pozostały na poziomie państw Trzeciego Świata.

Rozumiem ten argument i jest on bardzo trafny. Rzeczywiście istnieje ogromna różnica między Europą Środkową a Wschodnią. Poziom rozwoju Polski jest dziś zupełnie inny niż w Rosji czy części krajów postsowieckich. Jednak stereotypy powstałe w epoce kolonialnej wciąż wpływają na sposób postrzegania całego „Wschodu" Europy. Wiele osób na Zachodzie nadal widzi Europę Środkową przez pryzmat dawnych wyobrażeń – jako re-

eprasa.pl 5130210a35

gion zacofany, który czeka na rozwój przyniesiony z zewnątrz.

Często mówi się, że nasz kraj jest jednym z największych sukcesów reform inspirowanych Konsensusem Waszyngtońskim. Przez ponad 35 lat notujemy bardzo silny wzrost gospodarczy. Czy uważa pan, że Polska może przejść z gospodarki nadrabiającej zaległości do grona najbardziej rozwiniętych krajów świata?

Na pewno terapia szokowa zadziałała w Polsce znacznie lepiej niż w większości krajów, w których próbowano ją wprowadzać. Jednym z powodów sukcesu Polski było to, że nad procesem bardzo szybko przejęli kontrolę polscy ekonomiści i politycy. To oni w rzeczywistości byli głównymi autorami i wykonawcami tych reform. Jeffrey Sachs często przedstawiany jest jako ich architekt, ale w praktyce jego rola była dużo mniejsza. Największe zasługi należą do ekonomistów i ministrów, którzy wdrażali reformy.

> *Dlatego reform gospodarczych nie da się po prostu* **kopiować z jednego kraju do drugiego**. *Wszystko zależy od lokalnych warunków*

– od jakości instytucji, poziomu wiedzy ekonomicznej w administracji publicznej oraz od zdolności politycznych do przeprowadzania zmian.

eprasa.pl 5130210a35

Chiny są często przedstawiane jako dowód na to, że systemy autorytarne mogą zapewnić bardzo szybki wzrost gospodarczy. Czy ich przykład podważa pana argument o znaczeniu praw jednostki?

Chiny rzeczywiście są przykładem kraju, w którym autorytarny system współistniał z bardzo szybkim wzrostem gospodarczym. W pewnym sensie można powiedzieć, że chińscy przywódcy zasługują na pewne uznanie za osiągnięcie tak szybkiego tempa rozwoju. Nie można jednak na podstawie jednego przypadku wyciągać wniosku, że autorytaryzm prowadzi do wzrostu gospodarczego. Istnieje bardzo wiele przykładów autorytarnych rządów, które doprowadziły swoje kraje do katastrofy gospodarczej. Wystarczy wspomnieć rządy Mobutu w Zairze, Mugabe w Zimbabwe czy Somozy w Nikaragui. Lista dyktatorów, których polityka doprowadziła do stagnacji lub upadku gospodarczego, jest znacznie dłuższa niż lista sukcesów. Dlatego nie można powiedzieć, że autorytaryzm jest gwarancją wzrostu. Przykład Chin pokazuje raczej, że autorytarny system nie musi automatycznie uniemożliwiać wzrostu gospodarczego.

Trzeba jednak pamiętać o jeszcze jednej rzeczy: wzrost PKB nie jest jedynym celem rozwoju. W historii Chin mieliśmy przecież Wielki Skok Naprzód w latach 60., który doprowadził do ogromnej klęski głodu i śmierci milionów ludzi. Następnie była Rewolucja Kulturalna, która przyniosła prześladowania, represje i kolejne

eprasa.pl 5130210a35

ofiary. Później wprowadzono także politykę jednego dziecka, w ramach której kobiety były zmuszane do przymusowych aborcji i sterylizacji. To wszystko również powinno być uwzględniane, gdy oceniamy dobrobyt społeczeństwa. Jeśli przyjmiemy szerszą definicję dobrobytu – obejmującą nie tylko PKB, lecz także prawa człowieka, wolność i bezpieczeństwo – wówczas pojawia się pytanie, czy w długiej perspektywie system chiński rzeczywiście poprawił dobrobyt ludzi w takim stopniu, jak sugerują dane o wzroście gospodarczym.

