DGP
Dziennik Gazeta Prawna

Magazyn na Weekend

RYS. PATRYK KOCH, FOT. UNSPLASH (8), FRAN/KIE/SHUTTERSTOCK

Rosja / M**3**

Przemienieni w putinistów

Rosyjscy opozycjoniści zrozumieli, że Putina nie da się przeczekać. Uznali, że trzeba się dogadać z reżimem

pisze Piotr Skwieciński

Wywiad / M**4**

Perpetuum debile

Najgorsze, co pojawia się u Rosjan, to brak perspektywy zmiany. Od małego słyszą, że tak zawsze było i że nie będzie inaczej

mówi Michał Gołkowski

Świat / M**14**

To dobry kryzys

Europejska prawica budowała bliskie relacje z administracją Donalda Trumpa. Dziś jej część się do niej dystansuje

analiza Karoliny Wójcickiej

DGP.pl DZIENNIK GAZETA PRAWNA NR 20 (6689), 30 STYCZNIA – 1 LUTEGO 2026, CENA 11,90 ZŁ (W TYM 8% VAT), ISSN 2080-6744

eprasa.pl 56c8f87ad8

Prawo / M8

Zmiana jest pozorna

Nowe przepisy – tak jak stare – koncentrują się na tym, co spowodowało, że dana osoba nie wyraziła zgody na seks. Sam fakt, że zgody nie było, jest niewystarczający
przekonuje Dominika Czerniak

Edukacja / M20

Za dużo dobrych rzeczy

Mam wrażenie, że zaczynamy od końca. Zamiast projektować idealnego absolwenta, powinniśmy najpierw zapytać, co właściwie dziś w szkole nie działa
mówi Maria Mach

FOT. WOJTEK GÓRSKI

To, co korzystne dla kraju, korzystne nie jest dla partii

Jan Wróbel

Edukacja służyła, służy i będzie służyć rozbudowie arsenału fajnych wyzwisk (trzeba mieć nadzieję, że spełnia również inne cele). Żelaznym punktem programu szkolnego od ponad stu lat jest omawianie sporu romantyków z pozytywistami. Kiedy porzucić wyzwiska, nietrudno zauważyć, że nasz największy w dziejach zryw narodowy – strajki roku 1980 – nie był ani powstaniem, ani nawet rewolucją. Zakończył się podpisaniem pięknego porozumienia z władzą. Potem przyjechały czołgi, ale, znowu, powstania nie było. A kiedy czołgi odjechały, przyszedł Balcerowicz. Budząca mnóstwo napięć transformacja nie zaowocowała nawet wielkim wybuchem społecznej złości.

W 2015 r., właśnie wtedy, kiedy III RP wyszła na prostą, nieoczekiwanie wróciła do łask terminologia charakterystyczna dla wielkich zrywów. Niby po prostu ktoś wygrał wybory, a okazało się, że Polska zerwała kajdany. Znajomy pisowiec wrócił w tamtych pamiętnych dniach z obrad klubu parlamentarnego Zjednoczonej Prawicy. Pytam, jak było. Jęczał cicho: „Jarosław mówił, że teraz jest czas rewolucyjny. Pytam: «Jarku, co ty mówisz, jaka rewolucja?», to ten tylko okiem na mnie złym łypnął". Oczywiście, rację miał prezes PiS. To znaczy, nie było żadnej rewolucji, ale paplanina na temat wyjątkowej chwili pomagała iść na skróty. Nic tak nie unieważnia treści zdania: „To nie wypada", jak okrzyk: „Hej, kto Polak, na bagnety!".

Pamiętamy odpowiedź ówczesnej opozycji: demokracja upadła, brońmy wolności przeciwko białoruskiej dyktaturze etc. Kłamstwa, ale tak dobrze wpadające w polskie ucho wyposażone w romantyczny błędnik, że przekonały wielu. Nawet dzisiaj, kiedy, zdawałoby się, jest czas pozytywizmu – odkręcania tego, co prawica źle skręciła – zespół Donalda Tuska dalej najchętniej zwołuje swoich przeciwko PiS. Odstępstwem od tej zasady może być, serio, przegłosowana właśnie ustawa o reformie reformy sposobu powoływania sędziów do KRS. Panu Bogu (KO) daje świeczkę, ale diabłu (żart! a chodzi o prezydenta) ogarek. Każdy kompromis obnaża prawdę – żadnej wojny polsko-polskiej nie ma, są nakręceni wyborcy. Podpisanie ustawy byłoby zatem dobrym rozwiązaniem – ale dobrym dla kraju, niedobrym dla najważniejszych liderów partyjnych. ©℗

FOT. EBRAHIM NOROOZI/AP/EAST NEWS

Afganistan / M18

Pęknięcie wśród talibów

Część ortodoksów na tyle zasmakowała w światowym życiu, że nie chce kraju budowanego przez radykalnych duchownych
pisze Mariusz Janik

DGP | Magazyn na Weekend

Redakcja:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny: Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:
Łukasz Guza, Łukasz Wilkowicz

Dział Dodatków Poradniczych:
Monika Bugaj-Wojciechowska

Magazyn:
Anna Masłoń (kierownik),
Piotr Czarnowski, Emilia Świętochowska, Maciej Weryński

Kraj, Świat i Gospodarka:
Michał Potocki

Opinie: Marcin Kube

Podatki i Księgowość:
Katarzyna Jędrzejewska,
Marcin Mroziuk (tygodnik PiK),
Magdalena Sobczak (tygodnik RiA)

