NR 30 (338) CENA 10 ZŁ (W TYM 8% VAT) 27 lipca 2026 ISSN 0209-1747

wprost

40 Najbogatszych rodzin



eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

NR 30(338) 27 LIPCA 2026

CZYTAJ WPROST



Zdjęcia na okładce: Radosław NAWROCKI / Forum, Cezary Piwowarski, Adam Pluciński, Kamil Piklikiewicz/DDTVN/East News, Marcin Tyszka, Artur Zawadzki/REPORTER/East News, Radek von Hirschberg, Radosław Kaźmierczak, Monika Szałek, materiały prasowe

72

40 NAJBOGATSZYCH POLSKICH RODZIN

Jeszcze w 2020 r. na naszej liście występowało tylko 25 nazwisk, z czego 17 z nich dysponowało majątkiem o wartości co najmniej miliarda złotych. Dzisiaj mamy w kraju już 40 najbogatszych rodów, a wszystkie można uznać za te z dziewięciocyfrowym stanem posiadania.

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 5e6dd7dac7

CZYTAJ WPROST

KRAJ

7 RZEŹ W PIS-IE

Rozpad Prawa i Sprawiedliwości wywoła potężny wstrząs na scenie politycznej. Po odejściu 40 posłów z największej partii opozycyjnej nic już nie będzie takie samo.

19 PRZESTRZEGAM PRZED MORAWIECKIM

Krzysztof Bosak z Konfederacji wyznaje, że byłego premiera uważa za „wielkiego manipulatora": – Moim obowiązkiem jest przed nim przestrzegać.

30 TUSK MUSI ZNALEŹĆ NOWE PALIWO

– Rozpad PiS-u to pierwszy krok do złamania duopolu politycznego. Ponad dwie dekady Tusk straszył Kaczyńskim, a Kaczyński Tuskiem – mówi marszałek-senior Marek Sawicki z PSL-u.

FELIETON

37 JAN WRÓBEL



Fot. Filip Naumienko/REPORTER/East News

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

CZYTAJ WPROST



© Marzena Suterska-Kinal / Adobe Firefly

SPOŁECZEŃSTWO

42 **KLIMATYCZNA DRAMA**

Leandro Narloch, autor książki „Politycznie niepoprawny przewodnik po klimacie" tłumaczy, że debata o środowisku coraz częściej opiera się na emocjach zamiast na danych.

55 **MASKI MĘSKIEJ DEPRESJI**

Psycholog Edyta Grabowska wyjaśnia, kiedy należy reagować i jak rozmawiać z mężczyzną, który nie chce poprosić o pomoc w kryzysie.

FELIETON

67 **MICHAŁ POZDAŁ**

ZAGRANICA

216 **GWIAZDA NA POLU MINOWYM**

Amal Clooney najpierw krytykowano za to, że milczy w sprawie Gazy. Teraz krytykuje się ją za milczenie w sprawie prokuratora oskarżonego o molestowanie podwładnych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Telegram

224 UKRAIŃCY KONTROLUJĄ WŁADZE

Rekonstrukcja ukraińskiego rządu miała wzmocnić prezydenta i odświeżyć wizerunek władz – Zełenski popełnił ogromny błąd – ocenia analityczka Maria Piechowska.

238 ROSJA ĆWICZY WYTRZYMAŁOŚĆ

– Obecny kryzys jest poważniejszy niż poprzedni, lecz przedwczesnym jest ogłaszanie, że Rosja stała się stacją benzynową bez paliwa – ostrzega politolog Szymon Kardaś.

ZDROWIE

260 WIELKA PIĄTKA SKRACA ŻYCIE

Mieszkaniec Polski żyje kilka lat krócej niż Szwajcar czy Hiszpan. – Znamy piątkę przyczyn przedwczesnych zgonów w naszym kraju – mówi prof. Krzysztof J. Filipiak.

KULTURA

271 NIENAWIDZĘ LUDZKOŚCI, KOCHAM CZŁOWIEKA

Dorota Sumińska bez ogródek ocenia nasz stosunek do zwierząt i natury.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

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



eprasa.pl 5e6dd7dac7

RZEŹ W PIS-IE



Fot. Dawid Wolski/East News

KONFERENCJA MATEUSZA MORAWIECKIEGO *po piątkowym wykluczeniu go z Prawa i Sprawiedliwości, 24 lipca 2026 r.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Rozpad Prawa i Sprawiedliwości wywoła potężny wstrząs na scenie politycznej. Po odejściu 40 posłów z największej partii opozycyjnej nic już nie będzie takie samo. **PIS PRAWDOPODOBNIE ZNACZNIE OSŁABNIE, A UPADEK TEJ PARTII OZNACZA TEŻ UPADEK ANTY PIS-U**, *czyli Koalicji Obywatelskiej. Nie sposób przewidzieć, co z tego wyniknie.*



Tekst: **ELIZA OLCZYK**

WIĘCEJ

Niezależnie od tego czy Jarosław Kaczyński wyrzuciłby z PiS-u grupę Morawieckiego, czy by tego nie zrobił, skłóconej formacji i tak nie dałoby się naprawić na stałe. W tej partii nie może być dwóch liderów – Kaczyńskiego i Morawieckiego – zatem rozpad był jedynym logicznym rozwiązaniem.

Od wigilii do grilla

Trzeba przyznać, że Mateusz Morawiecki od dłuższego czasu bardzo się starał, żeby zostać wyrzuconym z partii. Jego stowarzyszenie „Rozwój Plus” nosiło wszelkie cechy partii politycznej: swoi posłowie, struktury terenowe, agenda polityczna i strategia komunikacyjna. Jeżeli chodzi o tę strategię, to jej elementem jest

eprasa.pl 5e6dd7dac7

lipcowy grill, czyli cykl konferencji zapowiedziany przez Morawieckiego, na który zapisały się setki osób. Dlaczego ten grill jest organizowany? Prawdopodobnie chodzi o policzenie szabel. Temu samemu służyła słynna wigilia Morawieckiego, która dała początek stowarzyszeniu.

– Jeżeli coś wygląda jak kaczka, kwacze jak kaczka, chodzi jak kaczka, to prawdopodobnie jest kaczką – miał powiedzieć Jarosław Kaczyński, gdy Morawiecki i jego ludzie starali się go przekonać, iż stowarzyszenie „Rozwój plus" nie jest zaczątkiem nowej partii na prawicy, tylko wzmocnieniem PiS-u.

Swoją drogą już w grudniu ubiegłego roku przy okazji słynnej wigilii Morawieckiego pojawiły się intensywne spekulacje o nadchodzącym rozłamie. Jeszcze wtedy udało się je opanować, a zwaśnione strony – czyli tzw. maślarzy z obozu Przemysława Czarnka i tzw. harcerzy od Morawieckiego – spacyfikować. Natomiast grill, choć jeszcze do niego doszło, okazał się niestrawny.

Prezes Kaczyński zażądał od każdego posła i senatora podpisania deklaracji, że chce nadal działać w PiS-ie, zatem rezygnuje z aktywności w stowarzyszeniu. Sam nawet taką lojalkę wobec siebie podpisał. A Morawiecki nie, co właściwie powinno skutkować jego automatycznym wykluczeniem z partii i klubu PiS-u. I tak też się stało. W piątek Jarosław Kaczyński ogłosił, że około 30 osób nie podpisało deklaracji o wystąpieniu ze stowarzyszenia, zatem automatycznie wypisali się z partii. Prezydium Komitetu

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Politycznego PiS-u ma to potwierdzić w ciągu kilku dni. Rozłam stał się faktem. Sam Morawiecki doprecyzował, że jest z nim 40 posłów, senator i trzech europosłów i że chcieli działać dla partii, ale intrygancie wzięli górę.

> *– Mateusz Morawiecki zmienił się w polityka, którego on sam nienawidzi chyba najbardziej,* **CZYLI W ZBIGNIEWA ZIOBRĘ**.

Wyprowadzi swoich ludzi z PiS-u, a potem przed wyborami parlamentarnymi i tak dojdzie do porozumienia i wspólnego startu w wyborach. Dokładnie tak było z Solidarną Polską – mówi jeden z polityków Prawa i Sprawiedliwości, który stara się zachować obiektywizm w sporze między dwoma frakcjami.

Nasz rozmówca uważa, że do rozłamu w PiS-ie musiało dojść, bo konflikty były już zbyt nabrzmiałe, żeby zwaśnione grupy mogły funkcjonować w ramach jednej formacji. – Ale przed wyborami jedność będzie nam niezbędna, dlatego Jarosław Kaczyński z całą pewnością przyjmie ludzi Morawieckiego do wspólnego namiotu – przekonuje nasz rozmówca. Dodaje też, że z wewnętrznych badań PiS-u wynika, iż Prawo i Sprawiedliwość ma poparcie rzędu 30 proc. a ewentualna nowa formacja Morawieckiego jest szacowana na ok. 3,5 proc., zatem były premier przed wyborami

eprasa.pl 5e6dd7dac7

w 2027 r. będzie musiał wrócić do wspólnego obozu prawicy albo zniknie w pomroce dziejów.

W PiS-ie można usłyszeć, że prezes Kaczyński już kilka miesięcy temu postanowił rozprawić się z Morawieckim, gdy usłyszał od niego, że były premier ma w planach przejęcie funkcji prezesa partii. Być może tak faktycznie jest, bo moment rozprawy został starannie wybrany – w połowie wakacji i przed wspomnianym grillem, żeby każdy zobaczył, ile naprawdę ludzi zostanie przy Morawieckim.

> *– Do września burza wokół wyrzucenia grupy Morawieckiego minie, a* **JESIENIĄ RUSZYMY Z OFENSYWĄ** *programową i odbierzemy Morawieckiemu tlen.*

W ten sposób go zdusimy. Zobaczy, jak to jest, gdy każdą aktywność trzeba finansować z własnych pieniędzy, jak to jest, gdy nie ma komu rozklejać plakatów o spotkaniu itd. Za rok nie będzie miał innego wyjścia, jak zgodzić się na wspólny start do Sejmu – prognozuje nasz informator.

Rzecz w tym, że te rachuby zupełnie nie muszą się sprawdzić. Po pierwsze PiS stał się partią tłustych kotów, które wcale nie palą się do prowadzenia jakichkolwiek ofensyw, zatem z tym odbieraniem tlenu Morawieckiemu różnie może być. Jeżeli ktokolwiek

eprasa.pl 5e6dd7dac7

ma chęć do działania po tej stronie sceny politycznej, to najprędzej są to ludzi skupieni wokół Morawieckiego. Bo tłuste koty co najwyżej stać na podgryzanie byłego premiera. Ale żeby ruszyć w teren, organizować spotkania, rozdawać materiały wyborcze – to już niekoniecznie.

Po drugie, Morawiecki w elektoracie PiS-owskim cieszy się dużo większym poparciem niż tzw. kandydat na premiera, czyli Przemysław Czarnek. Z każdego badania wynika, że przewaga Morawieckiego nad Czarnkiem jest bardzo duża. Jeżeli teraz Morawiecki znajdzie się poza partią, to jego sympatycy mogą się poczuć rozczarowani i przyjąć postawę wyczekującą na to, co teraz nastąpi. Poparcie dla PiS-u zacznie spadać, a gdy taki proces się zacznie, to zwykle trudno go zatrzymać.

Po trzecie, Morawiecki jest najczęściej wskazywany przez wyborców jako potencjalny następca Jarosława Kaczyńskiego w roli lidera PiS-u. To wynika z rozmaitych sondaży. Zatem trudno tak po prostu zdusić takiego polityka, a co więcej byłoby to dość nieroztropne.

Historia jednego rozłamu

Nasza scena polityczna przerobiła niejeden rozłam, ale warto wspomnieć o tym, którego dokonał Marek Borowski w SLD (dziś w Koalicji Obywatelskiej) w 2004 r. Otóż ówczesny marszałek Sejmu uznał, że Sojusz wstrząsany kolejnymi aferami jest już

eprasa.pl 5e6dd7dac7

partią schodzącą ze sceny politycznej, zatem trzeba ratować co się da, głównie własne kariery.

> *Z grupą 40 posłów i senatorów (czyli mniej więcej tylu, ilu jest secesjonistów w PiS-ie)* **BOROWSKI OGŁOSIŁ ODEJŚCIE Z SLD** *i powołanie nowej partii, Socjaldemokracji Polskiej.*

Nie obyło się bez pewnych zawirowań podczas podejmowania decyzji o odejściu – na spotkanie w tej sprawie nie przybył polityk uważany za filar przyszłej partii, czyli Włodzimierz Cimoszewicz, bo akurat był w podróży służbowej. Nie zjawił się też Ryszard Kalisz, kolejna z ważnych postaci tamtego przedsięwzięcia, ściśle współpracujący z prezydentem Aleksandrem Kwaśniewskim. Jego nieobecność sprawiła, że poparcie głowy państwa dla tej inicjatywy stanęło pod znakiem zapytania. Wszystko to miało znaczenie dla przyszłego powodzenia albo raczej braku powodzenia tamtego projektu.

Partia, która miała zastąpić SLD na scenie politycznej, nigdy nie zrealizowała tego celu. Odniosła tylko jeden sukces wyborczy – wprowadziła do Parlamentu Europejskiego trzech posłów. Rok później w wyborach parlamentarnych już nie przekroczyła progu wyborczego. I nigdy już żadnego samodzielnego sukcesu nie miała na swoim koncie.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

A pierwszy po powstaniu SDPL sondaż OBOP dawał tej partii 11 proc. poparcia i czwartą pozycję na scenie politycznej. Tymczasem jej największym osiągnięciem było zdobycie 5,3 proc. głosów w eurowyborach w 2004 r. Tyle warte są sondaże dotyczące nowych formacji na scenie politycznej.

Z kolei SLD, który w 2001 r. był nieomal hegemonem na scenie politycznej, po tym rozłamie coraz bardziej podupadał. W eurowyborach 2004 r. partia zdobyła niespełna 10 proc. głosów, co przełożyło się na pięć mandatów. A w 2005 r. Sojusz Lewicy Demokratycznej zdobył niespełna 12 proc. głosów i nigdy później nie wzniósł się ponad ten poziom.

Rozłam z 2004 r. na stale zmarginalizował lewicę na scenie politycznej i utorował drogę do nowego podziału na Polskę solidarną oraz liberalną, a także do naprzemiennych rządów PO i PiS-u przez kolejne dwie dekady.

Można założyć, że w momencie, gdy rozpada się partia rządząca (a SLD w 2004 r. był partią sprawującą władzę), to wstrząsy są silniejsze niż wówczas, gdy taki sam proces zachodzi w partii opozycyjnej. Zatem z PiS-em tak być nie musi, jak z SLD. Partia Jarosława Kaczyńskiego już zaliczyła kilka rozłamów i zawsze wychodziła z nich obroną ręką. Ale w tym roku gra nie toczy się wyjście z rozłamu bez szwanku, tylko o realną perspektywę przejęcia rządów.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Partii pękniętej na dwoje* **TRUDNIEJ BĘDZIE SIĘGNĄĆ PO WŁADZĘ**. *Tym bardziej, że prawica coraz bardziej przypomina tę z początku lat 90.,*

kiedy z braku porozumienia organizacje prawicowe przegrały wybory w 1993 r. 30 proc. głosów prawicowych wyborców zostało wówczas zmarnowanych, a lewica skorzystała z okazji by uchwalić nową konstytucję, która obowiązuje do dzisiaj. Do pełnego odwzorowania tamtych wydarzeń brakuje tylko nowego Konwentu Św. Katarzyny, czyli próby pojednania środowisk prawicowych, która skończyła się wygraną Aleksandra Kwaśniewskiego w wyborach prezydenckich 1995 r.

Skutki zdrady, skutki intryg

W PiS-ie panuje lęk przed skutkami rozłamu, bo te są nieprzewidywalne, niezależnie od tego, co pokazują sondaże. W mediach społecznościowych wielu ludzi krytykuje zachowania Morawieckiego, mówiąc, że to dzięki prezesowi jest w polityce i to dzięki niemu był przez sześć lat premierem, a teraz stoi na czele Europejskiej Partii Konserwatystów i Reformatorów, co jest prestiżowym stanowiskiem. Padają moce słowa zdradzie.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Z drugiej strony, czyli ze strony tzw. harcerzy, lecą słowa o grupie intrygantów, która postanowiła wypchnąć z partii byłego premiera i jego ludzi, zamiast pracować dla Polski. Zatem każda ze stron okopała się na swojej pozycji i głosi swoją prawdę.

Niezależnie od tego, kto co powie i jak określi przebieg wydarzeń, pewne jest, że taki rozłam nie posłuży PiS-owi, bo nie posłużyłby żadnej partii. Zatem, przynajmniej na początku, należy się spodziewać spadku poparcia dla Prawa i Sprawiedliwości. Niewykluczone, że w sondażach dojdzie do mijanki z Konfederacją Krzysztofa Bosaka i Sławomira Mentzena. Wtedy PiS znajdzie się na równi pochyłej.

Krótkoterminowo ten kryzys jest na rękę koalicji rządzącej, bo odwraca uwagę od jej własnych kłótni i kryzysów – coraz bardziej dramatycznej sytuacji w służbie zdrowia, szczątkowej ustawy o najmie krótkoterminowym, pogarszającej się sytuacji gospodarczej i, co za tym idzie, spadających notowaniach rządu. Gdyby nie rzeź w PiS-ie, opinia publiczna ciągle żyłaby kolejnymi informacjami związanymi z sytuacją w Szpitalu Południowym i nadużyciami działaczy Koalicji Obywatelskiej. A tak wszyscy skupiają się na rozpadzie Prawa i Sprawiedliwości. l to są korzyści krótkoterminowe.

Bo długofalowo znaczne osłabienie PiS-u oznacza, że już nie trzeba bronić Polski przed formacją Kaczyńskiego. Za-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

tem anty-PiS też nie będzie na scenie politycznej potrzebny. A bycie anty PiS-em jest w tej chwili jedynym uzasadnieniem dla rządów KO.

Mógłby ktoś powiedzieć, że Donald Tusk może wyznaczyć sobie nowego wroga i zwalczać go z równą pasją jak Kaczyńskiego. Ale to nie jest takie proste. Gdy po ubiegłorocznych wyborach prezydenckich Tusk uznał, że strategicznie lepiej będzie konfrontować się z Karolem Nawrockim niż z Jarosławem Kaczyńskim, poniósł sromotną klęskę. Od tego czasu popularność Nawrockiego cały czas rośnie, a samego Tuska maleje. W tej konfrontacji Tusk uosabia stare pokolenie, a Nawrocki nowe. Zatem mamy do czynienia z walką pokoleniową – dziadersi kontra młodzi. A walki na tym polu Tusk nie może wygrać, tak jak nie wygrał jej Rafał Trzaskowski, również uosabiający pokolenie dziadersów.

Dlatego premier powinien dać na mszę za to, żeby PiS się nie rozpadł albo przynajmniej utrzymał poparcie uzasadniające istnienie Koalicji Obywatelskiej. Bo wraz z końcem PiS-u możemy oglądać wkrótce koniec KO.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost



100 ZŁOTA SETKA POLSKIEGO ROLNICTWA

JUŻ WKRÓTCE!

28 PAŹDZIERNIKA 2026 R.
12 EDYCJA NAJWAŻNIEJSZEJ BIZNESOWEJ GALI ROKU 2026 W BRANŻY ROLNO-SPOŻYWCZEJ

AI, INNOWACJE I LIDERZY ZMIAN

WARSAW PRESIDENTIAL HOTEL, AL. JEROZOLIMSKIE 65/79, 00-697 WARSZAWA
WIĘCEJ SZCZEGÓŁÓW NA ***WWW.ZLOTA100.WPROST.PL***

PATRONAT HONOROWY

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi
Stefan Krajewski

PARTNER SRATEGICZNY

ANIMEX FOODS®

PARTNER GŁÓWNY

SUEMPOL

eprasa.pl 5e6dd7dac7

PRZES-TRZEGAM PRZED MORA-WIECKIM



Fot. Mateusz Kotowicz/REPORTER/East News

eprasa.pl 5e6dd7da

Czy Mateusz Morawiecki utworzy partię do przyszłorocznych wyborów parlamentarnych? – Wydaje się to prawdopodobne, ale pamiętajmy, że straszenie rozłamem jest w PiS-ie sposobem na negocjowanie swojej pozycji. (...) Choć osłabienie naszego głównego rywala na umownie pojętej prawicy wydaje się dla nas korzystne, uważam, że na ogłaszanie sukcesów jest zdecydowanie za wcześnie – mówi **KRZYSZTOF BOSAK**, *poseł Konfederacji. Wicemarszałek Sejmu dodaje, że* **BYŁEGO PREMIERA UWAŻA ZA „CZŁOWIEKA NIEWIARYGODNEGO" I „WIELKIEGO MANIPULATORA"**: *– Moim obowiązkiem jest przed nim przestrzegać – wyznaje polityk.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

W Konfederacji strzelają już korki od szampana, że szykuje się rozpad PiS?

Koniec PiS-u był wieszczony już tak wiele razy, że każdy rozsądny obserwator zachowa ostrożność w sądach. Ja również.

Nikomu źle nie życzę, natomiast sytuacja wewnątrz PiS-u wygląda bardzo nieciekawie. Moim zdaniem to następstwo ponad dekady głębokich błędów.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jakich konkretnie?

Po pierwsze, to głęboki bałagan ideowo-programowy, obniżający morale i rodzący dezorientację oraz nieufność. Po drugie, faworyzowanie od samego początku Mateusza Morawieckiego, który nie wypracował sobie pozycji politycznej, zaczynając od dołu, lecz od razu wszedł do rządu i do ścisłego przywództwa, nie będąc nigdy wcześniej nigdzie wybieranym, ani nie działając w partii. Trzecia przyczyna to dwie dekady tyranizowania tej partii przez jej lidera.

Posłowie zagryzali zęby, ale wielu miało tego serdecznie dosyć. W tym momencie wykorzystuje to Mateusz Morawiecki. Daje im alternatywę albo jej pozór.



KRZYSZTOF BOSAK

– w latach 2005–2006 prezes Młodzieży Wszechpolskiej, poseł na Sejm w latach 2005–2007 i od 2019, współzałożyciel i jeden z liderów Konfederacji Wolność i Niepodległość, prezes Ruchu Narodowego. Kandydat na urząd prezydenta RP w pierwszych i drugich wyborach w 2020 r., od 2023 r. wicemarszałek Sejmu.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Będzie nowa partia do wyborów?

Nie wiem. Wydaje się to prawdopodobne, ale pamiętajmy, że straszenie rozłamem lub wchodzenie w rozłam jest w PiS-ie sposobem na negocjowanie swojej pozycji. Wszystko to potwierdza naszą dotychczasową krytykę tej partii.

Z ostatnich sondaży wynika, że macie – razem z Grzegorzem Braunem – więcej niż PiS. Więc chyba się pan cieszy.

Wszystko na to wskazuje, że wyborcy prawicowi mogą zostać rozbici pomiędzy trzy, a nawet cztery listy. To sytuacja bez wątpienia trudna z perspektywy zbudowania jakiejkolwiek stabilnej większości rządzącej w przyszłości. Dlatego, choć osłabienie naszego głównego rywala na umownie pojętej prawicy wydaje się dla nas korzystne, uważam, że na ogłaszanie sukcesów jest zdecydowanie za wcześnie.

> *Patrzę na to ze spokojem i* **ZUPEŁNIE BEZ ENTUZJAZMU**. *Rozłamy to nie są przełomy jakościowe.*

Czy Mateusz Morawiecki staje się teraz głównym zagrożeniem dla Konfederacji? Upatruje pan w nim większego wroga niż w prezesie PiS-u? Idzie przed siebie i nie zamierza likwidować swojego stowarzyszenia, w przeciwieństwie do innych frakcji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Słowo „wróg” rezerwowałbym dla tych, którzy napadają na nasze państwo z zewnątrz albo niszczą naszą cywilizację. Politycy innych partii są po prostu rywalami w obrębie demokratycznej rywalizacji. Z naszej perspektywy oni się między sobą tak bardzo nie różnią – przecież współtworzyli ten system przez ostatnie dziesięć lat.

„Maślarze", czyli ludzie skupieni wokół Jacka Sasina czy Przemysława Czarnka, są bardziej konserwatywni, a „harcerze" Mateusza Morawieckiego – liberalni. Różnice między nimi są widoczne.

Medialne nazwy frakcji PiS-u są wręcz śmieszne. To ludzie, którzy realizowali ten sam program i linię propagandową. Łączy ich głęboka niewiarygodność w sferze suwerennościowej, konserwatywnej, rynkowej czy propaństwowej. Nie ma dnia, abyśmy nie dowiadywali się o szkodliwych konsekwencjach ich decyzji, zaniechań czy wręcz aferach gospodarczych, które cały czas wychodzą na jaw, jak choćby te wokół RARS czy BGK.

Na szczytach tamtej władzy była świadomość nadużyć i ci ludzie powinni ponieść tego konsekwencje.

Czyli Mateusz Morawiecki nie ma się z czego cieszyć, bo nie uniknie odpowiedzialności za afery, do których dochodziło za jego rządów – to chciał pan powiedzieć?

Mateusza Morawieckiego uważam za wielkiego manipulatora, człowieka niewiarygodnego. Moim obowiązkiem jest przed nim

eprasa.pl 5e6dd7dac7

przestrzegać. Nie wiem, czy poniesie konsekwencje, bo politycy w Polsce często wymykają się sprawiedliwości.

Sławomir Mentzen nazwał obecne ruchy PiS-u prawdziwym kabaretem, wskazując choćby na egzotyczne porozumienia z Markiem Wochem. To rozpaczliwe chwytanie się wszystkiego, byle tylko przyciągnąć uwagę mediów?

Zgadzam się ze Sławkiem, to jakieś niepoważne gesty polityczne. Nie mam pojęcia, co nimi kieruje, że robią takie rzeczy.

Czy w obliczu tego kryzysu, ewentualny pakt senacki z PiS-em stoi pod znakiem zapytania?

Pakt senacki był dotychczas jedynie medialnym pomysłem krążącym w przestrzeni publicznej. Nic realnego w tej sprawie się nie wydarzyło, więc trudno, żeby coś się zmieniło. Możliwe, że na przełomie 2026 i 2027 r. dojdzie do jakichś rozmów, natomiast dzisiaj nikt nie wie, czy powstanie jakiekolwiek porozumienie. Jesteśmy daleko przed rozpoczęciem takich negocjacji.

Wszystkie obecne komentarze to bicie piany oparte na plotkach. Dziwi mnie, jak w polskich mediach potrafią żyć tematy, które mają się nijak do rzeczywistości.

Wróćmy do rzeczywistości. Relacje polsko-ukraińskie będą dominującym tematem nadchodzącej kampanii? PiS wyraźnie zmienia retorykę – Przemysław Czarnek mówi o wstrzymaniu pomocy dla Ukrainy. Czy to próba naśladowania Konfederacji i odbicia waszego elektoratu?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Nasze stosunki z Kijowem budzą emocje, więc będą obecne w kampanii, choć wiele zależy od samej dyplomacji ukraińskiej. Jeśli zdecydują się podgrzewać spór, temat stanie się bardzo mocny.

Jeśli zaś chodzi o polityków PiS-u, mam wrażenie, że się zupełnie pogubili. Nie są w stanie wytłumaczyć, dlaczego wcześniej robili coś zupełnie innego niż teraz deklarują. Świadectwem tego zagubienia jest list Jarosława Kaczyńskiego do członków partii.

Dzisiejsza retoryka PiS-u całkowicie rozjeżdża się z ich czynami: z jednej strony mówią o stawianiu warunków Ukrainie, a z drugiej popierają bezwarunkowe finansowanie unijnego zadłużenia na rzecz rządu w Kijowie. Wynika to wszystko z faktu, że ich realna polityka rozjechała się z oczekiwaniami własnego elektoratu.

W końcu będą musieli obrać jeden kierunek.

> *Nie są – szczególnie ich prezes – mentalnie gotowi do dokonania rzeczywistej* **ZMIANY LINII POLITYCZNEJ**. *Nigdy nie byli.*

Podobnie jest zresztą w kwestiach Unii Europejskiej, polityki energetycznej czy migracji. To, co mówią, a co faktycznie realizowali, nie trzyma się kupy.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Mam wrażenie, że politycy PiS-u są po prostu podzieleni w sprawie Ukrainy.

A ja myślę, że tam nikt nie będzie umierał za te sprawy i psuł sobie relacji wewnątrzpartyjnych. Ostatecznie decyduje szefostwo i względy propagandowe, a nie rzetelna ocena sytuacji międzynarodowej czy strategia. Poza tym dla twardego wyborcy PiS-u ta spójność nie ma egzystencjalnego znaczenia. To formacja oparta na kulcie jednostki – dotychczas Jarosława Kaczyńskiego.

To taki sanacyjny model polityki, skupiony wokół lidera, a nie wokół doktryny czy programu. Panowało przekonanie, że naczelnik zawsze ma rację i to zamykało każdy spór.

Niektórzy w PiS-ie mówią, że Mateusz Morawiecki nie chce ślepo kopiować Konfederacji, bo wie, że ludzie i tak wybiorą oryginał, a nie podróbkę. Stąd ten rozdźwięk między nim a Czarnkiem.

To uproszczona analiza. Cała historia PiS-u to jedno wielkie naśladownictwo i anektowanie postulatów innych partii. Gdyby Jarosław Kaczyński mówił wprost to, co naprawdę myśli, jego partia nigdy nie wygrałaby żadnych wyborów. Twierdzenie, że PiS ma dziś jakąś szczególną, stałą i rdzeniową tożsamość, to mit. Bo co miałoby nią być?

Jeśli ich misją w momencie powstania była walka z przestępczością i naprawa wymiaru sprawiedliwości, to spoglądając na

eprasa.pl 5e6dd7dac7

stan prokuratury, sądów czy policji po ich rządach, ponieśli na tym polu całkowitą porażkę.

Wracając do wypowiedzi Przemysława Czarnka o Ukrainie – wicepremier Władysław Kosiniak-Kamysz domaga się jego dymisji z funkcji kandydata na premiera PiS-u, nazywając pomysły wstrzymywania pomocy europejskiej głupimi i nieodpowiedzialnymi. Zgadza się pan z szefem MON-u?

Ocena danej propozycji zależy od przyjętej strategii. Strategia rządu, w którym zasiada Władysław Kosiniak-Kamysz, jest silnie proeuropejska i proukraińska. Trudno więc oczekiwać, by pochwalił on pomysł wynikający z zupełnie innej strategii.

> *Myślę, że można pomagać Ukrainie poza strukturami UE i* **ROBIĆ TO WARUNKOWO**. *Możliwa jest zupełnie inna, odpowiedzialna polityka,*

ale musiałaby ona stać się częścią alternatywnej strategii państwa i z jej perspektywy być oceniana.

Czyli polska pomoc powinna być reglamentowana?

Powinna być limitowana od dawna, a przede wszystkim – niezależnie od jej skali – twardo warunkowana realizacją naszych postulatów państwowych i historycznych.

Jakie powinny być trzy główne filary takich ograniczeń?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Po pierwsze, nie powinniśmy wchodzić w ogólnoeuropejskie, bezwarunkowe programy pomocowe. Ewentualna pomoc powinna być świadczona i kontrolowana przez konkretne państwa, a nie rozmywana w strukturach unijnych.

Po drugie, ze względu na ogromny poziom korupcji i nieprawidłowości na Ukrainie, wszelkie środki powinny być dystrybuowane na miejscu bezpośrednio przez państwowe organizacje lub dyplomację.

Po trzecie, pomoc musi być ściśle dostosowana do realnych możliwości. Jeśli jesteśmy w sytuacji kryzysu budżetowego we własnym kraju, oddawanie znacznego procentu PKB innemu państwu jest absurdem.

Na koniec chciałam pana zapytać o weto prezydenta ws. ustawy o statusie osoby najbliższej. Donald Tusk nazwał decyzję Karola Nawrockiego „wyrazem pogardy wobec ludzi", z kolei Katarzyna Kotula twierdzi, że prezydent odwrócił się plecami do dwóch milionów osób. To uzasadnione weto?

Naturalnie. Weto prezydenta wpisuje się w jego wcześniejsze, jasne zapowiedzi. Ustawa forsowana przez Lewicę i przegłosowana przez sejmową większość ma absolutnie destrukcyjny charakter dla polskiego porządku prawnego, zwłaszcza dla prawa rodzinnego. Jest chaotyczna, niespójna, ingeruje w ogromną liczbę innych aktów prawnych i przede wszystkim stoi w jawnej sprzeczności z konstytucją.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Przywileje należne wyłącznie instytucji małżeństwa, która na mocy ustawy zasadniczej podlega szczególnej ochronie, próbuje się w niej nadać innym związkom – zarówno hetero-, jak i homoseksualnym. To pomysł na psucie prawa i tworzenie masy nowych problemów prawnych. Bardzo dobrze, że prezydent to zawetował, a pani minister Kotula powinna po prostu przestać mówić głupie rzeczy.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



K. Kinal/Adobe Firefly, fot. Filip Naumienko/REPORTER/East News

eprasa.pl 5e6dd7dac7

TUSK MUSI ZNALEŹĆ NOWE PALIWO

eprasa.pl 5e6dd7dac7

– Rozpad PiS-u to **PIERWSZY KROK DO ZŁAMANIA DUOPOLU POLITYCZNEGO**, *który trwa od 2005 r., gdzie przez ponad dwie dekady Donald Tusk straszył Kaczyńskim, a Kaczyński Tuskiem. Jeśli PiS osłabnie i spadnie poniżej 15 proc., premier będzie musiał szukać dla swojego elektoratu zupełnie nowego paliwa politycznego – mówi marszałek-senior* **MAREK SAWICKI** *z PSL-u.*



Rozmawiała **AGNIESZKA NIESŁUCHOWSKA**

WIĘCEJ

24 lipca to przełomowy dzień w polskiej polityce, Jarosław Kaczyński ogłosił, że ponad 30 posłów nie podpisało lojalki i zrezygnowało z członkostwa z PiS-u. Obawia się pan nowego klubu, stanowiącego, jak wskazuje na to arytmetyka, trzecią siłę w Sejmie?

Poczekajmy na ostateczne dane, ilu posłów finalnie trafi do klubu, może ich być 30, a może okazać się, że jednak więcej 40-50 (Mateusz Morawiecki w piątek poinformował, że lojalek nie podpisało 40 posłów, jeden senator i trzech europosłów – red.).

Czy do PSL-u docierają propozycje ze strony ludzi Mateusza Morawieckiego? Szukają nowych partnerów?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Od października 2023 r. jesteśmy w koalicji rządzącej i pozostajemy jej lojalnym partnerem. Nie mamy zamiaru z tego partnerstwa rezygnować. Co będzie po wyborach i jakie osiągniemy wyniki – o tym zadecydują wyborcy i wtedy będziemy się zastanawiać.

Ale wysyłali do was jakiekolwiek sygnały o możliwej współpracy?

Chodzimy tymi samymi korytarzami w Sejmie, siedzimy na tej samej sali, spotykamy się na dworcach czy lotniskach i po prostu ze sobą rozmawiamy. Nie jesteśmy dla siebie wrogami, ale z takich wymian zdań nie wynika żadne partnerstwo polityczne ani nowa koalicja.

Dzisiaj PSL nie ma żadnego dylematu. Jesteśmy trzecią siłą w Sejmie i drugą w koalicji rządzącej. Mamy czterech świetnych



MAREK SAWICKI

– polityk i inżynier rolnik, od 1993 r. poseł na Sejm z ramienia PSL-u, aktualnie marszałek senior. W latach 2007–2012 i 2014–2015 był ministrem rolnictwa i rozwoju wsi.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

ministrów, którzy zajmują kluczowe pozycje gospodarcze i są filarami rządu Donalda Tuska. Dlaczego mielibyśmy kombinować i dawać wsparcie rozłamowcom z PiS-u?

Czy ta wolta Morawieckiemu się opłaciła?

Za wcześnie to oceniać. Zobaczymy za rok, przed wyborami. Trzeba spokojnie poczekać na program i projekcję polityczną, z jaką wyjdzie były premier. Nie zapominajmy, że ciągnie za sobą bagaż polityków, którzy po ośmiu latach rządzenia nadal nie zostali rozliczeni ani przez ministra Bodnara, ani Żurka. Są informacje o postępowaniach, ale nie ma aktów oskarżenia.

Mariusz Błaszczak twierdzi, że Morawiecki będzie sięgał po elektorat lewicowy. Myśli pan, że to się uda?

Trudno, żeby Morawiecki podążał za Błaszczakiem i próbował obchodzić posła Brauna z prawej strony. Przecież nie po to zrobił tę woltę, żeby ścigać się na prawicowy radykalizm.

> *Jeśli Kaczyński z Morawieckim* **UMÓWILI SIĘ**, *że jeden obejdzie scenę z prawej, drugi z lewej i w ten sposób zgniotą środek – życzę im powodzenia.*

To porażka prezesa PiS-u? Przekombinował, licząc na „efekt Czarnka"?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zdecydowanie tak. Ta porażka trwa zresztą od wyborów prezydenckich.

> *Ciągle zapominamy, że* **DZIŚ FAKTYCZNYM LIDEREM** *prawej strony sceny politycznej nie jest już Jarosław Kaczyński, lecz prezydent Karol Nawrocki.*

To do niego chodzą na konsultacje najważniejsi politycy prawicy, by uzgadniać strategię i taktykę.

Zaskakuje milczenie prezydenta w tym sporze, jednak mówi się, że to szef jego kancelarii Zbigniew Bogucki ma zastąpić Przemysława Czarnka i zostać kandydatem na przyszłego premiera.

Od początku powtarzam: Bogucki nie został szefem Kancelarii Prezydenta po to, by spędzić tam całą kadencję. Został nim po to, aby przy najbliższej okazji – po wyborach parlamentarnych – prezydent Nawrocki miał gotowego swojego premiera w osobie Boguckiego i swojego ministra spraw zagranicznych w osobie Przydacza. Prezydent konsekwentnie buduje swoje zaplecze pod własny rząd.

Myśli pan, że przed wyborami dojdzie do ponownego zjednoczenia i powstania wielkiej koalicji prawicowej, np. pod patronatem prezydenta?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Dziś niczego nie można wykluczyć. Jeśli prezydent Nawrocki będzie się umacniał – a robi to sukcesywnie – może to być w przyszłości „lista prezydencka". Ale nie wykluczam też scenariusza powrotu syna marnotrawnego.

Być może koło 11 listopada albo 3 maja Mateusz Morawiecki stanie pod pomnikiem Piłsudskiego i zawoła do Jarosława Kaczyńskiego: „Ojcze, przyjmij mnie z powrotem na łono naszej rodziny".

Trudno wyobrazić sobie Mateusza Morawieckiego w takiej roli.

Mateusz Morawiecki zrobił już tyle przewrotów w swojej karierze. Z cenionego bankowca stał się politykiem. Wszyscy zapominają, że to właśnie ten bankowiec i premier był w okresie pandemii inicjatorem wspólnych europejskich podatków, wspólnego długu i uwspólnotowienia jego spłaty. Przeprowadził to w interesie sektorów finansowych, które szukały pewnych inwestycji w instytucjach publicznych.

Maślarze sugerują z kolei, że Morawiecki będzie chciał szukać porozumienia z Koalicją Obywatelską i Donaldem Tuskiem.