W swoich pracach często przeciwstawia pan „poszukiwaczy" i „planistów". Dlaczego zdecentralizowane, oddolne rozwiązania są bardziej skuteczne niż wielkie programy rozwojowe projektowane przez ekspertów?

W wielu planach rozwojowych dominuje przekonanie, że istnieje pewnego rodzaju podręcznik techniczny, w którym można znaleźć rozwiązanie każdego problemu. Eksperci identyfikują rozwiązanie, a następnie próbują wprowadzić je odgórnie za pomocą narzędzi administracyjnych i systemu nakazów.

Problem polega na tym, że rzeczywistość jest znacznie bardziej skomplikowana. Wiele rozwiązań, które wyglądają dobrze na papierze, nie działa w praktyce. Kiedy próbuje się je wprowadzić w konkretnych społecznościach, okazuje się, że ludzie nie mają motywacji, aby je realizować albo urzędnicy nie czują się odpowiedzialni za ich wdrażanie. Dlatego wolę mówić o „poszu-

eprasa.pl 5130210a35

kiwaczach" – ludziach, którzy metodą prób i błędów starają się znaleźć rozwiązania działające w praktyce.

Dobrym przykładem jest gospodarka rynkowa. W mojej dzielnicy w Nowym Jorku powstaje mnóstwo nowych firm, ale większość z nich szybko znika z rynku. Podobnie jest zapewne w innych dużych miastach. Wiele przedsiębiorstw powstaje, ale tylko część z nich odnosi sukces. Dlaczego tak się dzieje? Bo bardzo trudno jest przewidzieć, czego naprawdę chcą klienci. Czy będą chcieli kupować bubble tea, pączki czy coś zupełnie innego? Tego nie da się dokładnie zaplanować z góry.

> *Właśnie dlatego rozwój oparty na* **oddolnych inicjatywach i eksperymentach** *jest znacznie bardziej skuteczny niż wielkie plany opracowane przez ekspertów,*

którzy próbują zaplanować gospodarkę odgórnie.

W świecie pomocy rozwojowej jest podobnie jak w biznesie – większość inicjatyw po prostu się nie udaje. Brzmi to pesymistycznie, ale taka jest rzeczywistość. Większość projektów kończy się porażką. Jednak dobra wiadomość jest taka, że jeśli ktoś przyjmuje postawę „poszukiwacza" i jest gotów eksperymentować oraz uczyć się na błędach, to w końcu znajduje rozwiązania,

eprasa.pl 5130210a35

które naprawdę działają. W historii pomocy rozwojowej mamy takie spektakularne sukcesy.

Dobrym przykładem jest odkrycie doustnej terapii nawadniającej stosowanej w leczeniu biegunki u dzieci. Rozwiązanie to zostało opracowane między innymi przez Jamesa Granta z UNICEF-u i jego współpracowników. Dzięki niemu udało się dramatycznie zmniejszyć śmiertelność niemowląt na świecie. To rozwiązanie nie powstało dlatego, że ktoś otworzył podręcznik techniczny i znalazł gotową receptę. Zostało odkryte poprzez poszukiwanie praktycznego rozwiązania problemu i testowanie go w realnych warunkach.

W jednej ze swoich prac z 2019 r. wraca pan do debaty o Konsensusie Waszyngtońskim. Dlaczego uważa pan, że wczesna ocena tych reform jako porażki mogła być przedwczesna?

Nie powiedziałbym, że krytyka była całkowicie błędna, ale moim zdaniem zbyt szybko uznano te reformy za nieudane. W wielu krajach elementy Konsensusu Waszyngtońskiego faktycznie przyniosły pozytywne rezultaty. Polska, jak wspominałem, jest jednym z najbardziej spektakularnych przypadków sukcesu reform inspirowanych tym podejściem. Podobne procesy zachodziły jednak także w innych regionach świata, choć często w nieco innej formie.

Na przykład w Ameryce Łacińskiej wiele krajów borykało się z ekstremalnie wysoką inflacją – czasem sięgającą kilkudziesię-

eprasa.pl 5130210a35

ciu, kilkuset, a nawet kilku tysięcy procent rocznie. Konsensus Waszyngtoński wskazywał na potrzebę ograniczenia deficytów budżetowych oraz emisji pieniądza, co pomogło obniżyć inflację. To z kolei przyczyniło się do zakończenia tzw. „straconych dekad" wzrostu gospodarczego w tym regionie.