Samorząd i Administracja
oraz Kadry i Płace:
Urszula Mirowska-Łoskot,
Joanna Pieńczykowska-Rybaczyk (tygodnik SiA), Leszek Jaworski (tygodniki KiP i UiŚ)

Firma i Prawo oraz Prawnik:
Małgorzata Kryszkiewicz,
Izabela Rakowska-Boroń
(tygodnik FiP)

Projekt graficzny:
Marek Knap,
Adam Głowacki

Centrum Reklamy
tel. 22 530 44 44
e-mail: reklama@infor.pl

Dyrektor Centrum Reklamy:
Michał Krukowski

Dyrektor Marketingu:
Krystyna Wieczorkiewicz

Członek Zarządu:
Marcin Krawczak

Biuro Opiekunów Klienta:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 761 30 30,
801 626 666
e-mail: bok@infor.pl

Partnerskie biura ogłoszeń:
Mariusz Zarzycki
tel. 519 061 309

Druk:
Seregni Printing Group S.A.

INFOR

Wydawca Dziennika
Gazety Prawnej:
INFOR PL S.A.
ul. Burakowska 14,
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40

Grupa INFOR PL
Prezes zarządu: Ryszard Pieńkowski

Redakcja zastrzega sobie prawo do redagowania i skracania tekstów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych zarówno w formie elektronicznej, jak i papierowej bez zgody wydawcy jest zabronione.

Zamówienia na prenumeratę przyjmują:
Kolporter,
Garmond Press,
GLM, AS Press
oraz urzędy pocztowe

Informacje
o prenumeracie:
tel. 22 761 30 30
dgp.pl/prenumerata

Materiały oznaczane jako: artykuły sponsorowane, prezentacje, cykle, teksty promocyjne, reklama, materiały partnera, materiały na zlecenie, materiały powstałe przy współpracy z (...), subiektywnie, debata, partner, organizator, nazwą wydarzenia (np. Perły Samorządu), partner wydania oraz inne o tożsamym charakterze stanowią materiały reklamowe w rozumieniu art. 36 ustawy z dnia 26 stycznia 1984 r. – Prawo prasowe.

© – znak zastrzeżenia praw autorskich; ℗ – znak odpłatności; ©℗ – dwa znaki przy artykule oznaczają możliwość jego dalszego wykorzystania wyłącznie po uiszczeniu opłaty zgodnie z cennikiem (www.gazetaprawna.pl/licencje) i w zgodzie z Regulaminem korzystania z artykułów prasowych

eprasa.pl 56c8f87ad8

Przemienieni w putinistów

RYS. PATRYK KOCH, FOT. UNSPLASH (8), FRAN/KIE/SHUTTERSTOCK

Rosyjscy opozycjoniści zrozumieli, że Putina nie da się przeczekać. Gdy okazało się, że szybkie zwycięstwo w Ukrainie jest nierealistyczne, uznali, że trzeba się dogadać z reżimem

Piotr
Skwieciński

Gdyby kilka lat temu ktoś poszukiwał postaci najlepiej uosabiającej rosyjską opozycję, wielu podsunęłoby mu Julię Łatyninę. Od lat 90. Łatynina była znaną dziennikarką najważniejszych liberalnych mediów w kraju – radia Echo Moskwy i dwutygodnika „Nowa Gazeta". Niczym Walkiria rosyjskiej demokracji nie obawiała się ryzyka, zawsze stała na pierwszej linii walki z putinizmem. W 2017 r., po kilku napaściach i podpaleniu jej samochodu, zdecydowała się na emigrację. Od początku rosyjskiej inwazji na Ukrainę wszelkimi siłami wspierała zaatakowanych. I, co oczywiste, nienawidziła Putina.

Dwa ostatnie punkty są już nieaktualne. I Łatynina nie jest samotna w tej zdumiewającej przemianie.

Prowansja Rosji

„Byłem oszołomiony, czytając duży fragment audycji Julii Łatyniny (agent zagranicy) i Pawła Szczelina (również agent zagranicy)" – pisze z satysfakcją Igor Striełkow, niegdyś rosyjski komandos i pierwszy dowódca sił zbrojnych donbaskich separatystów. Striełkow od lat jest skonfliktowany z Putinem z powodu niedostatecznie – według niego – antyukraińskiego kursu Kremla. „Bardzo zalecam obejrzeć lub posłuchać, jak radykalnie zmieniło się stanowisko tych chorążych naszej liberalnej hałastry po tym, jak osobiście pomieszkali wśród ukro-nazistów. To coś nie z tej ziemi! Łatynina mówi takie rzeczy i wygłasza takie tezy, że mimowolnie pomyślałem: «czy nie przepisuje moich wypowiedzi z lat 2014–2015?»". Szczelin wtórował jej z nie mniejszym zapałem. Oboje przyznali nawet, że samo istnienie tzw. Ukrainy stanowi śmiertelne zagrożenie dla Rosji jako historycznie ukształtowanego imperium. Można by ją bez problemu wpuścić na „pierwyj kanał do Skabiejewej" (czyli do najbardziej propagandowych programów rosyjskiej telewizji).