W mojej ocenie rozpad PiS-u to pierwszy krok do złamania duopolu politycznego, który trwa od 2005 r. – gdzie przez ponad dwie dekady Donald Tusk straszył Kaczyńskim, a Kaczyński Tuskiem. Jeśli PiS osłabnie i spadnie poniżej 15 proc., Donald Tusk będzie musiał szukać dla swojego elektoratu zupełnie nowego paliwa politycznego.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

FELIETON



JAN WRÓBEL

Zapomniane święto kolonizacji

ŚWIĘTO 22 LIPCA ZOSTAŁO ZAPOMNIANE DOSZCZĘTNIE. TRUDNO SIĘ DZIWIĆ – TAK ZWANY MANIFEST LUBELSKI (MANIFEST POLSKIEGO KOMITETU WYZWOLENIA NARODOWEGO – RED.) OGŁOSZONY W 1944 R. STANOWIŁ WIZYTÓWKĘ PROSOWIECKIEJ WŁADZY. KONSEKWENTNIE W PRL-U URÓSŁ DO RANGI NAJWIĘKSZEGO ŚWIĘTA POLEK I POLAKÓW. Zatem kiedy komunizm obalono, na śmietnik poszło i jego święto. A bronił go jeszcze prezydent…

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Wojciech Jaruzelski. O tym, że był on pierwszym prezydentem III RP, też skutecznie zapomnieliśmy.

Czy dzisiaj, kiedy fala nostalgii za PRL-em rośnie, wróci pamięć o 22 lipca? Jest w manifeście i o reformie rolnej, i o uspołecznieniu przemysłu i o bankach w służbie narodu…

Wymazywanie pamięci

Nie daj Boże. Święto 22 Lipca było przede wszystkim wielką afirmacją kolonializmu. Poszczególne zapisy zapowiadające sprawiedliwość społeczną są znośne. Nawet jeśli nie są, to można je potraktować jako zakorzenione w ówczesnym żargonie – nie do stosowania dosłownie, lecz jako wyraz marzeń o sprawiedliwym świecie. Niech tam. Natomiast duch dokumentu jest właśnie w marzenia wymierzony.

> *22 lipca to nie święto komuchów, tylko kolonizatorów. Realizacja postanowień manifestu była bowiem możliwa tylko pod warunkiem* **ODCIĘCIA SIĘ NARODU POLSKIEGO** *od siebie samego.*

Od swojej legalnej władzy – rządu polskiego w Londynie. Od Armii Krajowej (nie mówiąc o podziemiu nacjonalistycznym). Od pamięci historycznej – przecież wychwalana Armia Czerwona

eprasa.pl 5e6dd7dac7

dokonywała w 1939 r. zajęcia połowy Polski, a w 1944 r. wygarniała akowców i wywoziła na Sybir albo rozwalała pod ścianą.

Absolutne posłuszeństwo

Nową pół-Polskę miała tworzyć władza posłuszna Józefowi Stalinowi. W praktyce manifest niósł takie przesłanie: pochylmy nisko głowy, to Stalin zrobi w Polsce tylko socjalizm, a nie komunizm sowiecki.

> *Apologeci polskiego realizmu mogą teraz powiedzieć: „Aha! Trzeba było ofertę podjąć, bo* **LEPIEJ MIEĆ PÓŁ STALINA** *niż sto procent!”. Prawda była bardziej brutalna.*

W 1944 r. oferowano Polakom mieszankę stalinizmu, socjalizmu i szczątkowej demokracji, ale już w 1950 r. „ludowa Polska” była państwem stalinowskim. Nawet niektórzy komuniści, stalinowcy, ale broniący spowolnienia tempa polskiej drogi do komunizmu, trafili za kraty.

Zabory w XIX w. niosły wiele aspektów kolonialnych. Co do zasady pozwalano ludności tubylczej zachować język i zwyczaje, ale rekomendowano akceptację oczywistej zasady: najpierw Rosja (Prusy, Austria). Dopiero przyjęcie języka, kultury i toż-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

samości państwowej prawdziwego państwa Polaków, czyli tego zaborczego, otwierało drogi awansu. Można było być co nieco Polakiem, ale bez marzeń polskich. Jak ładnie powiedział to car Aleksander II: „Żadnych marzeń, panowie".

Manifest z 1944 r. to pamiątka narzucenia kolonialnego myślenia XX w. Gospodarka – wzór narzucony, obcy. Ustrój – narzucony, obcy. Kultura dnia codziennego – im bardziej zbliżona do sowieckiej, tym lepsza, z całym sowieckim chamstwem, donosicielstwem i karierowiczostwem. Władza – w rękach tych Polaków, którzy uznali podległość obcemu za atrakcyjną, a polską tożsamość wolnościową za tożsamość dzikusów.

Polacy drugiego sortu

Uległość, co brzmi smutno, jest naturalnym stanem ludności pobitej i podbitej. Jednym wydaje się jednak ona obrzydliwa, akceptowana tylko przez rozum, bo jakoś żyć trzeba. Drugim wydaje się czymś pożądanym, akceptowanym sercem. PRL opierał się na dominacji tych drugich nad tymi pierwszymi.

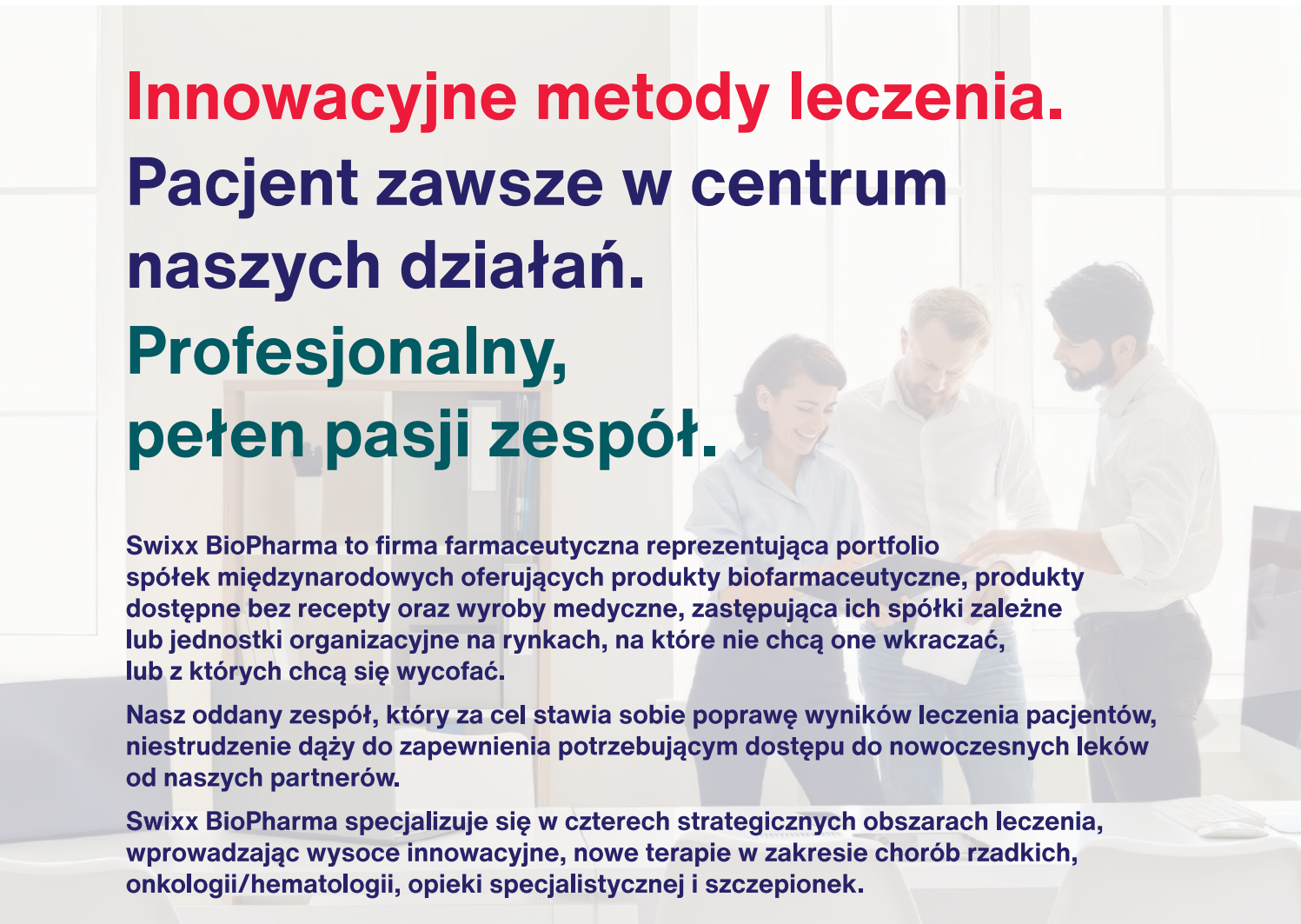
Dzięki Bogu oraz innym czynnikom ta kolonizacja rękami Polaków drugiego sortu, z Bierutami, Gierkami i Jaruzelskimi na czele, nie w pełni się powiodła. A że dzisiaj powszechnie uważamy, że byliśmy narodem samych niemal bohaterów, a Święto 22 Lipca jest niczyje, to już inna sprawa.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Swixx BioPharma

Modern Medicines for All



Innowacyjne metody leczenia.

Pacjent zawsze w centrum naszych działań.

Profesjonalny, pełen pasji zespół.

Swixx BioPharma to firma farmaceutyczna reprezentująca portfolio spółek międzynarodowych oferujących produkty biofarmaceutyczne, produkty dostępne bez recepty oraz wyroby medyczne, zastępująca ich spółki zależne lub jednostki organizacyjne na rynkach, na które nie chcą one wkraczać, lub z których chcą się wycofać.

Nasz oddany zespół, który za cel stawia sobie poprawę wyników leczenia pacjentów, niestrudzenie dąży do zapewnienia potrzebującym dostępu do nowoczesnych leków od naszych partnerów.

Swixx BioPharma specjalizuje się w czterech strategicznych obszarach leczenia, wprowadzając wysoce innowacyjne, nowe terapie w zakresie chorób rzadkich, onkologii/hematologii, opieki specjalistycznej i szczepionek.

SWIXX BIOPHARMA SP. Z O.O.
UL. PROSTA 51, 00-838 WARSZAWA
TELEFON: +48 22 460 07 20
E-MAIL: poland.info@swixxbiopharma.com

PM-PL-2024-6-3845
Data zatwierdzenia materiału 21.06.2024 r.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

SPOŁECZEŃSTWO

KLIMA-TYCZNA DRAMA



© Katarzyna Buterska-Kinal / Adobe Firefly

Czy papier naprawdę jest bardziej ekologiczny od plastiku? Czy media przesadzają z wizją klimatycznej katastrofy? **LEANDRO NARLOCH**, *autor książki „Politycznie niepoprawny przewodnik po klimacie", kwestionuje wiele popularnych przekonań i tłumaczy, że* **DEBATA O ŚRODOWISKU CORAZ CZĘŚCIEJ OPIERA SIĘ NA EMOCJACH ZAMIAST NA DANYCH**.



Rozmawiała **MARTA ROELS**

WIĘCEJ

W debacie publicznej dominuje dziś narracja winy – człowiek zanieczyszcza świat, niszczy środowisko naturalne, zabija zwierzęta. W książce „Politycznie niepoprawny przewodnik po klimacie" proponuje pan inne spojrzenie. Jakie?

Właśnie z tej narracji winy wziął się pomysł na tę książkę. W czasie lockdownu oglądałem mojego syna podczas lekcji geografii i zobaczyłem, że zamiast przekazywania wiedzy, przede wszystkim wpajano na nich poczucia winy. Dzieci miały czuć, że człowiek jest problemem. Kiedy zacząłem opowiadać synowi o historii aluminium, o nowoczesnym rolnictwie, o tym, że dziś produkujemy znacznie więcej żywności na mniejszym

eprasa.pl 5e6dd7dac7

obszarze, więc jesteśmy w stanie wyżywić cały świat, nagle odkrył, że geografia i sprawy środowiska mogą być ciekawe. Zacząłem więc zbierać najczęstsze nieporozumienia związane z ekologią i polityką klimatyczną. Tak powstała ta książka.

Wbrew popularnym przekonaniom pisze pan, że plastik jest jednym z najważniejszych wynalazków ludzkości, a zastępowanie go papierem często jest błędem. Co jest nie tak z papierowymi słomkami, torbami i kubkami?

W Europie, ale także w Brazylii, używa się ogromnych ilości papieru w przekonaniu, że to lepszy wybór środowiskowy. Moim zdaniem to wielki błąd. W wielu analizach cyklu życia,



Fot. Facebook

LEANDRO NARLOCH

– brazylijski pisarz i dziennikarz (współpracował m.in. z magazynem „Veja"). W 2009 r. wydał kontrowersyjny i bestsellerowy „Polityczne niepoprawny przewodnik po historii Brazylii". W Polsce nakładem wydawnictwa WEI ukazała się jego ostatnia książka „Politycznie niepoprawny przewodnik po klimacie".

eprasa.pl 5e6dd7dac7

przygotowywanych zarówno przez firmy consultingowe, jak i instytucje międzynarodowe, plastik wypada lepiej, jeśli uwzględnimy wszystkie kryteria środowiskowe. Papierowa torba może oznaczać kilka razy większą emisję CO2 niż plastikowa. Jest też cięższa i mniej praktyczna. Plastikowa torba waży kilka gramów, jest tania, wodoodporna i potrafi unieść tysiąckrotność własnej masy.

> *Problem polega na tym, że plastik jest tak dobry i tani, iż używamy go w ogromnych ilościach. To nie znaczy jednak, że* **TRZEBA GO ZAKAZYWAĆ**. *Należy dobrze zarządzać odpadami.*

W wielu miastach, również w São Paulo, zdecydowana większość odpadów jest już właściwie zagospodarowywana. Upieranie się przy papierze często szkodzi środowisku bardziej niż rozsądne używanie plastiku.

Co jest nie tak z narracją aktywistów takich jak Greta Thunberg?

Rozróżniam dwa typy takich działaczy. Pierwszy, reprezentowany przez Thunberg, traktuje problem środowiska głównie jako kwestię moralną – jeśli będziemy się dobrze zachowywać, świat zostanie uratowany. Drugi, bliższy podejściu Billa Gatesa, widzi tu przede wszystkim problem przemysłowy i technologiczny.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Weźmy cement. Jego produkcja emituje dużo dwutlenku węgla, ale sam w sobie jest wspaniałą technologią, która daje ludziom bezpieczeństwo, mieszkania i infrastrukturę. Producenci cementu nie są źli moralnie – odpowiadają na realne potrzeby społeczne. Pytanie brzmi więc nie jak ukarać ludzi, lecz jak zastąpić świetne, tanie i potrzebne technologie jeszcze lepszymi i bardziej zrównoważonymi.

Nie możemy poświęcić dobrobytu, bo to właśnie on najlepiej chroni nas przed skutkami klimatu.

Na czym polega problem z debatą publiczną o globalnym ociepleniu? Czy to naprawdę tak wielkie zagrożenie, że trzeba je zatrzymać za wszelką cenę?

CO2 jest gazem życia, bez którego nie byłoby życia na Ziemi. Problem pojawia się wtedy, gdy jest go za dużo albo za mało. Uważam, że w perspektywie 50 czy 100 lat powinniśmy ograniczyć spalanie paliw kopalnych. Z geologicznego punktu widzenia to, ile dwutlenku węgla emitujemy, jest czymś niezwykłym. Jednocześnie nigdy w historii ludzkości tak mało osób nie ginęło z powodu zjawisk klimatycznych, głównie dzięki paliwom kopalnym, które uczyniły nas bogatszymi i lepiej chronionymi. Potrzebujemy więc drogi odchodzenia od nich, ale bez niszczenia gospodarki.

Alarmizm jest nieskuteczny. Temperatura rośnie – to prawda – ale w przypadku wielu zjawisk ekstremalnych nie mamy pewnego

eprasa.pl 5e6dd7dac7

sygnału, że stają się częstsze. Tak wskazuje również IPCC (ang. Intergovernmental Panel on Climate Change – Międzynarodowy Zespół ds. Zmian Klimatu) – fale upałów rosną, a chłodu maleją, ale przy huraganach, powodziach czy suszach obraz jest dużo bardziej złożony.

No właśnie, a w tym kontekście mówi pan o efekcie CNN. Czym on jest?

To przekonanie, że jakieś zjawisko występuje częściej tylko dlatego, że częściej widzimy je w obrazach. Jeśli w zeszłym tygodniu widzieliśmy w mediach wypadek samochodowy, możemy uznać, że jest ich więcej, choć statystyki wcale tego nie potwierdzają. Podobnie jest z katastrofami naturalnymi. Sto lat temu tornado w małym mieście było krótką informacją w gazecie. Dziś każdy ma telefon, nagrania obiegają świat, a ludzie nabierają przekonania, że takich zjawisk musi być coraz więcej. Obrazy nie są jednak tym samym co dane.

Dlaczego media, szkoły i uniwersytety tak często promują wizję „Czasu apokalipsy"?

Powodów jest kilka. W wielu krajach większość dziennikarzy ma poglądy lewicowe i widzi w debacie klimatycznej narzędzie krytyki wielkich firm czy chęci zysku. Drugi powód jest czysto medialny – alarm sprzedaje się lepiej niż spokój. Jeśli dziennikarz powie redaktorowi: „Nie jesteśmy w bezpośrednim niebezpieczeństwie, sytuacja jest bardziej skomplikowana", prawdopodobnie

eprasa.pl 5e6dd7dac7

nie wzbudzi dużego zainteresowania. Media od zawsze lubują się w dramatycznych historiach.

Ludzie mają tendencję do traktowania nieszczęść jako kary za wcześniejsze winy. Kiedy widzimy obrazy powodzi, pożarów czy huraganów, łatwo uznać, że musieliśmy zrobić coś złego. Do tego dochodzi narracja moralnej wyższości – chęć pokazania, że jest się bardziej cnotliwym niż inni: „Nie używam plastiku, więc jestem lepszy". Taki gest daje status, nawet jeśli realnie nie pomaga środowisku. Wielu intelektualistów ulega tej pokusie, bo łatwiej jest demonstrować własną moralność niż analizować koszty i skutki konkretnych rozwiązań.

Pisze pan, że u aktywistów ekologicznych można dostrzec cechy tzw. mrocznej triady. Co pan ma na myśli?

Odwołuję się do badań, w których sprawdzano cechy osobowościowe aktywistów. Wyszło z nich, że osoby zaangażowane w aktywizm środowiskowy osiągały wyższe wyniki w niektórych cechach kojarzonych na przykład z narcyzmem.

Być może dotyczy to nie tylko ekologów, ale aktywistów w ogóle.

> *Trzeba mieć w sobie pewną dozę narcyzmu, by wierzyć, że jest się kimś tak ważnym, iż można* **ROZWIĄZAĆ WSZYSTKIE PROBLEMY** *świata.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Można to interpretować krytycznie, ale można też powiedzieć, że pewne cechy, nawet trudne, bywają użyteczne przy mobilizowaniu ludzi do zmiany.

Często wspomina pan o rewolucji żywnościowej. Dlaczego uważa ją pan za jeden z największych sukcesów współczesnego świata?

To zdumiewające, że tak mało się o tym mówi. Organizacje międzynarodowe regularnie ostrzegają przed kryzysami żywnościowymi, tymczasem w ciągu ostatnich 60 lat wydarzyło się coś odwrotnego – produkujemy znacznie więcej pożywienia, skuteczniej i na mniejszej powierzchni. Jesteśmy potomkami ludzi, którzy często naprawdę cierpieli głód. Dziś w wielu miejscach problemem staje się raczej jej nadmiar. Co więcej, potrafimy uprawiać ziemię także na obszarach suchych – w Brazylii, Chinach, Hiszpanii czy w pobliżu Sahary. To wielki sukces dobrobytu, technologii i zrównoważenia rozwoju, ale intelektualiści wolą dramatyzować, niż świętować osiągnięcia.

Od lat słyszymy, że Holandia albo Malediwy znikną pod wodą. Dlaczego uważa pan tę narrację za błędną?

Poziom mórz rośnie, to prawda, ale średnio o około trzy milimetry rocznie. To nie jest apokalipsa, tylko problem, z którym można sobie radzić. Ludzie nie tylko bronią lądu przed morzem, lecz także tworzą nowe tereny – sztuczne wyspy, inwestycje przybrzeżne, nowe dzielnice. Widać to w Dubaju, na Florydzie

eprasa.pl 5e6dd7dac7

czy w samej Holandii. Twierdzenie, że całe kraje po prostu znikną, ignoruje ludzką zdolność do adaptacji i rozwoju technologii.

Czy powinniśmy coś robić, aby ograniczyć zmiany klimatu?

Tak, bo to jest realny problem. Nie zaprzeczam, że wzrost stężenia dwutlenku węgla wpływa na temperaturę. Uważam jednak, że trzeba działać rozsądnie. W pewnym momencie powinniśmy wyjść poza paliwa kopalne, ale nie wolno robić tego przez niszczenie bezpieczeństwa energetycznego i dobrobytu.

Polska ma tu wielką szansę, zwłaszcza dzięki energetyce jądrowej. Można przekształcać istniejącą infrastrukturę energetyczną i budować stabilne, niskoemisyjne źródła energii. Ekolodzy powinni przyjąć energetykę jądrową jako najlepsze i najbardziej niezawodne narzędzie transformacji.

Energetyka jądrowa jest stabilna, bardzo wydajna i zajmuje niewiele przestrzeni. Nie wymaga tak ogromnych ilości surowców i terenu jak systemy oparte wyłącznie na źródłach zależnych od pogody. Oczywiście musi być bezpieczna, ale regulacje nie mogą czynić jej tak drogą, że przestaje być dostępna. Jeżeli naprawdę zależy nam na ograniczeniu emisji, energetyka jądrowa powinna być jednym z głównych narzędzi, a nie czymś, czego ekolodzy się boją.

Niemiecka Energiewende bywa nazywana tak absurdalną, że niektórzy widzą w niej efekt rosyjskiego lobbingu w celu promowania swojego gazu. Czy pan w to wierzy?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Rzeczywiście, był to ogromny błąd. Niemcy wydały około pół biliona euro, a mimo to stały się bardziej zależne energetycznie. Wojna na Ukrainie pokazała Europejczykom, jak ważne są stabilne dostawy energii.

> *Inne państwa mają dziś przewagę – mogą* **UCZYĆ SIĘ NA NIEMIECKICH BŁĘDACH** *i wydawać pieniądze znacznie rozsądniej.*

Dbanie o środowisko jest potrzebne, ale nie można przy tym igrać z bezpieczeństwem energetycznym.

Dlaczego nagłówki w rodzaju „Co tydzień połykasz ilość plastiku o wadze karty kredytowej" są fake newsem i clickbaitem?

To jeden z najlepszych przykładów alarmizmu. Taką tezę można znaleźć m.in. w przekazach organizacji ekologicznych. Problem polega na tym, że pierwotne badanie było zamówione przez WWF i zostało przedstawione w bardzo niepokojący sposób. Późniejsze analizy poważnych naukowców wskazywały, że ilość mikroplastiku odpowiadająca masie karty kredytowej byłaby spożywana nie w tydzień, lecz w tysiące lat. Różnica jest ogromna. To pokazuje, jak łatwo nośne hasło zastępuje rzetelną informację.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Czy ekstremalne zjawiska pogodowe będą występowały coraz częściej i wywołają falę uchodźców klimatycznych?

Nie twierdzę, że nic takiego nigdy się nie wydarzy. Mówię, że dziś nie widać prostego potwierdzenia alarmistycznej narracji. IPCC wskazuje, że w przyszłości niektóre zjawiska mogą występować częściej w jednych regionach, a rzadziej w innych. To bardzo złożone. Na przykład huragany wymagają ciepłej wody, a ocieplenie może je wzmacniać. Jednocześnie do powstania huraganu potrzebny jest określony układ wiatrów na różnych wysokościach, a ocieplenie może ten układ zaburzać. Nikt nie wie z pewnością, jaki będzie bilans. Wiemy natomiast, że bogatsze społeczeństwa są coraz lepiej chronione przed klimatem – mają lepsze domy, klimatyzację, infrastrukturę, transport i możliwość przeniesienia się z terenów zagrożonych.

Pisze pan, że pełna realizacja porozumienia paryskiego zwiększy ubóstwo. Dlaczego?

Ponieważ radykalne ograniczenia narzucone gospodarkom oznaczają mniej wolności gospodarczej, wyższe koszty energii i wolniejszy rozwój. Dla części krajów, zwłaszcza biedniejszych, może to oznaczać większe ubóstwo.

Nie chodzi o to, by nic nie robić, lecz o to, by nie wprowadzać polityk, które hamują wzrost i odbierają ludziom narzędzia adaptacji.

Dobrobyt nie jest wrogiem środowiska – bardzo często jest warunkiem skutecznej ochrony przed zagrożeniami.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Dlaczego dobrze zaprojektowane składowiska odpadów mogą być lepsze niż recykling?

Recykling bywa świetnym rozwiązaniem, na przykład dla metali, zwłaszcza aluminium. W niektórych krajach bardzo dobrze działa też segregacja plastikowych butelek, bo istnieje na nie realny popyt. Problem polega na tym, że w wielu przypadkach recykling jest droższy niż produkcja z surowca pierwotnego.

Żywice plastikowe są bardzo tanie, bo powstają przy rafinacji ropy. Jeśli wydajemy ogromne pieniądze na recykling, ktoś w społeczeństwie za to płaci, a te środki mogłyby iść na inne cele, choćby na badania medyczne.

> **DOBRZE ZAPROJEKTOWANE WYSYPISKO**, *z systemem zbierania wycieków i zabezpieczeniem gruntu, nie jest katastrofą ekologiczną.*

Europa nie powinna traktować recyklingu jak religii.

Dlaczego konferencje klimatyczne nazywa pan wielkim kłamstwem?

Bo ich język sugeruje, że istnieje globalny konsensus i prosty plan rozwiązania problemu klimatu. W praktyce państwa przyjeżdżają z własnymi interesami, a deklaracje często nie mają wiele wspólnego z realnymi kosztami i możliwościami.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Bogate kraje mówią biedniejszym, by rezygnowały z taniej energii, dzięki której same wcześniej się rozwinęły. To moralnie wygodne, ale nieuczciwe. Jeśli transformacja ma się udać, musi być oparta na technologii, bezpieczeństwie i wzroście, a nie na wielkich deklaracjach.

W mainstreamowej narracji ciągle krytykuje się paliwa kopalne. Pan pisze, że są one kluczowe chociażby dla rolnictwa. Dlaczego?

Przed erą nowoczesnej energii i nawozów rolnictwo było znacznie mniej wydajne. Potrzebowaliśmy więcej ziemi, więcej pracy i wciąż byliśmy bardziej narażeni na głód. Paliwa kopalne pozwoliły rozwinąć transport, nawozy, mechanizację i chłodnictwo. Dzięki temu produkujemy więcej żywności na mniejszym obszarze, a część terenów może wracać do natury. To paradoks, o którym rzadko mówią ekolodzy – nowoczesna energia pomogła ograniczyć presję na przyrodę.

Dlaczego uważa się pan za środowiskowego optymistę?

Jestem optymistą jeśli chodzi o naszą zdolność rozwiązywania problemów. Przy właściwie zaprojektowanych instytucjach nasza umiejętność rozwoju jest niezwykła. Podróżując w zeszłym tygodniu po Polsce, byłem pod wrażeniem kraju, który tak bardzo ucierpiał podczas wojny i przeszedł przez komunizm, a mimo to odbudował się z ogromną siłą. Kiedy zwycięża wolność, społeczeństwa rozkwitają.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



MASKI MĘSKIEJ DEPRESJI

© Marzena Suterska-Kinal / Adobe Firefly

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Złość, pracoholizm, ryzykowne zachowania czy nagłe odcięcie się od bliskich mogą być próbą zagłuszenia kryzysu. Psycholog **EDYTA GRABOWSKA** *wyjaśnia,* **KIEDY NALEŻY REAGOWAĆ I JAK ROZMAWIAĆ Z MĘŻCZYZNĄ, KTÓRY NIE CHCE POPROSIĆ O POMOC**.



Rozmawiała **JOANNA BIEGAJ**

WIĘCEJ

Czym jest „męska depresja"? Skąd takie określenie, podział?

Określenie „męska depresja" nie stanowi odrębnej jednostki chorobowej. W klasyfikacjach medycznych nie znajdziemy takiej choroby. Znajdziemy natomiast DEPRESJĘ, której objawy utrzymujące się minimum dwa tygodnie są sytuacją niepokojącą – niezależnie od płci czy wieku.

Męska depresja to raczej sposób opisania tego, że depresja u części mężczyzn może wyglądać inaczej niż jej obraz u kobiet.

Wynika to przede wszystkim z wychowania, norm kulturowych i oczekiwań społecznych wobec mężczyzn. Od najmłodszych lat wielu z nich słyszy: „Nie płacz", „Bądź twardy", „Poradź sobie sam". W efekcie cierpienie częściej ukrywa się pod maską złości, nadmiernej aktywności czy wycofania niż smutku.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Często myślimy o depresji właśnie przez pryzmat łez, apatii i braku siły na to, by wstać z łóżka. U mężczyzn ten obraz bywa jednak zupełnie inny. Jakie są te „maski" męskiej depresji, które najtrudniej nam powiązać z chorobą?



Fot. Facebook

EDYTA GRABOWSKA

– psycholog, psychoterapeutka w trakcie szkolenia, diagnostka ADHD oraz wykładowczyni akademicka. Na co dzień pracuje z dziećmi, młodzieżą i dorosłymi, wspierając ich w radzeniu sobie z kryzysami psychicznymi, trudnościami emocjonalnymi oraz wyzwaniami związanymi z neuroróżnorodnością. W swojej pracy stawia na podejście oparte na dowodach naukowych, łącząc rzetelną wiedzę z empatią i praktycznymi rozwiązaniami. Jest również autorką treści psychoedukacyjnych, popularyzujących wiedzę z zakresu zdrowia psychicznego w przystępny i zrozumiały sposób. Prowadzi profil na Instagramie „Psycholog. Wolna Głowa", gdzie dzieli się swoją wiedzą z zakresu psychologii.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zdecydowanie obraz depresji może być bardzo różny. Często widzimy mężczyznę, który sprawia wrażenie silnego, zaradnego i świetnie funkcjonującego na co dzień. Jest aktywny zawodowo, wypełnia swoje obowiązki, a z zewnątrz trudno dostrzec, że przeżywa kryzys. Tymczasem w środku może toczyć się prawdziwa burza emocji.

To właśnie dlatego depresja – zresztą nie tylko u mężczyzn, ale u wielu osób niezależnie od płci – bywa rozpoznawana później.

> *Jej objawy* **CZĘSTO SĄ MASKOWANE** *i przybierają formę zachowań, których nie kojarzymy z chorobą.*

Zamiast smutku pojawia się drażliwość, przewlekłe zmęczenie, wycofywanie się z relacji czy trudność w okazywaniu emocji. U niektórych osób będzie to ucieczka w pracę lub intensywny sport, u innych podejmowanie ryzykownych zachowań, nadużywanie alkoholu lub innych substancji. Wszystkie te sposoby mogą być próbą zagłuszenia cierpienia, a nie jego rozwiązaniem.

Pracoholizm, agresywna jazda samochodem, nagłe rzucenie się w ekstremalny sport albo ucieczka w gry komputerowe. Czy to mogą być próby „samoleczenia" i zagłuszenia męskiego smutku?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zagłuszenia owszem, ale nie rozwiązania. Warto podkreślić, że same te zachowania nie oznaczają depresji. Problem pojawia się wtedy, gdy stają się jedynym sposobem regulowania emocji.

Złość, drażliwość, a nawet wybuchy agresji są dla mężczyzn społecznie łatwiejszym sposobem na wyrażenie cierpienia niż bezradność czy płacz, prawda?

Tak, zdecydowanie. Kulturowo ciężko nam zrozumieć płaczącego mężczyznę, chociaż mam wrażenie, że trochę się to wciąż zmienia. Tymczasem złość bardzo często jest emocją wtórną. Pod nią może kryć się lęk, wstyd, samotność, poczucie porażki czy bezradność. Jeśli mężczyzna przez całe życie uczył się, że nie wolno mu okazywać słabości, to właśnie złość staje się językiem jego cierpienia.

Czy to prawda, że dla wielu mężczyzn przyznanie się do kryzysu psychicznego jest równoznaczne z utratą męskości? Jak definiują oni tę „utratę"?

Moim zdaniem wciąż dla wielu mężczyzn jest to bardzo trudny moment. W moim gabinecie jest ich mniej niż kobiet, ale ci, którzy decydują się rozpocząć terapię, często przychodzą z ogromnym wstydem i przekonaniem: „Powinienem poradzić sobie sam".

To przekonanie jest bardzo silnie zakorzenione. Wielu mężczyzn wychowywało się w kulturze, która uczyła, że trzeba być twardym, samodzielnym i nie okazywać słabości. Dlatego samo

eprasa.pl 5e6dd7dac7

przyznanie przed sobą, że potrzebują pomocy, bywa dla nich niezwykle trudne.

Czasem podobny opór ujawnia się również wtedy, gdy w toku terapii pojawia się sugestia konsultacji psychiatrycznej. Można usłyszeć od pacjenta: „Przecież nie jestem świrem". To pokazuje, jak silna nadal jest stygmatyzacja problemów psychicznych i jak często korzystanie z profesjonalnej pomocy jest błędnie utożsamiane z chorobą psychiczną.

Dla części mężczyzn proszenie o pomoc oznacza przyznanie się do bycia słabym, nieskutecznym czy niewystarczającym. Tymczasem z mojej perspektywy jest dokładnie odwrotnie. Trzeba naprawdę dużej odwagi, żeby powiedzieć: „Nie radzę sobie, potrzebuję wsparcia". I to właśnie od takiej decyzji bardzo często zaczyna się zdrowienie.

Często mówi się, że kobiety w kryzysie szukają kontaktu z ludźmi, a mężczyźni się izolują. Czy to prawda? Z czego wynika ten mechanizm ucieczki w samotność?

To oczywiście pewne uogólnienie, ale warto przyjrzeć się temu bliżej. Mam wrażenie, że kobietom społecznie łatwiej jest powiedzieć: „Jest mi ciężko", „Nie radzę sobie", „Potrzebuję wsparcia". Mężczyźni znacznie częściej mają poczucie, że powinni poradzić sobie sami, dlatego wycofują się i zamykają w sobie.

Jednocześnie myślę, że jako społeczeństwo wciąż mamy trudność z byciem przy drugim człowieku w jego cierpieniu. Często

eprasa.pl 5e6dd7dac7

chcemy szybko pocieszyć, znaleźć rozwiązanie albo powiedzieć: „Będzie dobrze", zamiast po prostu wysłuchać i spróbować zrozumieć.

Jest taki piękny filmik na YouTube z wypowiedzią Brené Brown „Empatia kontra współczucie (Empathy vs. Sympathy)", który zawsze pokazuję studentom psychologii na początku zajęć. W bardzo prosty, a jednocześnie poruszający sposób ukazuje różnicę między empatią a politowaniem.

> *Empatia nie polega na naprawianiu czyichś emocji, ale na* **TOWARZYSZENIU DRUGIEJ OSOBIE** *w tym, co przeżywa.*

I mam poczucie, że właśnie tego – zarówno kobiety, jak i mężczyźni – najbardziej potrzebują w kryzysie.

Kiedy w takim razie mężczyzna powinien sam przed sobą przyznać, że jednak przydałaby mu się pomoc?

Nie wtedy, kiedy dochodzi już do największego załamania. Niestety żyjemy w ogromnym pędzie i coraz rzadziej mamy czas na zatrzymanie się i uważne przyjrzenie się temu, co dzieje się z nami samymi.

Mam wrażenie, że znowu w wielu przypadkach dotyczy to szczególnie mężczyzn, którzy często są uczeni, by po prostu działać i iść dalej, zamiast zauważać własne emocje. W efekcie łatwo

eprasa.pl 5e6dd7dac7

przeoczyć pierwsze subtelne sygnały kryzysu – narastającą drażliwość, pogorszenie jakości snu, przewlekłe zmęczenie, utratę zainteresowania tym, co wcześniej sprawiało przyjemność, czy coraz częstsze wycofywanie się z życia i spędzanie czasu w domu. To właśnie wtedy warto zatrzymać się i zadać sobie pytanie: „Co się ze mną dzieje?".

Nie trzeba czekać, aż cierpienie stanie się nie do zniesienia, żeby sięgnąć po pomoc. Wręcz przeciwnie – im wcześniej zareagujemy, tym większa szansa, że kryzys nie zdąży się pogłębić.

Wyobraźmy sobie partnerkę, żonę, przyjaciela czy matkę, którzy widzą, że z ich bliskim dzieje się coś złego. Na jakie subtelne zmiany w codziennym zachowaniu mężczyzny powinniśmy zwrócić jeszcze uwagę?

O wielu z tych sygnałach wspominałam już wcześniej, ale szczególną uwagę warto zwrócić na zmiany w codziennym funkcjonowaniu. Mogą to być: unikanie rozmów i kontaktu z bliskimi, narastająca drażliwość bez wyraźnego powodu, częstsze sięganie po alkohol, pogorszenie jakości snu, zaniedbywanie siebie, utrata motywacji czy trudności z koncentracją.

U części mężczyzn będzie to wyglądało zupełnie odwrotnie – zamiast wycofania pojawi się pracoholizm i nieustanne zajmowanie się obowiązkami, by nie zostać sam na sam ze swoimi myślami.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Najważniejszym sygnałem alarmowym jest jednak utrzymujący się przez co najmniej dwa tygodnie obniżony nastrój lub wyraźna utrata zainteresowania rzeczami, które wcześniej sprawiały przyjemność. Warto też wsłuchać się w to, co mężczyzna mówi o sobie i swoim życiu. Zdania takie jak: „Wszystko jest bez sensu", „Nic mnie już nie cieszy", „Beze mnie wszystkim byłoby łatwiej" czy „Jestem tylko ciężarem" nigdy nie powinny być bagatelizowane. Czasem są one pierwszym i jedynym sposobem zakomunikowania, że ktoś bardzo cierpi.

Mężczyźni rzadko reagują dobrze na zdanie: „Idź do psychologa, chyba masz depresję". Taki komunikat może wywołać natychmiastowy opór. Jak zatem rozmawiać? Jakich słów-kluczy używać, a jakich zwrotów unikać jak ognia?

Najlepiej mówić o tym, co obserwujemy, a nie stawiać diagnozę. Zamiast: „Masz depresję" warto powiedzieć: „Widzę, że od kilku tygodni jesteś zupełnie inny", „Martwię się o ciebie". Można powiedzieć też: „Mam wrażenie, że niesiesz teraz bardzo dużo sam", „Nie musisz sobie z tym radzić w pojedynkę".

Unikałabym również zdań: „Weź się w garść", „Inni mają gorzej", „Przesadzasz", „To tylko gorszy dzień". Takie komunikaty zwykle zamykają rozmowę, zamiast ją otwierać.