Podobna sytuacja miała miejsce w wielu krajach Afryki. Tam z kolei ogromnym problemem były restrykcyjne regulacje handlu i kursów walutowych, które prowadziły do powstawania ogromnych czarnych rynków walutowych. Liberalizacja tych systemów – częściowo inspirowana Konsensusem Waszyngtońskim – pomogła przywrócić wzrost gospodarczy.

Nie były to przypadki pełnego wdrożenia wszystkich zaleceń Konsensusu Waszyngtońskiego. Raczej chodziło o odejście od skrajnie destrukcyjnych polityk gospodarczych w kierunku bardziej rozsądnych rozwiązań makroekonomicznych. Taka zmiana już sama w sobie przyniosła pozytywne efekty. Pod koniec lat 90. i na początku XXI w. zaczęliśmy obserwować wyraźny wzrost gospodarczy w Afryce, Ameryce Łacińskiej oraz w Europie Środkowo-Wschodniej.

Jakie wnioski z transformacji Polski mogłyby być przydatne dla krajów rozwijających się w Afryce czy Ameryce Łacińskiej?

Brzmi to banalnie, ale najważniejsza lekcja jest dość prosta. Nie należy prowadzić polityki gospodarczej, która jest skrajnie destrukcyjna lub autorytarna wobec rynku. W Europie Środ-

eprasa.pl 5130210a35

kowo-Wschodniej w czasach gospodarki centralnie planowanej funkcjonował system, który z ekonomicznego punktu widzenia był niezwykle nieefektywny. Było jasne, że taki model nie doprowadzi do dobrobytu. Najważniejszą zmianą było odejście od tego systemu i przejście do gospodarki opartej na rynku. Nie oznaczało to wcale pełnego wdrożenia idealnego modelu wolnego rynku w stylu Miltona Friedmana. Chodziło raczej o przejście od systemu skrajnie antyrynkowego do systemu bardziej przyjaznego rynkowi.

Krytykuje pan także ideologię „białego zbawcy". Jak wyjaśniłby pan to pojęcie?

W czasach kolonialnych ta ideologia była bardzo otwarta i bezpośrednia. Najbardziej znanym przykładem jest wiersz Rudyarda Kiplinga „Brzemię białego człowieka", który w pewnym sensie stanowił manifest tej mentalności.

> *Idea „białego zbawcy" zakładała, że ludzie spoza Europy* **nie wiedzą, co jest dla nich najlepsze**, *nie są zdolni do podejmowania właściwych decyzji i trzeba narzucić im rozwiązania z zewnątrz.*

W tym sensie była to ideologia wyższości – przekonanie, że biali Europejczycy wiedzą lepiej, jak powinien wyglądać rozwój

eprasa.pl 5130210a35

innych społeczeństw. To właśnie taka mentalność stała u podstaw kolonizacji dużej części Afryki i Azji przez mocarstwa europejskie.

Dziś oczywiście nie żyjemy już w epoce kolonialnej i otwarty rasizm tamtych czasów jest znacznie słabszy. Jednak pewne elementy tego sposobu myślenia wciąż pozostają. Wciąż mamy sytuację, w której większość osób zajmujących się pomocą rozwojową pochodzi z krajów zachodnich, a większość beneficjentów tej pomocy z krajów pozaeuropejskich.

To tworzy pewną niezręczną dynamikę. Wielu ludzi zaczęło ją krytykować. Pojęcie „kompleks przemysłowy białego zbawiciela" (ang. white savior industrial complex) wprowadził afrykański intelektualista Teju Cole. Zareagował w ten sposób na kampanię „Kony 2012", która miała na celu schwytanie ugandyjskiego watażki Josepha Kony'ego. Był on oczywiście brutalnym przywódcą odpowiedzialnym za wiele zbrodni. Problem polegał jednak na tym, że Ugandyjczycy już od dawna walczyli z jego organizacją i w dużej mierze rozwiązali ten problem sami. Tymczasem kampania w świecie zachodnim przedstawiała sytuację tak, jakby tylko „biały zbawca" mógł rozwiązać problem Ugandy. Teju Cole zwracał uwagę, że w rzeczywistości mieszkańcy Ugandy już od dawna sami radzili sobie z tą sytuacją i nadal będą musieli robić to sami.