I trudno się ze Striełkowem nie zgodzić. Oto Łatynina, która w 2023 r. domagała się uznania roli Polski jako kraju, który najbardziej się przyczynił do ocalenia Ukrainy, dziś deklaruje, że konflikt polega na wykorzystywaniu Ukraińców przez zachodnich „białych panów" (jak kiedyś Indian). Wykorzystywaniu jak skierowanego przeciw Rosji i skazanego na zniszczenie drona. Bo to „zachodni aktywiści wychowali w Ukrainie ludzi, którzy twierdzą, iż nie istnieje Ukraina jako historyczna część metaprojektu Ruś" – mówi Łatynina.

Teraz sąsiad „płaci za to, że chciał bezkarnie przebić głową cywilizacyjny sufit" i zgodził się na to, by Zachód uczynił z niego Hamas. Bo obecna Ukraina przypomina Strefę Gazy we władaniu organizacji terrorystycznej, która uważa się za wyzwoleńczy, antyizraelski ruch, a zarządzanych przez siebie ludzi traktuje jako materiał, który można bez żalu użyć do realizacji swojej misji. Według niegdy- ▷

eprasa.pl 56c8f87ad8

siejszej Walkirii antyputinizmu obecna Ukraina jest czymś podobnym.

Jak się rozbija jeden kraj (ZSRR) na 16 części, to – twierdzi Łatynina – potem się za to płaci. Zanim rozpoczął wojnę, Putin wielokrotnie próbował rozwiązać problem za pomocą miękkich narzędzi, ale zachodnie wpływy okazały się silniejsze.

Niegdyś zażarcie broniąca nie tylko Ukrainy, lecz wszystkich „kolorowych rewolucji" dziennikarka nagle przyjmuje klasycznie putinowską perspektywę, w której nie istnieje spontaniczna wola społeczeństw. Wszystko jest efektem kierowanego z zewnątrz spisku.

Ma to być szczególnie prawdziwe w przypadku Ukrainy, która rzekomo jest naturalną częścią Rosji. Obiektywnie nie można uznać inaczej, bo – argumentuje Łatynina – kwark nie może istnieć bez protonu. Najlepiej, by Ukraina istniała sobie w granicach Rosji tak jak Prowansja w granicach Francji. Oddzielenie Prowansji od Francji zniszczyłoby tę pierwszą, bo cała wysoka kultura istniała i istnieje wyłącznie w języku francuskim. Po prowansalsku mówiły tylko kucharki.

Antyukraińskie fantasmagorie

Ale Rosja też płaci – za to, że swego czasu wyparła się brzemienia imperium, którego niesienie jest zdaniem Łatyniny historycznym obowiązkiem. Opinię tę podziela jej częsty rozmówca Paweł Szczelin. To również emigrant, cudowne dziecko antyputinowskiej Rosji, mocno podkreślający swoją prawosławność filozof i historyk, który jeszcze niedawno wspierał Ukrainę.

Rosja się samooszukiwała, dopuszczając możliwość oderwania się części własnej przestrzeni cywilizacyjnej bez wywołania zagrożenia – mówi dziś Szczelin. Ukraina samooszukiwała się, myśląc, że można bezkarnie wyprzeć się swojej tożsamości bez wojny. Zarówno rządzący, jak i zwykli ludzie sądzili, że jeśli wybuchnie wojna, to ją łatwo wygrają za pomocą cudownej broni swoich białych panów.

Jeszcze od lat 90. władze w Kijowie są w tej wizji utrzymywane przez Zachód. Rządzącym ma to nie przeszkadzać, bo „ukraińskość" (tym terminem nacjonalistyczni Rosjanie określają ukraiński patriotyzm) polega na afirmacji bandytyzmu, kradzieży i wymuszeń. „Projekt Ukrainy jako Antyrosji" (sformułowanie z języka kremlowskiej propagandy) był realizowany przez elitę po to, by rozkradać fundusze z Zachodu. W Rosji władza też „oswaja" publiczne pieniądze, ale pochodzenia wewnętrznego – i to ją czyni moralnie wyższą od ukraińskiej.

Inną przyczyną udziału elit z Kijowa w realizowaniu „projektu Antyrosja" było ich pragnienie, by „biali panowie" ich również uznali za „białych panów". Odchodząc od Rosji, Ukraińcy sprzedają prawo pierworództwa za miskę soczewicy.

Ich kraj nie ma przed sobą przyszłości. Zostanie nieuchronnie unicestwiony przez Moskwę. Prawdziwie neutralna Ukraina też nie będzie nikomu potrzebna, bo grawitacyjna siła wspólnej Cerkwi, języka i kultury doprowadzi do tego, że większość terenów wejdzie do Ruskiego Miru (tu Łatynina kiwa aprobująco głową). „Jeśli godzicie się na neutralność, to po co wam wielka armia?" – zwraca się Szczelin do władz w Kijowie. Ani on, ani jego dyskutantka nie mówią słowa o tym, że być może ta armia byłaby potrzebna dla obrony przed kolejną agresją.

A co, gdyby Zachód i jego „geo-dron" (tak Szczelin, ku entuzjazmowi Łatyniny, określa Ukrainę) zwyciężyły? Ano w Rosji przeprowadzono by zmianę reżimu, na wzór usunięcia Miloševica w Serbii. Potem zapewne nastąpi derusyfikacja na wzór Estonii. Łatynina, niedawna prozachodnia demokratka, przyjmuje te fantasmagorie bez sprzeciwu.