Myślę, że ciało często mówi to, czego nie chce przepuścić przez gardło duma. Jakie dolegliwości fizyczne (somatyczne) u mężczyzn mogą być tak naprawdę zakamuflowaną depresją?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Bardzo często to właśnie ciało wysyła pierwsze sygnały, że dzieje się z nami coś niedobrego. Niekiedy objawy somatyczne pojawiają się wcześniej niż te emocjonalne, dlatego łatwo je przypisać przemęczeniu czy stresowi.

Warto zwrócić uwagę na przewlekłe zmęczenie, bóle głowy, bóle pleców, napięcie mięśni, problemy żołądkowo-jelitowe, zaburzenia snu czy spadek libido.

> *Oczywiście każdy z tych objawów* **MOŻE MIEĆ PODŁOŻE MEDYCZNE**, *dlatego pierwszym krokiem powinna być konsultacja z lekarzem i wykluczenie przyczyn somatycznych.*

Jeśli jednak wyniki badań są prawidłowe, a dolegliwości utrzymują się i towarzyszy im pogorszenie nastroju lub zmiany w codziennym funkcjonowaniu, warto spojrzeć również na zdrowie psychiczne. Czasem to właśnie ciało jako pierwsze mówi o cierpieniu, które trudno jeszcze nazwać słowami.

Statystyki są bezlitosne – mężczyźni znacznie rzadziej chorują na depresję w oficjalnych danych, jednak pięć razy częściej niż kobiety odbierają sobie życie. Jak wytłumaczyć ten tragiczny paradoks?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jest taka książka Marcina Dybuka „Chłopaki nie płaczą. Chłopaki z okien skaczą" i mam wrażenie, że już sam jej tytuł jest jednym z najmocniejszych komentarzy do tego paradoksu.

Mężczyźni bardzo często ukrywają swoje emocje. Zamiast mówić o cierpieniu, próbują sobie z nim poradzić w samotności, zagłuszyć je pracą, alkoholem, sportem czy wycofaniem. Rzadziej proszą o pomoc i niestety częściej trafiają do specjalisty dopiero wtedy, gdy kryzys jest już bardzo zaawansowany.

Oficjalne statystyki pokazują, że depresję częściej rozpoznaje się u kobiet, ale nie oznacza to, że mężczyźni rzadziej na nią chorują. Bardzo możliwe, że ich cierpienie po prostu częściej pozostaje niezauważone lub przybiera formę objawów, których nie kojarzymy z depresją. Dlatego tak ważne jest, aby zmieniać sposób, w jaki rozmawiamy o zdrowiu psychicznym mężczyzn.

Prawdziwa siła nie polega na tłumieniu emocji, ale na tym, by umieć je zauważyć, nazwać i pozwolić sobie na skorzystanie z pomocy, zanim kryzys stanie się zagrożeniem dla życia.

Gdyby miała pani teraz przed sobą mężczyznę, który czyta ten wywiad, czuje, że grunt usuwa mu się spod stóp, ale panicznie boi się poprosić o pomoc – co by mu pani powiedziała?

Powiedziałabym mu, że nie musi już dłużej udowadniać światu, że wszystko wytrzyma. „Nie jesteś słaby dlatego, że cierpisz. Jesteś człowiekiem".

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Najodważniejsi mężczyźni, których spotkałam w swoim gabinecie, nie byli tymi, którzy nigdy nie płakali. Byli tymi, którzy mimo ogromnego lęku usiedli naprzeciwko mnie i powiedzieli: „Nie wiem, co się ze mną dzieje. Chcę odzyskać swoje życie".

Jeśli dziś rozpoznajesz w tym wywiadzie siebie, potraktuj to nie jako etykietę, ale jako sygnał. Nie musisz wiedzieć, jak poradzić sobie z tym wszystkim. Wystarczy zrobić pierwszy krok. Czasem jest nim rozmowa z kimś bliskim. Czasem telefon do psychologa. A czasem po prostu przyznanie przed samym sobą: „Nie jest ze mną dobrze i zasługuję na pomoc".

Bo proszenie o pomoc nie odbiera męskości. Pozwala odzyskać życie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

FELIETON



MICHAŁ POZDAŁ

Terapie etykietami

CZY PROWADZI PAN TERAPIĘ OSÓB ROZWODZĄCYCH SIĘ Z NARCYZEM? – ZAPYTAŁ MNIE MĘŻCZYZNA PODCZAS PIERWSZEJ KONSULTACJI. O, KOLEJNY PRZEZ NARCYZA POSZKODOWANY W TYM TYGODNIU, A TO DOPIERO ŚRODA – POMYŚLAŁEM I OD RAZU ZGANIŁEM SIĘ ZA TEN SARKAZM. Muszę się bardziej pilnować, a to takie trudne, kiedy ponownie słyszę, że odeszła, bo on ewidentnie miał unikający styl przywiązania. Przecież z góry wiadomo, że z jej stylem lękowym nie ma się co dziwić, moja matka to typowy border – nic by z tego nie wyszło.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Diagnostyczny tarot

Diagnozy przynoszą jak karty tarota – rozłożone na stole, każda ma tłumaczyć to, czego nie chce się przeżyć jeszcze raz. Karta nie znaczy nic sama z siebie, znaczenie rodzi się z odczytania – z tego, gdzie leży, obok czego i w odpowiedzi na jakie pytanie.

> *Diagnoza tak samo: ta sama etykieta u dwóch różnych pacjentów* **OPOWIADA DWIE RÓŻNE HISTORIE**, *w zależności od tego, co ją otacza i po co pytasz.*

Tylko że diagnoza to nie karta. To proces rozumienia życia wewnętrznego konkretnego człowieka z historią jego rodziny, doświadczeniami, genami i temperamentem. To obraz widziany z różnych perspektyw, przez różne modele teoretyczne i z poprawką na błąd samego badacza. To odpowiedzialność.

Rzucając diagnozy kliniczne, niczym karty na stół, trywializujemy naukę, a człowiekowi odbieramy godność. Gdy z bogactwa jego świata wewnętrznego – całości egzystencji – wybieramy jedną figurę i obracamy przeciwko niemu to, co miało pomóc go rozumieć, staje się obelgą. A ta, powtarzana wielokrotnie, wchodzi do naszej mowy potocznej, tracąc powoli swoje pierwotne znaczenie i w słowach mężczyzny o żonie czy kobiety o matce,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

które mogą wyrażać niewyobrażalne cierpienie, słyszymy już tylko pop-psychologiczny bełkot.

Płytko i pewnie

Ci internetowi specjaliści od cudzych zaburzeń – coachowie, twórcy, czasem z dyplomem, czasem bez – mają nad sobą pewną prawidłowość, którą psychologia zdążyła opisać. Nazywa się efektem Dunninga-Krugera i nie mówi wcale, że im ktoś głupszy, tym pewniejszy. Mówi coś subtelniejszego: że najmniej kompetentni najmocniej przeceniają własną kompetencję, bo brakuje im wiedzy, żeby zobaczyć, ile jej brakuje. Im płytsza znajomość rzeczy, tym gładsza pewność, bo nie ma jej co zmącić.

A pewność, jak pokazują badania, lubi towarzystwo narcyzmu – nie jako zaburzenia, lecz jako obrony przed pustką, której nie chce się poczuć. Format dokłada resztę: sześćdziesiąt sekund nie mieści „to zależy". Więc etykieta, którą taki ktoś rzuca w miliony obcych ludzi, staje się jego własnym portretem. Tyle że on jedyny w kadrze w niego nie patrzy.

Przed laty mnie także wydawało się, że jestem pewny siebie, a byłem zwyczajnie arogancki. To ona – arogancja – była moim paliwem do działania, do wypowiadania się na każdy temat. A pod nią czaił się lęk, że zaraz padnie pytanie, na które nie będę

eprasa.pl 5e6dd7dac7

potrafił odpowiedzieć – lęk przed zdemaskowaniem. Im wyższy lęk, tym grubsze oprawki okularów.

Ręka rynku

60-sekundowy filmik, który, im bardziej jaskrawy, tym ma większe szanse na stanie się viralem,

> *to nie głupota, tylko racjonalna odpowiedź na rynek, który przestał płacić za powolną wiedzę, a* **PŁACI ZA SZYBKĄ PEWNOŚĆ**.

A jeśli taki specjalista – samozwańczy lub z dyplomem – z tą pewnością, podpartą profesjonalnym uśmiechem, wymieni trzy cechy osoby z unikającym stylem przywiązania, robiąc to tak, żeby się wyświetlało – ma szansę na realny zysk. Prawdopodobnie większy niż z tytułu doktora i setek godzin staży w szpitalach.

Wiem to z własnego doświadczenia. Gdy niespełna rok temu wystąpiłem w popularnym podcaście, ten rynek mnie nagrodził, zostałem zauważony – nowymi propozycjami, współpracami, ofertami.

Etykiety są nam potrzebne, żeby poczuć się lepiej. Przenosimy odpowiedzialność na nią „bo była narcyzem”, na niego „bo był

eprasa.pl 5e6dd7dac7

unikający”. Nie musimy wówczas sprawdzać, co sami wnieśliśmy do relacji. Każdy z nas bywa widzem, który kupuje etykietę, bo boi się, co odkryje w sobie, i bywa twórcą, który sprzedaje pewność, bo boi się, że zniknie w tłumie. Skoro eks musiał być narcyzem – czego tak bardzo boimy się odkryć w sobie?

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

40 Najbogatszych rodzin



PARTNER STRATEGICZNY

PKO Bank Polski

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Bankowość Prywatna

KARTA KREDYTOWA PKO VISA INFINITE RRSO 19,31%

Jakość, którą
tworzymy dla Ciebie.

Więcej na naszej stronie
w zakładce Bankowość Prywatna

RRSO – Rzeczywista Roczna Stopa Oprocentowania dla przykładu reprezentatywnego. Przyznanie karty i wysokość limitu zależą od pozytywnej oceny zdolności kredytowej – ocenimy ją po złożeniu wniosku. Informacje o karcie, w tym szczegóły dot. opłat, znajdziesz na naszej stronie.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

NAJBOGATSZE RODZINY

40 NAJBOGATSZYCH POLSKICH RODZIN

„Wprost" już po raz siódmy wybrał najbogatsze rodziny w Polsce. **Z ROKU NA ROK PRZYBYWA** *ich w ekstremalnym tempie.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Jeszcze w 2020 r. na naszej liście występowało tylko 25 nazwisk. Z czego 17 z nich dysponowało majątkiem o wartości co najmniej miliarda złotych. Dzisiaj mamy w kraju już 40 najbogatszych rodów, z czego wszystkie można uznać za te z dziewięciocyfrowym stanem posiadania.

Chociaż daleko nam do wielkich fortun Rothschildów, Johnsonów, Waltonów czy Kochów, to budowanie rodzinnych majątków na polskim podwórku cieszy. Można oczywiście stać się na chwilę sentymentalnym i pomyśleć, kto, gdyby nie wojna i PRL,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

40 NAJBOGATSZE RODZINY

MIEJSCE/ RODZINA		CZŁONKOWIE RODZINY	MAJĄTEK (MLD ZŁ)
1	**Starakowie**	Jerzy Starak i Anna Woźniak-Starak z córką Julią i synem Patrykiem	20
2	**Kulczykowie**	Sebastian i Dominika Kulczykowie z matką Grażyną Kulczyk	18,7
3	**Solorzowie**	Zygmunt Solorz z dziećmi: Tobiasem, Piotrem i Aleksandrą	9,8
4	**Juroszkowie**	Zbigniew Juroszek z synem Mateuszem	7,3
5	**Wypychewiczowie**	Bogusław Wypychewicz z żoną Małgorzatą i dziećmi: Katarzyną i Michałem	5,5
6	**Boruccy**	Jerzy Borucki z synem Szymonem	5,15
7	**Grabowscy**	Andrzej Grabowski z synem Adamem	5,15
8	**Stokłosowie**	Henryk i Anna Stokłosowie z synami: Sławomirem, Łukaszem i Tomaszem	5,08
9	**Jakubasowie**	Zbigniew Jakubas z córką Joanną	5
10	**Kaczmarkowie**	Bogdan i Elżbieta Kaczmarkowie z synem Piotrem	4,85
11	**Wiśniewscy**	Józef Wiśniewski z dziećmi: Aleksandrą i Karolem	4,6

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

STARAKOWIE 20 MLD ZŁ



Fot. Fot. Radosław NAWROCKI / Forum, Cezary Piwowarski

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

KULCZYKOWIE 9,8 MLD ZŁ



Fot. Adam Pluciński, Kamil Piklikiewicz/DDTVN/East News, materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

40

SOLORZOWIE 18,7 MLD ZŁ



Fot. Radek von Hirschberg, materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40 NAJBOGATSZE RODZINY

MIEJSCE/ RODZINA	CZŁONKOWIE RODZINY	MAJĄTEK (MLD ZŁ)
12 **Furmanowie**	Andrzej Furman z synami: Jackiem, Wojciechem i Tomaszem	4,38
13 **Woźniakowie**	Zbigniew Woźniak z synem Adamem i synową Barbarą Woźniak	4,3
14 **Adamkiewiczowie**	Małgorzata Adamkiewicz z dziećmi	3,95
15 **Domogałowie**	Jacek Domogała z synem Tomaszem	3,38
16 **Oleksowiczowie**	Krzysztof Oleksowicz z synem Maciejem	3,1
17 **Gołębiewscy**	Grażyna Gołębiewska z synem Jarosławem i córkami: Beatą i Moniką	2,84
18 **Zasadowie**	Sobiesław Zasada z córką Aleksandrą oraz wnukami: Danielem i Arturem	2,69
19 **Kolańscy**	Jan Kolański z córką Aleksandrą i synami: Mateuszem i Łukaszem	2,57
20 **Ptakowie**	Antoni Ptak z dziećmi: Dawidem, Albertem, Anną, Katarzyną, Antonim i Antoniną	2,5
21 **Plackowie**	Adam Placek z synem Mikołajem	2,27
22 **Jasińscy**	Józef i Krystyna Jasińscy z synem Michałem	2,25

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

JUROSZKOWIE 7,3 MLD ZŁ



Fot. materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

BORUCCY 5,15 MLD ZŁ

GRABOWSCY 5,15 MLD ZŁ



Fot. Farmer.pl, materoały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

JAKUBASOWIE 5,15 MLD ZŁ



Fot. Marcin Tyszka, Artur Zawadzki/REPORTER/East News

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40 NAJBOGATSZE RODZINY

MIEJSCE/ RODZINA	CZŁONKOWIE RODZINY	MAJĄTEK (MLD ZŁ)
23 **Rupińscy**	Kazimierz Rupiński z córkami: Anną, Katarzyną i Wiktorią	2,24
24 **Niemczyccy**	Zbigniew Niemczycki z żoną Katarzyną Frank-Niemczycką oraz synami: Michałem, Mikołajem i Maximilianem	2,2
25 **Kałkusowie**	Wiesława, Stanisław, Marek i Marian Kałkus z nowym pokoleniem: Piotrem, Marcinem, Bartłomiejem i Anetą Kałkusami	2,14
26 **Komorowscy**	Zbigniew Komorowski z synem Piotrem	2,1
27 **Siecińscy**	Urszula Siecińska z córką Moniką	1,97
28 **Bałdygowie**	Józef Bałdyga z synem Danielem	1,88
29 **Stokłosowie**	Henryk Stokłosa z synem Mateuszem	1,79
30 **Suscy**	Krzysztof Suski z synem Michałem	1,75
31 **Wawrzyniakowie**	Wiesław Wawrzyniak z synami: Wojciechem i Wiesławem	1,6
32 **Kowalscy**	Teresa, Andrzej i Wojciech Kowalscy	1,52

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

DOMOGOŁOWIE 3,38 MLD ZŁ



Fot. Archiwum prywatne

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

OLEKSOWICZOWIE 3,1 MLD ZŁ



Fot. T. Wilczkiewicz/materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

KOLAŃSCY 2,57 MLD ZŁ



Fot. MAREK WISNIEWSKI / Puls Biznesu / Forum, materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40 NAJBOGATSZE RODZINY

MIEJSCE/ RODZINA	CZŁONKOWIE RODZINY	MAJĄTEK (MLD ZŁ)
33 **Mokryszowie**	Teresa i Kazimierz Mokrysz z dziećmi: Adamem i Sylwią	1,45
34 **Koralowie**	Józef Koral z dziećmi: Michałem, Moniką i Izabelą	1,39
35 **Ćwikowie**	Aleksander Ćwik z synami: Grzegorzem, Sebastianem, Marcinem	1,37
36 **Zajezierscy**	Elżbieta Zajezierska z dziećmi: Karoliną i Michałem	1,25
37 **Ziajowie**	Zenon Ziaja z dziećmi: Bartoszem i Barbarą	1,19
38 **Bachleda-Curuś**	Adam Bachleda-Curuś z synami: Adamem, Andrzejem, Albertem i Antonim	1,16
39 **Pruszyńscy**	Krzysztof Pruszyński z dziećmi: córką Agnieszką i synem Kamilem	1,1
40 **Wiśniowscy**	Andrzej Wiśniowski z żoną Barbarą oraz dziećmi: Anną, Mariuszem i Mateuszem	1

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

MOKRYSZOWIE 1,45 MLD ZŁ



Fot.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wprost

40

ZAJEZIERSCY 1,25 MLD ZŁ



Fot. materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40

BACHLEDA-CURUŚ 1,16 MLD ZŁ



Fot. Julita Chudko

eprasa.pl 5e6dd7dac7

kierowałby dziś koncernem Wedla, browarem Okocim, gorzelniami Baczewskich czy fabrykami kredek Majewskiego. Te marki wprawdzie przetrwały, ale bez polskich spadkobierców. I niech to będzie największa przestroga dla budowniczych rodzinnych biznesów w III RP.

Saga rodu Kulczyków

Nie jest tak, że historia polskich biznesowych rodzin zaczyna się dopiero w 1989 r. Fortuny dzisiejszych najbogatszych Polaków rodziły się jeszcze za komuny albo i nawet w II RP.

Jednym z niewielu prawdziwych biznesowych rodów w Polsce są Kulczykowie.

> *Chociaż dzisiaj rodzeństwo Sebastiana i Dominiki Kulczyk wszyscy kojarzą z ich ojcem, zmarłym w 2015 r., Janem Kulczykiem,* **TO NIE ON ZBUDOWAŁ PODWALINY** *rodzinnego imperium.*

Pierwszy był Władysław Kulczyk, dziadek dr. Jana, który prowadził w latach 30. ubiegłego wieku dom handlujący artykułami rolnymi w Wałdowie w woj. kujawsko-pomorskim. Z kolei ojciec Jana

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Kulczyka, Henryk Kulczyk, założył po wojnie trzy firmy. Wszystkie zostały znacjonalizowane, więc wyjechał do Niemiec, gdzie otworzył kolejny biznes. W Hamburgu stał się czołowym dostawcą runa leśnego z Polski. Zaczynał od handlu maślakami i jagodami z polskich lasów, a później sprowadzał do Niemiec wszystko, co się dało.

W latach 80. Kulczyk senior i Kulczyk junior otworzyli w Komornikach koło Poznania Interkulpol. Przedsiębiorstwo handlowało z Niemcami artykułami chemicznymi i budowlanymi. Hitem eksportowym okazała się różowa pasta BHP do mycia uporczywych plan. Tak naprawdę rodziła się fortuna najsłynniejszego i jednego z najstarszych biznesowych rodów w Polsce.

Wyłom w systemie

Jedni zaczynali jeszcze przed wojną, inni za komuny. Wiele fortun najbogatszych Polaków wzięło się z firm polonijnych. Chociaż nie stanowiły w PRL-u dużej części gospodarki, to były bardzo istotnym elementem w końcowej fazie tego systemu.

Pomysł wziął się z połowy lat 70., kiedy ówczesna władza otworzyła możliwość zakładania przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego przez Polaków mieszkających na Zachodzie. Liczono na to, że do Polski Ludowej zaczną napływać zagraniczni inwestorzy, a przy okazji zagraniczne waluty.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jednak zachodnie koncerny nie były na tyle szalone, żeby budować swój biznes w polskim socjalizmie. Z nowej furtki skorzystali za to przedsiębiorczy Polacy, którzy tworzyli firmy z zagranicznymi inwestorami. Tak zaczynał choćby Jan Wejchert (ITI), Jerzy Starak (Comindex), Wojciech Soszyński (Inter-Fragrances), Marek Roefler (Dantex) czy Sobiesław Zasada (Sobiesław Zasada Centrum). Aby założyć taką firmę, brali wspólnika z zagranicy – Amerykanina, Niemca bądź Austriaka – i byli w PRL-u traktowani jako zagraniczny inwestor.

Garstka 35-latków

Jednak w większości przypadków źródła majątków najbogatszych Polaków zaczęły się już w III RP. Kopa dała ustawa Wilczka, która weszła w życie w 1989 r. i na kilku stronach A4 uregulowała prowadzenie prywatnej działalności gospodarczej w Polsce. Kolejnym impetem była terapia szokowa Balcerowicza i zwolnienie nowopowstających wtedy firm z płacenia podatków, co jeszcze bardziej podsyciło apetyt na przedsiębiorczość.

Jednak spośród kilkuset tysięcy firm, które powstały zaraz po transformacji, do dzisiaj przetrwała zaledwie garstka.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *W zeszłym roku, jak wynika z oficjalnych rządowych danych,* **TYLKO 26 TYS. POLSKICH FIRM** *obchodziło swoje 35-lecie. Cała reszta po drodze przepadła*

– zbankrutowała, sprzedała się konkurencji, właściciele wrócili do pracy na etat. Na placu boju zostali ci najwytrwalsi.

W 1990 r. powstał m.in. Colian rodziny Kolańskich, Inter Cars rodziny Oleksowiczów, Sobiesław Zasada Automotive rodziny Zasadów, Atal Juroszków, Mokate Mokryszów i tak można by wymieniać długo. Wszystkie te firmy, mimo licznych wzlotów i upadków po drodze, przetrwały do dzisiaj. Z małego zakładu czy pierwszego biura w prywatnym mieszkaniu urosły do rangi międzynarodowych koncernów z miliardami złotych rocznych przychodów. Co najważniejsze, pozostały do dzisiaj w rękach jednej i tej samej rodziny. Jak to możliwe?

Biznes dla czterolatka

Jan Kolański w wywiadzie dla „Wprost" mówi, że dzieci trzeba już od malucha przygotowywać do pracy w rodzinnej firmie. W latach 90. zaczynał od handlu przyprawami czy wiórkami kokosowymi,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

dzisiaj prowadzi już spożywczo-modowe imperium z takimi markami jak Grześki, Jeżyki, Hellena, Vistula, Wólczanka czy W.Kruk.

– Warto zacząć wcześnie, gdy dzieci mają 3-4 lata, a nie kiedy są dorosłe i mają już ułożone własne życie. Pokazywać, na czym polega praca, co robi tata, czym zajmuje się mama. Zabierać do fabryki, tłumaczyć i zachęcać. Dawać ciekawe projekty, które będą dla nich inspiracją i wyzwaniem, a u nas nie ma nudy – tłumaczy.

Sam ma troje dzieci. Wszystkie od najmłodszych lat pracowały w Colianie. – Przez dłuższy czas na tzw. praktykach wakacyjnych, w przerwie od szkoły, zarabiały sobie na kieszonkowe. Córka zbierała Grześki z taśmy i ładowała w kartony, a synowie zaczynali od pakowania przypraw, a potem słodyczy wspólnie z kuzynami.

> *Dzieci przeszły praktycznie* **PRZEZ KAŻDY DZIAŁ W FIRMIE** *– produkcyjny, handlowy, marketingowy. Nabrały też szacunku do pracy i ludzi,*

którzy wykonują ciężką pracę fizyczną, bo same zobaczyły, ile wymaga ona wysiłku. Od najmłodszych lat uczestniczyły w życiu firmy, przyjmowaniu gości zagranicznych z Meksyku, Indii, Sri

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Lanki. To dzieci ich oprowadzały po firmie. Nie mieliśmy wtedy jeszcze nawet sali konferencyjnej, więc zapraszało się ich po prostu do nas do domu – wspomina.

Podobnie wyglądało to u Sylwii Mokrysz, córki Teresy i Kazimierza Mokryszów, założycieli Mokate. Jeszcze jako nastolatka pomagała w tworzeniu pierwszej reklamy telewizyjnej dla rodzinnej firmy.

– Pamiętam, jak w 1992 r. tworzyłam pierwszą kampanię cappuccino – hasło „Mokate Cappuccino – gwiazda wśród kaw" i naszą nowość poznała cała Polska. Sporo wtedy ryzykowaliśmy, wprowadzając na rynek produkt zupełnie nieznany. Stworzyliśmy kampanię reklamową, która nie tylko promowała nowość, ale też pełniła funkcję edukacyjną, pokazując konsumentom, jak przygotować tę kawę. To był moment przełomowy, który dał nam silną pozycję w kategorii kaw – opowiadała na naszych łamach.

Nic na siłę

Jednak to trzymanie dzieci blisko firmy nie jest jedyną receptą na sukces w sukcesji. Podobną biznesową drogę przeszedł przecież Konrad Pazgan, syn Kazimierza Pazgana, twórcy drobiarskiego imperium Konspol.

Jeszcze w podstawówce ojciec wysyłał go na łapanie kurczaków z kurników do klatek. Okropna harówka. Po kilku godzinach

eprasa.pl 5e6dd7dac7

ręce chciały mu odpaść. Później praca w zimnych halach, gdzie patroszył, porcjował i pakował mięso. Z wiekiem trafiał do innych działów. Handlu, marketingu aż w końcu został prezesem rodzinnej firmy. Co z tego, skoro sukcesja się w przypadku Konspolu nie udała. Polska firma nie została w rodzinnych rękach, sprzedano ją amerykańskiej konkurencji z koncernu Cargill.

Również blisko firmy pozostawał Jan Olszewski, syn Krzysztofa i Solange Olszewskich, twórców potęgi Solarisa, największego producenta autobusów i autokarów w Polsce.

> *Wiele lat pracował w rodzinnej firmie, zgłaszał nawet rodzicom, że* **JEST GOTÓW PO NICH FIRMĘ PRZEJĄĆ**. *Nic z tego.*

Solange Olszewska nie zaryzykowała powierzenia firmy dziecku, a zdecydowała się ją sprzedać hiszpańskiemu koncernowi CAF.

– Nic na siłę. Ja nie byłam po prostu na to gotowa. Nie mogłam powiedzieć dzieciom: „Słuchajcie, weźcie firmę, poćwiczcie sobie trochę, a jak się Solaris rozleci, to trudno, będziemy robić coś innego”. To była zbyt duża odpowiedzialność. Przede wszystkim

eprasa.pl 5e6dd7dac7

za te 2,5 tys. zatrudnionych osób – tłumaczyła Solange Olszewska swoją decyzję na łamach „Wprost".

W przypadku Solarisa ryzyko niepowodzenia sukcesji przerosło właścicieli. Ale dzisiaj, z perspektywy czasu, mówią, że decyzji by nie zmienili. Solaris dalej działa, ludzie nie stracili pracy, dzieci Olszewskich same z powodzeniem realizują swoje kariery. Był oczywiście żal i rozgoryczenie, ale już minęły.

Dać przestrzeń

Najgorsze bowiem, co można zrobić, to dziecko do sukcesji zmusić. Wywierać ogromny nacisk na to, że rodzinny biznes musi przejąć. Rodzice wymagają często od córki czy syna, żeby stał się takim jak oni – drugą matką czy ojcem. A to rodzi potężne konflikty. Ojciec jest wtedy wiecznie rozczarowany synem, a dziecko wiecznie aspirujące do sprostania wyśrubowanym wymogom rodziny. Czasem warto odpuścić, żeby firma przetrwała, a rodzina się nie rozleciała.

W sukcesji, oprócz zaznajamiania dzieci z firmą, chodzi też o kilka innych ważnych spraw. Trzeba dać dzieciom przestrzeń, pozwolić im poszukać własnej drogi, niekoniecznie związanej z rodzinnym przedsiębiorstwem. Powinny chociaż spróbować zbudować coś własnego.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Sebastian Kulczyk, zanim wszedł w działalność operacyjną w spółkach ojca,* **SAM BUDOWAŁ SWOJE BIZNESY**. *Jedne okazały się sukcesem, inne klapą.*

Jego Beyond tworzył centra danych, z których korzystało Allegro. Ale była też sieć kafejek internetowych, które niestety odeszły już dawno temu do lamusa.

Kolejna sprawa to zaufanie. Nie można być rodzicem, który wszystko wie najlepiej. Takim, który nie dopuszcza dzieci do głosu, a te mogą się tylko z ojcem lub matką zgodzić i ich wizję realizować. Brak zaufania do własnej córki czy syna często prowadzi w rodzinnych firmach do finału znanego z historii Theo Schöllera. Był kiedyś jednym z największych producentów lodów w Europie. Biznes prowadził praktycznie do śmierci, mimo tego, że miał kilku synów, którzy byli gotowi na przejęcie rodzinnej firmy. Ojciec nie ufał im jednak do tego stopnia, że dwa lata przed śmiercią postanowił sprzedać biznes szwajcarskiej konkurencji z Nestle.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Bankowość Prywatna

MAM PEWNOŚĆ, ŻE FIRMA BĘDZIE W DOBRYCH RĘKACH

Dzięki wsparciu **w obszarze fundacji rodzinnych** mogę spokojnie zaplanować sukcesję i zabezpieczyć przyszłość firmy na pokolenia.

Więcej na naszej stronie
w zakładce Bankowość Prywatna

Niniejszy materiał ma charakter reklamowy. Nie stanowi umowy ani oferty w rozumieniu ustawy – Kodeks cywilny.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

CZEMPIONI GOSPODARCZY

wprost

Forum Wolności Gospodarczej



BRANŻA FARMACEUTYCZNA

PARTNER RAPORTU

PKO Bank Polski

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Bankowość
Korporacyjna
i Inwestycyjna

Bank Polski



Rozumiemy potrzeby biznesu

W PKO Banku Polskim proponujemy rozwiązania, które realnie wspierają rozwój przedsiębiorstw:

- kredytujemy inwestycje, modernizację i technologie OZE,
- dzięki oddziałom PKO Banku Polskiego za granicą ułatwiamy przedsiębiorcom wejście na rynki międzynarodowe,
- zapewniamy nowoczesną i bezpieczną bankowość cyfrową zintegrowaną z systemami księgowymi.

PKO Bank Polski Twój #1 partner w biznesie

Udzielenie kredytu zależy od oceny zdolności kredytowej. Szczegóły oraz tabela prowizji i opłat są dostępne w oddziałach PKO Banku Polskiego oraz na stronie pkobp.pl.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

CZEMPIONI POLSKIEJ FARMACJI

Cztery tabletki dziennie, ponad 55 mld zł wydanych rocznie na leki i suplementy oraz miliony pacjentów odwiedzających apteki każdego dnia. **POLSKA JEST FARMACEUTYCZNĄ POTĘGĄ KONSUMENCKĄ, ALE CZY JEST RÓWNIEŻ POTĘGĄ PRODUKCYJNĄ?** *Sprawdziliśmy, które firmy naprawdę wytwarzają leki nad Wisłą i kto znalazł się w gronie liderów polskiej farmacji.*



Tekst: **SZYMON KRAWIEC**

WIĘCEJ

Polacy są lekomanami i suplementomanami. Należymy do europejskiej czołówki pod względem zażywania leków. Statystyczny Polak przyjmuje dzień w dzień po 4 tabletki. 2 mln Polaków kupują codziennie leki w aptekach. Nic dziwnego, że w zeszłym roku padł kolejny rekord. W 2025 r. wartość sprzedaży

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Materiały prasowe

POLPHARMA *jest największym producentem leków w Polsce. Firma należy również do liderów w naszej części Europy*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

leków na receptę wyniosła w Polsce 33,4 mld zł. O ponad 13 proc więcej niż rok wcześniej. Do tego należałoby dodać kolejne 22 mld zł, bo na tyle szacuje się wartość sprzedaży leków bez recepty, w tym ukochanych przez Polaków suplementów diety.

Nic dziwnego, że na tak dużym i bogaty krajowym rynku wyrosły nad Wisłą firmy, które postanowiły się zająć produkcją leków. W Polsce mamy 20 istotnych graczy wyrabiających farmaceutyki, którzy liczą roczne przychody w miliardach czy setkach milionów złotych.

Miliardy w tabletkach

Od 2019 do 2024 r. produkcja leków w Polsce wzrosła o 45 proc. W kraju produkuje się około 30 proc. farmaceutyków dostępnych w naszych aptekach. Skala jest ogromna, bo produkcja idzie w miliardy sztuk. Jedna Polpharma rocznie wytwarza ponad 5 mld tabletek i 1 mld kapsułek. W całym kraju w sektorze farmacji działa kilkaset podmiotów, ale jedynie około stu z nich zajmuje się rzeczywistą produkcją leków.

Krajowy przemysł farmaceutyczny odpowiada za ok. 0,75 proc. polskiego PKB. W 2023 r. branża wpłaciła do krajowego budżetu 5 mld zł z tytułu podatków i innych danin. Patrząc na różne dane, polski sektor farmaceutyczny może zatrudniać od 80 tys. do nawet 100 tys. osób.

Mimo tej skali to ciągle jednak za mało.

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Materiały prasowe

Pod nazwą **LEK SA** *(2. miejsce na liście czempionów farmaceutycznych) działa nad Wisłą firma* **SANDOZ***, globalny lider w dziedzinie leków generycznych.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Niewykorzystany potencjał

– Krajowy przemysł farmaceutyczny to jednak wciąż niewykorzystany potencjał. Przy odpowiednim wsparciu udział krajowych leków w polskim rynku mógłby być większy – mówi Krzysztof Kopeć, prezes Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego – Krajowych Producentów Leków.

Spośród całego wykazu prawie 4 tys. leków refundowanych w Polsce zaledwie jedna ósma z nich jest wytwarzana w pełni w Polsce – od surowca do gotowego leku. Podobnie wygląda sytuacja z Krajową listą leków krytycznych, która po aktualizacji obejmuje 401 substancji czynnych bezcennych dla polskiego bezpieczeństwa lekowego. Zaledwie 20 proc. pozycji z tej oficjalnej listy jest produkowana w Polsce.

Dzisiaj tak jak i wiele innych państw jesteśmy uzależnieni od importu z Azji. Jeszcze na progu nowego stulecia odsetek nowych certyfikatów dla azjatyckich firm, które umożliwiają im sprzedaż leków w Europie wynosił 31 proc. A już w 2020 r. się podwoił do 65 proc.

Organizacje branżowe chciałyby, żeby w kraju wytwarzano nawet 90 proc. substancji z Krajowej listy leków krytycznych. Ale droga ku temu jest trudna. Eksperci są zgodni, że krajowi producenci potrzebują systemu zachęt od państwa, choćby grantów inwestycyjnych, żeby produkować kluczowe substancje w Polsce.

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Materiały prasowe

TEVA OPERATIONS POLAND *(3. miejsce w zestawieniu) to część izraelskiego giganta farmaceutycznego, który prowadzi własny zakład w Krakowie*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Trudno bez tego konkurować z Azjatami, którzy wygrywają po prostu ceną. Mogą ją obniżać, bo nie dość, że są dotowani przez chiński rząd, to mają też niższe koszty energii, wymagania środowiskowe i łatwiej im o pracownika.

Kto sprzedaje, a kto produkuje

Ale nie jest też tak, że w Polsce substancji czynnych czy w ogóle leków się nie produkuje. Świadczy o tym kolejna edycja naszego rankingu 20 czempionów polskiej farmacji. Zestawienie pomogła nam ułożyć amerykańska firma badawcza Dun & Bradstreet. Wzięliśmy pod uwagę przede wszystkim te spółki, które realnie zajmują się nad Wisłą wytwarzaniem leków lub prowadzeniem działalności badawczej. Mają tutaj swoje zakłady, fabryki, centra R&D, w których opracowują nowoczesne terapie i prowadzą badanie kliniczne. W przygotowaniu tego rankingu odrzuciliśmy za to mnóstwo spółek, które lekami jedynie obracają. Prowadzą w Polsce przede wszystkim dystrybucję, zaopatrując w farmaceutyki apteki, przychodnie i szpitale.

Polak, Szwajcar i Izraelczyk

Największym producentem leków w kraju pozostaje Polpharma. Firma należy do liderów naszej części Europy i stanowi jeden z filarów bezpieczeństwa lekowego Polski. Jako jedyna w kraju produkuje substancje czynne leków (API), inwestuje w nowoczesne

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Materiały prasowe

ADAMED *(nr 4. na liście) to polska firma farmaceutyczno-biotechnologiczna z 40-letnim doświadczeniem*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

technologie, w tym oligonukleotydy, oraz rozwija kriotechnologię. Polpharma jest kontrolowana przez Jerzego Staraka, który w tym roku zajął trzecie miejsce na naszej Liście 100 najbogatszych Polaków „Wprost".

Drugie miejsce przypadło tajemniczej spółce LEK SA. Pod tą nazwą działa w Polsce firma Sandoz. Globalny lider w dziedzinie leków generycznych. W Polsce prowadzi własny zakład w Strykowie, który pozostaje jedną z najnowocześniejszych fabryk farmaceutycznych w Europie. Jest również sercem produkcyjnym szwajcarskiej firmy, gdzie wytwarza się głównie leki przeciwbólowe, kardiologiczne czy przeciwbólowe w formie tabletek.

Na ostatnim miejscu podium uplasowała się spółka Teva Operations Poland. To część izraelskiego giganta farmaceutycznego, który prowadzi swój własny zakład w Krakowie, produkuje rocznie ponad 3,5 mld tabletek i kapsułek, a także syropy oraz krople, z czego większość trafia na eksport. To tutaj powstają tak rozpoznawalne polskie marki, jak Flegamina czy Aviomarin.