Nie oznacza to oczywiście, że pomoc z zewnątrz lub doradztwo ekonomiczne ze strony ekspertów z krajów rozwiniętych jest z definicji problemem. Może ono być bardzo wartościowe

eprasa.pl 5130210a35

i w wielu przypadkach przynosić dobre efekty. Problem pojawia się wtedy, gdy powstaje przekonanie, że jedynym źródłem rozwoju jest pomoc przychodząca z zewnątrz – od ekspertów czy instytucji z Europy lub szerzej z Zachodu. Właśnie taki sposób myślenia wciąż w pewnym stopniu funkcjonuje w świecie pomocy rozwojowej. To przekonanie, że rozwój musi zostać przyniesiony przez ludzi z zewnątrz, a nie może wynikać z inicjatywy samych społeczeństw, jest tym elementem mentalności „białego zbawcy", który nadal bywa obecny w debatach o rozwoju.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35



Odważmy się eksperymentować

Fot. Materiały prasowe

– **Eksperymentowanie jest odpowiedzią na współczesną niepewność**, *twórczym sposobem poruszania się wśród zakłóceń i uczenia się z codziennych zmian, zamiast kurczowego trzymania się iluzji kontroli – mówi* **Anne-Laure Le Cunff**, *autorka „***Małych życiowych eksperymentów***”.*

Rozmawiał **SZYMON KRAWIEC**

Co to znaczy eksperymentować w życiu?

Zastąpić zwykłą ciekawością ciągłą potrzebę pewności i kontroli. Chodzi o podchodzenie do niepewności jak naukowiec – z zachwytem, jako okazji do uczenia się i odkrywania więcej o sobie, o naszej pracy i o świecie.

Kiedy mówimy „eksperymentować w życiu”, możemy myśleć o rzeczach, które niekoniecznie są dobre. Czy są obszary, w których eksperymentowanie, nawet niewielkie, powinno być od razu wykluczone?

To interesujące pytanie, które dotyka moralnych aspektów eksperymentowania, ale nie sądzę, żeby dało się stworzyć ostateczną listę eksperymentów, które powinny być całkowicie wykluczone. Kiedy mówimy o narkotykach, jakie narkotyki mamy na myśli? Psychodeliki były nielegalne przez dekady w wielu krajach, a teraz przeżywają renesans. Jako ogólną zasadę przyjąłbym po

eprasa.pl 5130210a35

prostu unikanie eksperymentów, które mogą w istotny sposób zaszkodzić nam samym lub innym, co czasami bywa trudne do określenia i wymaga użycia dobrego osądu.

Całe nasze życie wydaje się być jednym wielkim eksperymentem. Nie wiemy, co nas czeka jutro – czy wybuchnie wojna, czy wygramy na loterii, czy zostanie u nas zdiagnozowany rak, czy dostaniemy awans, czy może zostaniemy zwolnieni. Być może chodzi bardziej o to, jak okiełznać ten wielki eksperyment zwany życiem, jak przejąć kontrolę nad tym nadchodzącym jutrem.

Zdecydowanie.

> *W książce opisuję życie jako ogromną przestrzeń liminalną, stan przejściowy pełen niepewności, przez który możemy przechodzić* **albo z lękiem i niepokojem**, *albo z ciekawością i eksperymentowaniem.*

To nie usuwa dyskomfortu, ale kiedy mamy eksperymentalne nastawienie, każde wyzwanie, każda przeszkoda, każda wątpliwość może stać się okazją do rozwoju.

Piszesz, że wyznaczanie celów w życiu jest nieskuteczne. Dlaczego, skoro przez całe życie – rodzice, szkoła i praca – uczono nas, żeby wyznaczać cel i po prostu do niego dążyć?

eprasa.pl 5130210a35

Tradycyjne wyznaczanie celów zakłada przewidywalny, liniowy świat, w którym rezultaty można jasno określić i zaplanować. Ale większość naszego życia nie przebiega w ten sposób. Liniowe cele zostały zaprojektowane dla kontrolowanych środowisk, podczas gdy nasze współczesne życie jest niepewne, niejednoznaczne i nieustannie się zmienia.