Prawidłowo myśląca inteligencja

Łatynina i Szczelin to elementy większego procesu: mniej lub bardziej demonstracyjnego, różnie motywowanego przechodzenia dotychczasowych opozycjonistów na stronę władz. Spektakularny jest przypadek Konstantina Bogomołowa, znanego aktora i reżysera, postaci z jądra moskiewskiej elity kulturalnej. Gdy liberalna opozycja nadawała ton w tamtejszej inteligencji, gdy licytowanie się na antyputinizm nie tylko utwierdzało pozycję towarzyską, lecz mogło wręcz sprzyjać karierze licytującego w świecie liberalnych instytucji, Bogomołow był jednoznacznie antykremlowski. Z tamtych czasów pochodzi przypominane ostatnio zdjęcie z jakiejś demonstracji, na którym pozuje w T-shircie z twarzą Putina i podpisem „Herod".

Ale czasy się zmieniają. Po rozpoczęciu agresji na pełną skalę Bogomołow najpierw zamilkł. Potem zaczął krytykować rosyjską inteligencję za to, że pogardza narodem i opłakuje nie ofiary wojny, lecz swoje dawne dostatnie i bezproblemowe życie. O samej wojnie się nie wypowiadał. Aż wreszcie wyraził przekonanie, że dzięki niej Rosjanie dostali wreszcie możliwość myślenia o czymś istotnym. I to jest „w pewnym stopniu sukces naszego pokolenia" – stwierdził. W przypadku Bogomołowa ten sukces wyraził się ostatnio w powierzeniu mu przez władze stanowiska szefa prestiżowego Moskiewskiego Akademickiego Teatru Artystycznego (MChAT).

Innym specyficznym przypadkiem jest historia Husaina Dżambetowa. Ten uczestnik obu wojen czeczeńskich, od przeszło 20 lat przebywający na emigracji, pełnił ważne funkcje w niepodległościowej diasporze. Od 2022 r. walczył przeciw Rosjanom w Ukrainie (notabene pod pseudonimem „Bandera"), po czym zmienił front. Twierdzi, że zabił kilku swoich ukraińskich towarzyszy broni, bo cieszyli się ze śmierci wrogów z walczącego przeciwko nim czeczeńskiego batalionu „Achmat". Gdy pojawił w rządzonym przez Ramzana Kadyrowa Groznym, został natychmiast przyjęty do sił zbrojnych republiki. Ma na koncie kilka interesujących wypowiedzi. Stwierdził m.in., że za misję narodu czeczeńskiego uważa obronę narodu rosyjskiego „i jego prawidłowo myślącej, rządzącej inteligencji". Jako muzułmanin dał wyraz przekonaniu, że „wojna będzie trwała, dopóki nie zatriumfuje sprawiedliwość, a Konstantynopol nie zostanie przywrócony światowi prawosławnemu".

Schyłek liberalnych elit

Te wszystkie przemiany oburzają antyputinistów, którzy przemianie nie ulegli. I są przez nich rozmaicie interpretowane. Najczęstszym tłumaczeniem jest agenturalność. Dotarli do niego, zaszantażowali. W części przypadków może to być prawdą, choć narzuca się pytanie: czy przedtem nie docierali i nie szantażowali? A jeżeli tak, to dlaczego kiedyś było to bezskuteczne? Oczywista jest też często kwestia kariery. Ścieżka Bogomołowa jest tu szczególnie pouczająca. W wypadku Łatyniny, ocenia dziennikarka Jekaterina Kotrikadze, ważną rolę odegrało to, że znalazła się (niektórzy używają słowa „zakochanie") pod intelektualnym wpływem kontrowersyjnego ukraińskiego polityka Ołeksija Arestowycza. To charyzmatyczny lider, który w przeszłości flirtował z ideą budowy rosyjskojęzycznego, prawosławnego supermocarstwa z centrum w Kijowie. Potem został doradcą Wołodymyra Zełenskiego i obrońcą Ukrainy, aż wyemigrował i wrócił do idei związku Ukraińców z Rosjanami.

I może to być częścią prawdy. Ale najważniejsze jest, jak sądzę, poczucie braku nadziei. Szybkie zwycięstwo, obalenie władzy i triumfalny powrót emigracji okazały się nierealistyczne. Ci, którzy pozostali przyczajeni w kraju, poczuli, że Putina nie da się przeczekać. Dostrzegli, że jeśli kiedyś w Rosji przyjdzie zmiana, to wtedy, gdy będą już starzy. Nikt nie przywróci im pozycji społecznej, którą mieli, zanim wszystko stało się śmiertelnie poważne.

Jednocześnie życie na emigracji jest coraz trudniejsze – Zachód coraz mniej wspiera ich projekty, a zarazem (trochę z poczucia bezsilności) obejmuje wszystkich Rosjan (w tym opozycjonistów) kolejnymi sankcjami i ograniczeniami. Ukraina też nie stwarza im perspektyw. Inaczej niż kiedyś nie przyjmuje rosyjskich emigrantów jako w pewnym sensie swoich. Do 2022 r. Ukraina była państwem narodowym, ale podchodziła z otwartością do nieukraińskich obywateli byłego ZSRR i przeciwników putinizmu. Mogli się tam osiedlać, działać i zajmować odpowiedzialne stanowiska. Teraz już tego nie ma.