Jakie inne firmy znalazły się w naszym zestawieniu? Cały ranking w tabeli poniżej.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

20 CZEMPIONÓW FARMACEUTYCZNYCH

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024	PRZYCHÓD 2023	ZYSK NETTO 2023
1	ZAKŁADY FARMACEUTYCZNE POLPHARMA SA	4 457 955 000	1 837 674 000	3 643 809 000	563 749 000
2	LEK SA	2 889 813 480	89 533 573	3 454 323 523	86 281 828
3	TEVA OPERATIONS POLAND SP. Z O.O.	2 241 201 107	363 538 414	2 169 896 381	419 615 737
4	ADAMED PHARMA SA	1 938 297 381	314 757 507	1 723 298 959	239 968 420
5	BAUSCH HEALTH POLAND SP. Z O.O.	1 686 403 680	60 527 430	1 698 080 563	59 171 895
6	ASTRAZENECA PHARMA POLAND SP. Z O.O.	1 624 592 000	194 632 000	1 279 662 000	126 737 500
7	SANOFI SP. Z O.O.	1 497 226 093	49 476 133	1 158 832 963	57 359 260
8	USP ZDROWIE SP. Z O.O.	1 395 801 067	101 748 657	1 271 111 472	147 539 019
9	NOVO NORDISK PHARMACEUTICAL SERVICES SP. Z O.O.	1 223 832 935	18 141 904	1 029 815 732	16 155 773
10	AFLOFARM FARMACJA POLSKA SP. Z O.O.	1 164 562 734	239 453 177	1 205 661 952	328 261 886

eprasa.pl 5e6dd7dac7

CZEMPIONI GOSPODARCZY – FARMACJA

	NAZWA FIRMY	PRZYCHÓD 2024	ZYSK NETTO 2024	PRZYCHÓD 2023	ZYSK NETTO 2023
11	**NOVARTIS POLAND SP. Z O.O.**	906 843 813	39 674 387	232 574 516	15 542 561
12	**OPELLA HEALTHCARE POLAND SP Z O.O.**	849 242 029	72 223 573	852 207 381	71 392 220
13	**FRESENIUS KABI POLSKA SP. Z O.O.**	792 584 000	72 747 000	713 818 000	43 960 000
14	**TAKEDA PHARMA SP. Z O.O.**	775 686 000	16 044 000	748 925 000	6 266 000
15	**ANPHARM PRZEDSIĘBIORSTWO FARMACEUTYCZNE SA**	599 402 000	24 687 000	585 464 000	28 915 000
16	**PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCJI FARMACEUTYCZNEJ HASCO LEK SA**	483 026 810	-12 655 983	447 824 003	-6 370 475
17	**BIOFARM SP. Z O.O.**	477 545 152	105 312 446	476 320 252	102 145 566
18	**NOVO NORDISK PHARMA SP. Z O.O.**	413 995 330	47 369 254	327 143 262	14 888 625
19	**TARCHOMIŃSKIE ZAKŁADY FARMACEUTYCZNE POLFA SA**	409 164 000	4 271 000	403 564 000	125 030 000
20	**DELPHARM POZNAŃ SA**	405 241 602	-22 250 940	–	–

eprasa.pl 5e6dd7dac7



FARMACJA: WZROST POD PRESJĄ. CO CZEKA BRANŻĘ DO 2030 ROKU?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Polski rynek farmaceutyczny rośnie wartościowo i **ZYSKUJE NA ZNACZENIU W GOSPODARCE**, *ale w najbliższych latach zmierzy się z ostrą presją kosztów, regulacji i walki o bezpieczeństwo lekowe.*



Tekst: **WITOLD ZIOMEK**

WIĘCEJ

Sektor farmaceutyczny w Polsce generuje około **0,75** proc. krajowego PKB i ponad **26** mld zł wartości dodanej brutto, zapewniając ponad **80** tys. miejsc pracy w całym łańcuchu wartości – od produkcji po dystrybucję i detal. Wartość produkcji farmaceutycznej przekracza **21** mld zł rocznie, a w ostatnich pięciu latach wzrosła o około **45** proc., co potwierdza, że jest to jedna z bardziej dynamicznych gałęzi przemysłu.

Jednocześnie eksperci zwracają uwagę, że potencjał branży wciąż nie jest wykorzystany w pełni – stopień samowystarczalności produkcyjnej, liczony jako relacja krajowej produkcji do wartości rynku, wynosi zaledwie około jedną trzecią, co należy do najniższych wyników w Europie. Polska w dużej mierze polega na imporcie leków i substancji czynnych, co czyni ją podatną na wstrząsy w globalnych łańcuchach dostaw.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Rynek apteczny: rośnie wartość, spada wolumen

> *Najbardziej widocznym fragmentem branży dla pacjentów jest* **RYNEK APTECZNY**, *który w 2026 r. kontynuuje trend wzrostu wartości sprzedaży przy jednoczesnym spadku liczby sprzedanych opakowań.*

Dane IQVIA i analiz PEX pokazują, że to właśnie leki na receptę (segment Rx) – w tym refundowane – są głównym motorem wzrostu, podczas gdy produkty OTC i kategoria Consumer Health tracą udział w sprzedaży aptek stacjonarnych.

W lutym 2026 r. wartość rynku aptek stacjonarnych wzrosła o **4,4** proc. rok do roku, mimo że wolumen sprzedaży spadł o **4,9** proc., a średnia sprzedaż na jedną aptekę sięgnęła **405** tys. zł (wzrost o **5,9** proc.). Podobny obraz przyniósł marzec – dynamika wartości na poziomie **4,7** proc. przy spadku liczby sprzedanych opakowań o **3,8** proc., co potwierdza rosnące znaczenie droższych terapii na receptę oraz zmianę zachowań pacjentów.

Naczelna Izba Aptekarska, opierając się na danych PEX, wskazuje, że w styczniu 2026 r. średnia cena detaliczna leku wyniosła

eprasa.pl 5e6dd7dac7

34,51 zł i była o 7,5 proc. wyższa niż rok wcześniej, podczas gdy średni narzut apteczny spadł w ujęciu rocznym o 4,5 proc. Pokazuje to, że apteki stają się zakładnikami rosnących kosztów i zmian regulacyjnych – marża jest pod presją, a jednocześnie koszty pracy, energii i logistyki rosną.

E-commerce i konsolidacja: nowa mapa sprzedaży

Równolegle dynamicznie rośnie segment e-commerce. W lutym 2026 r. wartość rynku sprzedaży internetowej produktów farmaceutycznych wzrosła o 10,4 proc. rok do roku, a udział kanału online w segmencie Consumer Health sięgnął 9,5 proc., przy wzroście liczby zamówień o 5,5 proc. i spadku średniej wartości koszyka do około 120 zł. Dane o zadłużeniu branży pokazują, że choć sytuacja finansowa producentów i hurtowni leków poprawiła się w 2025 r., sprzedaż detaliczna – czyli apteki – wciąż boryka się z przeterminowanymi zobowiązaniami na poziomie około 126 mln zł. Za dobrymi wynikami rynkowymi kryją się więc problemy z płynnością w detalu, szczególnie w mniejszych, niezależnych aptekach.

Presja kosztowa, regulacyjna i środowiskowa

Najważniejsze wyzwania branży były jednym z głównych tematów styczniowego spotkania przedstawicieli polskiej far-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

macji z ministrem finansów i gospodarki. Uczestnicy zgodzili się, że presja kosztowa, regulacyjna i środowiskowa oraz uzależnienie Europy od dostaw substancji czynnych i półproduktów z Azji to kluczowe problemy całego sektora. Podkreślano, że istniejąca infrastruktura, otoczenie regulacyjne i rozwijający się sektor farmaceutyczny sprawiają, iż Polska jest atrakcyjnym miejscem dla innowacyjnych firm, ale jednocześnie musi mierzyć się z rosnącymi kosztami energii, wymogami środowiskowymi oraz częstymi zmianami przepisów refundacyjnych i marżowych.

Analitycy branżowi zwracają uwagę, że

> *częste* **MODYFIKACJE PRAWA FARMACEUTYCZNEGO** *i polityki refundacyjnej utrudniają planowanie inwestycji i proces rejestracji nowych produktów, wymuszając na przedsiębiorstwach ciągłe dostosowywanie się do nowych wymogów.*

Bezpieczeństwo lekowe i zależność od importu

Pandemia oraz zakłócenia łańcuchów dostaw uświadomiły znaczenie bezpieczeństwa lekowego – zarówno w Polsce, jak i w całej

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Unii Europejskiej. Analizy dotyczące przemysłu farmaceutycznego w Polsce wskazują, że niski stopień samowystarczalności produkcyjnej – około jedna trzecia wartości rynku – oznacza wysoką zależność od importu leków i substancji czynnych. Ministerstwo Rozwoju i Technologii oraz przedstawiciele branży podkreślają, że odejście od nadmiernego uzależnienia od dostaw z Azji wymaga długoterminowej strategii wsparcia produkcji API i gotowych leków w Europie ŚrodkowoWschodniej.

Taki kierunek oznacza konieczność znacznych inwestycji w moce wytwórcze, technologie zgodne z surowymi normami środowiskowymi oraz rozwój kompetencji badawczorozwojowych, co z kolei wymaga stabilnej, przewidywalnej polityki regulacyjnej i refundacyjnej.

Innowacje, medycyna personalizowana i e-zdrowie

Obok presji kosztoworegulacyjnej sektor farmaceutyczny mierzy się z przełomowymi zmianami technologicznymi. Branżowe analizy podkreślają rosnące znaczenie medycyny personalizowanej – terapii dostosowanych do indywidualnych cech pacjenta – oraz rozwój ezdrowia i rozwiązań cyfrowych, które zmieniają sposób projektowania portfela produktów i świadczenia usług.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Firmy muszą jednocześnie utrzymywać konkurencyjne ceny, działając pod presją niskich marż i oczekiwań płatnika publicznego, oraz wprowadzać* **INNOWACYJNE TERAPIE** *wymagające wysokich nakładów na badania i rozwój.*

Rosną też ryzyka związane z cyberbezpieczeństwem – ataki na systemy ochrony zdrowia, apteki i hurtownie mogą wpływać na autentyczność leków i bezpieczeństwo pacjentów, co wymusza inwestycje w ochronę danych medycznych i infrastrukturę IT.

Kondycja finansowa: producenci na plus, detal pod presją

Z perspektywy finansowej sektor jest zróżnicowany. Raporty dotyczące przemysłu farmaceutycznego wskazują, że w 2025 r. sytuacja produkcji i hurtu leków poprawiła się względem poprzedniego roku, m.in. dzięki rosnącej wartości sprzedaży oraz korzystnym warunkom eksportu. Eksport leków i substancji farmaceutycznych pozostaje jednym z elementów nadwyżki handlowej Unii Europejskiej, a Polska stopniowo umacnia swoją pozycję wśród czołowych eksporterów w regionie.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Inaczej wygląda jednak sytuacja w sprzedaży detalicznej. Apteki – szczególnie mniejsze, indywidualne – borykają się z przeterminowanymi zobowiązaniami na poziomie około **126** mln zł, co odzwierciedla presję marż i rosnące koszty działalności. Jednocześnie średni narzut apteczny w styczniu 2026 r. wyniósł **26,3** proc. i był niższy o **4,5** proc. niż rok wcześniej, podczas gdy średnia cena leku wzrosła o **7,5** proc. Część ciężaru rosnących kosztów ponoszą więc pacjenci – poprzez wyższe ceny leków pełnopłatnych – ale nie wszystkie podmioty w łańcuchu wartości w równym stopniu korzystają z ogólnego wzrostu rynku.

Prognozy na najbliższe lata: stabilny wzrost, rosnące ryzyka

Raporty sektorowe i analizy branżowe wskazują, że do 2030 r. polski rynek farmaceutyczny będzie nadal rósł wartościowo – napędzany starzeniem się społeczeństwa, wzrostem częstości chorób przewlekłych oraz rozwojem innowacyjnych terapii.

> *Prognozy mówią o* **WZROŚCIE WARTOŚCI RYNKU** *o kilka procent rocznie, przy jednoczesnym nasileniu konkurencji, presji na efektywność i konieczności zwiększania bezpieczeństwa lekowego.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Według analiz poświęconych trendom i prognozom na lata 2025–2026 rok 2025 był przełomowy dla branży – po okresie wstrząsów związanych z pandemią, kryzysem surowcowym i rosnącą presją regulacyjną sektor wszedł w nową fazę rozwoju, w której kluczową rolę odgrywają technologie cyfrowe, zrównoważony rozwój, bezpieczeństwo lekowe i personalizacja terapii.

Jednocześnie autorzy tych analiz podkreślają, że Polska wciąż nie wykorzystuje w pełni potencjału przemysłu farmaceutycznego – m.in. ze względu na wysoki udział kapitału zagranicznego, niski poziom samowystarczalności i ograniczone nakłady na badania i rozwój. Ewentualny przełom będzie zależał nie tylko od decyzji firm, ale też od polityki państwa, kształtu regulacji oraz dostępności instrumentów wsparcia inwestycji.

Najważniejsze wyzwania dla firm

Na podstawie dostępnych raportów i analiz można wskazać kilka kluczowych wyzwań, przed którymi stoją firmy farmaceutyczne w Polsce w najbliższych latach:

Rosnąca presja kosztowa (energia, surowce, wynagrodzenia) i wymogi środowiskowe, które podnoszą koszty prowadzenia działalności.

Częste zmiany regulacyjne oraz niepewność co do polityki refundacyjnej i marż, utrudniające planowanie wieloletnich inwestycji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zależność od importu API (substancji czynnych) i gotowych leków oraz potrzeba budowy lokalnych mocy produkcyjnych dla poprawy bezpieczeństwa lekowego.

Konkurencja cenowa i niskie marże, szczególnie w segmencie generyków i produktów OTC, przy jednoczesnym oczekiwaniu inwestycji w innowacje i digitalizację.

Zmiana zachowań pacjentów, wzrost znaczenia ecommerce i platform cyfrowych, co wymusza adaptację modeli dystrybucji.

Ryzyka związane z ochroną danych medycznych i cyberbezpieczeństwem, w miarę jak coraz więcej usług i danych przenosi się do świata cyfrowego.

Dla firm, które potrafią połączyć elastyczność, inwestycje w innowacje i umiejętność poruszania się w złożonym otoczeniu regulacyjnym, najbliższe lata mogą być okresem wzrostu i umocnienia pozycji. Dla innych – czasem konsolidacji lub konieczności poszukania nowych nisz rynkowych.

Artykuł sponsorowany

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Okiem eksperta

ANNA SENDEROWICZ,

ekonomistka, PKO Bank Polski

Polski przemysł farmaceutyczny należy do najbardziej perspektywicznych sektorów gospodarki. Łączy on wysoką innowacyjność z istotnym znaczeniem dla zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego państwa. Polska jest piątym największym rynkiem farmaceutycznym w Unii Europejskiej. Według danych Europejskiej Federacji Przemysłu i Stowarzyszeń Farmaceutycznych EFPIA wartość sprzedaży leków w 2024 r. wyniosła 13,1 mld euro. Jednocześnie nasz kraj zajmuje dopiero 12. miejsce w produkcji farmaceutycznej, która osiągnęła 3,7 mld euro. Ta dysproporcja pokazuje duży niewykorzystany potencjał rozwoju krajowego przemysłu.

W 2025 r. przychody producentów farmaceutyków (PKD 21) sięgnęły 26,3 mld zł, o ponad 50 proc. więcej niż pięć lat wcześniej. Wartość ta obejmuje nie tylko sprzedaż farmaceutyków wyprodukowanych w Polsce, lecz także m.in. odsprzedaż produktów importowanych, działalność usługową oraz sprzedaż pozostałych produktów prowadzoną przez firmy farmaceutyczne. Eksport odpowiadał za 28 proc. sprzedaży, a rentowność netto utrzymywała się na poziomie około 14 proc., wyraźnie przewyższając średnią dla krajowego przetwórstwa przemysłowego. Mimo spadku przycho-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

dów w 2025 r. przedsiębiorstwa zwiększyły nakłady inwestycyjne o blisko 30 proc., potwierdzając długofalowe ambicje rozwojowe. Według EFPIA wydatki sektora na działalność B+R przekroczyły 2 mld euro, co plasuje Polskę w europejskiej czołówce. Dynamicznie rozwijają się badania kliniczne, biotechnologia oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji w opracowywaniu nowych terapii.

Branża wciąż zmaga się jednak z istotnymi wyzwaniami. Krajowa produkcja pokrywa jedynie około 30 proc. zapotrzebowania na leki, a blisko 80 proc. aktywnych substancji farmaceutycznych pochodzi z importu, głównie z Chin i Indii. Polska pozostaje importerem netto farmaceutyków, a deficyt handlowy w tym obszarze sięga 6,7 mld euro rocznie. Dodatkowym problemem są wysokie koszty inwestycji, presja na utrzymywanie niskich cen leków refundowanych oraz dominująca pozycja zagranicznych koncernów, które często koncentrują działalność na dystrybucji i pakowaniu produktów.

Perspektywy sektora pozostają korzystne. Zwiększać powinien się popyt na leki, czemu będzie sprzyjać starzenie się społeczeństwa, wzrost liczby chorób przewlekłych oraz rosnące wydatki na ochronę zdrowia. Dodatkowym impulsem mogą stać się unijny Critical Medicines Act oraz planowane zmiany w polskiej ustawie refundacyjnej, promujące lokalną produkcję i odbudowę europejskich mocy wytwórczych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Okiem eksperta

GRZEGORZ BIAŁOBRZESKI,

dyrektor Departamentu Klienta Strategicznego – Produkcja i Handel, PKO Bank Polski

Naszym celem jest wspieranie przedsiębiorstw na każdym etapie ich rozwoju – od finansowania bieżącej działalności i kapitału obrotowego, przez kredyty inwestycyjne na rozbudowę zakładów produkcyjnych i laboratoriów, po finansowanie przejęć, ekspansji zagranicznej czy transformacji energetycznej. Coraz większego znaczenia nabierają również rozwiązania z zakresu finansowania strukturalnego, emisji obligacji, faktoringu, leasingu oraz instrumentów zabezpieczających ryzyko kursowe i stopy procentowej, które pomagają firmom prowadzącym działalność na rynkach międzynarodowych. Uzupełnieniem tej oferty są natychmiastowe przelewy w euro, które umożliwiają przedsiębiorstwom rozliczenia z kontrahentami w czasie rzeczywistym, wspierając sprawne zarządzanie płynnością i międzynarodowymi łańcuchami dostaw.

Dobrze rozumiemy specyfikę sektora farmaceutycznego i długoterminowy charakter realizowanych w nim inwestycji. Wspieramy finansowo projekty, które zwiększają moce produkcyjne, rozwój nowoczesnych technologii, automatyzację oraz inwestycje poprawiające efektywność energetyczną.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Silny sektor farmaceutyczny to nie tylko szansa biznesowa, ale także element budowania odporności gospodarki i bezpieczeństwa kraju. Dlatego postrzegamy finansowanie tej branży jako długofalowe partnerstwo, którego celem jest wspieranie przedsiębiorstw w realizacji ambitnych planów rozwojowych, we wzmacnianiu ich konkurencyjności oraz w skutecznym konkurowaniu na rynkach międzynarodowych.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Bankowość
Korporacyjna
i Inwestycyjna

Bank Polski



Rozumiemy potrzeby biznesu

W PKO Banku Polskim proponujemy rozwiązania, które realnie wspierają rozwój przedsiębiorstw:

- kredytujemy inwestycje, modernizację i technologie OZE,
- dzięki oddziałom PKO Banku Polskiego za granicą ułatwiamy przedsiębiorcom wejście na rynki międzynarodowe,
- zapewniamy nowoczesną i bezpieczną bankowość cyfrową zintegrowaną z systemami księgowymi.

PKO Bank Polski Twój #1 partner w biznesie

Udzielenie kredytu zależy od oceny zdolności kredytowej. Szczegóły oraz tabela prowizji i opłat są dostępne w oddziałach PKO Banku Polskiego oraz na stronie pkobp.pl.

eprasa.pl 5e6dd7dac7



ROLA KANCELARII WINDYKACYJNYCH NA ROSNĄCYM RYNKU UBEZPIECZEŃ

eprasa.pl 5e6dd7dac7

RYNEK UBEZPIECZEŃ W POLSCE I NA ŚWIECIE ROŚNIE DYNAMICZNIE, *napędzany zarówno wzrostem świadomości konsumentów, jak i rosnącą złożonością ryzyk, które dotykają gospodarstwa domowe oraz przedsiębiorstwa. Jednocześnie sektor finansowy mierzy się z coraz większym poziomem niepewności – od niestabilności makroekonomicznej po rosnące zadłużenie klientów. W efekcie* **FIRMY UBEZPIECZENIOWE, CHOĆ ROZWIJAJĄ SIĘ, MUSZĄ JEDNOCZEŚNIE ZMAGAĆ SIĘ Z ROSNĄCYM RYZYKIEM FINANSOWYM, W TYM Z PROBLEMEM WINDYKACJI NALEŻNOŚCI**.

Tekst: **BOGUSŁAW GĘBAROWSKI,**
Kancelaria Radców Prawnych Ryszewski, Szubierajski sp.k.

W ostatnich latach obserwujemy kilka kluczowych trendów. To rosnąca liczba polis – szczególnie w obszarze ubezpieczeń zdrowotnych, komunikacyjnych oraz majątkowych (klienci coraz częściej traktują ubezpieczenia jako element stabilizacji finansowej) oraz cyfryzacja usług – ubezpieczyciele inwestują w automatyzację, sztuczną inteligencję i zdalną obsługę, co zwiększa dostępność produktów. Poza tym nowe rodzaje ryzyk – cyberzagrożenia, zmiany klimatyczne, nie-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

stabilność gospodarcza. To wszystko generuje zapotrzebowanie na nowe typy polis.

Polacy coraz chętniej kupują polisy chroniące zdrowie, życie, majątek czy podróże. Najnowsze dane BIG Info Monitor S.A. pokazują jednak, że coraz więcej z nich nie radzi sobie z terminowym opłacaniem składek. Na koniec czerwca 2026 r. blisko 145,5 tys. osób – w tym przedsiębiorców – miało przeterminowane zobowiązania wobec towarzystw ubezpieczeniowych na ponad 337 mln PLN. Ta kwota w ciągu ostatnich dwóch lat urosła aż o 23 proc. Przeciętne zaległości przypadające na osobę w roku 2024 wynosiły 2078,00 PLN, w roku 2025 – 2184,00 PLN, a na koniec czerwca 2026 r. była to już kwota 2317,00 PLN (dane BIG Info Monitor S.A.). Skala problemu wymaga refleksji z obu stron – zarówno ze strony klientów, jak i sektora ubezpieczeniowego.

> *Polacy coraz chętniej się ubezpieczają, ale zbyt często* **TRAKTUJĄ SKŁADKI JAKO KOSZTY DRUGORZĘDNE**. *Z kolei dla branży oznacza to konieczność racjonalnego zarządzania rosnącym portfelem klientów.*

Wzrost rynku nie oznacza zatem automatycznego wzrostu rentowności. Wręcz przeciwnie – w wielu segmentach rośnie

* Źródło: BIG INFO MONITOR S.A.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

presja na marże, a ryzyko finansowe staje się coraz bardziej odczuwalne.

Wzrost ryzyka finansowego: skąd się bierze?

Firmy ubezpieczeniowe mierzą się dziś z kilkoma równoległymi wyzwaniami:

- Rosnące zadłużenie klientów powoduje większą liczbę opóźnień w płatnościach składek.
- Zmienność gospodarcza utrudnia precyzyjne kalkulowanie ryzyka i ustalanie wysokości składek.
- Wzrost liczby szkód m.in. z powodu ekstremalnych zjawisk pogodowych czy cyberataków.

W efekcie ubezpieczyciele muszą nie tylko sprzedawać więcej polis, ale również skuteczniej zarządzać należnościami, aby utrzymać płynność finansową.

Windykacja jako element stabilizacji finansowej ubezpieczycieli

Windykacja w sektorze ubezpieczeń wymaga znajomości specyfiki branży, przepisów oraz procedur. Kancelarie windykacyjne dysponują wyspecjalizowanymi zespołami, narzędziami do analizy ryzyka, systemami automatyzacji kontaktu z klientem, doświadczeniem w prowadzeniu spraw spornych. Dzięki temu

eprasa.pl 5e6dd7dac7

proces odzyskiwania należności jest szybszy, bardziej efektywny i zgodny z obowiązującymi regulacjami. Ponadto windykacja w sektorze ubezpieczeń ma swoją specyfikę. W przeciwieństwie do banków czy firm pożyczkowych ubezpieczyciele często – chociaż nie wyłącznie – operują na stosunkowo niewielkich kwotach, ale w bardzo dużej skali. Nawet niewielki odsetek nieopłaconych składek może przełożyć się na znaczące straty.

Kluczowe wyzwania windykacyjne w branży ubezpieczeniowej:

- Duża liczba należności – wymagają automatyzacji i precyzyjnego zarządzania.
- Wrażliwość relacji z klientem – zbyt agresywna windykacja może zniechęcić klienta do przedłużenia polisy.
- Regulacje prawne – ubezpieczyciele muszą działać zgodnie z przepisami dotyczącymi ochrony konsumentów i danych osobowych.

Rola kancelarii i kluczowe obszary wsparcia:

W odpowiedzi na rosnące ryzyko finansowe coraz więcej ubezpieczycieli decyduje się na współpracę z wyspecjalizowanymi kancelariami windykacyjnymi. Ich rola jest dziś znacznie szersza niż tradycyjne odzyskiwanie należności. Kluczowe obszary wsparcia to:

eprasa.pl 5e6dd7dac7

- Profesjonalna windykacja polubowna – kontakt z klientem, przypomnienia, negocjacje.
- Automatyzacja procesów – systemy monitorujące płatności, scoring ryzyka, predykcja opóźnień.
- Windykacja sądowa i egzekucyjna – w przypadkach, gdy polubowne działania nie przynoszą efektu.
- Doradztwo finansowe dla ubezpieczycieli – analiza portfela należności, rekomendacje dotyczące polityki kredytowej.
- Budowanie pozytywnego doświadczenia klienta – nowoczesne kancelarie windykacyjne stawiają na komunikację partnerską, a nie konfrontacyjną.

Dzięki temu ubezpieczyciele mogą skupić się na swojej podstawowej działalności, jednocześnie minimalizując ryzyko utraty płynności.

Przyszłość: windykacja jako element strategii zarządzania ryzykiem

W kolejnych latach rola windykacji w sektorze ubezpieczeń będzie rosła. Wynika to z kilku czynników: automatyzacja i AI pozwolą przewidywać ryzyko opóźnień jeszcze przed ich wystąpieniem, personalizacja komunikacji zwiększy skuteczność działań polubownych, integracja danych między ubezpieczycielem a firmą windykacyjną umożliwi szybsze reagowanie na problemy finansowe klientów, zmieniające się prawo będzie wymagało coraz większej transparentności i etyczności działań.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Windykacja przestaje być postrzegana jako „ostatnia deska ratunku", a staje się integralnym* **ELEMENTEM STRATEGII FINANSOWEJ** *ubezpieczycieli.*

Rynek ubezpieczeń rośnie, ale wraz z nim rośnie również ryzyko finansowe. Współczesny ubezpieczyciel musi nie tylko sprzedawać skuteczne produkty, lecz także dbać o stabilność finansową poprzez efektywne zarządzanie należnościami. W tym procesie kluczową rolę odgrywają kancelarie windykacyjne, które dzięki technologii, doświadczeniu i odpowiedniemu podejściu do klienta stają się strategicznymi partnerami branży.

Korzyści dla ubezpieczycieli wynikające ze współpracy z kancelariami windykacyjnymi

- Wyższa skuteczność odzyskiwania należności – profesjonalne działania zwiększają odzysk nawet o kilkadziesiąt procent.
- Oszczędność czasu i zasobów – outsourcing windykacji pozwala skupić się na kluczowych procesach biznesowych.
- Lepsza relacja z klientem – kancelarie stosują metody polubowne, minimalizując ryzyko utraty klienta.
- Zgodność z przepisami – profesjonalne podmioty dbają o zgodność działań z prawem i regulacjami KNF.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

- Redukcja kosztów operacyjnych – ubezpieczyciele nie muszą utrzymywać rozbudowanych działów windykacji wewnętrznej.

Dzięki temu współpraca między ubezpieczycielami a kancelariami windykacyjnymi staje się bardziej efektywna, przewidywalna i skalowalna. Warto zatem już teraz skorzystać z partnerstwa kancelarii, która w pełni profesjonalnie, z zachowaniem najwyższych standardów etycznych zadba o zachowanie płynności finansowej ubezpieczyciela. Wraz z dalszym rozwojem technologii i rosnącą liczbą polis współpraca między tymi sektorami będzie prawdopodobnie jeszcze bardziej intensywna i strategiczna.

© Wszelkie prawa zastrzeżone.

Artykuł sponsorowany

KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH RYSZEWSKI, SZUBIERAJSKI SP.K.

– zapewnia usługi prowadzenia działań windykacyjnych na wszystkich etapach od polubownego po sądowo-egzekucyjny (w także w zakresie postępowań spadkowych i upadłościowych). Poza zarządzaniem wierzytelnościami Kancelaria realizuje kompleksową obsługę prawną zakładów ubezpieczeń i banków, m.in. w zakresie roszczeń dot. sankcji kredytu darmowego czy nieautoryzowanych transakcji płatniczych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

RAPORT

wprost



WPŁYWOWE i SKUTECZNE

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

WPŁYWOWE I SKUTECZNE. DLACZEGO KOBIETY W ZARZĄDACH ZMIENIAJĄ REGUŁY GRY

Według unijnej dyrektywy Women on Boards duże spółki w Europie muszą osiągnąć co najmniej 33 proc. kobiet we władzach. **TO NIE TYLKO WYMÓG PRAWA – TO SZANSA NA LEPSZY BIZNES**.

Tekst: **WITOLD ZIOMEK**

Kilkanaście lat temu obecność kobiety w zarządzie dużej spółki bywała przedstawiana jako ciekawostka. Dziś – gdy mówimy o dyrektorach generalnych, członkach zarządów czy przewodniczących rad nadzorczych – coraz częściej widzimy kobiece twarze. Jednak paradoks polega na tym, że statystyki i codzienna praktyka wciąż idą dwoma różnymi torami.

Z jednej strony Polska należy do unijnych liderów, jeśli chodzi o odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych. Według danych

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Eurostatu w III kwartale 2025 r. kobiety stanowiły 42,6 proc. osób na stanowiskach managerskich – to wynik wyższy niż średnia UE i ustępujący jedynie Estonii i Szwecji. Z drugiej strony, gdy spojrzymy na skład zarządów i rad nadzorczych, obraz staje się znacznie mniej optymistyczny.

Z badań Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że kobiety stanowią zaledwie 2 na 10 osób faktycznie podejmujących kluczowe decyzje w przedsiębiorstwach. Innymi słowy: kobiety zarządzają zespołami, projektami i procesami, ale rzadziej zasiadają przy stole, przy którym zapadają strategiczne decyzje. Dyrektywa Women on Boards ma ten stół przedefiniować.

Dyrektywa Women on Boards: od rekomendacji do obowiązku

Według unijnej dyrektywy największe spółki giełdowe w Unii Europejskiej będą musiały zwiększyć udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Nowe prawo – znane jako dyrektywa Women on Boards – wymaga, aby firmy objęte regulacją osiągnęły jeden z dwóch poziomów:

- co najmniej 40 proc. kobiet wśród dyrektorów niewykonawczych (czyli w radach nadzorczych),
- albo co najmniej 33 proc. kobiet we władzach łącznie – w zarządach i radach nadzorczych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *W Polsce przyjęto właśnie ten drugi model:* **33 PROCENTOWY UDZIAŁ KOBIET W ORGANACH SPÓŁEK**. *Obowiązek obejmie duże spółki giełdowe zatrudniające co najmniej 250 pracowników i osiągające określony poziom obrotów lub sumy bilansowej.*

Projekt przepisów przewiduje, że od stycznia 2027 r. wymogi obejmą największe spółki z udziałem Skarbu Państwa, a od połowy roku – pozostałe duże podmioty notowane na GPW.

To nie są tylko „miękkie" rekomendacje. Firmy będą musiały przyjąć polityki zapewniające równowagę płci we władzach, raportować postępy, a w skrajnych przypadkach liczyć się z dotkliwymi sankcjami – sięgającymi nawet 10 proc. rocznego przychodu. To oznacza, że temat kobiet w zarządach przestaje być domeną działów HR i staje się sprawą zarządów, rad nadzorczych i akcjonariuszy.

Gdzie dziś jesteśmy? Dane z polskiego rynku

Najnowsze raporty pokazują, że polskie spółki mają do nadrobienia więcej, niż mogłoby się wydawać. Według Deloitte, tylko

eprasa.pl 5e6dd7dac7

17 proc. spółek na GPW spełnia dziś wymagania równowagi płci, jakie od 2026 r. wprowadza dyrektywa. Raport 30% Club Poland dla spółek z indeksu WIG140 pokazuje, że na koniec 2025 r. udział kobiet we władzach tych firm wyniósł 19,9 proc. – to poprawa o 1,5 punktu procentowego rok do roku, ale nadal daleko od celu.

Jeszcze bardziej wymowne są dane szczegółowe:

- kobiety stanowią 15 proc. członków zarządów i 23,1 proc. członków rad nadzorczych spółek z WIG140,
- w sektorze finansowym kobiety odpowiadają za 30,6 proc. składu władz – to jedyny sektor, który osiąga tzw. masę krytyczną 30 proc.,
- na koniec 2025 r. 25 spółek z WIG140 nie miało żadnej kobiety ani w zarządzie, ani w radzie nadzorczej.

Dlaczego kobiety w zarządach to nie „agenda równościowa", tylko twardy biznes?

Zwolennicy parytetów mówią: to kwestia sprawiedliwości i równych szans. Krytycy odpowiadają: liczą się kompetencje, nie płeć. Coraz więcej danych pokazuje jednak, że obecność kobiet w zarządach to nie tylko spór ideologiczny, ale także bardzo konkretny temat biznesowy.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

1. Wyniki finansowe

Badania prowadzone na próbie spółek z kilkudziesięciu krajów pokazują, że firmy z co najmniej 30procentowym udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych osiągają wyższe marże netto – nawet o 6 punktów procentowych – w porównaniu z firmami, w których zarządy są zdominowane przez mężczyzn. Inne analizy wskazują, że

> *różnorodność w organach spółek* **KORELUJE Z LEPSZĄ RENTOWNOŚCIĄ**, *wyższym zwrotem dla akcjonariuszy i niższą zmiennością wyników.*

Nie chodzi o prostą zależność przyczynowo-skutkową, w stylu „dodajmy jedną kobietę do zarządu, a marża od razu wzrośnie". Chodzi o to, że firmy, które są w stanie przebić się przez własne bariery rekrutacyjne, szerzej definiują talent i dopuszczają więcej perspektyw do dyskusji strategicznych, częściej budują bardziej nowoczesne modele zarządzania.

2. Innowacyjność i zrozumienie rynku

Zespoły zróżnicowane pod względem płci, wieku czy pochodzenia generują szersze spektrum pomysłów i lepiej rozumieją potrzeby rynku – co potwierdzają zarówno badania naukowe,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

jak i praktyka firm technologicznych czy konsumenckich. W gospodarce, w której kobiety stanowią ponad połowę klientów, ignorowanie ich perspektywy na poziomie zarządu jest po prostu błędem biznesowym.

To szczególnie ważne w sektorach, gdzie decyzje zakupowe w dużej mierze podejmują kobiety – od produktów FMCG, przez finanse detaliczne, po usługi zdrowotne. Rada nadzorcza czy zarząd bez kobiet to ryzyko ślepego punktu: projektowania produktów, komunikacji i modeli obsługi klienta wyłącznie z męskiej perspektywy.

3. ESG i ład korporacyjny

Obecność kobiet we władzach spółek często idzie w parze z większą dbałością o standardy ładu korporacyjnego, przejrzystość decyzji i temat ESG (środowisko, społeczeństwo, ład korporacyjny). Analizy Deloitte i innych firm doradczych wskazują, że regulacje ESG oraz presja inwestorów instytucjonalnych stają się jednym z najważniejszych bodźców zwiększania różnorodności płci w zarządach.

Dla funduszy i banków kredytujących duże projekty obecność kobiet w organach spółki jest coraz częściej sygnałem, że firma poważnie traktuje kwestie odpowiedzialności społecznej i ma bardziej dojrzałe procesy decyzyjne.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

4. Zarządzanie ryzykiem i kryzysem

W literaturze i badaniach pojawia się jeszcze jeden wątek: kobiety w organach decyzyjnych częściej wykazują wyższą awersję do skrajnego, nieprzemyślanego ryzyka i większy nacisk na długoterminową stabilność niż na szybki, ale nietrwały zysk. To nie znaczy, że są „mniej odważne". Raczej – że częściej zadają pytania o konsekwencje, scenariusze awaryjne i odporność na kryzysy.

Doświadczenia ostatnich lat – pandemia, zawirowania na rynku energii, wojna w Ukrainie – pokazały, że zarządy, które potrafiły łączyć odwagę z ostrożnością, zyskiwały przewagę. Różnorodność w składzie organów okazała się jednym z elementów tej odporności.

Statystyki kontra realna władza

Problem w tym, że wzrost liczby kobiet na stanowiskach menedżerskich nie zawsze przekłada się na realną władzę. Polski Instytut Ekonomiczny zwraca uwagę, że

> *choć kobiety stanowią ponad 40 proc. kadry kierowniczej, w gronie osób faktycznie kształtujących strategie firm – zarządów, kluczowych komitetów, rad nadzorczych –* **ICH UDZIAŁ SPADA DO OKOŁO 20 PROC.**

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Innymi słowy: coraz więcej kobiet zarządza zespołami, ale wciąż zbyt mało współdecyduje o tym, w którą stronę płyną całe organizacje. Dyrektywa Women on Boards ma zmusić firmy do przełożenia deklaracji „doceniamy różnorodność" na konkretne decyzje personalne.

Czy firmy zdążą?

Tu pojawia się pytanie, które przewija się w kuluarach: czy polskie spółki zdążą spełnić wymogi dyrektywy? Raporty pokazują, że tempo zmian przyspieszyło dopiero w ostatnich dwóch–trzech latach – i wciąż jest zbyt wolne, by wiele spółek mogło bezboleśnie dojść do wymaganych poziomów.

Z badania Konfederacji Lewiatan wynika, że tylko 1 proc. spółek z indeksu sWIG80 spełnia już warunki udziału 33 proc. kobiet w zarządach i radach nadzorczych jednocześnie. W indeksie WIG20 jest lepiej – kobiety stanowią tam 23,7 proc. władz – ale i tak oznacza to, że większość firm będzie musiała wykonać poważne ruchy personalne w bardzo krótkim czasie.

Co to oznacza dla polskiego biznesu?

PO PIERWSZE – koniec „alibi". Przez lata firmy tłumaczyły się brakiem kandydatek, „brakiem dostępnych talentów" czy tym, że „to wymaga czasu". Dyrektywa nie pozostawia wiele miejsca na takie usprawiedliwienia. Zmusza spółki do:

eprasa.pl 5e6dd7dac7

- przeglądu procesów rekrutacji i awansów,
- pracy nad pipeline'em kandydatek do władz,
- inwestycji w programy rozwoju przywództwa dla kobiet,
- i wreszcie – do zmiany kryteriów wyboru członków zarządu i rady.

PO DRUGIE – większą przejrzystość. Spółki będą musiały raportować dane dotyczące składu władz i prowadzonych działań równościowych. To w naturalny sposób włącza temat kobiet w zarządach do rozmów z inwestorami, bankami, regulatorami i mediami.

PO TRZECIE – nową dynamikę w zarządach. Do władz firm wejdą osoby z innych doświadczeń, często wychowane w innej kulturze pracy niż dotychczasowi decydenci. To może być źródłem napięć – ale też nowych pomysłów, bardziej realistycznego podejścia do ryzyka i lepszego zrozumienia klientów.

Od formalnego parytetu do zmiany kultury

Warto jednak pamiętać, że sam parytet nie gwarantuje zmiany. Można spełnić wymagania dyrektywy, a jednocześnie utrzymać „klub kolegów", w którym nowe członkinie zarządu czy rady nadzorczej będą marginalizowane, pozbawione realnego wpływu. Dlatego kluczowe jest to, co dzieje się po przekroczeniu progu 33 proc.:

eprasa.pl 5e6dd7dac7

- czy kobiety dostają portfele decyzyjne (finanse, operacje, strategia), czy głównie „miękkie" obszary,
- czy zasiadają w komitetach audytu, ryzyka, inwestycji,
- czy ich głos jest słyszany – i uwzględniany w praktyce.

Raporty pokazują, że

> *dopiero osiągnięcie „masy krytycznej" – ok.* **30 PROC. KOBIET WE WŁADZACH – ZMIENIA DYNAMIKĘ DYSKUSJI** *i sposób podejmowania decyzji. Pojedyncza kobieta w zarządzie może być traktowana jak symbol. Trzy, cztery – to już normalność.*

Dlaczego przygotowaliśmy ten raport?