Problem polega na tym, że cele te tworzą kilka niezamierzonych efektów: powodują u nas niepokój, ponieważ czujemy się daleko od sukcesu, zachęcają do toksycznej produktywności, w której przedkładamy wyniki nad dobrostan i izolują nas, zamieniając życie w rywalizację.

Co ważniejsze, ograniczają naszą ciekawość. Zamiast eksplorować możliwości, skupiamy się na z góry określonym rezultacie.

> *W świecie, w którym często nie wiemy, jakie jest właściwe miejsce docelowe, bardziej użyteczne jest* **zastąpienie celów** *eksperymentami.*

Jaki dokładnie powinien być, twoim zdaniem, nasz cel życiowy? Jaki jest twój – czy w ogóle nie używasz takich pojęć?

Nie sądzę, żebyśmy powinni mieć cel życiowy. Ja go nie mam. Po prostu staram się podchodzić do każdego dnia z ciekawością. Co przyniesie dzień? Czy będzie pełen radości, trochę nudny,

eprasa.pl 5130210a35

czy będę musiał zmierzyć się z trudnymi wyzwaniami? Jak zareaguję, gdy znajdę się w tych okolicznościach, z których wiele jest poza moją kontrolą i które zmuszą mnie do wyjścia poza moją strefę komfortu? Jakich narzędzi mogę użyć, aby upewnić się, że pozostaję świadomy wszelkich napięć, które mogą wymagać wprowadzenia zmian w moim życiu? Naprawdę wierzę, że kiedy nieustannie zwracamy uwagę, eksperymentujemy i to powtarzamy, możemy robić postępy i odnaleźć swoją ścieżkę bez posiadania celu życiowego, a nawet bez jasnego planu.

Wizualizacje celów były swego czasu modne, kiedy ludzie wyobrażali sobie swój sukces, swój cel, co wyglądało dość absurdalnie. Drugorzędny aktor wizualizował siebie, że jutro odbierze Oscara. Właściciel startupu wizualizował siebie, że jest na liście 100 najbogatszych. Pamiętam dziennikarza z Polski, który stworzył całą wizualizację, że Ellen DeGeneres zaprosiła go do swojego programu.

Myślę, że możesz odnosić się do tego rodzaju wizualizacji, który został nazwany „manifestacją", gdzie praktykujący twierdzą, że jeśli wyobrazisz sobie swój sukces, to ten sukces stanie się rzeczywisty. Oczywiście wszystkie prawa fizyki mówią nam, że tak nie jest. To, co uważam za bardziej pomocne, to wizualizowanie idealnego dnia – wyobrażenie sobie, kiedy i gdzie się budzisz, jaką pracę wykonujesz i z jakimi ludźmi spędzasz czas. Następnie możesz zadać sobie pytanie, czy sposób, w jaki obecnie

eprasa.pl 5130210a35

wykorzystujesz swoją energię, jest zgodny z tą wizją idealnego dnia, a jeśli nie, możesz eksperymentować w przeróżny sposób, aby się do tej wizji przybliżyć, wiedząc, że sama wizja oczywiście może się zmieniać.

Jakie eksperymenty życiowe proponujesz?

Nigdy nie przepisuję konkretnych eksperymentów. Uważam, że siła eksperymentowania polega na odkrywaniu własnych obszarów ciekawości, a nie na kopiowaniu tego, co zadziałało u innych. To nie jest podejście oparte na stosowaniu gotowego przepisu na sukces. To zaproszenie do budowania własnych eksperymentów i projektowania własnego życia.

Jak takie eksperymenty powinny się zaczynać i jak powinny się kończyć? Kiedy wiem, że eksperyment się powiódł, a kiedy wiem, że to klapa i lepiej go unikać?