Wszystko to – w połączeniu z naturalną dla emigrantów tęsknotą – wywołuje silną pokusę dogadania się z reżimem. A nie można się z nim dogadać, pozostając tym, kim było się dotąd. Chyba nadchodzi schyłek rosyjskiej liberalnej opozycji, formacji, która dawno temu cieszyła się w Rosji wpływami, a do niedawna również na Zachodzie. Wszystko wskazuje na to, że proces ten niebawem dojdzie do logicznego końca. Chyba że historia przygotowuje jakąś zdumiewającą niespodziankę. ©℗

Perpetuum

Rosja jest jak stary VW Golf: rzęzi, dymi, czasem kogoś rozjedzie, bo hamulce nie działają, ale jedzie. Więc po co go naprawiać, skoro jedzie?

Z Michałem

Gołkowskim

rozmawia Sebastian Stodolak

Czym właściwie jest russkij mir?

To przemocowy, patriarchalny i patologiczny system, który przez aklamację, przez brak sprzeciwu i przez wieloletnie udawanie, że król nie jest nagi, został uznany za obowiązujący w całej Rosji. To jak wziąć patologiczną rodzinę, pomnożyć ją przez 140 mln ludzi – i twór ten nazwać państwem. W rzeczywistości Rosja nie jest państwem, bo nikomu na nim nie zależy. Tak jak w tej patologicznej rodzinie nikt nikogo nie kocha i nikt nie jest za nikogo odpowiedzialny. Ludzie po prostu mieszkają razem, przekonani, że wszędzie indziej byłoby tylko gorzej albo co najmniej tak samo źle.

I myślą, że inni ich nienawidzą.

Ta logika jest uniwersalna: albo my ich zaatakujemy, albo oni zaatakują nas. Albo my zabierzemy im zasoby, albo zabiorą je nam. To absolutna patologia, która wszystko przenika. Od relacji sąsiedzkich przez życie społeczne po politykę międzynarodową. W myśleniu Rosjan życie nie jest grą o sumie dodatniej, tylko grą o sumie zerowej: zasobów jest mało, trzeba je odebrać innym. Kiedy pytani są, dlaczego świat ich nie lubi, nigdy nie dopuszczają myśli, że problem może leżeć po ich stronie. Odpowiedź brzmi zawsze, że świat zazdrości im zasobów. To jest jednocześnie kompleks niższości i syndrom wyższości. To głębokie przekonanie, że jest się gorszym, które kompensuje się agresywnym demonstrowaniem rzekomej wielkości. To nie jest poczucie własnej wartości, to nieustanna nadkompensacja. Rosja nie potrafi funkcjonować bez zewnętrznego punktu odniesienia. Nie wystarczy coś zrobić – trzeba ogłosić światu, że się to zrobiło, zatknąć flagę i czekać na oklaski. To jest popisywanie się, a potem nerwowe oczekiwanie na uznanie.

Mówisz o zewnętrznym punkcie odniesienia, ale z drugiej strony Rosjanie często odwołują się

eprasa.pl 56c8f87ad8

debile

FOT. VADIM MAKHOROV/AP/EAST NEWS

Opuszczona rosyjska stacja badawcza na Czukotce. 19 lutego 2025 r.

do rosyjskiej duszy, do własnej wyjątkowości. Mówią: mamy unikatową kulturę, literaturę, teatr, kino, poezję, długą historię. Twierdzą: mamy tożsamość i własną wyjątkowość.

Kraje, które rzeczywiście mają wielowiekową i wysoką kulturę – jak Wielka Brytania czy Francja – nie robią z tego show. Państwa, które są w czymś naprawdę dobre, nie muszą tego nieustannie demonstrować. To, co widzimy w Rosji, to dokładnie ten sam mechanizm co u człowieka, który w piątek wieczorem zakłada białe skarpetki na dyskotekę, żeby wszyscy widzieli, że to nie te same, w których rano był w oborze. To nie jest estetyka, to jest sygnał wysyłany w panice: „Zobaczcie, kim jestem!". Ludzie, którzy kompulsywnie manifestują swoją wartość przez ubiór, samochód, wielkość mieszkania, ilość złota na kominku czy liczbę plastikowych czołgów na paradzie ku czci wojny zakończonej 80 lat temu, coś kompensują. To kompleksy. Każdy jakieś ma, ale problem zaczyna się wtedy, gdy całe państwo buduje swoją politykę na zbiorowej kompensacji kompleksów. Żeby zrozumieć Rosję, trzeba zejść na poziom psychologii zwykłego człowieka. A ta mityczna rosyjska dusza, którą rzekomo z nich wyrywają, to nie jest coś, czym należałoby się chwalić. Jak powiedział ponad sto lat temu Michaił Sałtykow-Szczedrin: „Jeżeli zasnę i obudzę się za sto lat, a zapytają mnie, co robią w Rosji, odpowiem bez wahania: kradną i piją".

Chyba żaden wielki rosyjski wieszcz, literat, malarz czy kompozytor nie był piewcą swojego kraju...

Wszyscy działali w opozycji, wszyscy próbowali ten kraj zmienić. Weźmy malarstwo końca XIX w., Pieriedwiżników, ludzi, którzy tworzyli wybitne dzieła i jeździli z nimi po zapadłych wsiach, by chłopom kulturę przybliżać. To była klasyczna praca u podstaw. Wszyscy wielcy twórcy byli gnębieni i często fizycznie niszczeni. Puszkin był latami zaszczuwany, aż w końcu zginął w pojedynku. Wielu wielkich poetów i myślicieli zginęło w łagrach. Ci, którzy dziś uznawani są za wielkich rosyjskich intelektualistów, są albo martwi, bo ich zamordowano, albo żyją poza granicami kraju.