27 lipca 2026 r. publikujemy specjalny raport „Wpływowe i skuteczne – Kobiety w zarządach polskich firm". Chcemy wyjść poza statystyki i pokazać, co naprawdę dzieje się w salach zarządów i rad nadzorczych – kto ma głos, kto podejmuje decyzje i jak obecność kobiet zmienia sposób funkcjonowania firm.

W raporcie:

- przyglądamy się danym – jak wygląda dziś udział kobiet we władzach spółek w Polsce i Europie,
- rozmawiamy z menedżerkami, które weszły do zarządów

eprasa.pl 5e6dd7dac7

i z perspektywy „inside” opowiadają o barierach i przełamaniach,
- pytamy inwestorów, jak oceniają spółki z bardziej zróżnicowanymi władzami,
- i analizujemy, co dyrektywa Women on Boards oznacza dla ładu korporacyjnego w Polsce w praktyce.

Bo pytanie nie brzmi już: czy kobiety powinny zasiadać w zarządach. Pytanie brzmi: co się stanie z firmami, które wciąż będą ignorować połowę talentu dostępnego na rynku.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



eprasa.pl 5e6dd7da

OCEANIC: DODAJEMY KOBIETOM SKRZYDEŁ

Biznes jest bezwzględnie demokratyczny – wyniki szybko weryfikują decyzje personalne. Niezależnie od płci, wieku czy pochodzenia **LIDERZY SĄ OCENIANI PRZEDE WSZYSTKIM PRZEZ PRYZMAT REZULTATÓW** *– mówi* **KATARZYNA LEWKO, CZŁONEK ZARZĄDU OCEANIC SP. Z O.O., DYREKTOR DO SPRAW MARKETINGU.**

Rozmawiała **ANNA KRAJEWSKA**

W książce Beaty Biały „Kobiece gadanie" DOROTA SOSZYŃSKA, współwłaścicielka firmy Oceanic, powiedziała, że każdy rok ma swój plan, każdy etap – cel. Projekt, wysiłek, rezultat, następny krok. Uchyli pani rąbka tajemnicy i opowie, jaki będzie kolejny krok firmy?

To zdanie bardzo dobrze opisuje DNA Oceanic. Jesteśmy firmą rodzinną, która od ponad czterech dekad rozwija się nie dzięki

eprasa.pl 5e6dd7dac7

spektakularnym zwrotom akcji, ale dzięki konsekwencji, odwadze i umiejętności przewidywania zmieniających się potrzeb konsumentów.

Naszym kolejnym krokiem nie jest więc pojedyncza premiera czy kampania. To budowanie pozycji marek, które będą odpowiadały na potrzeby kobiet nie tylko dziś, ale także za pięć czy dziesięć lat.

Polki są jednymi z najbardziej wymagających konsumentek w Europie. Podejmują niezwykle świadome decyzje zakupowe, analizują składy, porównują produkty i nie dają się zwieść wyłącznie marketingowym obietnicom. To wymusza na producentach najwyższe standardy jakości, ale jednocześnie podnosi całą kategorię.

Poza wielkimi planami strategicznymi i premierami na ten rok – czy jest taki jeden, wymarzony produkt, który bardzo chciałaby pani stworzyć i wprowadzić na rynek, bo sama od lat bezskutecznie szuka go pani w sklepach?

Zacznę od tego, że w naszej branży nie ma skutecznej strategii bez głębokiego zrozumienia konsumenta.

> *Marki Oceanic* **UROSŁY W OSTATNICH PIĘCIU LATACH ŚREDNIO OK. 100 PROC.**, *ale nie jest to efekt przypadku ani jednego trafionego produktu.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

To efekt połączenia doświadczenia, znajomości rynku, umiejętności identyfikowania zmian konsumenckich oraz odwagi do działania odpowiednio wcześnie.

Kluczową rolę odgrywa również intuicja. Nie mam na myśli jednak przeczucia. Dla mnie intuicja jest efektem lat doświadczeń, obserwacji i wiedzy, które podświadomie pomagają dostrzegać zależności niewidoczne jeszcze w danych.

Najcenniejsze są zawsze trendy, które dopiero kiełkują – często na drugim końcu świata, w niszowych społecznościach, laboratoriach czy w zachowaniach najmłodszych konsumentów. Zadaniem lidera nie jest reagowanie na trendy, kiedy stają się powszechne. Zadaniem lidera jest dostrzeżenie ich, zanim zauważy je konkurencja. Prawdziwy leader powinien mieć wizję, odwagę, siłę i konsekwencję. Bez kwestionowania status quo i analizowania niepowodzeń nie ma rozwoju ani sukcesu.

Dopiero na tym fundamencie budujemy decyzje strategiczne i produktowe, weryfikując je przez dane, badania, insighty konsumenckie i analizy rynkowe. Najlepsze decyzje powstają na styku dwóch światów: dalekowzrocznej wizji oraz twardych faktów.

A gdybym miała wskazać jeden produkt, byłby to kosmetyk, którego działanie opiera się na rozumieniu, że kobieta nie jest taka sama każdego dnia.

Przez lata branża próbowała przypisać konsumentkę do jednej kategorii: skóra sucha, mieszana, dojrzała czy wrażliwa.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

KOBIETY NA SZCZYTACH BIZNESU

KOSMETYKI *mają dzisiaj pomagać w tworzeniu efektu „wow" poprzez wzmacnianie naturalnych atutów, pewności siebie i dobrego samopoczucia*



eprasa.pl 5e6dd7dac7

Tymczasem współczesna kobieta funkcjonuje w rzeczywistości, w której na kondycję skóry wpływa stres, hormony, jakość snu, dieta, tempo życia i środowisko.

> *Dlatego* **FASCYNUJE MNIE KIERUNEK INTELIGENTNEJ, ADAPTACYJNEJ PIELĘGNACJI**. *Nie kolejnych dziesięć produktów na półce, ale mniej produktów, lepiej odpowiadających na realne potrzeby skóry.*

Podobnie jak Netflix nauczył nas oczekiwać spersonalizowanych rekomendacji, tak kosmetyka będzie coraz mocniej zmierzać w stronę spersonalizowanych rozwiązań.

Uważam, że najbliższa dekada będzie należała do marek, które połączą zaawansowaną naukę, wygodę użytkowania i indywidualne podejście do konsumenta.

Pracuje pani w branży, która przez lata narzucała kobietom nierealne standardy piękna. Dziś, choć na Instagramie czy TikToku wciąż bombardują nas „idealne" cery i sylwetki, coraz głośniej wybrzmiewa apel o akceptację siebie. Jak to wpływa na plany Oceanic?

Piękno nie ma jednego wzorca. I właśnie to jest w nim najpiękniejsze.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Mam poczucie, że branża kosmetyczna dojrzewa, choć wciąż funkcjonuje w niej wiele paradoksów. Coraz wyraźniej odchodzimy od narracji o idealnym wzorcu urody i nieustannym poprawianiu niedoskonałości. W jej miejsce pojawia się podejście oparte na podkreślaniu indywidualnego piękna, autentyczności i wydobywaniu tego, co w każdej kobiecie wyjątkowe.

Coraz mniej chodzi o dążenie do nierealnego ideału, a coraz bardziej o budowanie efektu „wow" poprzez wzmacnianie naturalnych atutów, pewności siebie i dobrego samopoczucia. To zmiana, która jest znacznie głębsza niż trend marketingowy – to zmiana kulturowa, redefiniująca rolę marek beauty w życiu kobiet.

To podejście doskonale oddaje nasza najnowsza kampania marki Wings of Color. „Dodajemy kobietom skrzydeł" – nie po to, by zmieniać je w kogoś innego, ale by wzmacniać ich odwagę do bycia sobą. W świecie pełnym presji i gotowych definicji piękna coraz większą wartością staje się autentyczność. Chcemy, by nasze produkty były narzędziem budowania pewności siebie, a nie źródłem dodatkowych oczekiwań.

> *Wierzymy, że najlepszy makijaż i najlepsza pielęgnacja nie tworzą nowej wersji kobiety. One* **POZWALAJĄ JEJ JESZCZE PEŁNIEJ WYRAZIĆ SIEBIE**. *To subtelna, ale fundamentalna różnica.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Bardzo wyraźnie obserwujemy także zmianę pokoleniową. Dla młodszych konsumentek kosmetyk nie jest obietnicą idealności. Jest narzędziem dbania o siebie. Coraz ważniejsze stają się autentyczność, dobrostan, zdrowie skóry i wiarygodność marki.

Czy tworząc nowe kosmetyki, myślicie o tym, jak pomóc kobiecie poczuć się dobrze we własnej skórze, zamiast kazać jej walczyć z każdą zmarszczką?

Zdecydowanie tak. Co więcej, myślę, że właśnie w tym kierunku będzie rozwijał się cały rynek.

Przez lata branża koncentrowała się na „walce": ze zmarszczkami, wiekiem czy oznakami starzenia. Tymczasem coraz więcej kobiet nie chce prowadzić wojny ze swoim wiekiem. Chce wyglądać zdrowo, promiennie i czuć się dobrze. To bardzo ważna różnica.

Dziś największym wyzwaniem staje się wspieranie zdrowia skóry: odbudowa bariery hydrolipidowej, ochrona mikrobiomu, redukcja nadwrażliwości czy przeciwdziałanie skutkom stresu środowiskowego. Właśnie te obszary będą wyznaczały rozwój pielęgnacji w kolejnych latach.

Ogromnym atutem Oceanic jest również to, że właściciele firmy dają zespołom dużą swobodę działania i są otwarci na odważne decyzje, zarówno w obszarze komunikacji, jak i rozwoju nowych kategorii. To połączenie przedsiębiorczej odwagi i długofalowego myślenia pozwala nam rozwijać marki w sposób odpowiedzialny, ale jednocześnie ambitny.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

NOWOCZESNE KOSMETYKI *mają wspierać zdrowie skóry, odbudowując barierę hydrolipidową, chroniąc mikrobiom i przeciwdziałając skutkom stresu środowiskowego*



eprasa.pl 5e6dd7dac7

Oceanic to w 70 proc. kobiety, w waszych kampaniach też głównie pojawiają się panie. Ile kobiet pracuje obecnie w firmie i czy to świadoma strategia?

> *Kobiety stanowią około* **70 PROC. NASZEGO ZESPOŁU** *i są obecne na wszystkich poziomach organizacji – od laboratoriów badawczo-rozwojowych po najwyższe stanowiska menedżerskie.*

Pełnią również bardzo ważną rolę w strukturach właścicielskich. Nie jest to efekt sztywnej strategii, ale naturalna konsekwencja kultury organizacyjnej, którą budujemy od lat. Cieszę się, że kobiety mają tak duży wpływ na rozwój firmy, bo nikt lepiej nie rozumie doświadczeń i potrzeb naszych konsumentek.

Jednocześnie najważniejsze pozostają kompetencje. W biznesie, podobnie jak w sporcie, wynik buduje różnorodność talentów, perspektyw i doświadczeń. Najlepsze zespoły to nie te najbardziej jednorodne, ale te, które potrafią połączyć różne sposoby myślenia wokół wspólnego celu.

W firmie o „damskiej" strukturze rozmawia się i rozwiązuje konflikty inaczej niż w typowo „męskich" korporacjach?

Nie jestem zwolenniczką dzielenia stylów zarządzania na kobiece i męskie. Widzę natomiast wyraźną zależność

eprasa.pl 5e6dd7dac7

między kulturą organizacyjną a jakością decyzji. Najlepsze firmy nie wygrywają, dlatego że unikają konfliktów. Wygrywają, dlatego że potrafią przekształcać różnice zdań w lepsze rozwiązania.

> *W Oceanic* **STAWIAMY NA DYSKUSJĘ OPARTĄ NA ARGUMENTACH I DANYCH**. *To szczególnie ważne w firmie, która opracowuje produkty wymagające wiedzy naukowej, badań i wielu perspektyw.*

Najbardziej innowacyjne organizacje – niezależnie od branży – potrafią stworzyć środowisko, w którym ludzie mają odwagę kwestionować utarte schematy. I właśnie taką kulturę staramy się budować.

Wiele zdolnych kobiet, nawet na bardzo wysokich stanowiskach, wciąż zmaga się z poczuciem, że „nie są dość dobre" lub że ich sukces to kwestia przypadku. Czy pani miała podobnie?

Myślę, że większość liderów doświadcza momentów zwątpienia. Paradoksalnie, często dotyczy to osób najbardziej ambitnych i najbardziej kompetentnych. Zdają sobie sprawę z własnej niewiedzy i „deficytów" jak nikt inny. Pewność siebie nie polega na przekonaniu, że zawsze ma się rację. Polega na gotowości do podejmowania decyzji mimo niepewności.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

W biznesie najważniejsze są rezultaty. Rozwój naszych marek w ostatnich 5 latach pokazuje, że obrany kierunek jest właściwy. To jednak nie sukces jednej osoby, lecz efekt pracy świetnego zespołu

Biznes przypomina trochę żeglowanie. Nie kontrolujemy pogody, ale odpowiadamy za cel i za kierunek, w którym płyniemy. Rolą lidera nie jest przewidywanie wszystkiego. Rolą lidera jest podejmowanie najlepszych możliwych decyzji na podstawie dostępnych danych.

Dziś bardziej ufam doświadczeniu, wiedzy zespołu i faktom niż własnym obawom. I zawsze kieruję się zasadą, by rekrutować osoby, które w poszczególnych dziedzinach są zdecydowanie lepsze niż ja.

Dyrektywa wprowadzająca parytety w zarządach ma pomóc kobietom. Istnieje jednak ryzyko, że złośliwi będą umniejszać liderkom sukcesów. Czy nie obawia się pani, że te przepisy – choć potrzebne – mogą paradoksalnie zaszkodzić kobietom?

> **PARYTETY NIE TWORZĄ KOMPETENCJI.** *One mają pomóc organizacjom dostrzec kompetencje, które przez lata nie zawsze miały równą szansę zostać zauważone.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Ostatecznie biznes jest bezwzględnie demokratyczny – wyniki bardzo szybko weryfikują decyzje personalne. Niezależnie od płci, wieku czy pochodzenia liderzy są oceniani przede wszystkim przez pryzmat rezultatów.

Jestem przekonana, że za kilka lat będziemy rozmawiać nie o tym, ile kobiet zasiada w zarządach, ale o tym, jak skuteczne są organizacje, które potrafiły wykorzystać pełnię dostępnych talentów.

A to już nie jest kwestia różnorodności. To kwestia konkurencyjności biznesu.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. PIOTR WANIOREK materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

RYNEK ALKOHOLI: LICZĄ SIĘ DOŚWIADCZENIE I JAKOŚĆ

Na rynku alkoholi największą zmianą jest dojrzewanie polskiego konsumenta. **CORAZ CZĘŚCIEJ WYBIERA ON JAKOŚĆ ZAMIAST ILOŚCI**, *doświadczenie zamiast schematu i odpowiedzialną, świadomą konsumpcję zamiast przypadkowego wyboru. To właśnie ta zmiana będzie w kolejnych latach kształtowała rozwój całego rynku – mówi* **JOANNA DOLĘGA-SEMCZUK, CZŁONEK ZARZĄDU, DYREKTOR DS. HANDLU I MARKETINGU W FIRMIE HENKELL FREIXENET POLSKA SP. Z O.O**.

Rozmawiał **WITOLD ZIOMEK**

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jak wygląda polski rynek alkoholi z perspektywy roku 2026? Co panią najbardziej zaskoczyło w ostatnich dwóch-trzech latach?

Jeszcze kilka lat temu kondycję rynku oceniano przede wszystkim przez pryzmat wolumenu sprzedaży. Dziś taki sposób myślenia przestaje być aktualny. Polski rynek alkoholi w 2026 r. znajduje się w fazie głębokiej transformacji – konsumenci kupują mniej alkoholu, ale znacznie bardziej świadomie wybierają to, co trafia do ich koszyka. Trend ten wpisuje się również w obserwacje z innych dojrzałych rynków Europy. Choć wielu może to zaskoczyć, nie jesteśmy w czołówce ani światowej, ani nawet europejskiej pod względem spożycia alkoholu w przeliczeniu na mieszkańca. Tymczasem, przeglądając media, można odnieść wrażenie, że alkohol jest dziś jednym z naszych największych zagrożeń społecznych. To temat bardzo nośny w debacie publicznej i politycznej – łatwo przyciąga uwagę, generuje emocje, a co za tym idzie, także „klikalność".

Konsumenci coraz częściej rezygnują z częstych zakupów na rzecz produktów lepszej jakości, marek z historią czy ciekawych doświadczeń smakowych. W praktyce oznacza to przejście od modelu „więcej" do modelu „lepiej".

Drugim istotnym zjawiskiem jest dojrzewanie kategorii bezalkoholowych i niskoalkoholowych. Jeszcze niedawno były traktowane jako nisza lub sezonowa ciekawostka. Dziś stają się pełnoprawnym elementem portfolio producentów i odpowiedzią

eprasa.pl 5e6dd7dac7

na potrzeby konsumentów, którzy chcą ograniczać alkohol, ale nie rezygnować z towarzyskiego rytuału wspólnego toastu.

Na rynek coraz silniej oddziałują również czynniki regulacyjne. Dyskusje o ograniczeniach reklamy, dostępności alkoholu czy nocnych zakazach sprzedaży powodują, że producenci coraz częściej budują swoją przewagę nie tylko poprzez produkt, ale także poprzez odpowiedzialność społeczną i transparentną komunikację. Jako Henkell Freixenet – winiarska firma globalna – wpisujemy się w odpowiedzialność społeczną, jesteśmy orędownikami ograniczania dostępności alkoholu w godzinach nocnych. Pamiętajmy jednak, że kultura winiarska to wymiar społeczno-kulturowy wielu narodów. Wino to spotkanie, celebracja, dobre jedzenie i przede wszystkim – umiar.

Z perspektywy biznesowej szczególnie interesujące jest także zachowanie młodszych konsumentów.

> *Pokolenie Z nie odwróciło się od alkoholu, jak jeszcze kilka lat temu przewidywano.* **PIJE RZADZIEJ I BARDZIEJ ŚWIADOMIE**, *wybiera produkty o niższej zawartości alkoholu i ogranicza liczbę okazji do picia. Stawia na jakość, autentyczność, lokalność i doświadczenia, a nie na ilość.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

To, co mnie zaskoczyło, to tempo tych zmian. Mając doświadczenie z ponad 150 krajów, wiedzieliśmy, że takie trendy będą się pojawiać także w Polsce. Nie spodziewaliśmy się jednak, że zmiany będą zachodzić u nas tak szybko. Pod tym względem Polska jest wyjątkowa.

Odpowiada pani za sprzedaż i marketing w Henkell Freixenet Polska, w zaktualizowanej strukturze zarządu z początku 2026 r. Jakie były najważniejsze cele biznesowe, które postawiliście sobie przy tej zmianie układu kompetencji w zarządzie?

Zmiana kompetencji w zarządzie nie była celem samym w sobie. Była odpowiedzią na to, jak zmienia się otoczenie biznesowe. Dzisiaj skuteczna organizacja nie może myśleć w silosach – potrzebuje zarządzania opartego na wspólnej odpowiedzialności za wynik i realizację długofalowej strategii.

Moim zadaniem jest połączenie perspektywy sprzedażowej z myśleniem strategicznym o rozwoju biznesu. W praktyce oznacza to nie tylko realizację bieżących celów handlowych, ale również budowanie przewag konkurencyjnych, które będą miały znaczenie za pięć czy dziesięć lat.

Jako część międzynarodowej grupy patrzymy na rynek szerzej niż tylko przez pryzmat Polski. Analizujemy globalne trendy konsumenckie, zmiany demograficzne, rozwój technologii, rolę danych i sztucznej inteligencji oraz rosnące znaczenie zrównoważonego rozwoju. Naszym celem jest przekładanie tych świato-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wych kierunków na konkretne działania biznesowe dostosowane do lokalnego rynku.

Wierzę, że rolą zarządu jest nie tylko reagowanie na zmiany, ale przede wszystkim ich wyprzedzanie. Dlatego jednym z najważniejszych celów jest budowanie organizacji, która potrafi szybko adaptować się do nowych warunków, podejmować decyzje w oparciu o dane i rozwijać kompetencje przyszłości. To właśnie odporność organizacyjna i zdolność do ciągłej transformacji będą w najbliższych latach decydowały o przewadze konkurencyjnej bardziej niż pojedyncze sukcesy sprzedażowe.

W nowym podziale ról pani nadzoruje sprzedaż i marketing, a inne członkinie i członkowie zarządu odpowiadają m.in. za technologię, produkcję, inwestycje i finanse. Jak wygląda współpraca w takim „macierzowym" modelu – co pomaga, a co utrudnia podejmowanie decyzji?

Pracujemy w trzyosobowym zarządzie w modelu macierzowym. Każdy z nas odpowiada za swój obszar operacyjny – pani Annna Kalinowska za produkcję, inwestycje i logistykę, a pan Tomasz Różański za finanse i controlling, ale strategicznie wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za całą organizację. To oznacza, że nie podejmujemy decyzji wyłącznie z perspektywy własnych kompetencji. Każdy z nas wnosi do dyskusji inny punkt widzenia, zadaje pytania i analizuje konsekwencje dla całego biznesu.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Taki model wymaga dużego zaufania, otwartości i gotowości do prowadzenia merytorycznych debat. Oczywiście nie zawsze od początku zgadzamy się we wszystkim. Różnica opinii nie jest jednak przeszkodą – jest wartością. Najlepsze decyzje rzadko rodzą się z jednomyślności osiągniętej zbyt szybko. Powstają wtedy, gdy potrafimy skonfrontować argumenty, zakwestionować własne założenia i wspólnie wypracować rozwiązanie, za które wszyscy bierzemy odpowiedzialność.

Uważam, że właśnie to odróżnia nowoczesne przywództwo od tradycyjnego modelu zarządzania.

> *Rolą zarządu, w którym jesteśmy wspólnie od 2014 r., nie jest potwierdzanie własnych racji, lecz* **STWORZENIE PRZESTRZENI DO KONSTRUKTYWNEGO SPORU**, *który prowadzi do lepszych decyzji.*

W dynamicznym otoczeniu biznesowym umiejętność prowadzenia takiego dialogu staje się jedną z najważniejszych kompetencji organizacji.

Mogę więc, dość żartobliwie, powiedzieć, że radzimy sobie z tym całkiem nieźle. Nasz wspólny staż pracy i współpracy w tej organizacji to niemal 90 lat, więc można powiedzieć, że mieliśmy już wystarczająco dużo czasu, żeby nauczyć

eprasa.pl 5e6dd7dac7

się ze sobą nie tylko pracować, ale też konstruktywnie się nie zgadzać.

Raporty o kobietach w zarządach pokazują, że wciąż są one mniejszością – np. udział kobiet w zarządach spółek z GPW to ok. 13–15 proc., a ponad 60 proc. spółek nie ma ani jednej kobiety w zarządzie. Jak pani patrzy na swoją obecność w zarządzie firmy działającej w branży FMCG – bardziej jako wyjątek czy raczej element szerszej zmiany?

Statystyki pokazują, że droga do pełnej równowagi jest jeszcze długa. Kobiety nadal są wyraźnie niedoreprezentowane w zarządach spółek giełdowych, zwłaszcza na stanowiskach z bezpośrednią odpowiedzialnością za strategię i wyniki biznesowe. Jednocześnie uważam, że patrzymy na moment przełomowy.

Nie postrzegam swojej obecności w zarządzie jako wyjątku. Wolę myśleć o niej jako o elemencie szerszej zmiany, która dokonuje się nie dlatego, że firmy chcą realizować określone wskaźniki, ale dlatego, że zmienia się sposób rozumienia przywództwa. Współczesne organizacje funkcjonują w znacznie bardziej złożonym otoczeniu niż jeszcze dekadę temu. Potrzebują różnorodności doświadczeń, perspektyw i sposobów myślenia, ponieważ właśnie one prowadzą do lepszych decyzji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Nie wierzę w parytety jako cel sam w sobie i jestem ich przeciwnikiem.* **WIERZĘ W RÓWNOŚĆ SZANS** *i w to, że zarządy powinny być budowane wokół kompetencji, odwagi w podejmowaniu decyzji i zdolności do tworzenia wartości dla organizacji.*

Jeżeli w takim procesie coraz więcej kobiet obejmuje najwyższe stanowiska, to nie dlatego, że zmieniły się oczekiwania wobec kobiet. Zmieniły się oczekiwania wobec liderów.

Mam również nadzieję, że za kilka lat pytanie o obecność kobiet w zarządach przestanie być potrzebne. Sukcesem będzie moment, w którym będziemy rozmawiać przede wszystkim o jakości przywództwa, skuteczności strategii i wynikach biznesowych, a nie o płci osób, które za nie odpowiadają.

Jakie bariery – formalne lub mentalne – pani zdaniem wciąż blokują kobiety przed wejściem do zarządów w Polsce? Dyrektywa Women on Boards zakłada, że do 2026 r. spółki giełdowe mają osiągnąć co najmniej 33–40 proc. udziału jednej płci w organach spółek. Gdyby miała pani doradzić zarządom firm, które dopiero zaczynają myśleć o różnorodności, od czego powinni zacząć, żeby ten proces nie był tylko „odhaczeniem parytetu"?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Myślę, że dziś większym wyzwaniem niż bariery formalne są bariery związane ze sposobem myślenia o przywództwie. Przez wiele lat funkcjonował dość utrwalony obraz lidera, oparty na określonym doświadczeniu, stylu zarządzania czy ścieżce kariery. Tymczasem współczesny biznes wymaga znacznie większej różnorodności kompetencji i perspektyw.

Kobiety coraz częściej mają porównywalne wykształcenie, doświadczenie międzynarodowe i sukcesy biznesowe. Problem polega na tym, że nadal nie zawsze są postrzegane jako naturalne kandydatki do najwyższych funkcji. Innym aspektem jest też fakt, że często kobiety mając kompetencje i umiejętności, nie zawsze uznają swoją wartość. Dlatego tak ważne jest świadome budowanie ścieżek rozwoju talentów, sukcesji i dostępu do projektów, które przygotowują do odpowiedzialności zarządczej.

Dyrektywa Women on Boards może być ważnym impulsem do zmiany, ale sama regulacja nie zbuduje kultury organizacyjnej. Jeżeli różnorodność stanie się jedynie realizacją wskaźnika, organizacja bardzo szybko odczuje, że nie przynosi ona oczekiwanej wartości. Prawdziwa zmiana zaczyna się wtedy, gdy zarząd i właściciele uznają różnorodność za element lepszego podejmowania decyzji i budowania przewagi konkurencyjnej.

Firmom, które dopiero rozpoczynają tę drogę, doradziłabym, aby nie zaczynały od pytania: „Ile kobiet powinno zasiadać w zarządzie?", lecz od pytania: „Jakich kompetencji i perspektyw bę-

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. PIOTR WANIOREK materiały prasowe

JOANNA DOLĘGA-SEMCZUK: DYREKTYWA WOMEN ON BOARDS MOŻE BYĆ IMPULSEM DO ZMIANY, ALE SAMA REGULACJA NIE ZBUDUJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

eprasa.pl 5e6dd7dac7

dzie potrzebować nasza organizacja za pięć lub dziesięć lat?". To zupełnie inny punkt wyjścia.

Kolejnym krokiem powinno być spojrzenie na cały proces rozwoju liderów: sposób rekrutacji, ocenę potencjału, planowanie sukcesji, programy mentoringowe i dostęp do strategicznych projektów.

> **RÓŻNORODNOŚĆ NIE POWSTAJE NA KOŃCU PROCESU**, *kiedy obsadzamy miejsce w zarządzie. Buduje się ją znacznie wcześniej – rozwijając szeroką grupę przyszłych liderek i liderów.*

Jestem przekonana, że najlepsze organizacje przyszłości nie będą konkurowały tym, ile kobiet i mężczyzn zasiada w ich zarządach. Będą konkurowały jakością decyzji, innowacyjnością i zdolnością do adaptacji. A te cechy rodzą się tam, gdzie spotykają się różne doświadczenia, różne sposoby myślenia i odwaga do prowadzenia merytorycznej dyskusji.

Branża winiarska i alkoholi – także w raportach zagranicznych – długo była postrzegana jako mocno zmaskulinizowana. Jakie wyzwania napotykały kobiety wchodzące do zarządów i najwyższej kadry w tej branży jeszcze kilka lat temu, a jakie widzi pani dziś?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Patrzę na tę kwestię również przez pryzmat własnego doświadczenia. Do branży winiarskiej trafiłam 24 lata temu, obejmując stanowisko dyrektora sprzedaży i logistyki. Byłam młodą kobietą, a takie nominacje nie należały wówczas do codzienności. Pamiętam, że częściej niż o biznesie rozmawiało się o tym, czy mam wystarczające doświadczenie, pytano też, co właściwie robię w tak wymagającej branży. Dziś jestem przekonana, że większe znaczenie niż mój wiek czy płeć miały kompetencje i wyniki, ale wtedy nie dla wszystkich było to oczywiste.

Jednocześnie warto podkreślić, że choć na rynku takie przypadki należały do rzadkości, w naszej organizacji wyglądało to inaczej. Już wtedy stanowisko dyrektora produkcji i inwestycji zajmowała Anna Kalinowska, z którą dziś zasiadam w zarządzie. To pokazuje, że nasza firma od wielu lat budowała kulturę opartą na kompetencjach, a nie na stereotypach. Z perspektywy czasu uważam, że było to jedno z jej największych źródeł siły.

Dlatego nie postrzegam swojej drogi jako historii przełamywania barier wyłącznie przez kobiety. Bardziej jako przykład organizacji, która stosunkowo wcześnie zrozumiała, że różnorodność doświadczeń i sposobów myślenia przekłada się na jakość decyzji. Dzisiaj wiele firm dochodzi do podobnych wniosków, ale dwie dekady temu nie było to jeszcze powszechne podejście.

Współczesne wyzwania wyglądają już inaczej. Kobiety nie muszą udowadniać, że potrafią zarządzać biznesem. Znacznie

eprasa.pl 5e6dd7dac7

ważniejsze staje się budowanie międzynarodowego doświadczenia, prowadzenie transformacji organizacji, wykorzystywanie nowych technologii i zarządzanie zmianą. To są kompetencje, których oczekuje się dziś od każdego członka zarządu, niezależnie od płci. I to właśnie one będą decydowały o tym, kto będzie liderem przyszłości.

Wiele badań pokazuje, że kobiety częściej niż mężczyźni łączą role zawodowe z rolami rodzinnymi, a mimo to coraz częściej trafiają do zarządów. Jak pani osobiście patrzy na work–life balance na poziomie C-level? Jakie granice – i na czyją korzyść – trzeba było w pewnym momencie świadomie postawić?

Nie wierzę w work-life balance rozumiany jako idealne dzielenie czasu między pracą a życiem prywatnym. Na poziomie zarządu taka równowaga rzadko wygląda jak matematyczne 50 na 50. Są okresy, kiedy biznes wymaga pełnej koncentracji, i takie, kiedy pierwszeństwo powinna mieć rodzina lub zdrowie. Dla mnie ważniejsze od równowagi jest świadome zarządzanie priorytetami.

Myślę, że największym błędem jest przekonanie, że sukces zawodowy wymaga nieustannego wybierania między pracą, a życiem osobistym. W rzeczywistości granice zmieniają się wraz z etapem życia i sytuacją organizacji. Dobry lider powinien umieć podejmować świadome decyzje o tym, co w danym momencie jest

eprasa.pl 5e6dd7dac7

najważniejsze, ale równie ważna jest umiejętność skorygowania tych proporcji, kiedy okoliczności się zmieniają.

W przypadku kobiet temat bywa bardziej złożony, ponieważ nadal częściej niż mężczyźni łączą odpowiedzialność zawodową z obowiązkami rodzinnymi. Nie sądzę jednak, aby rozwiązaniem było oczekiwanie od kobiet, że będą próbowały sprostać wszystkim rolom jednocześnie. Znacznie ważniejsze jest budowanie organizacji, które oceniają ludzi przez pryzmat efektów, jakości przywództwa i odpowiedzialności, a nie liczby godzin spędzonych przy biurku.

Na poziomie C-level niezwykle istotne jest również dawanie przykładu własnym zespołom.

> *Jeżeli zarząd mówi o* **DOBROSTANIE PRACOWNIKÓW**, *a jednocześnie promuje kulturę permanentnej dostępności i pracy bez granic, taki przekaz szybko traci wiarygodność.*

Uważam, że odpowiedzialnością liderów jest tworzenie środowiska, w którym można osiągać ambitne cele biznesowe, nie rezygnując z życia poza pracą.

Patrząc z perspektywy wielu lat pracy, powiedziałabym, że work-life balance nie jest stanem, który osiągamy raz na za-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wsze. Bywały w moim życiu okresy, kiedy absolutnie nie udawało mi się go osiągnąć. Są też jednak momenty, z których jestem ogromnie dumna – kiedy dzięki świadomym decyzjom dotyczącym priorytetów udaje mi się zachować właściwą równowagę.

I właśnie ta umiejętność – dostrzegania, kiedy trzeba dać więcej organizacji, a kiedy więcej rodzinie lub sobie – jest jedną z najważniejszych kompetencji dojrzałego lidera.

Henkell Freixenet to globalna grupa z silnymi markami i standardami korporacyjnymi. Na ile kultura organizacyjna i polityki DEI (diversity, equity &inclusion) na poziomie globalnym przekładają się na codzienność w polskim oddziale? Czy ma pani poczucie, że „centrala" przyspiesza te zmiany, czy raczej musi je pani budować lokalnie?

W międzynarodowych organizacjach często zakłada się, że zmiana zawsze przychodzi z centrali. W naszej Grupie wygląda to inaczej. Oczywiście korzystamy ze wspólnych wartości, standardów i kierunków strategicznych, w tym podejścia do różnorodności i włączającej kultury organizacyjnej. To tworzy bardzo ważne ramy funkcjonowania całej organizacji.

Jednocześnie Henkell Freixenet działa w modelu, który daje dużą odpowiedzialność lokalnym spółkom. To bardziej sieć współpracujących organizacji niż klasyczna, hierarchiczna struktura, w której rozwiązania są wyłącznie przekazywane z góry.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Dzięki temu doświadczenia i dobre praktyki mogą powstawać w różnych częściach grupy i być wykorzystywane na poziomie międzynarodowym.

Polska jest ważna częścią Grupy – zarówno pod względem skali działalności, jak i kompetencji. Dlatego nie tylko wdrażamy rozwiązania wypracowane globalnie, ale bardzo często sami inicjujemy zmiany, dzielimy się doświadczeniami i współtworzymy kierunki rozwoju całej organizacji.

Uważam, że właśnie taki model jest przyszłością globalnych organizacji. Najbardziej wartościowe rozwiązania nie powstają dlatego, że zostały narzucone przez centralę. Powstają wtedy, gdy różne rynki wnoszą własne doświadczenia, wzajemnie się inspirują i wspólnie budują najlepsze praktyki. W takim środowisku różnorodność przestaje być lokalną inicjatywą, a staje się naturalnym elementem sposobu, w jaki organizacja uczy się i rozwija na całym świecie.

Mówi się, że rok 2026 to czas „wielkiej transformacji w handlu" –zmieniają się nawyki zakupowe i formaty sprzedaży, rośnie świadomośćkonsumentów. Jak te megatrendy wpływają na strategie sprzedaży i marketingu Henkell Freixenet w Polsce?

Rzeczywiście, rok 2026 jest kolejnym etapem głębokiej transformacji handlu.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Zmieniają się nie tylko formaty sprzedaży i zachowania konsumentów, ale również* **OTOCZENIE REGULACYJNE**, *które w naszej branży ma szczególne znaczenie.*

Funkcjonujemy w warunkach ograniczeń dotyczących komunikacji marketingowej, zmieniających się regulacji prawnych, nowych obciążeń podatkowych oraz dużej niepewności legislacyjnej. To oznacza, że strategia nie może opierać się wyłącznie na planowaniu wzrostu – musi przede wszystkim budować odporność organizacji.

Jednocześnie obserwujemy wyraźną zmianę po stronie konsumentów. Są bardziej świadomi, częściej poszukują jakości, autentyczności i produktów odpowiadających ich stylowi życia. Coraz większe znaczenie mają także odpowiedzialna konsumpcja, oferta nisko- i bezalkoholowa oraz doświadczenie związane z marką. To wymaga od nas jeszcze lepszego rozumienia potrzeb rynku i szybkiego przekładania tych obserwacji na decyzje biznesowe.

W takich warunkach sprzedaż i marketing nie mogą funkcjonować jako odrębne obszary. Muszą wspólnie analizować dane, przewidywać kierunki zmian i budować rozwiązania, które będą skuteczne nie tylko dziś, ale również w perspektywie kolejnych

eprasa.pl 5e6dd7dac7

lat. Dlatego coraz większego znaczenia nabierają jakość analiz, umiejętność zarządzania portfelem produktów, elastyczność w podejmowaniu decyzji i bliska współpraca z partnerami handlowymi.

Niepewność regulacyjna paradoksalnie uczy organizacje większej dyscypliny strategicznej. Kiedy nie mamy wpływu na tempo zmian legislacyjnych, musimy jeszcze lepiej koncentrować się na tym, na co mamy wpływ: kompetencjach ludzi, efektywności procesów, innowacyjności oraz jakości relacji z klientami i partnerami biznesowymi.

Jestem przekonana, że w najbliższych latach przewagę będą budowały nie te firmy, które najlepiej przewidzą pojedynczą zmianę rynkową, ale te, które stworzą organizację zdolną do szybkiego uczenia się, adaptacji i odpowiedzialnego podejmowania decyzji w warunkach ciągłej zmienności. Dzisiaj to właśnie odporność i elastyczność stają się jednymi z najcenniejszych przewag konkurencyjnych.

Z perspektywy CCO, co uważa pani dziś za najważniejszą zmianę w zachowaniach konsumentów – zwłaszcza jeśli chodzi o kategorię win musujących i alkoholi premium? Czy polski konsument stał się bardziej„świadomy" marki, ceny, okazji, a może odpowiedzialnej konsumpcji?

To bardzo dobrze widać w kategorii win musujących. Mieliśmy przywilej uczestniczyć w jednej z największych zmian na

eprasa.pl 5e6dd7dac7

polskim rynku, wprowadzając markę Mionetto i rozwijając kategorię prosecco. Wspólnie z partnerami handlowymi zmieniliśmy sposób myślenia o winach musujących. Przestały być produktem zarezerwowanym na sylwestra czy rodzinne uroczystości. Stały się symbolem letnich spotkań, spontanicznego celebrowania codziennych chwil i nowoczesnego stylu życia dolce vita. Można powiedzieć, że w dużej mierze zdemokratyzowaliśmy tę kategorię, czyniąc ją bliższą codziennym wyborom konsumentów.

Dzisiaj obserwujemy kolejny etap tej ewolucji.

> *Polski konsument jest* **ZNACZNIE BARDZIEJ ŚWIADOMY**. *Interesuje go nie tylko marka czy cena, ale również pochodzenie produktu, sposób produkcji, historia winnicy i autentyczność.*

Widać również rosnącą potrzebę zdobywania wiedzy. To, co przez lata obserwowaliśmy w świecie whisky – fascynację procesem produkcji, pochodzeniem czy stylem – coraz wyraźniej przenosi się do kategorii win.