Eksperymenty zaczynają się od obserwacji i kończą refleksją. Kluczem nie jest sukces ani porażka w tradycyjnym sensie, lecz nauka. W książce opisuję prostą pętlę: zauważ, co się dzieje, zaprojektuj mały eksperyment, przeprowadź go przez krótki czas, a następnie zastanów się nad tym, czego się dowiedziałeś. To przesuwa uwagę z rezultatu na proces. Zamiast pytać „Czy to zadziałało, czy nie?", pytasz: „Czego się nauczyłem i jaki jest kolejny cykl?" Eksperyment działa, jeśli dostarcza ci użytecznej informacji – czy to potwierdzenia, zaskoczenia, czy nawet dyskomfortu. Jest klapą tylko wtedy, gdy ignorujesz to, czego cię nauczył.

eprasa.pl 5130210a35

Ludzie cierpią na wypalenie zawodowe, bo nie eksperymentują, tkwią w tej samej pracy, na tym samym stanowisku, robiąc przez lata właściwie to samo, jak maszyna?

Wypalenie jest złożone i ma wiele przyczyn, ale kluczowym czynnikiem nie jest tylko obciążenie pracą – jest nim brak sprawczości. Nie chodzi więc tylko o robienie zbyt wiele, ale o robienie rzeczy, które wydają się niedopasowane, bez przestrzeni na zmianę kursu.

> *Kiedy ludzie działają w sztywnych systemach skupionych na wynikach i z góry określonych celach, mogą* **stracić zdolność** *do kwestionowania, adaptacji lub eksplorowania alternatyw.*

To tworzy poczucie utknięcia. Z czasem ten brak sprawczości, połączony z ciągłą presją na wyniki, prowadzi do wyczerpania i wycofania. Eksperymentowanie oferuje przeciwwagę. Pozwala ludziom odzyskać ciekawość poprzez testowanie małych zmian.

Moi dziadkowie piekli chleb przez 50 lat. Dzień po dniu ten sam chleb, pachnący tak samo, wyglądający tak samo – gdyby nie problemy z kręgosłupem, wynikające z ciężkiej, fizycznej pracy, prawdopodobnie piekliby go aż do śmierci – robi-

eprasa.pl 5130210a35

li w zasadzie to samo, ale z wielką pasją i odpowiedzialnością za rodzinę, którą trzeba było utrzymać. Nie wydaje się, żeby dużo eksperymentowali, a jednak byli szczęśliwi – przynajmniej tak ich pamiętam.

Zdecydowanie. Twoi dziadkowie żyli w zupełnie innym świecie niż ten, w którym żyjemy dziś. Pojawiało się wiele wyzwań, ale nie było tak dużej liczby opcji wyboru, przeciążenia informacyjnego, wywołujących lęk zmian społecznych, które mogłyby wywrócić twoją karierę co kilka lat. Eksperymentowanie jest odpowiedzią na współczesną niepewność, twórczym sposobem poruszania się wśród zakłóceń i uczenia się z codziennych zmian, zamiast kurczowego trzymania się iluzji kontroli. Ale potrzebujemy także nawyków i rytuałów – jak widzieliśmy podczas pandemii, wiele osób zwróciło się ku eksperymentowaniu z pieczeniem chleba jako sposobowi radzenia sobie ze zdrowiem psychicznym poprzez kierowanie swojej kreatywności w uspokajającą, konkretną aktywność.

Kolejnym punktem z twojej książki, który mnie zaskoczył, jest to, że prokrastynacja nie jest twoim wrogiem. Prokrastynacja ma negatywne konotacje; w końcu kojarzy się z lenistwem, spóźnieniami, brakiem odpowiedzialności, egoizmem i tak można by jeszcze długo wymieniać.

Tak, prokrastynacja została zdemoralizowana i dlatego jesteśmy w martwym punkcie, gdy tylko się pojawia. Ale prokrasty-

eprasa.pl 5130210a35

nacja to tylko sygnał z mózgu, że coś nie jest do końca w porządku z zadaniem, które mamy wykonać.

Jak można walczyć z prokrastynacją? Co proponujesz?

Zamiast obwiniać samych siebie, możemy nauczyć się słuchać tego sygnału i zapytać: skąd bierze się problem? Czy pochodzi z głowy (zadanie nie jest logicznie sensowne), z serca (zadanie nie jest emocjonalnie pociągające), czy z ręki (zadanie nie jest praktycznie wykonalne)?