Jednocześnie ten krytyczny, negatywny stosunek do samej Rosji bardzo często idzie w parze z wiarą w rosyjską wielkość i potęgę.

Tu Puszkin znów jest idealnym przykładem. Niby walczył z caratem, ale pojechał na Kaukaz i strzelał do Czeczenów. Tu pojawia się dwumyślenie, a nawet wielomyślenie. Rosjanie mają w głowie szufladki. Potrafią przestawić wajchę i przyjąć zupełnie inny punkt odniesienia dla własnych działań. Potrafią zaczarować rzeczywistość w taki sposób, że cztery lata niszczenia Kijowa nazywają wyzwalaniem. To wybrzmiewa w moich wywiadach z nimi: gdybyśmy ich nie napadli, oni by napadli nas, dlatego my jako pierwsi napadliśmy – to znaczy zaczęliśmy wyzwalać. Czytając Rosjan między kłamstwami, widać tam wszystko, tylko nigdy nie zostanie to wypowiedziane wprost.

Niemcy umieli nazwać swoje grzechy, jeśli idzie o II wojnę. Rosjanie przez to samookłamywanie się chyba nie potrafiliby się przyznać do żadnych win względem innych?

Spójrzmy, co się stało po śmierci Stalina. Formalnie uznano, że istniał kult jednostki, że Stalin był złym carem. To stało się właściwie natychmiast po jego zgonie. To nie był proces wymagający lat, pracy, konferencji, debat. Z dnia na dzień ogłoszono: to był kult jednostki, to była wina Stalina. Choć wszyscy w tym kulcie uczestniczyli. Ci sami ludzie, którzy go potępili, wcześniej czynnie i z własnej woli ten kult współtworzyli. Kultu Stalina nie stworzył sam Stalin, tylko oni. Nigdy nie było momentu refleksji, nie padły słowa „zrobiliśmy coś złego" czy „skrzywdziliśmy innych". Nie. To Stalin. Klasyczny mechanizm kozła ofiarnego. W przyszłości takim kozłem ofiarnym będzie Putin.

W książce z jednej strony przypisujesz ludziom z rosyjskim paszportem konkretne cechy, z drugiej podważasz pojęcie narodu.

Uważam, że pojęcie narodu jest z natury krzywdzące dla wszystkich mniejszych grup. Zostało wymyślone przez imperia kolonialne, by wciągać w swoją tożsamość innych. Naród w nowoczesnym sensie jest więc konstruktem władzy. Nie wierzę też w to, że państwowość czy narodowość definiują cechy osobowości. W swojej książce próbuję desperacko uciec od takiego przypisywania, ale, niestety, nie udaje mi się to. Bo jeśli całkowicie z niego zrezygnujemy, nie da się mówić o Rosji ani o zamieszkujących ją ludziach. To przydatne uogólnienie. Krzywdzące, ale nieuniknione. Jeśli przyznamy, że jest nieuniknione, a potem stwierdzimy, że „Rosjanie są tacy a tacy", to możemy prowadzić rozmowę. Jeśli zaczynamy od hasła „Rosjanie są tacy i owacy", to nie jest dyskusja, tylko propaganda. Kluczowy jest kierunek, od którego się wychodzi.

Rodzi się w Nowosybirsku mały Wołodia. Co go czeka w życiu? Co się musi wydarzyć, żeby uznał, że Putin jest świetny i że Ukrainę należało napaść?

Najgorsze, co pojawia się u Rosjan, to brak perspektywy zmiany. Od małego słyszą, że tak zawsze było i że nie będzie inaczej. W Polsce mamy bardzo silną, pokoleniową świadomość zmienności epok. Rozmawiasz z rodzicami, dziadkami, pradziadkami i każdy z własnej perspektywy opisze, jak w ramach jednego życia zmieniały się światy. Siedzisz na pl. Trzech Krzyży i gdzieś z tyłu głowy masz, że za komuny było inaczej, w czasie wojny były tu barykady, przed wojną było jeszcze inaczej itd. Ta świadomość zmiany sprawia, że można albo płynąć z nurtem przemian, albo próbować nimi sterować. I Polacy w ostatnich 40 latach to drugie robili całkiem skutecznie. W Rosji klasyczna formuła brzmi: tak zawsze było. I nic na to nie poradzisz. Tu zawsze silniejsi gnębili słabszych. Trzeba się poddać hierarchii, bo hierarchia jest naturalnym stanem. Jeśli mały Wołodia spróbuje się wyrwać, trafi do bandyterki, a tam hierarchia jest jeszcze twardsza. Jeśli nie bandyterka, to polityka. Może biznes, ale wtedy i tak funkcjonuje między bandyterką a polityką. W polityce usłyszy dokładnie to samo: hierarchia była od zawsze. Jedynym złudnym sposobem wyrwania się z tej hierarchii jest wdrapanie się na sam szczyt.

Zostanie prezydentem.

Tak. Tylko że kiedy jest się prezydentem ludzi, którzy przez całe życie wierzyli w hierarchię, jedyne, co realnie można robić, to tę hierarchię podtrzymywać. I powstaje rodzaj perpetuum debile: większość nic nie może, a ci, którzy mogliby, nie chcą, bo tak im się opłaca.

Ktoś może powiedzieć, że twoja charakterystyka russkiego miru wygląda komiksowo, jest przerysowana. Dlaczego mam uwierzyć, że jest aż tak źle? Byłeś tam, widziałeś?