To otwiera ogromne możliwości dla win musujących produkowanych metodą tradycyjną. Konsumenci chcą rozumieć różnice między prosecco, cavą czy szampanem, poznawać style, szczepy i metody produkcji. Poszukują nie tylko produktu, ale również

eprasa.pl 5e6dd7dac7

doświadczenia i wiedzy, która pozwala dokonywać bardziej świadomych wyborów.

Dlatego cieszę się, że w naszym portfolio znajdują się marki, które reprezentują wszystkie segmenty tej kategorii. Z jednej strony Mionetto, które odegrało ważną rolę w popularyzacji prosecco w Polsce, z drugiej Freixenet – największa marka win musujących na świecie, oferująca konsumentom również cavę produkowaną metodą tradycyjną. Dzięki temu możemy odpowiadać na zmieniające się oczekiwania rynku i wspierać rozwój kultury świadomej konsumpcji.

Patrząc szerzej, uważam, że największą zmianą nie jest wzrost zainteresowania konkretną kategorią alkoholu. Największą zmianą jest dojrzewanie polskiego konsumenta. Coraz częściej wybiera on jakość zamiast ilości, doświadczenie zamiast schematu i odpowiedzialną, świadomą konsumpcję zamiast przypadkowego wyboru. To właśnie ta zmiana będzie w kolejnych latach kształtowała rozwój całego rynku.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Materiały prasowe

eprasa.pl 5e6dd7dac7

RYZYKO TO JEJ SPECJALNOŚĆ

LIDER BANKOWOŚCI TO NIE TYLKO OSOBA „TWARDA". *To ktoś, kto jest odporny psychicznie, potrafi zarządzać zmianą i współpracować. A do tego są niezbędne kompetencje miękkie, które częściej są przypisywane kobietom* – *mówi* **PAULINA STRUGAŁA, CZŁONKINI ZARZĄDU DS. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W VELOBANKU.**

Rozmawiała **KATARZYNA ŚWIRYDOWICZ**

Kobiet na stanowiskach kierowniczych w firmach jest nadal mało. Na przykład stanowią jedynie 15 proc. członków zarządów i 23,1 proc. członków rad nadzorczych spółek z WIG140...

To prawda, kobiety tworzą jedną piątą składu zarządów wszystkich firm w Polsce, mimo że według badań 76 proc. Polaków uważa, iż ich obecność na stanowiskach kierowniczych przekłada się na lepsze wyniki firm.

Dlaczego kobiet na najwyższych stanowiskach w firmach jest tak mało?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Według mnie składa się na to kilka przyczyn. Myślę, że czasem brakuje im impulsu, odpowiedniego wsparcia, a może nawet odwagi. Z badań wynika, że jedynie co trzecia kobieta (36 proc.) deklaruje, że chciałaby objąć kierownicze stanowisko. To kwestia pewności siebie, której wciąż nam brakuje. Psychologowie określają to pojęciem impostor syndrome. Kobiety bywają przekonane, że ich kompetencje są niewystarczające, a sukces to przypadek, a nie efekt pracy i doświadczenia. Pracuję w różnych korporacjach już 30 lat i obserwuję postawy kobiet i mężczyzn. Częściej to mężczyźni sięgają po wyższe stanowisko, nawet jeśli nie czują się do niego w pełni przygotowani. Kobiety czekają, aż będą gotowe w 150 proc.

Czy ta diagnoza dotyczy też młodych kobiet, które teraz wydają się pewne siebie i przekonane o własnej wartości?

To rzeczywiście się zmienia. Gdy spotykam młode menedżerki, widzę ich pewność siebie, która jest jedną z najważniejszych cech liderki. Apeluję do wszystkich kobiet: sięgajcie po więcej!

Może te wskaźniki zmieni unijna dyrektywa dotycząca wzrostu udziału kobiet we władzach firm?

Należę do skromnego grona 24 proc. kobiet w zarządach banków. Zależy mi na tym, by te wskaźniki się poprawiały. Dyrektywa Women on Boards ma zwiększyć udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych największych spółek giełdowych. To jednak nie wystarczy.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> **NIEZBĘDNA JEST ZMIANA MENTALNOŚCI** – *odejście od stereotypów i większe docenienie kompetencji miękkich, takich jak empatia, umiejętność słuchania i budowania relacji. To one dziś stają się kluczem do skutecznego przywództwa.*

Lider to nie tylko osoba „twarda". To ktoś, kto jest odporny psychicznie, potrafi zarządzać zmianą i współpracować. Dziś zasadnicze znaczenie ma połączenie tych kompetencji z umiejętnościami miękkimi, które częściej są przypisywane kobietom. Kobieta jest nastawiona na współpracę, nie konfrontację; raczej nie powie, że sukces to jej zasługa, i często podkreśla rolę zespołu. Takie podejście procentuje.

Jakaś rada dla kobiet, które chcą zajść wysoko?

Przede wszystkim trzeba być niezwykle zdeterminowaną i gotową do ciężkiej pracy. I jeszcze jedno: działanie mimo niepewności jest tym, co wyróżnia odnoszących sukcesy liderów.

Weszła pani na szczyty w branży tradycyjnie zdominowanej przez mężczyzn. Jaka była pani droga zawodowa ?

Rozpoczęła się w warszawskim biurze KPMG, gdzie zdobywałam doświadczenie w rewizji sprawozdań finansowych i doradztwie dla instytucji finansowych. Później pełniłam funkcje

eprasa.pl 5e6dd7dac7

dyrektorskie w PKO TFI i PKO BP, odpowiadając m.in. za audyt wewnętrzny całej grupy kapitałowej. Z czasem zostałam CEO największego banku hipotecznego w Polsce, gdzie zarządzałam aktywami o wartości 27 mld zł.

> *Dziś* **JAKO JEDYNA KOBIETA** *w sześcioosobowym zarządzie VeloBanku współtworzę strategię i kulturę organizacyjną nowoczesnej instytucji finansowej.*

Współtworzenie nowej organizacji, przygotowanie jej do pozyskania inwestora w sierpniu 2024 r., wreszcie 10 miesięcy później podpisanie umowy zakupu części detalicznej Citi Handlowego – wszystko to było jednym z większych wyzwań zawodowych w mojej karierze.

Tym, co mnie naprawdę ukształtowało, nie były tylko liczby, ale odpowiedzialność za ludzi, zespoły, decyzje.

W zarządzie VeloBanku zajmuje się pani zarządzaniem ryzykiem, czyli czym?

Jeszcze 10 lat temu główną kwestią było ryzyko kredytowe i stopy procentowe. W ostatnich latach rola CRO (Chief Risk Officer) uległa transformacji. Na ryzyko patrzymy dużo szerzej, również z perspektywy geopolityki, cyberzagrożeń czy AI. Naszym zadaniem jest zapobieganie problemom, zanim staną się

eprasa.pl 5e6dd7dac7

widoczne. Ta funkcja wymaga analitycznego umysłu, odporności psychicznej i szerokiego spojrzenia na świat. Trzeba działać tak, by chronić organizację, nie paraliżując jej. Trzeba umieć mówić nie, kiedy jest to konieczne.

Jak pani opisałaby siebie jako liderkę?

Staram się być wymagająca, ale jednocześnie wspierać rozwój zespołu i budować poczucie odpowiedzialności. To model partnerski. Uważam, że wiele dobrego może przynieść tzw. zarządzanie macierzowe. Chodzi o włączanie do projektów osób, które na co dzień nie zajmują się danym obszarem. To nie tylko daje świeże spojrzenie na daną kwestię, ale i rozwija. Ludzie mówią mi: „Przy tobie można się dużo nauczyć". To duży komplement dla mnie jako menedżerki. Poza tym uważam, że

> *podstawą kultury organizacji powinny być* **ZAUFANIE I OTWARTY DIALOG**. *Jeśli pracownicy obawiają się komunikować o problemach czy błędach, dawać wyraz swoim wątpliwościom, mogą zapadać błędne decyzje.*

Jeśli wiemy o błędzie, bo pracownik powiedział, że go popełnił, możemy od razu działać. Jego milczenie jest znacznie bardziej kosztowne.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jak radzi sobie pani ze stresem towarzyszącym pracy?

Dbam o formę fizyczną, czytam książki, uczestniczę w wydarzeniach, które mnie rozwijają. Według formuły: „body, brain, bank", przy czym bank to moja niezależność finansowa, której pilnuję, bo to fundament kobiecej wolności. Żeby się zresetować, czasami zmieniam otoczenie. Wsiadam do samolotu do jakiegoś europejskiego miasta i przed dwa dni łapię reset. Lubię też spędzać czas wspólnie z moją nastoletnią córką. Jestem mamą obecną w jej życiu i uważam, że to jeden z moich największych sukcesów, obok życia zawodowego.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Herbalife

eprasa.pl 5e6dd7da

HERBALIFE MA OBLICZE KOBIETY

W biznesie **NAJCENNIEJSZĄ WARTOŚCIĄ JEST PRAKTYKA** *i konsekwentne zbieranie doświadczeń – mówi* **MILENA PALUCHOWSKA, DYREKTOR GENERALNA HERBALIFE POLSKA, CZECHY I SŁOWACJA**.

Rozmawiał **WITOLD ZIOMEK**

Zarządza pani organizacją HERBALIFE na trzech rynkach – Polska, Czechy i Słowacja. Czym różni się przywództwo w tak zróżnicowanym środowisku kulturowym i jak dostosowuje pani swój styl zarządzania do specyfiki każdego z tych rynków?

Zarządzanie w środowisku wielokulturowym to jedno z najbardziej wymagających, ale i najbardziej rozwijających wyzwań w biznesie. Obecnie odpowiadam za Polskę, Czechy i Słowację, ale w przeszłości miałam okazję zarządzać znacznie większym obszarem regionalnym, obejmującym Europę i Afrykę. To właśnie wtedy odebrałam najważniejsze lekcje przywództwa.

Nauczyłam się wówczas, że w zarządzaniu na różnych rynkach najważniejsze jest połączenie wiedzy z dużą dozą cierpliwości

eprasa.pl 5e6dd7dac7

i otwartością na zrozumienie danej kultury. Choć mogłoby się wydawać, że Polska, Czechy i Słowacja są do siebie bardzo zbliżone językowo i kulturowo, w praktyce biznesowej różnice są wyraźne – niezależnie od tego, czy mówimy o zespole, klientach, partnerach, czy dystrybutorach.

Przełomowym momentem w mojej karierze była pierwsza wizyta w Afryce ponad dekadę temu. Przyleciałam tam z europejskim podejściem i oczekiwaniem, że procesy będą działać dokładnie tak jak w Europie. Bardzo szybko otrzymałam szczery, bezpośredni feedback: z europejskimi metodami zarządzania nie osiągnę tam sukcesu. Usłyszałam, że powinnam najpierw poznać lokalną specyfikę, styl pracy i dynamikę relacji, a dopiero potem proponować rozwiązania. Wzięłam to sobie głęboko do serca i uważam to za jedną z cenniejszych lekcji. Zaczęłam zgłębiać literaturę, brać udział w szkoleniach z zarządzania międzykulturowego i zrozumiałam, że nie ma jednego uniwersalnego wzorca przywództwa.

Ta lekcja procentuje do dziś. Przykładowo w Czechach i na Słowacji widać dużą zwinność i gotowość do zmian – gdy pojawia się nowe wyzwanie, przedsiębiorcy bardzo szybko dostosowują swoje podejście. W Polsce zauważam nieco większy sceptycyzm i wolniejsze tempo wchodzenia w zmiany, co wymaga budowania większego poczucia bezpieczeństwa i otwartej komunikacji. Z kolei jako osoba pochodząca z Bułgarii wiem, że na południu

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Europy styl pracy i budowanie relacji biznesowych wyglądają jeszcze inaczej.

Po ponad 15 latach pracy z różnymi narodowościami wiem, że

> **KLUCZEM DO SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA JEST CIĄGŁA NAUKA**. *Dobry lider w nowym środowisku kulturowym najpierw słucha i obserwuje, a dopiero potem podejmuje decyzje i wdraża strategię.*

Tylko w ten sposób można budować zaufanie i osiągać trwały sukces na wielu rynkach jednocześnie.

Jak wygląda pani droga do stanowiska dyrektor generalnej – jaki był moment lub decyzja, które najbardziej ukształtowały pani podejście do zarządzania?

Moja droga do stanowiska dyrektor generalnej jest dowodem na to, że w biznesie najcenniejszą wartością jest praktyka i konsekwentne zbieranie doświadczeń. Herbalife to właściwie moja pierwsza poważna praca po studiach — jestem związana z firmą już od niemal 16 lat. Zaczynałam od dołu, od pracy „na słuchawce" w call center przy otwarciu rynku w Bułgarii. Z czasem awansowałam na stanowisko regionalne, gdzie odpowiadałam za otwieranie nowych rynków i biur w całej Europie.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

To właśnie przejście przez wszystkie szczeble organizacji – od stanowisk typu back-office po front-office – dało mi dogłębną, wręcz bezcenną wiedzę o procesach, procedurach i kulturze Herbalife od środka. Od trzech lat pełnię funkcję dyrektor generalnej na Polskę, Czechy i Słowację i każdego dnia korzystam z tej perspektywy. Znajomość organizacji z poziomu każdego departamentu pomaga mi dziś podejmować odważne i trafne decyzje biznesowe.

Jeśli chodzi o moje podejście do przywództwa, ukształtowało je przekonanie, że w zarządzaniu najważniejsza jest praktyka. Często podczas rozmów kwalifikacyjnych z młodymi osobami widzę ogromną wiedzę teoretyczną, świetne wykształcenie i ukończone kursy. Sama mam na swoim koncie liczne studia i przeczytane książki, jednak uważam, że do dojrzałego zarządzania dochodzi się wyłącznie poprzez lata praktyki i wyciąganie wniosków.

Na pytania, jak osiągnąć sukces na stanowisku lidera, odpowiadam, że nie ma tego jednej, prostej instrukcji. Zarządzanie to proces kompleksowy – wymaga indywidualnego podejścia do każdej sytuacji, pracownika, klienta czy kryzysu. Najwięcej nauczyłam się, obserwując moich dawnych przełożonych, zarówno ich dobre decyzje, jak i błędy, a także wyciągając lekcje z własnych potknięć. Doświadczenie buduje się z czasem i to ono daje dojrzałość do prowadzenia dużych organizacji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jakie doświadczenie lub porażka nauczyły panią najwięcej o przywództwie – coś, co zmieniło sposób, w jaki dziś zarządza pani zespołami?

> *Dziś wiem, że kluczem do sukcesu każdej organizacji są* **ODPOWIEDNI LUDZIE NA ODPOWIEDNICH STANOWISKACH**.

Dochodzenie do tej wiedzy było jednak procesem, w którym nie brakowało trudnych lekcji.

Kiedy zaczynałam zarządzać ludźmi, miałam naturalną potrzebę, by wszyscy mnie lubili i akceptowali. Z czasem zrozumiałam, że rola lidera nie polega na podobaniu się wszystkim, ale na podejmowaniu decyzji, które zapewnią firmie stabilność i rozwój w każdych warunkach. Na początku mojej drogi zdarzało mi się zatrzymywać w zespole osoby, które nie pasowały do danej roli, licząc na to, że z czasem rozwiną niezbędne kompetencje. Brakowało mi wtedy jeszcze doświadczenia i wyczucia rekrutacyjnego. Dziś wiem, że taka postawa bywa pułapką i nie służy ani organizacji, ani samemu pracownikowi.

Gdy trzy lata temu objęłam obecne stanowisko, postawiłam na gruntowne uporządkowanie struktury. Usiadłam do indywidualnych rozmów z każdym członkiem zespołu. Analizowałam nie tylko kompetencje, ale też osobowość, temperament i to, co

eprasa.pl 5e6dd7dac7

naprawdę napędza poszczególne osoby do działania. Dopasowałam role tak, aby ludzie zajmowali się tym, co jest bliskie ich sercu – osoby z pasją do sprzedaży trafiły do handlu, a kreatywne umysły do marketingu.

Dziś mamy wyjątkowy zespół. Uważam, że lider nie zastąpi własnej motywacji pracownika. Moim zadaniem jest stworzyć warunki, w których ludzie widzą głęboki sens swojej pracy, mają poczucie celu i współtworzą coś większego niż tylko własne stanowisko. Budowanie takiego zespołu wymaga wyczucia, odwagi i dojrzałości, których uczy wyłącznie praktyka.

Co dla pani znaczy nowoczesne przywództwo w praktyce – czym różni się od modelu zarządzania, z którym mogła się pani zetknąć na początku swojej kariery?

Szczerze mówiąc, nie przepadam za sformułowaniem „nowoczesne przywództwo". Uważam, że fundamentalne zasady bycia dobrym liderem są niezmienne od lat. Sama czerpię z literatury z lat 60., 70. czy 90., a także z bardzo osobistych lekcji, których udzielił mi mój dziadek. W swojej praktyce kieruję się prostą, ponadczasową zasadą: traktuj ludzi mądrze, z szacunkiem i dokładnie tak, jak sama chciałabyś być traktowana.

Jeśli coś naprawdę odróżnia skuteczny styl zarządzania od podejścia tradycyjnego, to bez wątpienia podejście do kontroli. Jestem stanowczą przeciwniczką mikrozarządzania. Sama nie lubię, gdy ktoś, nieustannie sprawdzając terminy, patrzy mi na ręce,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

i dokładnie tego samego unikam w relacjach z moim zespołem. Daję swoim pracownikom pełną swobodę, autonomię i realną odpowiedzialność (empowerment) za ich obszary. Kiedy człowiek wie, że ma pełną sprawczość i sam odpowiada za końcowy wynik, zaczyna działać na zupełnie wyższym poziomie zaangażowania.

Unikam też rozdrabniania zadań. Wolę, aby moi współpracownicy odpowiadali za duże, całościowe projekty – od pomysłu aż po wdrożenie. Dzięki temu widzą pełny obraz, uczą się pokonywać trudności na każdym etapie, a na końcu mogą odczuwać autentyczną satysfakcję ze swojego sukcesu. Taki model buduje zespół ludzi niezwykle samodzielnych, odpowiedzialnych i dojrzałych. I właśnie z takimi osobami chcę tworzyć i rozwijać naszą organizację.

Jak rozumie pani odpowiedzialne przywództwo w kontekście organizacji, w której znaczna część społeczności to niezależni przedsiębiorcy, a nie pracownicy w tradycyjnym sensie?

Zarządzanie strukturami takimi jak nasza sieć dystrybutorów w Herbalife to niezwykła szkoła przywództwa. Nasi partnerzy biznesowi – nasza siła sprzedaży – nie są moimi pracownikami. W tym modelu nie istnieją tradycyjne mechanizmy poleceń służbowych: nie mogę im narzucić celów sprzedażowych ani – gdy ich nie realizują – wyciągać konsekwencji.

Taka specyfika wymaga zupełnie innego podejścia – przywództwa opartego na motywacji, inspiracji, edukacji i budowaniu poczucia wspólnego celu.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Niezależni przedsiębiorcy podążają za marką i rozwijają swój biznes tylko wtedy,* **GDY W NIĄ GŁĘBOKO WIERZĄ**.

Moją rolą jest tworzenie wyrazistego, etycznego wizerunku firmy i pokazywanie, że ich praca ma wyższy sens, wykraczający poza samą sprzedaż produktów. Dajemy im narzędzia, wiedzę i przestrzeń, ale decyzja o rozwoju należy do nich. Praca nad tą „wewnętrzną motywacją" przynosi niesamowite i trwałe rezultaty.

Co ciekawe, dokładnie ten sam styl przywództwa stosuję wewnątrz organizacji wobec moich bezpośrednich pracowników. Nikomu niczego nie narzucam z pozycji siły. Każdy pracownik jest specjalistą w swoim obszarze i bardzo często zna szczegóły operacyjne lepiej ode mnie. Dlatego stawiam na dojrzałą, partnerską dyskusję, w której jest miejsce na wysłuchanie drugiego człowieka.

Niezależnie od tego, czy rozmawiam z dystrybutorem, czy z pracownikiem biura, fundamenty pozostają niezmienne: szacunek, inspirowanie, dawanie pełnej autonomii na własnym podwórku oraz wyposażanie ludzi w wiedzę, dzięki której mogą odnosić sukcesy na własnych warunkach.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jakie wartości lub zasady uważa pani za niepodlegające kompromisom w zarządzaniu zespołem, niezależnie od rynku czy sytuacji biznesowej?

Gdybym miała sprowadzić swoje przywództwo do dwóch fundamentalnych zasad, z których nigdy nie rezygnuję — niezależnie od rynku, kultury czy sytuacji rynkowej — byłoby to zarządzanie z empatią oraz budowanie głębokiego poczucia celu.

Po pierwsze, wierzę w zarządzanie z sercem i podmiotowe traktowanie każdego człowieka. Nie wierzę w schematyczne, masowe podejście do zespołu. Każdy z nas ma inne potrzeby, mocne strony i predyspozycje. Moim zadaniem nie jest tradycyjne „zarządzanie ludźmi", ale stworzenie im takiego środowiska i zorganizowanie pracy w taki sposób, aby każdy był na właściwym miejscu i robił to, co naprawdę lubi. Gdy poszczególne ogniwa idealnie do siebie pasują, w zespole tworzy się naturalna, niezwykle silna synergia.

Po drugie, daję ludziom przestrzeń i pełną autonomię (empowerment). Szanuję ich kompetencje, opinie i nie wkraczam w ich codzienne decyzje. Narzucanie woli na zasadzie „bo ja tak każę" zupełnie do mnie nie przemawia. Nawet jeśli w trudnych sytuacjach decyzja ostateczna należy do mnie, zawsze dbam o to, by wyjaśnić zespołowi jej logikę i kontekst. Z racji mojej roli widzę pełny obraz organizacji i zależy mi, aby pracownicy rozumieli biznesowe powody moich ruchów.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Bezkompromisowa jest dla mnie misja. Dobre przywództwo polega na budowaniu wartości większej niż moje własne „ja" czy pojedynczy projekt. Chcę pokazywać ludziom wyższy sens naszej pracy – to, że wprowadzamy realną zmianę i tworzymy coś wartościowego.

> *Kiedy pracownik czuje,* **ŻE JEGO PRACA MA ZNACZENIE**, *a organizacja dąży do czegoś ważnego, zyskuje ogromną przestrzeń do rozwoju własnej kreatywności i buduje naturalną, wewnętrzną motywację do działania.*

Z jakimi barierami – jawnymi lub ukrytymi – kobiety najczęściej mierzą się dziś w budowaniu karier liderów zarówno w korporacjach, jak i we własnym biznesie?

Problem reprezentacji kobiet na stanowiskach zarządczych wciąż realnie istnieje. Choć w naszej firmie świadomie dbamy o różnorodność i udział kobiet jest u nas wyższy niż w wielu innych branżach, to w skali całego biznesu nadal widzimy wyraźną przewagę mężczyzn. Sądzę, że przyczyną są dwie główne bariery: jedna natury życiowej i organizacyjnej, a druga kulturowej.

Pierwszy powód – i powiem o tym otwarcie jako kobieta oraz mama – wiąże się z ogromną presją, jaką niesie ze sobą łączenie

eprasa.pl 5e6dd7dac7

roli lidera z życiem rodzinnym. Prowadzenie dużej organizacji wymaga wzięcia na siebie pełnej odpowiedzialności. Chociaż moje zespoły są samodzielne, ostateczne decyzje należą do mnie i bywają momenty, w których muszę być dostępna niezależnie od pory dnia czy dnia tygodnia. Łączenie tego z wychowywaniem małych dzieci wymaga ogromnej odporności na stres i doskonałej organizacji. Znam wiele kobiet, które – świadomie lub nie – decydują się odłożyć rozwój zawodowy na czas, gdy dzieci podrosną. Często jednak biznes nie czeka, rynek pędzi naprzód i po latach powrót na ścieżkę dynamicznego awansu bywa znacznie trudniejszy.

Drugą barierą są wciąż obecne, ukryte stereotypy i fakt, że świat najwyższego zarządzania wciąż bywa zdominowany przez męski styl przywództwa. Kobiety w biznesie nierzadko muszą mierzyć się z podwójnymi standardami. Nieoficjalnie wciąż można usłyszeć, że stanowcza kobieta bywa postrzegana jako „zbyt emocjonalna", podczas gdy ta sama reakcja u mężczyzny jest odbierana jako dowód silnego charakteru czy walki o swoje. Tego typu przekonania, choć rzadko wypowiadane wprost, tworzą niepisany „szklany sufit".

Aby przebić się w takim środowisku, kobiety często czują, że muszą przyjąć typowo męski styl zarządzania, zamiast budować pozycję w oparciu o własną, kobiecą perspektywę i wrażliwość. Zmiana tego stanu rzeczy wymaga odwagi samych kobiet, ale

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Herbalife

HERBALIFE TO GLOBALNA FIRMA ZAJMUJĄCA SIĘ ZDROWIEM I WELLNESS, OFERUJĄCA GAMĘ PRODUKTÓW MAJĄCYCH NA CELU WSPIERANIE ZDROWEGO STYLU ŻYCIA

eprasa.pl 5e6dd7dac7

przede wszystkim budowania organizacji, które stwarzają przestrzeń do różnorodnego, autentycznego przywództwa.

Czy zauważa pani różnicę w tym, jak kobiety i mężczyźni podchodzą do obejmowania ról zarządczych lub podejmowania decyzji o rozwoju własnego biznesu? Co z tego wynika dla organizacji, które chcą wspierać liderki?

Największą różnicą, jaką zauważam, jest podejście do dyspozycyjności i elastyczności. Obejmując wyższe stanowisko liderskie, wchodzimy na poziom wyższej odpowiedzialności – wiąże się to nie tylko z większym prestiżem czy wynagrodzeniem, ale też z częstszymi podróżami i poświęcaniem znacznej ilości czasu pracy. Mężczyźni wciąż mają w tym zakresie większą swobodę.

Mimo że młodsze pokolenia mężczyzn wspaniale angażują się w życie domowe i partnerstwo często działa u nich w proporcji 50/50, to kulturowo i biologicznie właśnie kobiety wciąż częściej biorą na siebie opiekę czy to nad małymi dziećmi, czy w późniejszym etapie nad starzejącymi się rodzicami. Mężczyźni nie mają tych przerw w karierze, przez co do kwestii wyjazdów i wymogów czasowych podchodzą bardziej elastycznie.

Co to oznacza dla organizacji, które realnie chcą wspierać liderki? Kluczem jest stworzenie dojrzałego, elastycznego środowiska pracy.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Jeżeli chcemy rozwijać* **POTENCJAŁ KOBIET NA STANOWISKACH** *zarządczych, musimy dać im przestrzeń do zarządzania własnym czasem.*

Sama jestem tego najlepszym przykładem. Jako mama małych dzieci zarządzająca trzema rynkami nie byłabym w stanie pełnić swojej roli bez pełnej elastyczności, jaką daje mi organizacja. Sama układam swój kalendarz, planuję podróże służbowe z uwzględnieniem ważnych momentów w życiu mojej rodziny i łączę obowiązki prywatne z biznesowymi. Gdyby narzucono mi sztywne ramy i nakazano być w delegacji w dniu urodzin mojego dziecka, to taki pracodawca nie zatrzymałby mnie.

Nowoczesne organizacje muszą zaakceptować, że praca i życie prywatne to nie dwa wrogie obozy, ale połączone naczynia. Dawanie kobietom zaufania i swobody w dysponowaniu czasem to najprostsza i najskuteczniejsza droga do budowania silnych, kobiecych postaw liderskich.

Jaką rolę w pani karierze odegrał mentoring – czy miała pani osobę lub osoby, które istotnie wpłynęły na pani rozwój?

Mentoring i ciągła praca nad sobą są kluczowe, jeśli chcemy się rozwijać. Moja własna droga w tym obszarze jest jednak dość nietypowa – nigdy nie miałam jednego formalnego mentora

eprasa.pl 5e6dd7dac7

w klasycznym rozumieniu tego słowa. Pamiętam, że na pewnym etapie poprosiłam o taką rolę osobę, którą bardzo podziwiałam, ale odmówiła, podkreślając, jak ogromna odpowiedzialność się z tym wiąże. Z perspektywy czasu bardzo szanuję takie postawienie sprawy.

Swoje bariery pokonywałam więc w inny sposób. Gdy czułam, że uderzam w szklany sufit lub że brakuje mi konkretnej wiedzy, szukałam odpowiedzi w literaturze. Jeżeli problem wymagał głębszego przepracowania, sięgałam po wsparcie coachów biznesowych – pracowałam z kilkoma ekspertami nad konkretnymi cechami przywódczymi. Z kolei w przypadku luk merytorycznych zapraszałam do współpracy zewnętrznych konsultantów i specjalistów. Intensywne, kilkudniowe sesje pozwalały mi szybko uzupełnić brakujący warsztat. Uważam, że lider musi umieć trafnie diagnozować, czy jego ograniczenie wynika z braku wiedzy, czy z obszarów osobistych, i stale nad tym pracować.

Czy dziś pani sama jest czyimś mentorem?

Sama również nie pełnię roli formalnego, certyfikowanego mentora. Mam do tego duży szacunek – uważam, że profesjonalny coaching i mentoring wymagają odpowiedniego przygotowania i wykształcenia. Nie oznacza to jednak, że nie wspieram innych. Bardzo chętnie dzielę się swoim doświadczeniem i praktyczną wiedzą. Gdy ktoś do mnie przychodzi, zawsze znajduję

eprasa.pl 5e6dd7dac7

czas na otwartą rozmowę, podpowiedzenie kierunków czy przeanalizowanie trudnych sytuacji. Budowanie relacji opartych na wymianie doświadczeń i wzajemnym wsparciu jest dla mnie naturalną częścią bycia liderem.

Budowanie pewności siebie wraca w rozmowach o kobiecym przywództwie niemal zawsze. Jak pani zdaniem powinno wyglądać wsparcie organizacji lub społeczności w tym obszarze, żeby było realne, a nie tylko deklaratywne?

Nie zgadzam się z powszechnym przekonaniem, że kobietom brakuje pewności siebie. Nie rodzimy się ani nie wychowujemy z mniejszym potencjałem liderskim niż mężczyźni. To, co bywa błędnie interpretowane jako brak pewności siebie, w rzeczywistości jest po prostu oznaką tego, że kobieta nie była wysłuchana i została zepchnięta na margines przez zasady gry, które nie są dostosowane do realiów życia kobiet.

Problem nie leży w psychice kobiet, lecz w tym, jak historycznie skonstruowane są stanowiska liderskie. Nierzadko wciąż milcząco zakłada się, że lider na najwyższych szczeblach organizacji to osoba o nieograniczonej dyspozycyjności, gotowa w 100 proc. poświęcić czas prywatny dla firmy, tak jakby obowiązki domowe czy opieka nad dziećmi nie istniały. Kobiety po prostu chłodno kalkulują i widząc tak nieelastyczny model, świadomie wybierają inną ścieżkę. To nie jest kwestia braku odwagi, ale trzeźwej oceny sytuacji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jeśli wsparcie organizacji ma być realne, a nie tylko deklaratywne, nie potrzebujemy kolejnych warsztatów z „budowania pewności siebie". Potrzebujemy systemowych zmian w podejściu do zarządzania. Organizacje muszą realnie dać kobietom przestrzeń i elastyczność w wykonywaniu ich zadań, oceniając je za „dowożone" wyniki, a nie za bezwzględną obecność pod telefonem czy w biurze.

> *Gdy firmy zaczną tworzyć warunki, w których* **ROZWÓJ KARIERY NIE WYMAGA REZYGNACJI Z WARTOŚCI RODZINNYCH**, *zobaczymy całą masę pewnych siebie, utalentowanych liderek na najwyższych stanowiskach.*

Kobiece przywództwo nie ma jednej ścieżki. Jak z pani perspektywy wyglądają dziś realne alternatywy dla tradycyjnej kariery korporacyjnej – i czy są równie wartościowe?

Zdecydowanie najważniejszą i najbardziej wartościową alternatywą dla tradycyjnej kariery w korporacji jest dziś własna przedsiębiorczość. Bardzo się cieszę, że żyjemy w czasach, które dają kobietom mnóstwo możliwości w tym obszarze.

Doskonale widzę to w naszej firmie. Mamy tysiące kobiet, które decydują się na budowanie własnych biznesów – stają się

eprasa.pl 5e6dd7dac7

niezależnymi trenerkami odżywiania, promotorkami zdrowego stylu życia czy edukatorkami wspierającymi innych w zmianie nawyków i dbaniu o zdrowie. To nie tylko pełnoprawny biznes, ale przede wszystkim praca z misją, oparta na bezpośrednim relacyjnym kontakcie z drugim człowiekiem. Dlaczego ta ścieżka jest tak niezwykle wartościowa? Ponieważ daje kobietom dwie rzeczy, których w korporacjach często brakuje: po pierwsze – absolutną elastyczność, a po drugie – brak finansowego „szklanego sufitu".

Prowadzenie własnego biznesu pozwala kobiecie samej decydować, kiedy, skąd i w jaki sposób pracuje. Może swobodnie dopasować rytm dnia pracy do prywatnych potrzeb i życia rodzinnego, co ma dla wielu liderek kluczowe znaczenie. Jednocześnie skala sukcesu zależy wyłącznie od jej własnej dyscypliny, determinacji i zaangażowania. Jeśli kobieta wkłada w swój biznes serce i pracę, zarabia adekwatnie do swoich wyników — bez ograniczeń wynikających ze sztywnych korporacyjnych widełek czy polityki organizacji.

Tradycyjna drabinowa kariera w korporacji to tylko jedna z możliwości. Własny biznes oferuje wolność, podmiotowość i przestrzeń do rozwoju na własnych warunkach i pod wieloma względami bywa dla kobiet znacznie pełniejszym i bardziej satysfakcjonującym wyborem.

Co powiedziałaby pani kobiecie, która stoi przed wyborem między rozwojem w strukturach organizacji a założeniem własnego biznesu?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Gdyby ktoś zapytał mnie dzisiaj o radę – wiedząc to wszystko, co wiem po 15 latach pracy – bez wahania powiedziałabym: zakładanie własnego biznesu to najpiękniejsza i najbardziej autentyczna ścieżka, jaką można wybrać.

Gdy tworzysz własny biznes, budujesz go na własnych zasadach. Tworzysz kulturę, w którą naprawdę wierzysz, otaczasz się ludźmi o podobnych wartościach i robisz to, co wyzwala w tobie prawdziwą pasję. Co więcej, włożywszy w to odpowiednią dyscyplinę, pracę i umiejętność skalowania, nie napotkasz tu żadnego sufitu finansowego ani rozwojowego.

> *Kariera w korporacji oczywiście też daje niesamowite lekcje, ale* **DOTARCIE NA SAM SZCZYT DUŻEJ ORGANIZACJI WYMAGA CZEGOŚ WIĘCEJ** *niż tylko ciężkiej pracy i kompetencji.*

Wymaga doskonałego zrozumienia polityki firmowej, skomplikowanej komunikacji, networkingu, a często także… po prostu zwykłego szczęścia. Musi pojawić się odpowiednie okienko czasowe, w którym wolne stanowisko zbiegnie się z twoją gotowością.

I co najważniejsze: awans w wielkiej strukturze bywa niezwykle trudny emocjonalnie. Bardzo często wymaga pójścia na

eprasa.pl 5e6dd7dac7

kompromis ze sobą, dopasowania się do kultury stworzonej przez kogoś innego czy stylu zarządzania przełożonego, z którym nie zawsze się zgadzasz. Dla osób o silnej indywidualności oznacza to ciągłe zarządzanie własnymi emocjami i naginanie siebie do ram organizacji.

Nakład pracy i poziom odpowiedzialności na stanowisku zarządczym w korporacji i przy prowadzeniu własnej firmy są zbliżone. Różnica polega na tym, że we własnym biznesie masz pełną wolność, elastyczność i nie musisz zmieniać siebie, by pasować do czyjejś wizji. Dlatego zawsze zachęcam kobiety: jeśli macie odwagę, twórzcie własne podwórko na własnych zasadach.

Znacząca część społeczności Herbalife to kobiety prowadzące niezależną działalność jako dystrybutorki. Jakie kompetencje sprzedażowe, liderskie, komunikacyjne rozwijają najczęściej i co najbardziej zaskakuje panią w ich historiach rozwoju?

To prawda, blisko 75-80 proc. naszej społeczności zarówno w Polsce, jak i na całym świecie stanowią kobiety. Jedną z największych zalet naszego modelu sprzedaży bezpośredniej jest niezwykle niski próg wejścia. Każdy, niezależnie od wcześniejszego doświadczenia czy wykształcenia, może zacząć budować własną niezależność. Pakiet startowy to koszt rzędu 200 zł, a po stronie firmy leży całe zaplecze: od produkcji i logistyki, przez jakość produktów i reklamacje, aż po pełną ścieżkę edukacyjną.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Jako organizacja bierzemy na siebie pełną odpowiedzialność za ich rozwój. Dostarczamy usystematyzowaną wiedzę — od edukacji produktowej i technik sprzedaży, po kompetencje liderskie, umiejętności komunikacyjne i budowanie relacji. Nasi partnerzy uczą się na wydarzeniach lokalnych, ogólnopolskich czy międzynarodowych, a programy szkoleniowe są precyzyjnie dostosowane do etapu, na którym dana osoba się znajduje. Pomagamy im uzupełniać dokładnie te luki, których potrzebują, by bezpiecznie rozwijać swój biznes.

Co najbardziej porusza i zaskakuje mnie w ich historiach? Zdecydowanie ich transformacja i niesamowita lojalność.

> *Często trafiają do nas kobiety, które startują od zera, przechodzą z etatu albo szukają sposobu na powrót do aktywności zawodowej po przerwaniu kariery na czas opieki nad dziećmi. Gdy dostają narzędzia, zaufanie i społeczność,* **ROZWIJAJĄ SKRZYDŁA W NIESAMOWITY SPOSÓB**.

Ta lojalność wynika z dwóch rzeczy. Po pierwsze, z realnych rezultatów i jakości produktów, w które same wierzą. Po drugie, z poczucia wspólnej misji. W Herbalife budujemy coś więcej

eprasa.pl 5e6dd7dac7

niż biznes. Działając, pamiętamy o odpowiedzialności społecznej – w Polsce ściśle współpracujemy m.in. ze Stowarzyszeniem WIOSNA, w innych krajach wspieramy domy dziecka i lokalne organizacje pozarządowe. Nasi dystrybutorzy angażują się w wolontariat i czują, że ich praca realnie zmienia świat na lepsze, bo nie tylko promują zdrowy styl życia, ale po prostu pomagają drugiemu człowiekowi. Widok kobiet, które odnajdują w tym swoją siłę, sprawczość i serce, to dla mnie największa satysfakcja w tej pracy.

Czy może pani opisać konkretną historię lub przykład niezależnej dystrybutorki Herbalife, której droga – od budowania własnego biznesu, przez rozwój zespołu, po tworzenie lokalnej społeczności – najlepiej ilustruje to, o czym mówimy?

Mamy w Herbalife tak wiele poruszających i spektakularnych historii, że byłoby mi niezwykle trudno wybrać tylko jedną osobę i – szczerze mówiąc – nie chciałabym tego robić. O sile naszej organizacji świadczy cała plejada niesamowitych kobiet, z których jestem ogromnie dumna.