> *Kiedy podchodzisz* **do swojej prokrastynacji** *z systematyczną ciekawością, możesz wtedy systematycznie znajdować rozwiązania, na przykład poprzez zmianę strategii,*

uczynienie zadania bardziej przyjemnym lub zdobycie odpowiednich narzędzi czy szkolenia, aby móc je wykonać.

Jaki jeden mały eksperyment, twoim zdaniem, mógłby znacząco poprawić życie większości ludzi?

Ponownie – zawsze waham się przed rekomendowaniem konkretnych eksperymentów, ale mogę zasugerować jeden, który uważam za dobry przykład tego, że eksperymenty nie muszą dodawać więcej pracy do twojego życia, nie potrzebują specjalnych narzędzi ani zasobów i na pewno nie muszą być kosztowne. Każdy

eprasa.pl 5130210a35

eksperyment ma formę „Będę [działanie] przez [czas trwania]", przy czym najlepiej ustalić sobie krótki,termin, aby zwiększyć możliwość powodzenia. Jeden eksperyment, który moim zdaniem mógłby poprawić życie większości ludzi, to: „Nie będę zabierać telefonu do sypialni przez jeden tydzień." Ten eksperyment może poprawić jakość snu, co z kolei przełoży się na wiele dalszych korzyści we wszystkich obszarach życia – od produktywności, po kreatywność i zdrowie psychiczne.

Masz jakiś swój osobisty eksperyment, który zmienił twoje życie?

Mój eksperyment pisarski, który polegał na tym, że będę publikować jeden wpis na blogu o neuronauce każdego dnia przez 100 dni. Nie był to aż tak mały eksperyment, ale już wcześniej lubiłam pisać i moja ciekawość dotyczyła pisania na nowy temat, który dopiero zaczynałem wtedy studiować. Ten eksperyment doprowadził do stworzenia autorskiego newslettera, a następnie do tego, że wydawcy skontaktowali się ze mną z pytaniem, czy chciałbym przekształcić te pomysły w książkę, co ostatecznie doprowadziło do publikacji „Małych życiowych eksperymentów".

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35



EWELINA SALWUK-MARKO,
ekspertka od PR i kreacji wizerunku eksperta, wykładowca akademicki, przedsiębiorczyni.

Nie buduj firmy tylko na platformach

W ostatnich latach **social media stały się dla wielu firm głównym, a często jedynym kanałem komunikacji, sprzedaży i budowania relacji z klientami**. *To narzędzie wygodne, szybkie i dające natychmiastowy efekt. Problem zaczyna się w momencie, w którym ta wygoda zaczyna zastępować strategię.*

Fot. Archiwum Eweliny Salwuk-Marko

eprasa.pl 5130210a35

EWELINA SALWUK-MARKO

Z perspektywy PR i zarządzania wizerunkiem widać wyraźnie jeden powtarzający się schemat: firmy, które opierają swoją obecność wyłącznie na social mediach, budują coś, co tylko z pozoru przypomina stabilny biznes. W rzeczywistości tworzą system zależny od zewnętrznych platform, algorytmów i zasad, na które nie mają żadnego wpływu.

A to oznacza jedno. Oddają kontrolę nad swoim wizerunkiem i komunikacją.

> *Social media nie są własnością firmy. To* **wynajęta przestrzeń**, *jak mieszkanie – urządzamy się tam, ale w każdym momencie ktoś może nas wyrzucić czy podnieść czynsz.*

Dziś widoczność jest wysoka, jutro zasięgi spadają. Dziś profil działa bez zarzutu, jutro zostaje zablokowany, czasem bez jasnego powodu i bez możliwości szybkiego odwołania. Zmiana algorytmu, nowe regulacje, ograniczenie zasięgów, rosnące koszty reklam to nie są wyjątki. To codzienność. I choć wiele organizacji ma tego świadomość, w praktyce nadal traktują social media jak fundament, zamiast jak narzędzie. Z punktu widzenia zarządzania reputacją to ryzyko systemowe. Firma, która komunikuje się

eprasa.pl 5130210a35

wyłącznie przez platformy społecznościowe, nie buduje trwałej relacji z odbiorcą. Buduje relację zapośredniczoną – każdy kontakt, każda interakcja, każdy komunikat przechodzi przez filtr algorytmu. Marka przestaje być bezpośrednim nadawcą, a staje się jednym z wielu elementów w strumieniu treści, o którego widoczności decyduje ktoś inny.