Ja Wschód poznałem w wielu rejestrach: byłem gnębiony i bity przez rówieśników na Białorusi, byłem na weselu oligarchy w Moskwie, zdarzało mi się świętować Nowy Rok w Moskwie w hotelu Metropol, w Kaliningradzie i w wielu innych miejscach. Moja rodzina jest ze Wschodem związana od pokoleń. Od zesłania do Władykaukazu po powstaniu styczniowym; od historii mojego dziadka, którego przed bandami UPA uratowali Ukraińcy; od czasu mojego ojca, który w 1990 r. trafił do tworzącego się korpusu dyplomatycznego III RP. Ja na Wschód pojechałem w 1992 r., na Białoruś. Mieszkałem tam trzy lata, jeszcze przed Łukaszenką. Potem był Kaliningrad we wczesnych latach 2000, kiedy to miejsce było „zatopione w formalinie" i opóźnione o dobre kilkanaście lat względem reszty Rosji. Później wielokrotnie bywałem w Moskwie, gdzie ojciec był chargé d'affaires. Nie zliczę, ▷

eprasa.pl 56c8f87ad8

ile razy tam byłem – kilkadziesiąt? Ostatni raz byłem w Rosji w 2021 r. i ledwo wróciłem, bo „prawie znaleźli mi broń" na granicy.

Jesteś na czarnej liście?

Zakładam, że tak. Tamten epizod był wystarczająco czytelny: osiem godzin na dołku, dwóch funkcjonariuszy FSB, papiery na stole – i nagle zmiana warty, nowy dowódca pyta: „Co wy go tu trzymacie?". Puszcza mnie i okazuje się, że tej broni u mnie jednak nie było.

Piszesz ciekawą rzecz. W Rosji wszystko jest na odwrót albo wykrzywione; np. Rosjanie upijają się, żeby poznać intencje drugiego człowieka albo wyciągnąć z niego jakieś sekrety, a nie po to, żeby się fraternizować.

Oni wszyscy noszą maski. U nich picie jest sposobem, żeby je ściągać. A u nas napicie się z kimś bywa ostatnią rzeczą, którą się robi, gdy relacja już jest. U nich to pierwszy test. Jeśli ktoś nie chce pić, to albo agent, albo złodziej.

W książce piszesz o kulturze więziennej, o przestępczości, o tej awersji do bycia pasywnym elementem układu. Jak to się przejawia w normalnym życiu?

W codzienności wygląda to prosto i brutalnie: idziesz ulicą, ktoś idzie naprzeciwko – uderz pierwszy. Tyle. To jest to, czego uczą się od małego: albo my ich, albo oni nas. To przewija się w rozmowach z jeńcami wojennymi: albo my ich, albo oni nas. Jeśli ty nie uderzysz, uderzą ciebie.

Skąd jednak bierze się to, że Rosja jest tak unikatowo patologicznym krajem? Dlaczego nie udało się jej zerwać z tym modelem, podczas gdy innym udało się zmodernizować i zliberalizować?

Rosji się jeszcze nie udało. Bo rozwój nie jest liniowy. Gdyby był, nie mielibyśmy dzisiaj Trumpa w Ameryce. Ale w przypadku Rosji mam wrażenie, że do jakiegoś rodzaju zmiany wystarczy wymiana władcy i narracji. Gdyby władza się zmieniła i gdyby Simonjan, Pieskow, Sołowjow (prokremlowscy propagandyści: Margarita Simonjan – szefowa telewizji RT; Dmitrij Pieskow – rzecznik rosyjskiego prezydenta; Władimir Sołowjow, prezenter kanału Rossija 1 i Rossija 24 – red.) dostali nowy skrypt i zaczęli go czytać w telewizji, to po tygodniu Rosjanie zaczęliby w ten skrypt wierzyć, po miesiącu zaczęliby go powtarzać, a po roku byliby przekonani, że od zawsze tak myśleli. Są na tyle uwarunkowani do bezkrytycznego przyjmowania oficjalnej narracji jako wiążącego zbioru zasad, że sama zmiana komunikatów płynących z góry mogłaby wychować ich w jakiejś formie normalności.

No dobrze, ale w drodze do normalności zazwyczaj jest element uderzenia się w piersi. Gdyby kolejny władca powiedział: „Za Putina napadliśmy na Ukrainę. To zbrodnia" i uruchomił machinę propagandową w tym kierunku, to by zadziałało?

Tak. Bo każdy ze zwykłych Rosjan zabijających Ukraińców natychmiast powiedziałby: „To źli generałowie nas zmusili". To błyskawiczny mechanizm wyparcia i przerzucania winy. Niewykluczone, że poszłoby to jeszcze dalej: że ruszyliby z pozwami przeciwko państwu o odszkodowania, bo oni uwielbiają być ofiarą. Każdy przemocowiec uważa, że jest ofiarą. Jak zapytasz: „Dlaczego bijesz żonę?", odpowie: „Bo mnie prowokuje". Zderzmy Rosję z Iranem: tam ludzie wychodzą na ulicę, są mordowani, a mimo to protestują. O Rosji mówi się natomiast, że nie ma tu masowych protestów przeciw wojnie, bo ludzie się boją więzień. Czy da się tę różnicę wyjaśnić pamięcią historyczną: że w Iranie kiedyś była wolność, a w Rosji nie ma do czego nawiązać? Czy to jedyny czynnik?

Ale w Rosji jest pamięć, że kiedyś było inaczej.

Kiedy?

Na początku lat 90.