Mamy liderki, które współpracują z nami od 10, 20, a nawet 30 czy 40 lat! Ich drogi często zaczynają się podobnie: startują jako indywidualne trenerki odżywiania czy dietetyczki. Z czasem, widząc ogromne zapotrzebowanie, zaczynają ten biznes skalować: tworzą lokalne społeczności, organizują kobiece maratony zdrowia, wyzwania żywieniowe czy spotkania integracyjne.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Budują wokół siebie przestrzeń, w której inne kobiety czują się bezpiecznie, odzyskują sprawczość i same decydują się na założenie własnych biznesów.

To, co najbardziej fascynuje mnie w tych wieloletnich liderkach, to ich niesamowita elastyczność i zdolność do adaptacji. Rynek się zmienia, przechodziliśmy przez kryzysy gospodarcze, pandemię, mieliśmy zmiany trendów konsumenckich czy technologicznych, a one za każdym razem potrafią wymyślić nowe, innowacyjne metody pracy, zachowując przy tym unikalny, relacyjny charakter swojego biznesu.

Co więcej, ta relacja jest dwustronna. W każdym kraju funkcjonuje specjalny zespół konsultacyjny, złożony z naszych najbardziej doświadczonych dystrybutorów. Jako zarząd nie podejmujemy kluczowych decyzji strategicznych w wyobcowanym gabinecie. Ściśle współpracujemy z naszymi liderkami, konsultujemy z nimi kierunki rozwoju produktów, strategię biznesową czy odpowiedzi na wyzwania rynkowe. One nie tylko prowadzą własne zespoły i lokalne społeczności — one realnie, ramię w ramię z nami, budują przyszłość całej firmy.

Jak Herbalife tworzy środowisko, które wspiera rozwój kompetencji liderskich zarówno wewnątrz struktur firmy, jak i wśród niezależnych przedsiębiorczyń w pani społeczności?

Rozwój kompetencji liderskich traktujemy jako absolutny priorytet.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Mamy świadomość, że siła naszej organizacji zależy od* **SIŁY I DOJRZAŁOŚCI LUDZI**, *którzy ją tworzą.*

Dlatego to wsparcie działa u nas dwutorowo i jest bardzo precyzyjnie ustrukturyzowane zarówno dla pracowników etatowych, jak i dla naszej społeczności niezależnych dystrybutorek.

Wewnątrz struktury korporacyjnej posiadamy klarowne ścieżki awansu i bogaty katalog programów rozwojowych. Jednocześnie dajemy dużą autonomię – pracownik sam lub we współpracy ze swoim przełożonym może zgłosić zapotrzebowanie na specjalistyczne szkolenia, studia podyplomowe czy pracę z coachem, a firma finansuje ten rozwój.

Podobnie wygląda to w przypadku naszych dystrybutorek. Otrzymują one od nas gotową, uporządkowaną ścieżkę liderską. Zaczyna się ona od wiedzy produktowej i warsztatu sprzedażowego, a z czasem przechodzi w zaawansowane kompetencje przywódcze: jak prowadzić duże eventy szkoleniowe, jak budować i motywować własne zespoły oraz jak wspierać początkujące osoby na pierwszych etapach ich biznesu.

Co niezwykle ważne: nasz program edukacyjny nie jest sztywnym skansenem. Ścieżkę szkoleniową weryfikujemy i modyfikujemy co roku, reagując na bieżące rynkowe trendy. Słuchamy

eprasa.pl 5e6dd7dac7

naszej społeczności. Gdy liderki zgłaszają nam potrzebę zdobycia nowych kompetencji, natychmiast zapraszamy do współpracy najlepszych zewnętrznych ekspertów. Organizujemy warsztaty m.in. z budowania marki osobistej w mediach społecznościowych czy z psychologii sprzedaży — np. przy użyciu narzędzi takich jak metodologie typów osobowości (np. Insights Discovery), aby uczyć liderki, jak dopasowywać styl komunikacji do indywidualnych cech klienta.

Stwarzamy środowisko, w którym nikt nie musi improwizować. Dostarczamy wiedzę, elastyczne narzędzia i wsparcie ekspertów, dzięki czemu każda kobieta w naszej społeczności może rozwinąć skrzydła i stać się nowoczesną, pewną siebie liderką.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. JUSTIN DIGINS/AFP/East News

AMAL CLOONEY *i jej mąż George to najmocniejszy duet w świecie celebryckiego aktywizmu*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

GWIAZDA NA POLU MINOWYM

Najpierw krytykowali ją za to, że milczy w sprawie Gazy. **TERAZ KRYTYKUJĄ JĄ ZA TO, ŻE MILCZY W SPRAWIE DORADZANIA PROKURATOROWI**, *który w czasie wolnym od prób ścigania izraelskich zbrodni w Gazie miał molestować swoje podwładne.*



Tekst: **JAKUB MIELNIK**

WIĘCEJ

Wydaje się, że Amal Clooney to ma klawe życie: wstaje rano, robi się na bóstwo i rusza brylować na salonach u boku superprzystojnego męża. W międzyczasie jako specjalistka od prawa międzynarodowego ratuje jeszcze świat, pogrążający się w chaosie. Albo odwrotnie.

Jednak celebrycki aktywizm może być także prawdziwym polem minowym, czego piękna libańska prawniczka doświadcza na własnej skórze.

Najpierw krytykowano ją za to, że nie wykorzystuje swojej medialnej sławy do wspierania Palestyńczyków i piętnowania

eprasa.pl 5e6dd7dac7

izraelskiej operacji w Gazie.

> *Wietrzono w tym oczywiście krecią robotę żydowskiego lobby, rządzącego Hollywood,* **A WIĘC I KARIERĄ JEJ MĘŻA**.

Potem okazało się, że Amal Clooney jednak coś robi dla Palestyńczyków, doradzając prokuratorowi Międzynarodowego Trybunału Karnego (ICC) w sprawie wydania nakazu aresztowania premiera Izraela Benjamina Netanjahu i ministra obrony Yoava Gallanta. Aktywiści ruszyli w internecie do publicznego przepraszania Amal Clooney za brak wiary w jej zaangażowanie.

Teraz jednak okazuje się, że prokurator Karim Khan został oskarżony o molestowanie swoich podwładnych i zaraz pewnie straci stanowisko. I znów rykoszetem dostaje Amal Clooney, tym razem krytykowana za to, że nie staje w obronie ofiar seksualnej przemocy.

Spisek goni spisek

W tej sprawie nie brak również spiskowych teorii, sugerujących, że jedna z napastowanych jest izraelską agentką, mającą szkalować dobre imię prokuratora ICC, próbującego pociągnąć do odpowiedzialności izraelskich przywódców. Malezyjska prawniczka,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

używająca jedynie imienia Sarah, wystąpiła niedawno w CNN, opowiadając ze szczegółami, jak udawała, że śpi, gdy prokurator Khan ładował się jej do łóżka. Jednak prowadzącą wywiad gwiazdę CNN Christiane Amanpour interesowało w tej rozmowie także to, czy oskarżająca próbującego ścigać Izrael prokuratora kobieta nie jest przypadkiem izraelską agentką.

Co prawda oskarżenia wobec Khana dotyczą okresu sprzed wydania nakazu aresztowania na Netanjahu, a wewnętrzne dochodzenie ICC potwierdziło już większość zarzutów, ale kto by się tym przejmował.

Z drugiej strony oliwy do płonącego stosu, na którym rozmaici internetowi pieniacze chcieliby spalić Amal Clooney, dolewają także izraelscy aktywiści. Twierdzą oni, że libańsko-brytyjska prawniczka w pogoni za Netanjahu nie jest całkowicie bezstronna. Jako dowód podają wywiad jej męża, który żartobliwie wspominał w jednym z wywiadów, że ciężko mu się czasami z nią skontaktować, bo „jest akurat na spotkaniu z Bractwem Muzułmańskim". Bractwo to islamistyczna organizacja polityczna, której częścią jest wyjęty spod prawa międzynarodowego za terroryzm palestyński Hamas.

Celebrytka do bicia

Cały ten galimatias pokazuje, po jakim polu minowym stąpa – z klasą i nieodpartym wdziękiem – Amal Clooney. Ci sami ludzie,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

którzy jeszcze niedawno chwalili ją za to, że zachowuje się wstrzemięźliwie i nie daje ponieść fali propalestyńskiego aktywizmu, dziś w opowieściach George'a Clooney'a o spotkaniach z Bractwem Muzułmańskim widzą dowód na jej niezdrowe uprzedzenia wobec Izraela.

Z kolei ci, którzy uważali, że w trosce o hollywoodzką karierę męża lekceważy cierpienie Palestyńczyków i sprzeniewierza się własnemu, bliskowschodniemu pochodzeniu, najpierw cieszyli się, że pomaga dopaść znienawidzonego Netanjahu, a teraz mają nowy problem.

> *Bo jakby nie było,* **MOLESTOWANIE PODWŁADNYCH** *przez człowieka ścigającego Netanjahu mocno kompromituje działania ICC.*

Gdyby się jednak Trybunałowi przyjrzeć bliżej, to nie sposób nie zauważyć, że do pracy w nim nie trafiają wyłącznie bezstronni ludzie.

ONZ zatrudniał Hamas

Karim Khan uchodził akurat za wyważonego prokuratora, dopóki nie zabrał się za Netanjahu. Trzeba mu jednak oddać, że razem z izraelskim premierem próbował także pociągnąć do odpowie-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

działności za zbrodnie wobec Palestyńczyków i Izraelczyków przywódców Hamasu. Nakazów na nich nie wystawiono z tego prostego powodu, że wcześniej dopadli ich Izraelczycy.

Ale już np. typowana na jego następczynie Nazhat Khan ma za sobą znacznie bardziej kontrowersyjną historię. Jako szefowa komisji praw człowieka ONZ pani Khan uparcie blokowała na forum Narodów Zjednoczonych prezentację dowodów, pokazujących, że agendy ONZ w Gazie zatrudniały na stanowiskach kierowniczych członków Hamasu. Gloryfikowali oni Hitlera i nawoływali do nienawiści wobec Żydów, kierując jednocześnie wpływowym w Gazie związkiem zawodowym nauczycieli.

Innymi słowy: ONZ płacił Hamasowi za wychowywanie Palestyńczyków w nienawiści do Izraela.

Praca u podstaw czy na pokaz?

W całym tym zamieszaniu mamy jeszcze celebrycki status Amal Clooney. Niby ma on pomagać, ale w istocie okazuje się poważnym obciążeniem. Gdyby była ona jedną z wielu prawniczek, zajmujących się ściganiem izraelskich zbrodni w Gazie, pies z kulawą nogą nie przejmowałby się jej zdjęciami z domniemanym ciągle seksualnym przestępcą Karimem Khanem. No, ale skoro to Amal Clooney, nie tylko celebrytka, ale także uznana w świecie prawniczka z oksfordzkim dyplomem i pokaźnym dorobkiem wzmacnianym przez status gwiazdy międzynarodowych salonów, no to

eprasa.pl 5e6dd7dac7

pani Amal Alamuddin – bo tak nazywa się z domu – stawiana jest w sytuacji, w której musi dogodzić wszystkim.

Ona sama ma tego pełną świadomość, wspominając czasami w wywiadach, że jej życie prywatne, ale przede wszystkim zawodowe, było znacznie łatwiejsze, zanim zmieniła nazwisko z Alamuddin na Clooney.

Gdyby nie słynny mąż, pewnie nikt nie pytałby publicznie, ile czasu trzeba czekać, żeby równie słynna co aktor prawniczka potępiła molestowanie koleżanek po fachu.

> *Nie brak także opinii, że jej działalność prawnicza nie przynosi nic więcej poza* **MEDIALNYM POKLASKIEM** *i płytkim zainteresowaniem plotkarskich mediów,*

ekscytujących się każdym ruchem pięknej żony słynnego męża.

Na co komu prawniczka celebrytka?

Coś w tym jest. Pierwsze doniesienia o tym, że prokurator ICC Karim Khan molestuje swoje pracownice, pojawiły się już w 2023 r., ale poza grupą specjalistów z Departamentu Stanu USA, którzy uznali to za jeden z powodów do nałożenia sankcji na brytyjskiego prawnika, nikt się tym nie interesował.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Międzynarodowy Trybunał Karny pracuje w dosyć trudnych warunkach, bo np. Amerykanie nie uznają jego jurysdykcji, twierdząc, że nie będą poddawali się osądowi upadłych satrapii, mających wpływ na działania ICC. Podobne stanowisko zajmuje także Izrael czy np. Rosja, której prezydent Władymir Putin jest formalnie, choć przecież nieskutecznie, ścigany przez ICC.

Instytucja powołana do wymierzania międzynarodowej sprawiedliwości krytykowana jest więc także za to, że zajmuje się ściganiem drugorzędnych watażków, bo na prawdziwych złoczyńców nie ma siły.

Tworzy to świetne pole do popisu dla rozmaitej maści aktywistów czy prawników celebrytów, jak choćby Amal Clooney. Jej zaangażowanie w polowanie na Benjamina Netanjahu zdjęło ją natychmiast spod ostrzału propalestyńskiej międzynarodówki, ale czy przyczyniło się w jakiś istotny sposób do poprawy losu Palestyńczyków w Gazie? Izraelscy aktywiści twierdzą, że nie, przypominając, że nie poprawi ich losu prawniczka celebrytka, knująca z islamistami z Bractwa Muzułmańskiego i unikająca potępiania przestępców seksualnych.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



ROMAN PILIPEY/AFP/East News

UKRAIŃCY KONTROLUJĄ WŁADZE

PROTESTY PO DYMISJI MYCHAŁJA FIEDOROWA *rozlały się na całą Ukrainę. Na zdj. demonstracja z 16 lipca w Kijowie*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Rekonstrukcja ukraińskiego rządu miała wzmocnić Wołodymyra Zełenskiego i odświeżyć wizerunek władz. Zamiast tego **WYWOŁAŁA PROTESTY I PONOWNIE OTWORZYŁA DEBATĘ O SPOSOBIE PROWADZENIA WOJNY**. *– Zełenski popełnił bardzo duży błąd – ocenia* **MARIA PIECHOWSKA**, *analityczka ds. Ukrainy Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych.*



Rozmawiał **TOMASZ STANKIEWICZ**

WIĘCEJ

Jak należy interpretować ostatnie zmiany w ukraińskim rządzie: jako zwykłą rekonstrukcję gabinetu wojennego, poważny kryzys polityczny czy kryzys całego modelu zarządzania państwem?

Wszystkiego jest w tym po trochu. Od pewnego czasu było wiadomo, że do zmian dojdzie. Premier Swyrydenko krytykowano zarówno za niedostateczną komunikację wewnątrz rządu, jak i za problemy we współpracy z Radą Najwyższą. Reformy związane z integracją europejską właściwie przestały trafiać pod głosowanie. Premier była również postrzegana jako osoba związana z Andrijem Jermakiem. Rekonstrukcja wydawała się więc nieunikniona.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Co przyspieszyło decyzję o zmianach?

Początkowo zakładano, że nastąpią one jesienią albo przynajmniej po wakacjach. Proces przyspieszyła jednak rezygnacja Olhi Stefaniszyny z funkcji ambasador Ukrainy w Stanach Zjednoczonych. Zełenski rozważał wysłanie do Waszyngtonu Swyrydenko, ale ona jak na razie nie zgodziła się na objęcie placówki. Machina personalna została już jednak uruchomiona i ostatecznie doszło do rekonstrukcji.

Jaki był jej polityczny cel?

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych zmian przeprowadzanych w czasie wojny chodziło przede wszystkim o odświeżenie wizerunku rządu.



Fot. ©PISM

MARIA PIECHOWSKA

– analityczka ds. Ukrainy w PISM. Zajmuje się polityką zagraniczną i wewnętrzną oraz zagadnieniami społeczno-kulturalnymi Ukrainy, a także migracjami. Absolwentka Instytutu Etnologii i Antropologii Kulturowej UW. Współautorka książki „Niemiecki proszek do prania i polnische wirtschaft. Polscy robotnicy sezonowi w Niemczech".

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Zełenski zyskał ostatnio na popularności, więc chciał wykorzystać ten moment i jeszcze mocniej skonsolidować* **POPARCIE WOKÓŁ SIEBIE**.

Prezydent przygotowuje sobie również grunt pod przyszłe wybory. Oczywiście trudno sobie wyobrazić, żeby odbyły się one już jesienią, ale działania Zełenskiego wyraźnie wskazują, że myśli o przyszłej kampanii.

Dlaczego zatem rekonstrukcja obróciła się przeciwko niemu?

Zełenski popełnił bardzo poważny błąd, odwołując Fedorowa. To młody, nowoczesny i postrzegany jako skuteczny polityk. Jako minister cyfryzacji przeprowadził Ukrainę przez ogromny proces cyfryzacji państwa. Jego efekty okazały się szczególnie istotne podczas pełnoskalowej wojny.

Fedorow stał się symbolem nowoczesnego sposobu zarządzania państwem. Podobnie działał jako minister obrony. W ciągu ostatnich miesięcy zaczął promować nową koncepcję prowadzenia wojny.

Na czym miała ona polegać?

Chciał między innymi zreformować system mobilizacji. Proponował krótkie, ale bardzo dobrze wynagradzane kontrakty.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Osoby zgłaszające się do wojska miały z góry wiedzieć, na jak długo idą na front i jakie wynagrodzenie otrzymają.

Planował również zmiany w systemie zamówień wojskowych. W ten sposób wszedł w konflikt z częścią starego wojskowego establishmentu i środowiskami związanymi z dotychczasowym systemem. Spór objął zarówno naczelnego dowódcę sił zbrojnych Ołeksandra Syrskiego, jak i Sztab Generalny.

Zełenski prawdopodobnie uznał, że łatwiej będzie zarządzać państwem, jeżeli usunie jedną ze stron tego konfliktu. Zdecydował się na dymisję Fedorowa.

Jak zareagowali Ukraińcy?

Doszło do bardzo dużych protestów. To dopiero drugi przypadek podczas pełnoskalowej wojny, kiedy Ukraińcy na taką skalę wyszli na ulice. Pierwszy raz wydarzyło się to w lipcu ubiegłego roku, gdy Zełenski próbował ograniczyć działalność instytucji antykorupcyjnych.

Zmiana, która miała odświeżyć wizerunek władz i skonsolidować poparcie, przyniosła więc odwrotny rezultat.

Dlaczego Zełenski zdecydował się odwołać ministra obrony, a nie naczelnego dowódcę sił zbrojnych?

Niewykluczone, że do odwołania Syrskiego jeszcze dojdzie (rozmowa odbyła się przed 21 lipca, czyli dniem, w którym prezydent zdymisjonował Oleksandra Syrskiego ze stanowiska głównodowodzącego Sił Zbrojnych Ukrainy, a jego miejsce zajął

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Mychajło Drapaty – red.). Na początku Zełenski postanowił jednak pozbyć się Fedorowa. Po pierwsze, chciał zakończyć konflikt wewnątrz struktur odpowiedzialnych za prowadzenie wojny. Po drugie, Fedorow był politycznie popularny.

Według ostatnich badań ufało mu około 50 proc. respondentów. Wyższe wyniki mieli Budanow, Załużny czy sam Zełenski, ale Fedorow miał stosunkowo niewielki elektorat negatywny, znacznie mniejszy niż prezydent. Mógł więc zostać uznany za potencjalne zagrożenie polityczne. Syrski takiego zagrożenia dla Zełenskiego nie stanowił.

Czy oznacza to, że Zełenski chce pozostać prezydentem również po następnych wyborach?

To wydaje się jasne. Zełenski składał w tej sprawie różne deklaracje, ale jego działania wskazują, że przygotowuje grunt albo pod własną kandydaturę, albo pod osobę całkowicie z nim związaną. Najprawdopodobniej myśli przede wszystkim o sobie.

Co o obecnej sytuacji mówi wybór Serhija Koreckiego na premiera?

To człowiek bez większego doświadczenia politycznego, ale za to bardzo skuteczny menedżer związany z sektorem paliwowo-energetycznym. Kierował między innymi Ukrnaftą i Naftohazem. W czasie rosyjskich ataków na ukraińską infrastrukturę energetyczną potrafił utrzymać dostawy gazu i sprawnie zarządzać całym systemem.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zełenski lubi tego rodzaju nominacje. Pokazuje w ten sposób, że wybiera niezależnego eksperta, a nie zawodowego polityka.

Jakie zadanie ma otrzymać nowy premier?

Jednym z jego najważniejszych celów ma być przygotowanie państwa do kolejnej zimy, która może okazać się jeszcze trudniejsza niż poprzednia. Rosjanie z pewnością będą intensyfikować ataki na infrastrukturę. Wiele będzie też zależało od pogody, ponieważ ostatnia zima była wyjątkowo chłodna, co stanowiło dodatkowe obciążenie.

Wybór Koreckiego wpisuje się więc w sposób działania Zełenskiego: na czele rządu ma stanąć skuteczny menedżer, który sprawdził się w jednym z kluczowych obszarów funkcjonowania państwa.

> *Prezydent stara się przy tym przedstawiać gabinet jako* **WOJENNY RZĄD WSZYSTKICH UKRAIŃCÓW**. *Nominacja osoby teoretycznie pochodzącej spoza politycznego systemu ma być symbolem tej jedności.*

Kto obecnie faktycznie podejmuje decyzje w Ukrainie: prezydent czy rząd?

Zełenski bardzo konsekwentnie, małymi krokami, konsoliduje władzę wokół siebie. Wcześniej funkcjonował swego rodzaju

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. HANDOUT/AFP/East News

PREZYDENT ZEŁENSKI *22 lipca ogłosił zmiany personalne w resorcie obrony Ukrainy. Od lewej: p.o. ministra obrony Jewhenij Chmara, były szef Sztabu Generalnego Andrij Hnatow, były Naczelny Dowódca Sił Zbrojnych Ołeksandr Syrski, jego następca Mychajło Drapaty, nowy szef Sztabu Generalnego Ihor Skybiuk oraz zastępca szefa Biura Prezydenta Paweł Palisa*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

podwójny system decyzyjny, oparty na prezydencie i Andriju Jermaku. Budanow nie przejął po Jermaku równie silnej pozycji.

W tej chwili główną osobą decydującą jest Zełenski. Ukraina formalnie pozostaje państwem o systemie parlamentarno-prezydenckim, ale w praktyce coraz bardziej przesuwa się w stronę modelu prezydenckiego.

Czy podczas wojny taka koncentracja władzy jest uzasadniona?

W warunkach wojennych ważne jest, żeby decyzje można było podejmować szybko i żeby istniała wyraźnie wskazana osoba odpowiedzialna. Taka koncentracja władzy ma jednak również negatywne konsekwencje.

Widać je chociażby w obszarze walki z korupcją. Otoczenie Zełenskiego i sam prezydent nie są w tej sprawie tak zdecydowani, jak oczekiwaliby tego ukraińscy obywatele oraz Unia Europejska.

Jak Ukraina może utrzymywać demokratyczną legitymację swoich instytucji przy tak silnej koncentracji władzy?

Najważniejsze jest to, że dotychczasowe działania odbywały się zgodnie z konstytucją. Nie są prowadzone wbrew społeczeństwu ani z naruszeniem obowiązującego prawa. Z tego punktu widzenia Ukraina pozostaje państwem prawa.

Osobnym problemem jest walka z korupcją, która mogłaby być skuteczniejsza. Najważniejszym pytaniem pozostaje jednak to,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

jak będzie wyglądała przyszła scena polityczna i pierwsze powojenne wybory.

Czy przeprowadzenie demokratycznych wyborów po wojnie będzie szczególnie trudne?

Z pewnością nie będą to łatwe wybory. Wojna wiąże się z określonymi ograniczeniami w debacie publicznej. Jednocześnie ukraińskie społeczeństwo obywatelskie pozostaje bardzo silne i również w tych warunkach potrafi kontrolować władzę.

Widzieliśmy to w ubiegłym roku, kiedy Zełenski próbował ograniczyć działalność instytucji antykorupcyjnych. Ludzie wyszli na ulice i prezydent musiał się wycofać. Podobnie jest obecnie w przypadku protestów przeciwko dymisji Fedorowa.

Głos obywateli nadal ma znaczenie. Społeczeństwo obywatelskie pełni funkcję kontrolną i patrzy władzy na ręce. Wojna nie oznacza, że Zełenski może robić wszystko, co mu się podoba.

Czy zagrożeniem dla przyszłych wyborów będzie ingerencja Rosji?

Rosja zrobi wszystko, co będzie możliwe, żeby ingerować w proces wyborczy. Dlatego będą to wyjątkowo trudne wybory. Nie sądzę jednak, żeby realne było dojście do władzy sił otwarcie prorosyjskich.

Moskwa będzie zapewne stawiała na inne środowiska.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Jestem przekonana, że* **POWSTANIE UGRUPOWANIE ANTYUNIJNE** *albo eurosceptyczne, które może otrzymać nieoficjalne rosyjskie wsparcie.*

Rosji zależy przecież na tym, żeby Ukraina nie zbliżała się do Unii Europejskiej.

Otwarcie prorosyjski projekt jest dzisiaj społecznie niemożliwy. Ukraińcy wiedzą, czym jest Rosja. Rosyjskie ataki codziennie zabijają ich najbliższych.

Na jakiej podstawie tymczasowe kierownictwo Ministerstwa Obrony objął Jewhenij Chmara?

Formalnie nowego ministra musi zatwierdzić Rada Najwyższa. Parlament rozpoczął przerwę wakacyjną, ale możliwe jest zwołanie nadzwyczajnej sesji. Takie sytuacje zdarzały się już wielokrotnie.

Do czasu zatwierdzenia nowego ministra resortem może kierować osoba pełniąca obowiązki. Zełenski wskazał Chmarę do tymczasowego zarządzania Ministerstwem Obrony, natomiast Sybiha pozostał na stanowisku ministra spraw zagranicznych.

Prezydent prawdopodobnie zwleka z ostatecznymi decyzjami, ponieważ musi ułożyć całą personalną układankę. Swyrydenko odmówiła objęcia funkcji ambasador w Stanach Zjednoczonych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Pozostaje jeszcze Umierow, który również może otrzymać jedno ze stanowisk.

Ta układanka nie jest jeszcze zakończona. Zmiany nie muszą nastąpić w ciągu kilku najbliższych dni. Może to potrwać nawet miesiąc.

Jak ukraińskie społeczeństwo przyjęło wybór tymczasowego szefa resortu obrony?

Sama osoba Chmary nie wzbudza większych emocji. Dla protestujących ważniejsze jest to, że resortem nie kieruje już Fedorow. Protesty nie są wymierzone przeciwko Chmarze. Są demonstracją poparcia dla Fedorowa.

Bardzo szybko zaczęły się jednak przeradzać także w protesty przeciwko Zełenskiemu, a przede wszystkim przeciwko Syrskiemu.

Czy spór dotyczy więc nie tylko personaliów, lecz także sposobu prowadzenia wojny?

Tak. Syrski jest postrzegany jako symbol tradycyjnego, postsowieckiego modelu prowadzenia wojny, w którym nie przywiązuje się wystarczającej wagi do życia żołnierza.

Fedorow, ze swoim podejściem do dronów, cyfryzacji i nowoczesnych systemów zarządzania, symbolizował inny model wojny, bardziej innowacyjny i w większym stopniu uwzględniający ochronę życia ludzi.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Ukraińcy protestują więc nie tylko w obronie konkretnego ministra. Sprzeciwiają się także* **KIERUNKOWI ZMIAN** *i dotychczasowemu sposobowi prowadzenia wojny.*

Jaki jest najważniejszy wniosek dotyczący obecnej sytuacji politycznej na Ukrainie?

Zełenski popełnił błąd. I to bardzo duży.

Wspomniała pani, że nie był to pierwszy poważny błąd prezydenta. Ma pani na myśli również relacje z Polską?

Tak. Pogorszenie relacji z Polską jest coraz częściej postrzegane w Ukrainie jako błąd. Stąd zapewne późniejsze deklaracje Zełenskiego o kontynuowaniu ekshumacji i otwieraniu archiwów, które w rzeczywistości były już dostępne. Był to przede wszystkim ruch wizerunkowy.

Nie zrobił tego wyłącznie dla Polski, lecz także na potrzeby wewnętrzne. Zobaczył, że wcześniejsze postępowanie było błędem.

Dymisja Fedorowa jest kolejnym takim przypadkiem. Jeżeli Zełenski nie naprawi sytuacji, jego poparcie może ponownie zacząć wyraźnie spadać. Trzeba przy tym pamiętać, że jego obecne

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wysokie notowania są częściowo efektem skupienia się społeczeństwa wokół przywódcy i flagi w czasie wojny.

Co musiałby zrobić, żeby zatrzymać spadek poparcia?

Mógłby przywrócić Fedorowa albo odwołać Syrskiego. Nie da się jednak wskazać jednego oczywistego scenariusza. Zełenski również ma ograniczone pole manewru.

Przywrócenie Fedorowa oznaczałoby otwarte przyznanie się do błędu. Odwołanie Syrskiego można natomiast przedstawić jako zwykłą zmianę personalną. Dlatego właśnie ten drugi scenariusz wydaje się bardziej prawdopodobny.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

ROSJA ĆWICZY WYTRZYMAŁOŚĆ



UKRAIŃSKI ATAK NA MOSKIEWSKĄ RAFINERIĘ *należącą do koncernu naftowego Gazprom Nieft, 18 czerwca 2026 r.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

– SKALA UDERZEŃ UKRAIŃSKICH DRONÓW W 2026 R. JEST BEZPRECEDENSOWA, SZCZEGÓLNIE JEŚLI CHODZI O ROSYJSKIE RAFINERIE. *Jednocześnie obserwujemy kryzys na rynku wewnętrznym. Kolejki do stacji i doniesienia o niedoborach benzyny czy oleju napędowego pokazują, że problem jest realny. Rosyjskie władze początkowo próbowały go bagatelizować, ale obecnie nie mogą już udawać, że nic się nie dzieje – mówi* **SZYMON KARDAŚ**, *politolog z Uniwersytetu Warszawskiego oraz główny specjalista w zespole rosyjskim w Ośrodku Studiów Wschodnich.*



Rozmawiała **MARTA ROELS**

WIĘCEJ

Mówi się, że Rosja jest „stacją benzynową z bronią jądrową". Tymczasem zaczyna na niej brakować paliwa. Jak poważna jest obecna sytuacja?

Ukraińska kampania dronowa obejmuje nie tylko rafinerie, lecz także zbiorniki paliw, rurociągi oraz infrastrukturę wykorzystywaną do eksportu ropy i produktów naftowych. Atakowane są m.in. obiekty w bałtyckich portach Ust-Ługa i Primorsk oraz

eprasa.pl 5e6dd7dac7

w czarnomorskim Noworosyjsku. Skala uderzeń w 2026 r. jest bezprecedensowa, szczególnie jeśli chodzi o rafinerie. Jednocześnie rzeczywiście obserwujemy kryzys na rynku wewnętrznym. Kolejki do stacji i doniesienia o niedoborach benzyny czy oleju napędowego pokazują, że problem jest realny. Rosyjskie władze początkowo próbowały go bagatelizować, ale obecnie nie mogą już udawać, że nic się nie dzieje.

Trzeba jednak zachować ostrożność. W chwili ataku nie wiemy, jaka jest rzeczywista skala uszkodzeń, które instalacje zostały wyłączone ani ile potrwa ich naprawa. Według agencji Argus w 2026 r. trafiono 17 rosyjskich rafinerii, przy czym część



Fot. Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych UW

SZYMON KARDAŚ

– politolog, doktor nauk humanistycznych specjalizujący się w polityce zagranicznej Rosji i europejskim prawie gospodarczym, wykładowca Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego oraz główny specjalista w zespole rosyjskim w Ośrodku Studiów Wschodnich.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

z nich atakowano wielokrotnie. Nie oznacza to jednak, że wszystkie zostały zniszczone i trwale wyłączone z eksploatacji.

W 2025 r. również oglądaliśmy płonące rafinerie i kolejki do stacji. W pewnym momencie mówiono nawet o wyłączeniu około 40 proc. mocy rafineryjnych. Gdy jednak pojawiły się dane za cały rok, okazało się, że przerób ropy spadł jedynie o 1,6 proc. w porównaniu z 2024 r. Rosyjskie rafinerie dysponują ponadto znaczną rezerwą mocy – ich łączną zdolność przerobową szacuje się na około 6,5–6,6 mln baryłek dziennie, podczas gdy faktyczny przerób jest wyraźnie niższy.

> *Obecny kryzys jest poważniejszy niż poprzedni, lecz byłoby przedwczesnym ogłaszanie, że Rosja stała się* **STACJĄ BENZYNOWĄ BEZ PALIWA**.

Ostateczne skutki zależą zarówno od rozmiaru uszkodzeń i tempa napraw, jak i od tego, czy Ukraina utrzyma intensywność ataków. Warto pamiętać o pułapce, którą tworzą media społecznościowe. Zdjęcie płonącej instalacji natychmiast obiega świat, natomiast informacja o jej częściowym uruchomieniu dwa tygodnie później zwykle nie budzi podobnego zainteresowania. Tak było także z tegorocznymi uderzeniami w porty bałtyckie. Pojawiały się szacunki, że czasowo wyłączono nawet około

eprasa.pl 5e6dd7dac7

40 proc. rosyjskich mocy eksportowych, lecz po kilku tygodniach przepływy zostały w dużej mierze odtworzone. W Primorsku i Ust-Łudze późniejsze zwiększenie załadunków pozwoliło częściowo nadrobić wcześniejsze straty.

Dlatego efektu ataków nie należy mierzyć wyłącznie liczbą widowiskowych pożarów, ale długotrwałym spadkiem przerobu, eksportu i przychodów.

Jak rosyjskie władze tłumaczą obywatelom niedobory paliwa w kraju przedstawianym jako energetyczne mocarstwo?

Oficjalna narracja jest przewidywalna – problemy mają być przejściowe, a państwo ma sobie z nimi poradzić. Prawdopodobnie kryzys przedstawia się jako konsekwencję ataków wrogiej Ukrainy wspieranej przez Zachód, a nie jako rezultat wojny rozpoczętej przez Rosję. Trudno natomiast wiarygodnie ocenić nastroje społeczne. Sondaże prowadzone w państwie autorytarnym, szczególnie podczas wojny i intensywnej mobilizacji propagandowej, należy traktować z dużą ostrożnością. Respondenci mogą nie mówić prawdy albo udzielać odpowiedzi zgodnych z oczekiwaniami władz. Nie widać też, by niedobory paliwa wywoływały poważniejszy ferment. Dochodzi do napięć i aktów agresji w kolejkach, ale nie przekłada się to na protest przeciwko Kremlowi.

Rosyjskie społeczeństwo ma dużą zdolność adaptacji do trudnych warunków, a represyjność państwa dodatkowo ogranicza

eprasa.pl 5e6dd7dac7

możliwość otwartego sprzeciwu. Na razie kryzys paliwowy nie wydaje się zagrożeniem politycznym dla władz.

Dobrze pokazują to reakcje po aneksji Krymu. Rozmawiałem wówczas w Petersburgu ze znajomymi, których rodziny odczuły konsekwencje sankcji: ktoś musiał zamknąć firmę, ktoś inny stracił pracę albo musiał zmienić plany zawodowe. Można było oczekiwać (prawidłowego) wniosku, że aneksja nie była warta poniesionych kosztów. Tymczasem rozmówcy uznawali, że prywatne problemy są mniej ważne niż rosyjska racja stanu, a przejęcie Krymu było konieczne, ponieważ w przeciwnym razie pojawiłoby się tam NATO.

Ten sposób myślenia różni się od mechanizmów typowych dla społeczeństw zachodnich. Koszty polityki państwa nie muszą prowadzić do zakwestionowania jej celu; mogą zostać uznane za poświęcenie wymagane przez interes mocarstwa. Nie oznacza to, że wszyscy Rosjanie popierają wojnę. Pokazuje jednak, dlaczego sam spadek poziomu życia nie musi automatycznie zmienić postaw społecznych ani osłabić reżimu.

Czy można stwierdzić, jaką część rosyjskiego przemysłu rafineryjnego zniszczyli Ukraińcy?

Należy rozróżnić obiekty trafione od zniszczonych. To nie jest gra w statki, w której po trafieniu jednostkę skreśla się z planszy. Według danych Argus w 2026 r. zaatakowano 17 rafinerii. Niektóre trafiono raz, inne kilkakrotnie; rafinerię w Jarosławiu –

eprasa.pl 5e6dd7dac7

pięć razy. Większość zakładów w europejskiej części Rosji znalazła się w zasięgu ukraińskich uderzeń.

Nie dysponujemy jednak pełnymi informacjami o rozmiarze szkód ani terminach ponownego uruchomienia instalacji. Rosja od 2022 r. ograniczyła publikowanie danych, dlatego skalę skutków będzie można ocenić dopiero na podstawie późniejszych informacji o przerobie ropy, eksporcie oraz dostępności poszczególnych produktów.

> *Spektakularny pożar może oznaczać poważne zniszczenia, ale może też wyglądać groźniej, niż wynikałoby to z* **FAKTYCZNYCH USZKODZEŃ** *technologicznych.*

Czy Polska i państwa bałtyckie powinny spodziewać się działań odwetowych?

Rosja już od dłuższego czasu prowadzi wobec państw Zachodu wojnę hybrydową. Obejmuje ona zarówno próby sabotażu infrastruktury, jak i operacje informacyjne. Widzieliśmy przypadki uszkadzania kabli na Bałtyku, a w Polsce udaremniono próbę wysadzenia torów kolejowych.

Szczególnej ochrony wymaga infrastruktura energetyczna, dzięki której Polska i region uniezależniają się od Rosji: gazociąg

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Baltic Pipe, terminal LNG w Świnoujściu, planowany terminal pływający LNG w Gdańsku, morskie farmy wiatrowe, połączenia elektroenergetyczne ze Skandynawią oraz infrastruktura łącząca Polskę z Litwą i pozostałymi państwami bałtyckimi. To właśnie takie obiekty mogą stać się celem działań sabotażowych lub prowokacji.

Wydatki wojenne pochłaniają ogromną część rosyjskiego budżetu, rośnie deficyt i zadłużenie, a społeczeństwo ponosi coraz większe straty. Czy kumulacja tych kosztów może doprowadzić do przełomu?

To pytanie o granice odporności rosyjskiego społeczeństwa. Na razie nic nie wskazuje na to, by zostały one przekroczone. Rodziny tracą synów i mężów, wielu żołnierzy wraca z trwałymi obrażeniami, a mimo to skala strat nie doprowadziła do masowego sprzeciwu. Również sankcje, ograniczenia konsumpcji i obecny kryzys paliwowy nie wywołały protestów zagrażających reżimowi.

Nie można wykluczyć, że kryzys finansowy – połączony z niedoborami paliwa, pogorszeniem poziomu życia i kosztami wojny – uruchomiłby poważniejsze procesy polityczne. Na razie byłoby to jednak myślenie życzeniowe. Mechanizmy znane z państw demokratycznych, gdzie pogorszenie sytuacji materialnej prowadzi do demonstracji, zmiany kursu rządu albo porażki wyborczej, nie działają w Rosji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Warto obserwować nie tylko społeczeństwo, lecz także elity. W ich obrębie widać napięcia, ale większość najważniejszych osób zbudowała pozycję i majątek dzięki lojalności wobec Władimira Putina. Dopóki uznają, że na zmianie mogą więcej stracić niż zyskać, dopóty trudno oczekiwać otwartego buntu.