To szczególnie niebezpieczne na poziomie zarządczym, gdzie komunikacja nie jest tylko kwestią marketingu, ale narzędziem budowania zaufania, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Dlatego firmy, które myślą długofalowo, dywersyfikują swoje kanały komunikacji. Strona internetowa, baza mailingowa, media własne, obecność w mediach tradycyjnych i eksperckich, wystąpienia publiczne, udział w konferencjach, publikacje – to nie są dodatki do social mediów.

To są fundamenty, które pozwalają zachować niezależność i stabilność wizerunkową.

> *W praktyce oznacza to jedną rzecz: że firma powinna* **mieć możliwość dotarcia** *do swoich odbiorców nawet wtedy, gdy social media przestają działać.*

Bo kryzysy komunikacyjne bardzo rzadko zaczynają się od komunikacji. Zaczynają się od braku przygotowania.

eprasa.pl 5130210a35

Warto też zauważyć, że nadmierne uzależnienie od social mediów wpływa nie tylko na stabilność firmy, ale również na jakość komunikacji. Presja publikowania, dopasowywania się do trendów, reagowania tu i teraz często prowadzi do uproszczeń, spłycania przekazu i podejmowania decyzji pod wpływem chwilowych emocji, a nie strategii.

A reputacji nie buduje się w czasie rzeczywistym. Buduje się ją konsekwencją. Social media są jednym z najważniejszych narzędzi współczesnego biznesu. Nie ma wątpliwości. Problem nie polega na ich używaniu. Problem zaczyna się wtedy, gdy stają się jedynym filarem komunikacji. Bo firma, która opiera swój wizerunek wyłącznie na platformach, których nie kontroluje, nie buduje marki. Buduje zależność. A zależność, prędzej czy później, zawsze staje się kosztem.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5130210a35

wprost

REDAKTOR PROWADZĄCY: *Szymon Krawiec*

SEKRETARZE REDAKCJI: *Katarzyna Dobrowolska, Leszek Bugajski*

ZESPÓŁ: *Piotr Barejka, Magdalena Frindt, Gabriela Keklak, Andrzej Kwaśniewski, Anna Mokrzanowska, Agnieszka Niesłuchowska, Maciej Piasecki, Katarzyna Pinkosz, Katarzyna Świerczyńska*

WSPÓŁPRACOWNICY: *Katarzyna Burzyńska-Sychowicz, Marta Byczkowska-Nowak, Helena Kowalik, Wiktor Krajewski, Krystyna Romanowska, Daria Szymańska, Miłosz Szymański, Jan Wróbel*

STUDIO „WPROST": *Karol Kinal (kierownik)*
Marzena Suterska-Kinal

KONSULTACJA ARTYSTYCZNA: *Victoria Lisiecka*

WYDAWCA: *Agencja Wydawniczo-Reklamowa „Wprost" Sp. z o.o.*

BIURO REKLAMY: *reklama@wprost.pl, tel.: 22 347 50 00*

ADRES REDAKCJI: *Batory Office Building II, Al. Jerozolimskie 212, 02-486 Warszawa, tel.: 22 347 50 00 (recepcja), www.wprost.pl*

Wydawca tytułu, spółka AWR „Wprost", należy do Grupy Kapitałowej PMPG Polskie Media SA

ISSN *02091747*

NA PODSTAWIE ART. 25 UST. 1 PKT 1B PRAWA AUTORSKIEGO WYDAWCA WYRAŹNIE ZASTRZEGA, IŻ DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE MATERIAŁÓW OPUBLIKOWANYCH W TYGODNIKU „WPROST" JEST ZABRONIONE.

© WSZYSTKIE MATERIAŁY W TYGODNIKU CHRONIONE SĄ PRAWEM AUTORSKIM. WSZELKIE PRAWA ZASTRZEŻONE. DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE TREŚCI ARTYKUŁU TYLKO ZA ZGODĄ WYDAWCY. REGULAMIN I WARUNKI LICENCJONOWANIA MATERIAŁÓW PRASOWYCH NA WWW.WPROST.PL/REGULAMIN/

eprasa.pl 5130210a35