Kreml prawdopodobnie zna granice społecznej wytrzymałości lepiej niż zewnętrzni obserwatorzy i uważa, że wciąż ma szeroki margines do przerzucania kosztów wojny na obywateli.

Należy też ostrożnie interpretować oficjalne wskaźniki poparcia dla Putina. W warunkach represji część respondentów odmawia odpowiedzi, inni powtarzają stanowisko władz, a jeszcze inni mogą rzeczywiście uznawać koszty za uzasadnione. Z badań da się czasem odczytać kierunek zmian, ale trudno na ich podstawie określić rzeczywistą skalę niezadowolenia. Najbardziej miarodajnym sygnałem byłoby pojawienie się trwałych protestów albo otwartego konfliktu wewnątrz elity. Obecnie nie obserwujemy ani jednego, ani drugiego w skali, która mogłaby zagrozić systemowi.

Rosyjskie państwo potrafi ponadto rozkładać koszty nierównomiernie. Największy ciężar mobilizacji i strat ponoszą często biedniejsze regiony oraz grupy mające ograniczoną możliwość sprzeciwu.

Mieszkańcy największych miast mogą przez długi czas odczuwać wojnę przede wszystkim poprzez wyższe ceny, ograniczoną ofertę towarów i pogorszenie jakości usług. Taki model pozwala

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. TELEGRAM

PLATFORMA HANDLOWA WILDBERRIES *„zaopatruje rosyjską armię w komponenty dronowe oraz wyposażenie nawigacyjne” – tłumaczył wybór celu nowych ataków prezydent Zełenski na X*



FOT. TELEGRAM

PŁONĄCE CENTRUM LOGISTYCZNE WILDBERRIES, *zwanej „rosyjskim Amazonem”, w Krasnodarze, 22 lipca 2026 r.*

prasa.pl



MAGAZYNY WILDBERRIES W PETERSBURGU *zostały zniszczone w nocy z 23 na 24 lipca 2026 r.*

W WYNIKU ATAKU *zawieszono czasowo loty na lotnisku Petersburg–Pułkowo*



FOT. TELEGRAM

eprasa.pl 5e6dd7da

władzom oddalać moment, w którym niezadowolenie różnych grup społecznych połączyłoby się w jeden ruch polityczny.

Kto w warunkach niedoboru otrzymuje paliwo w pierwszej kolejności?

W poszczególnych regionach wprowadzono różne formy reglamentacji. Ich podstawowym celem jest zapewnienie dostaw jednostkom zaangażowanym na froncie, tak aby kryzys na rynku cywilnym nie ograniczył zdolności armii do kontynuowania działań zbrojnych. Oznacza to, że koszty niedoborów w pierwszej kolejności ponoszą zwykli konsumenci i przedsiębiorstwa cywilne.

Nie wiemy jeszcze, czy takie rozwiązanie okaże się wystarczające. Zależy to m.in. od dalszego tempa ukraińskich ataków. Przerwa w uderzeniach dałaby Rosjanom czas na naprawy i odbudowę zapasów, natomiast utrzymanie presji może pogłębiać braki oraz utrudniać przywracanie instalacji do pracy. Ocena skuteczności reglamentacji będzie możliwa dopiero po kilku tygodniach lub miesiącach.

Czy mimo niedoborów paliwa Rosja nadal eksportuje ropę?

Tak, Chiny i Indie pozostają najważniejszymi odbiorcami rosyjskiej ropy. Jeżeli ataki ograniczają krajowe możliwości przerobu, eksport surowca może zostać nie tylko utrzymany, lecz nawet zwiększony. Infrastruktura służąca do wywozu ropy – zarówno przez porty bałtyckie, jak i przez Noworosyjsk – nadal funkcjonuje.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

> *Powstaje przy tym paradoks – Rosja* **SPRZEDAJE ROPĘ Z UPUSTEM**, *a jednocześnie sprowadza droższe produkty naftowe m.in. z Indii.*

W takim układzie ponosi stratę, ponieważ eksportuje surowiec o niższej wartości dodanej i kupuje gotowe paliwa wytworzone w zagranicznych rafineriach.

Pojawiały się już informacje o tankowcach z indyjskimi produktami kierowanych do rosyjskich portów bałtyckich. Nie da się jednak jeszcze zrobić pełnego bilansu. Jeśli będzie to krótkotrwałe rozwiązanie awaryjne obejmujące kilka dostaw, koszt pozostanie ograniczony.

Jeżeli import utrzyma się przez kilka miesięcy, a ceny rosyjskiej ropy będą niższe niż podczas wcześniejszego wzrostu notowań, konsekwencje finansowe staną się znacznie poważniejsze. Rosyjskie koncerny poniosą również koszty napraw, a niższy przerób odbije się na ich zyskach.

Sberbank prognozuje, że w przypadku największych firm – Rosnieftu, Łukoilu i Gazprom Niefti – spadki przerobu będą widoczne w danych rocznych i w części przypadków mogą sięgnąć kilkunastu procent. Nadal nie będzie to jednak tożsame z chwilowym odsetkiem mocy wyłączonych po ataku. Zakład może

eprasa.pl 5e6dd7dac7

nie pracować przez kilka dni lub tygodni, a następnie wrócić do działalności i częściowo odrobić straty.

Dopiero wyniki za dłuższy okres pokażą, czy obecna kampania przyniosła Rosji trwały ubytek dochodów, czy przede wszystkim kosztowny, lecz przejściowy wstrząs.

Z jakich technologii krajowych korzystają rosyjskie rafinerie? Jak sankcje wpływają na możliwości ich naprawy?

Znaczna część rosyjskiego sektora rafineryjnego była uzależniona od zachodnich technologii i komponentów. Pierwsze ograniczenia wprowadzono po 2014 r., ale znacznie poważniejsze sankcje technologiczne pojawiły się po pełnoskalowej inwazji w 2022 r. Utrudniają one zarówno modernizację zakładów, jak i naprawę instalacji uszkodzonych w ukraińskich atakach.

Rafinerie wymagają regularnych remontów, wymiany zużywających się elementów oraz okresowych wyłączeń technologicznych nawet w warunkach pokoju. Ograniczenie dostępu do części i specjalistycznych rozwiązań sprawia, że prace są trudniejsze, droższe i dłuższe. Rosja wykorzystuje własne zasoby, wcześniej zgromadzone komponenty oraz współpracę z partnerami azjatyckimi. Należy też zakładać, że część wyposażenia trafia do niej kanałami służącymi obchodzeniu sankcji. Władze nie ujawniają szczegółów, ponieważ jest to jeden z najbardziej wrażliwych punktów sektora.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Skoro handel i inwestowanie w Rosji wiążą się z coraz większym ryzykiem, dlaczego rubel nie załamał się tak, jak przewidywano?

> *Rosyjska gospodarka nie funkcjonuje obecnie w* **NORMALNYCH WARUNKACH RYNKOWYCH**. *Państwo silnie ingeruje w przepływy kapitału, działalność banków, giełdę oraz wymianę walutową.*

Utrzymuje wysokie stopy procentowe, stosuje ograniczenia administracyjne i kontroluje wiele mechanizmów, które w gospodarkach wolnorynkowych kształtowałyby kurs bardziej swobodnie.

Dlatego stabilność rubla nie musi świadczyć o zdrowiu gospodarki. Kurs może być podtrzymywany sztucznie dzięki interwencjom państwa i ograniczeniu możliwości wyprowadzania kapitału. Nie należy analizować rosyjskiej waluty według tych samych zasad co waluty państw, w których rynek finansowy działa bez porównywalnej presji administracyjnej.

Po katastrofie w Cieśninie Kerczeńskiej skażone zostały wybrzeża Morza Czarnego i Azowskiego. Mimo to Rosjanie nadal wypoczywają w zagrożonych miejscach, a państwo organizuje tam kolonie dla dzieci. Jak to rozumieć?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Nie analizowałem szczegółowo skali skażenia, dlatego nie chcę formułować kategorycznych ocen. Z ogólnodostępnych informacji nie wynika jednak, by katastrofa w znaczący sposób zmieniła wybory turystyczne Rosjan. Ich możliwości wyjazdów są obecnie bardziej ograniczone niż przed wojną – zarówno ze względów politycznych, jak i finansowych.

Najważniejszą zagraniczną alternatywą pozostaje Turcja, natomiast w kraju naturalnym kierunkiem są kurorty nad Morzem Czarnym. Czynniki ekologiczne najwyraźniej nie odgrywają takiej roli, jakiej można byłoby oczekiwać.

Inaczej może wyglądać sytuacja na Krymie, z którego część Rosjan wyjeżdża z powodu ukraińskich działań zmierzających do izolowania półwyspu i narastających problemów z zaopatrzeniem.

Jaką rolę w wojnie odgrywa Cerkiew prawosławna? Czy wewnątrz widać jakikolwiek sprzeciw?

Rosyjski kościół funkcjonuje w ścisłej symbiozie z państwem, dlatego jako instytucja nie sprzeciwi się strategicznym decyzjom Kremla. Kazania patriarchy Cyryla oraz błogosławienie żołnierzy i sprzętu wojskowego mogą szokować, ale są logiczną konsekwencją relacji ukształtowanej między władzą a Cerkwią.

Jest to klasyczny sojusz ołtarza z tronem. Cerkiew przez lata korzystała z przychylności państwa, również materialnie, a państwo wykorzystywało religię do wzmacniania narracji o obronie tradycyjnych wartości i szczególnej misji Rosji.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Po rozpoczęciu wojny instytucjonalna lojalność oznaczała poparcie działań władz. W efekcie Cerkiew legitymizuje agresję oraz związane z nią zbrodnie, choć pozostaje to sprzeczne z moralnym przesłaniem chrześcijaństwa.

Rosyjskie ministerstwo obrony oferuje wysokie wynagrodzenia i odszkodowania. Pojawiają się nawet historie o „czarnych wdowach", które zawierają małżeństwa z żołnierzami, licząc na wypłatę po ich śmierci, a gdy ta nadchodzi, wchodzą w kolejny związek małżeński. Co mówi to o rosyjskim społeczeństwie?

Ten mechanizm jest znany od początku pełnoskalowej wojny. Rosyjscy ekonomiści zwracali uwagę, że dla części najbiedniejszych lub dysfunkcyjnych rodzin wysłanie mężczyzny na front może być postrzegane jako finansowo korzystne. Rodzina otrzymuje wynagrodzenie, a po jego śmierci – wysokie odszkodowanie.

Brzmi to brutalnie, ale w niektórych środowiskach wojna stała się narzędziem awansu materialnego albo sposobem rozwiązania problemów społecznych. Jeśli na front trafia osoba uzależniona, stosująca przemoc lub od lat nieuczestnicząca w utrzymaniu domu, bliscy mogą nie postrzegać jej wyjazdu wyłącznie jako straty. System wypłat ogranicza więc koszty polityczne ofiar i pomaga państwu utrzymywać rekrutację.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zachodniosyberyjskie złoża, będące podstawą rosyjskiego wydobycia, stopniowo się wyczerpują. Czy wojenne zaniedbania mogą doprowadzić do długoterminowego załamania produkcji ropy?

Tak, Rosja będzie musiała zastępować eksploatowane od dekad złoża zachodniosyberyjskie nowymi zasobami. Część nowych projektów rozwijano we wschodniej Syberii, ale w dłuższej perspektywie konieczne stanie się zagospodarowanie tych położonych w rosyjskiej strefie arktycznej. Są one trudniejsze i droższe w eksploatacji, a do ich uruchomienia potrzebne są: kapitał, nowoczesne technologie, infrastruktura transportowa i wykwalifikowani pracownicy.

> *Do około 2030 r. Rosja może jeszcze korzystać* **Z OBECNEJ BAZY SUROWCOWEJ**, *później problemy będą narastać.*

Kluczowa zmiana nastąpiła w 2022 r. – cele gospodarcze zostały podporządkowane celom politycznym i wojennym. Wcześniej Kreml, szczególnie w sektorze naftowym, brał pod uwagę rachunek ekonomiczny i ostrożnie podchodził do instrumentalizowania dostaw. Po inwazji priorytetem stała się konfrontacja z Zachodem, nawet kosztem długofalowych interesów energetycznych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Przed wojną Rosja znacznie chętniej wykorzystywała jako instrument polityczny gaz niż ropę. Wiedziała, że europejska zależność od gazociągów daje jej możliwość nacisku, natomiast przychody ze sprzedaży ropy są zbyt ważne, by regularnie ryzykować ich utratę. Zdarzały się wyjątki – po przejęciu rafinerii w Możejkach przez polską spółkę Rosjanie wstrzymali dostawy rurociągiem, oficjalnie z przyczyn technicznych – ale co do zasady interes ekonomiczny ograniczał polityczną skłonność do eskalacji. Od 2022 r. ta równowaga została zerwana – gospodarka ma służyć wojnie, a nie odwrotnie.

Jeżeli wojna i sankcje będą się przedłużać, Rosja może nie zdążyć przygotować nowych złóż przed wyraźnym spadkiem produkcji. Liczy zapewne, że zamrożenie lub zakończenie konfliktu otworzy drogę do odbudowy współpracy z zachodnimi firmami, których kapitał i technologie byłyby szczególnie potrzebne w Arktyce. To ryzykowna kalkulacja. Im dłużej gospodarka pozostaje podporządkowana wojnie, tym mniejsze są szanse na powrót do putinowskiej wizji Rosji jako energetycznego supermocarstwa.

Czy świat nie przyzwyczaił się już do wojny? Ukraina rzadziej trafia na czołówki serwisów, a rosyjscy sportowcy stopniowo wracają do międzynarodowej rywalizacji.

Im dłużej trwa wojna, tym większe staje się zmęczenie społeczeństw i instytucji międzynarodowych. Rosja jest państwem zdolnym do prowadzenia długiej rozgrywki – pozostaje cierpliwa,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

odporna na koszty i zdeterminowana, by osiągnąć swoje cele. Czas działa więc na jej korzyść, jeśli po drugiej stronie słabną determinacja i gotowość do utrzymywania sankcji.

Nie można też wykluczyć regularnego rosyjskiego lobbingu. Decyzje poszczególnych federacji sportowych o ponownym dopuszczaniu Rosjan oraz perspektywa ich szerszego udziału w kolejnych igrzyskach pokazują, że proces normalizacji już się zaczyna. To smutny, ale typowy mechanizm stosunków międzynarodowych – nawet po agresji i zbrodniach z czasem pojawia się presja, by wrócić do wcześniejszych relacji.

Rosja rozumie, że bardziej wytrzymała strona często zyskuje przewagę. Dlatego powrotów rosyjskich przedstawicieli na sportowe, gospodarcze i polityczne salony może być w najbliższych miesiącach coraz więcej.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

WIELKA PIĄTKA SKRACA ŻYCIE











eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Artur Szczepański/REPORTER/East News

PROF. DR HAB. MED. KRZYSZTOF J. FILIPIAK *jest lekarzem czterech specjalizacji: kardiologii, interny, hipertensjologii i farmakologii klinicznej*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Mieszkaniec Polski żyje średnio kilka lat krócej niż mieszkaniec Szwajcarii czy Hiszpanii. – **ZNAMY WIELKĄ PIĄTKĘ PRZYCZYN PRZEDWCZESNYCH ZGONÓW POLAKÓW**, *z tego dwa czynniki to także czynniki ryzyka wielu chorób nowotworowych* – *mówi* **PROF. DR HAB. MED. KRZYSZTOF J. FILIPIAK**.



Tekst: **ADRIAN DĄBEK**

WIĘCEJ

Oczekiwana średnia długość życia to jeden ze wskaźników cywilizacyjnych poszczególnych państw. Składowych wpływających na ten element jest wiele, począwszy od czynników genetycznych, poprzez styl życia, aż po jakość środowiska naturalnego oraz poziom i dostępność systemu ochrony zdrowia.

Polska od kilku dekad dynamicznie rozwija się w wielu parametrach, szczególnie ekonomicznych, rośnie także średnia długość życia, jednak wciąż w tym ostatnim elemencie wciąż jesteśmy daleko za europejskimi liderami.

Polacy żyją coraz dłużej

Jak wynika z raportu „Trwanie życia w 2024 r.” opublikowanego w ubiegłym roku przez Główny Urząd Statystyczny, długość życia

eprasa.pl 5e6dd7dac7

w 2024 r., zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn, była najwyższą odnotowaną w historii Polski. Autorzy raportu wskazują, że obserwowane na przestrzeni ostatnich trzech dekad w Polsce wydłużanie się przeciętnego trwania życia zostało zahamowane w konsekwencji pandemii COVID-19, jednak dane z ostatnich kilku lat wskazują na odwrócenie tendencji spadkowej i powrót do trendu obserwowanego przed pandemią.

> *W 2024 r. średnia oczekiwana długość życia mężczyzn to 74,93 roku, natomiast kobiet 82,26 roku. W porównaniu z 2023 r.* **TRWANIE ŻYCIA WYDŁUŻYŁO SIĘ** *o 0,3 roku zarówno wśród mężczyzn, jak i kobiet.*

A porównując do danych z 1990 r., w 2024 r. mężczyźni żyli średnio dłużej o 8,7 roku, a kobiety o 7 lat.

Ale daleko nam do liderów

Jak to wygląda w porównaniu z najbardziej rozwiniętymi krajami? Statystyki prezentowane przez OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju), obejmujące blisko 40 najbardziej rozwiniętych państw świata, pokazują, że średnia długość życia w tej grupie w 2023 r. wyniosła 81,1 roku. Liderami tego

eprasa.pl 5e6dd7dac7

zestawienia były Szwajcaria i Japonia ze średnią życia odpowiednio 84,3 i 84,1. Polska wypadła poniżej średniej OECD, z oczekiwaną długością życia na poziomie 78,4 roku.
Z kolei wspomniany raport GUS wskazuje, że w 2023 r. pod względem przeciętnego trwania życia mężczyzn Polska zajmowała dopiero 27. miejsce wśród 35 krajów europejskich uwzględnionych w analizie. W tym zestawieniu wyprzedzaliśmy jedynie kraje bałkańskie (Bułgarię, Serbię), karpackie (Węgry, Rumunię), bałtyckie (Litwę, Łotwę i Estonię) i Mołdawię. W zestawieniu dotyczących wieku kobiet Polska zajęła 24. miejsce.

Natomiast dane Eurostatu z roku 2024 pokazują, że mężczyzna w Polsce żyje średnio o 7,6 roku krócej niż rekordzista – Szwajcar (74,8 roku wobec 82,4), a Polka o cztery lata krócej niż Hiszpanka (82 lata wobec 86).

Zbyt rzadko się badamy

Dlaczego Polacy wciąż żyją znacznie krócej niż mieszkańcy zachodniej Europy?

– Odpowiadając pesymistycznie, powiem: nadal znacznie rzadziej niż mieszkańcy tzw. starej Europy Zachodniej korzystamy z badań profilaktycznych – przede wszystkim tych dotyczących czynników ryzyka chorób układu krążenia i nowotworów. A to podstawowe przyczyny zgonów w nowoczesnych społeczeństwach i wcześnie wykryte choroby, czynniki ryzyka przekładają

eprasa.pl 5e6dd7dac7

się na lepsze wyniki w zakresie przeżycia. Nadal 21 mln Polaków ma podwyższony cholesterol, a 12 mln – nadciśnienie tętnicze, 8 mln otyłość, 8 mln nadal pali.

> *Jeżeli dodam kilka milionów z cukrzycą i stanem przedcukrzycowym – mam wielką piątkę (BIG FIVE)* **PRZYCZYN PRZEDWCZESNYCH ZGONÓW** *Polaków,*

z tego dwa czynniki (otyłość i palenie papierosów) to także czynniki ryzyka wielu chorób nowotworowych – konkluduje jeden z najbardziej znanych polskich kardiologów prof. dr hab. med. Krzysztof J. Filipiak.

– O ile zaniedbania w profilaktyce zdrowotnej powoli zmniejszają się dzięki programom przesiewowym, systemowi opieki koordynowanej w medycynie rodzinnej, siłą rzeczy – chociaż to niepopularna teza – nadal mamy w Polsce gorszy dostęp do leczenia z uwagi na niedofinansowanie systemu – dodaje ekspert.

Niedofinansowana ochrona zdrowia

Prof. Filipiak wskazuje, że nakłady na ochronę zdrowia w Polsce – zarówno publiczne, jak i prywatne w przeliczeniu na mieszkańca są znacząco niższe niż starych krajach Unii Europejskiej.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

– Siedem lat różnicy pomiędzy średnim czasem trwania życia Szwajcara i Polaka według danych Eurostatu z 2024 r.? To popatrzmy na średnie wydatki na zdrowie na mieszkańca w tych dwóch krajach: można je obecnie szacować na 1150 EURO na osobę w Polsce oraz prawie 5000 EURO na osobę w Szwajcarii. Można z tego zrobić proste, choć na pewno obciążone wieloma błędami, założenie, że każde podwyższenie średnich wydatków na zdrowie Polaka o 500 EURO będzie niwelować jeden rok różnicy przeżycia pomiędzy Polską a Szwajcarią w przypadku mężczyzn – wyjaśnia kardiolog.

– Ale nie wszystko wynika tylko z pieniędzy. Nadal nie mamy optymalnego systemu zarządzania ochroną zdrowia, w Polsce nadal jest większy smog (zanieczyszczenie środowiska, pyły zawieszone, benzopiren) związany z energetyką węglową, wciąż zbyt małym udziałem odnawialnych źródeł energii i zerowym udziałem energii najczystszej – atomowej, mamy zdecydowanie gorszy styl życia i dietę niż przeciętny mieszkaniec Europy Zachodniej, kuleje też edukacja zdrowotna. To nasze główne grzechy – podsumowuje prof. dr hab. med. Krzysztof J. Filipiak – były prezes Polskiego Towarzystwa Nadciśnienia Tętniczego.

Jest też odpowiedź pozytywna: we wszystkich tych aspektach zachodzą istotne zmiany, „gonimy Europę” i też widać w statystykach zdrowotnych.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Zbyt mało się ruszamy

Na inny aspekt zwraca uwagę prof. Paweł Koczkodaj, kierownik Pracowni Prewencji Pierwotnej i Polityki Zdrowotnej w Narodowym Instytucie Onkologii. Chodzi o aktywność fizyczną, jeden z najważniejszych elementów profilaktyki zdrowotnej.

– Jeżeli popatrzymy na dane z Eurobarometru z 2022 r., to ten czynnik protekcyjny musiałby być na znacznie wyższym poziomie, żeby widać było jego oddziaływanie w populacji.

> *Dane wskazują, że w grupie wiekowej 55 plus ponad 90 proc. zarówno mężczyzn, jak i kobiet w Polsce deklaruje, że jest* **NIEAKTYWNA FIZYCZNIE**, *bądź jest aktywna rzadko.*

Jeden z najsilniejszych czynników protekcyjnych, wydłużających życie i sprawność, jest praktycznie nieobecny w naszym życiu. Jesteśmy zbyt mało aktywnym fizycznie społeczeństwem – podkreśla.

– Są publikowane raporty OECD – Cancer Profiles albo Health Country Profiles – które pokazują, jak wygląda narażenie na modyfikowalne czynniki ryzyka w danym państwie na tle innych krajów. W każdym z czynników – jak m.in. spożycie warzyw i owoców, aktywność fizyczna, palenie papierosów i wiele innych,

eprasa.pl 5e6dd7dac7

jako kraj mamy wiele do zrobienia, porównując się chociażby z krajami skandynawskimi – dodaje.

Dlaczego kobiety w Polsce żyją dłużej?

Średnia długość życia w Polsce zmienia się w różnym tempie i doświadcza różnych turbulencji, to jednak jest stały element. Kobiety żyją znacznie dłużej niż mężczyźni, choć ta różnica coraz bardziej się zmniejsza. Dane z 2024 r. mówią o różnicy wynoszącej 7,4 roku. W 2021 r. ta różnica wynosiła 7,5 roku, a w 1991 r. 9,2 roku.

– Ze wszystkich badań, które prowadzimy, także w instytucji, którą obecnie kieruję – Centrum Medycznego Kształcenia Podyplomowego w Warszawie – wyłania się jeden obraz: mężczyźni częściej niż kobiety unikają badań profilaktycznych, mniej zainteresowani są swoim zdrowiem, częściej ignorują objawy chorób, zgłaszają się do lekarza, gdy choroba jest bardziej zaawansowana. Mężczyźni mniej chętnie się leczą, częściej umierają na zawały serca i udary mózgu. Programy profilaktyczne w Polsce powinny być bardziej skierowane na zdrowie mężczyzn i kobiet, powinna to uwzględniać również edukacja zdrowotna – podsumowuje prof. dr hab. med. Krzysztof J. Filipiak, dyrektor-rektor CMKP w Warszawie.

Czy jesteśmy w stanie dogonić liderów?

Wg danych OECD z 2024 r. Polacy (bez podziału na płeć) żyli średnio o sześć lat krócej niż Szwajcarzy. Z kolei Eurostat

eprasa.pl 5e6dd7dac7

wskazuje, że w 2024 r. mężczyzna w Polsce żył prawie o osiem lat krócej niż Szwajcar, a Polka o cztery lata krócej Hiszpanka.

> *Ale dane pokazują, że dystans do liderów tego zestawienia się zmniejsza,* **CHOĆ BARDZO NIEZNACZNIE**. *W 1990 r. Polak żył o dziewięć lat krócej niż Islandczyk a Polka o 5,5 roku krócej niż Islandka.*

Trzeba pamiętać, że długość życia zwiększa się we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Wg OECD w 2010 r. mieszkańcy UE żyli średnio 79,8 roku, a w 2024 r. 81,5 roku.

Perspektywa 20 lat

– Wszystko w naszych rękach. Jestem tylko profesorem medycyny, ale moi koledzy, profesorowie ekonomii, twierdzą, że w horyzoncie następnych 20 lat przy tak intensywnym rozwoju gospodarczym, jaki przeżywamy od wejścia do Unii Europejskiej, jesteśmy w stanie osiągnąć poziom zamożności „starych krajów" UE mierzony PKB per capita z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej. Myślę, że wówczas średni czas przeżycia Polaka i Polki „dogoni" wartości obserwowane dzisiaj w Europie Zachodniej – mówi prof. Filipiak.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

– Jako nie tylko lekarz, ale i naukowiec muszę dodać, że widzę tutaj jedno podstawowe zagrożenie. Intensywny rozwój, a więc także zwiększanie zamożności, wydłużanie się życia, możliwe będą, gdy Polska zacznie rozwijać się przede wszystkim w modelu opartym na wysokich technologiach i kapitale intelektualnym – muszę to dodać jako Przewodniczący KRUB – Klubu Rektorów Uczelni Bielańskich – jednej z dzielnic Warszawy wielkości średniego wojewódzkiego miasta – kończy ekspert.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7



Fot. Beata Zawrzel/REPORTER/East News

NIENAWIDZĘ LUDZKOŚCI, KOCHAM CZŁOWIEKA

DOROTA SUMIŃSKA *przemawia przed Sejmem na proteście „Mamy dość! Stop cierpieniu zwierząt w Polsce", 26 marca 2026 r.*

eprasa.pl 5e6dd7dac7

DOROTA SUMIŃSKA *bez ogródek ocenia nasz stosunek do zwierząt i natury. Wyjaśnia też,* **CZEGO MOŻEMY SIĘ NAUCZYĆ OD WILKA, GOLCA PIASKOWEGO CZY GOŁĘBIA** *i jak doprowadziliśmy do tego, że dziś ludzkość jest… chorobą zakaźną toczącą tę piękną planetę.*



Rozmawiał **ANDRZEJ KWAŚNIEWSKI**

WIĘCEJ

Jako kociarz, spodziewałem się kolejnej książki o kocie. Tymczasem głównym bohaterem, którego na dodatek mamy sobie brać za wzór, jest wilk – istota trochę demonizowana w naszej kulturze.

Już chyba mniej niż kiedyś. Choć wilk wciąż bywa krzywdzony przez stereotypy, tak samo jak wszystkie zwierzęta udomowione i dzikie, którym człowiek zrobił tyle złego.

Skąd akurat wilk i skąd taki szeroki dobór bohaterów? Od wilka po golca piaskowego, to raczej mało znane stworzenie.

Mnie interesuje każde życie. Dlatego w książce jest ogromna rozmaitość: owady, mięczaki, ssaki, ptaki. Ja uważam, że od każdego gatunku możemy się czegoś nauczyć. Tylko nam się nawet

eprasa.pl 5e6dd7dac7

nie chce patrzeć. Mijamy wszystko kompletnie obojętnie i nie wiemy nic o gatunkach, które dzielą z nami życie od tysięcy lat.

Co my wiemy o kotach? Co my wiemy o psach, gołębiach? My wiemy o zwierzętach tyle, ile smakują. Interesuje nas różowa masa w sklepie, nie to, kim jest świnia, krowa, kura, koń. Jesteśmy okrutnymi ignorantami. Zresztą lepiej nie wiedzieć, prawda? Wygodniej. Bo gdybyśmy wiedzieli i poznali, nie przeszłoby nam przez gardło.

Bo dla ludzi zwierzęta dzielą się na te do przytulania i te do zjadania?

To nie zwierzęta się dzielą, to my je dzielimy. Ja tego nie jestem w stanie pojąć. Jak można tulić i całować swojego psa albo kota

DOROTA SUMIŃSKA

– lekarka weterynarii, popularyzatorka wiedzy o zwierzętach, autorka licznych książek dla dzieci i dorosłych. Wspólnie z córką Martą Stachowiak na kanale „Zwierzę Ci się" dzieli się wiedzą i doświadczeniem na temat opieki nad zwierzętami, a swój dom zamieniła w oazę szczęścia dla wielkiej gromady psów i kotów. 15 lipca premierę miała jej najnowsza książka „Bądź jak wilk, a staniesz się człowiekiem. Czego możemy się nauczyć od zwierząt", która ukazała się nakładem Wydawnictwa Literackiego.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

i zjadać schabowego? Jeżeli miałabym kogoś zjeść, to najpierw musiałabym się dowiedzieć, kto to jest. A jak bym się dowiedziała, że to mój najbliższy kuzyn – bo świnia to tak samo jak ja ssak kręgowiec – to byłoby mi nieco głupio.

To istota, która funkcjonuje tak samo jak ja – umie kochać, umie się bać, cierpi, rozpacza. Ma te same emocje co my, a my zadajemy jej potworną mękę. Skąd się to bierze? Z wygody i obojętności. Wyłącznie.

Tyle się mówi o weganizmie, wegetarianizmie, ruchach eko, a spożycie mięsa wciąż rośnie. Czy te ruchy są za małe, czy może to po prostu moda, którą fajnie jest reprezentować, ale gorzej realizować?

Gdyby to była moda realizowana w praktyce, nie obchodziłoby mnie, jak to nazywamy.

> *Chciałabym tylko, żeby ta rzeź się skończyła. I cierpienie zwierząt w ogóle, bo my dla psów i kotów* **WCALE NIE JESTEŚMY LEPSI** *niż dla świń.*

Wszystkie zwierzęta udomowione płacą potworną cenę za to, cośmy im zrobili. Żeby stosunek do zwierząt się zmienił, nawet do psów i kotów, musimy przestać zjadać zwierzęta. Musi się skończyć społeczne przyzwolenie.

eprasa.pl 5e6dd7dac7

Proszę popatrzeć: nasza moralność jest binarna. Z jednej strony człowiek, z drugiej – zwierzę, zawsze gorsze. Tak jak pewne ustroje, religie czy normy uznajemy za gorsze od innych. Dopóki nie zdecydujemy, że żywa istota to żywa istota i ma prawo żyć – tak będzie.

Mówi pani, że nasza emocjonalność spadła dramatycznie, ale przecież świat jest pełen kampanii, fundacji, pełen ludzi, którzy deklarują wrażliwość.

Bohaterem nazywamy dziś kogoś, kto pomógł osobie, która upadła. To mnie żałośnie obraża, bo to są przecież oczywiste rzeczy, które powinny cechować każdy społeczny gatunek. Ale myśmy przestali być społecznym gatunkiem. Żyjemy niby w gromadzie, ale każdy jest w niej samotny. Pandemia tylko to przyspieszyła. Odizolowaliśmy się nawet od siebie i przestaliśmy umieć współczuć. Naszą cywilizację uważam za coś bardzo złego. Ludzie cywilizowani to ludzie bardzo samotni, którym smartfon jest towarzyszem życiowym. To jest kompletnie wbrew naturze.

Czy to ten pęd cywilizacyjny tak sprawił, że zupełnie się od natury oderwaliśmy?

Owszem. Bo to wygodniejsze. Nie trzeba sobie brudzić rąk, wąchać, można wszystko oglądać na kolorowym ekraniku. Tak jest komfortowo. Mózg jest takim organem, który bardzo lubi głupieć. Zużywa przecież najwięcej energii w naszym organizmie i korzysta z każdej okazji, żeby nie być używanym. Brain rot –

eprasa.pl 5e6dd7dac7

zgnilizna mózgu – jest już przez WHO zatwierdzonym pojęciem. I to nas nie obchodzi. Wpadamy w nałóg. Jestem przekonana, że są już ludzie, którzy nie umieją sobie zrobić śniadania bez poradzenia się sztucznej inteligencji.

Jest pani pesymistką od lat, a jednak pani książka jest – przynajmniej w założeniu – propozycją zmiany. Jak to pogodzić?

Jestem pesymistką, co nie zmienia faktu, że robię to, co robię i będę robić do śmierci. Myślałam, że jak napiszę książkę „Dość" („Dość. O zwierzętach i ludziach, bólu, nadziei i śmierci" – przyp. red.), to choć w Polsce zacznie się coś zmieniać. Nie zaczęło, bo nikt nie chce sobie robić kłopotu. Po co się stresować, lepiej zjeść parówkę. Wygodnictwo i łatwizna. Dla współczesnego człowieka wszystko, co dobre i mądre, musi być łatwe, a wiadomo, że wszystko, co łatwe, nic nie znaczy.

Nie wierzę w globalną zmianę. Absolutnie nie. Uważam, że wytępimy wszystko, zanim zaczniemy skutecznie trzebić siebie nawzajem. Choć już i to zaczęliśmy. Ale na swoim maleńkim poletku widzę efekty. Każda osoba, która zmieni zdanie, zna przynajmniej sto innych i może ideę przekazać. To jest jakaś szansa.

Co konkretnie ta książka chce ludziom dać?

Bardzo bym chciała, żeby ludzie czytali ją ze zrozumieniem, co jest dziś, niestety, coraz trudniejsze i żeby postanowili się chwileczkę nad tym zatrzymać. Ludzie niszczą to, czego nawet nie znają. Chciałam, żeby ta książka dotarła do nich z myślą: w obrę-

eprasa.pl 5e6dd7dac7

bie każdej grupy gatunkowej są istoty nie tylko godne naśladowania, ale przede wszystkim warte naszego zainteresowania i troski. Przyjrzyjmy się temu kotu leżącemu na kanapie. Przyjrzyjmy się gołębiom — cudowne ptaki, tyle czasu z nami. Przyjrzyjmy się szczurom i myszom, zanim je zabijemy, to są niezwykle ciekawe, mądre zwierzęta. Tylko z naszej winy są tak blisko nas. Niczym nie zawiniły.

Czy my w ogóle mamy jeszcze jakąś szansę, czy zmierzamy do wymarcia jak dinozaury?

My nie będziemy potrzebowali meteorytu. Sami siebie załatwimy. Najgorsze jest to, że zanim to nastąpi, wytłuczemy każde życie na tej planecie. Zostaną pasożyty, ale jak nie będą miały na kim żerować, to też się skończą.

> *Jesteśmy jedynym gatunkiem, który, gdyby wyginął, to* **NIC BY SIĘ NIE STAŁO**. *Wręcz przeciwnie, wszystko by rozkwitło.*

Jedynym. Nie ma drugiego takiego, po którego utracie ekosystem nie poniósłby straty. To świadczy o tym, że jesteśmy po prostu chorobą zakaźną toczącą tę piękną planetę.

Nie możemy w tym miejscu nie poruszyć gorącego tematu myśliwych i polowań z powodu jakiejś... pasji?

eprasa.pl 5e6dd7dac7

To jest już moim zdaniem choroba, a nie pasja. Lubimy się znęcać, po prostu. A to jest psychopatyczny objaw. Profesor Elżanowski (prof. Andrzej Elżanowski, biolog i zoolog – przyp.red.) napisał kiedyś bardzo dobry artykuł na ten temat, oparty na wynikach badań naukowców i psychologów z całego świata, którzy badali emocje rządzące myśliwym podczas polowania. Stwierdzili wyraźnie: to są dokładnie te same emocje, które rządzą gwałcicielem podczas gwałtu. Kilkudziesięciu znanych psychologów się pod tym podpisało. Przerażające, ale tak jest.

Dlatego apeluję – jest teraz akcja zbierania podpisów pod zmianą ustawy dotyczącej prawa łowieckiego. Do końca sierpnia można drukować listę i zbierać podpisy samodzielnie. To jeden z tych obszarów, na które mamy realny wpływ.

Tych etycznych, czy też po prostu „ludzkich" zachowań powinniśmy się już chyba uczyć od dziecka, w domu, w szkole? Co z naszą edukacją?

Radykalnie powinien zmienić się program nauczania. W każdej szkole powinno być religioznawstwo i etyka, i to etyka ekumeniczna, dotycząca każdego gatunku żyjącego na tej planecie. Dzieci od najmłodszych lat powinny się uczyć o zwierzętach udomowionych, ich losie, ich emocjach, ich życiu. Tak, byśmy mogli stopniowo, powolutku naprawdę zmieniać świat.

Napisałam serię książek dla dzieci właśnie w tym celu. Bardzo chciałam, żeby stały się lekturą w szkole podstawowej. Niestety

eprasa.pl 5e6dd7dac7

nie ma o tym mowy. Przemysł mięsny jest jedną z najbogatszych korporacji i lobby na świecie. Nawet wprowadzenie jednego dnia bez mięsa w tygodniu w stołówkach szkolnych jest dziś nie do przeforsowania. Ale to nie znaczy, że mamy spoczywać na laurach. Trzeba to robić.

Powiedziała pani podczas naszej rozmowy coś bardzo mocnego: „Nienawidzę ludzkości, kocham człowieka".

Jako masa, ludzkość, jesteśmy katastrofą. Przestaliśmy myśleć, przestaliśmy czuć. Każdy z nas jest samotny i obojętny. Natomiast pojedynczy człowiek — ten jeden, który czyta, który się zastanawia, który zmienia zdanie — potrafi być piękny. To jest ta jedyna nadzieja, na którą jeszcze mnie stać.

Gdyby z całej książki miała pani zostawić czytelnikowi jedną myśl i chciałaby pani, żeby z tą myślą został, co by to było?

Chyba najważniejsze przesłanie, to: żyj zgodnie ze swoimi gatunkowymi potrzebami. Poprzez inne gatunki można właśnie zobaczyć, że niektóre z potrzeb mamy dokładnie takie same. Natomiast moim największym marzeniem jest znaleźć zaczarowane zapałki. Wie pan, jakie to były zapałki? Gdy się złamało jedną, spełniało się życzenie. To jest moje największe marzenie.

© Wszelkie prawa zastrzeżone

eprasa.pl 5e6dd7dac7

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 5e6dd7dac7