Tylko że dzisiaj te lata są pamiętane jako czas upokorzenia, kiedy Rosja była, jak mówią, na kolanach. Tak jest im to sprzedawane. A jednak gdy popatrzysz na ogromne tłumy na wiecach Jelcyna, na oddolną mobilizację w czasie kryzysu konstytucyjnego, widać, że inicjatywy im nie brakowało. Rosjanie potrafią się organizować. Spójrz na Białoruś w 2020 r. i protesty przeciw Łukaszence. To byli młodzi ludzie, urodzeni jeszcze przed dojściem „Łuki" do władzy. Wyszli i powiedzieli: „Nie chcemy". Dlaczego? „Bo mamy prawo nie chcieć". Nie dlatego, że będzie lepiej, nie dlatego, że mamy innego kandydata na prezydenta. Po prostu: nie chcemy. To samo przeszli Ukraińcy w 2013 r. To nie było odrodzenie tożsamości. Oni ją tworzyli od zera, stąd błędy i potknięcia. A wcześniej, patrząc na Ukrainę jako całość, niewiele wskazywało, że ona się obudzi. Jednak obudziła się tak, że Rosja do dziś nie potrafi tego przełknąć.

Rosyjska propaganda mówi, że to wynik działań CIA i Sorosa.

Bo przyznanie, że Ukraińcy obudzili się sami, jest dla niej śmiertelnie niebezpieczne. Bo wtedy wychodzi, że obudzić się może każdy naród.

Czy ludzie w ogóle potrzebują pamięci o lepszych czasach, żeby się zbuntować?

Nie sądzę, żeby niewolnicy Spartakusa mieli jakąkolwiek pamięć wolności, a mimo to poszło im całkiem nieźle.

Wskazujesz na jedną pozytywną ścieżkę zmiany w Rosji: roszada na górze, zmiana narracji – i wtedy społeczeństwo łyknie nowe.

Jest jeszcze druga ścieżka, oddolna: ludziom pęka żyłka, wychodzą, do pierwszych protestujących dołączają się kolejni – i system się wali.

Tylko że ta rosyjska bierność wygląda na tak silnie zinternalizowaną, że trudno sobie wyobrazić, co mogłoby być punktem zapalnym. Jeśli pogorszenie warunków materialnych z bardzo złych na jeszcze gorsze niczego nie zmienia – a jak widać, nie zmienia – to co?

Przypadek. Na przykład weteran wraca z wojny, wdaje się w bójkę w barze, wpada milicja, ludzie stają w jego obronie, zaczyna się szarpanina, przyjeżdża więcej milicji, przyjeżdża więcej ludzi, zaczynają się bić. Ludzie mówią: bronimy godności. Władza mówi: wszyscy do więzienia za wywrotową działalność. Inni weterani się dowiadują, dołączają i nagle masz weteranów przeciw reżimowi. Mechanizm może być banalny, a konsekwencje nie do przewidzenia. Przypomina mi się upadek Ceaușescu. Jest nagranie, gdzie on zaczyna przemówienie i w pewnym momencie widać, jak zmienia mu się wyraz twarzy, bo uświadamia sobie, że ten szum to nie wiwaty, tylko buczenie, gwizdy i śmiech. Nic nie zapowiadało upadku jego reżimu, a jednak po jednym wiecu się poskładał.

Z tego, co mówisz, wyłania się obraz rosyjskiego społeczeństwa jako tkwiącego w mentalnej pułapce, która każdemu pokoleniu jest na nowo wtłaczana do głów.

Rosjanie to ludzie mieszkający w barakach socjalnych, bez wzorców, z telewizją jako bajką-ucieczką, a do tego przekonaniem, że wszystkie telewizje kłamią. Oni nie są inni niż my i nie są źli, są nieszczęśliwi.

To jest ciekawe, bo to jest trzecie ujęcie wobec dwóch popularnych wyjaśnień tego stanu rzeczy. Pierwsze: DNA, nic się nie da zmienić. Drugie: zła władza, dobre społeczeństwo. A na ile Putin – albo szerzej: elity, które uosabia – rozpoznaje mechanizmy rządzące Rosjanami i świadomie nimi zarządza?

Moim zdaniem Putin i jego koledzy tę Rosję dostali w spadku. Przemocowy sposób istnienia państwa moskiewskiego zdefiniowała orda mongolska; po ordzie był carat moskiewski, po caracie nastali Romanowowie, po nich bolszewicy, po bolszewikach Stalin, po Stalinie Jelcyn, zaś po Jelcynie Putin. Putin i jego ludzie przejęli taką a nie inną Rosję i dalej ją przekazują. Rosja jest jak stary VW Golf: rzęzi, dymi, czasem kogoś rozjedzie, bo hamulce nie działają, ale jedzie. Więc po co go naprawiać, skoro jedzie? Ale jednak wiesz, że ludzie się z ciebie śmieją, więc robisz wiejski tuning: spoiler, alufelgi, obniżony zderzak. Ale to wciąż ten sam Golf. Jednak nikt go poważnie nie naprawia, bo to wymaga pracy. A po co inwestować w coś, co i tak nie jest twoje, skoro tylko przewozisz tym towarek na rynek, sprzedajesz i jedziesz na wakacje, a potem przekażesz auto dalej?

Czyli ludzie władzy są elementami procesu przekazywania tego Golfiaka?

Oni są zakładnikami systemu. Gdyby próbowali grać według reguł bardziej demokratycznych, humanitarnych czy humanistycznych, zostaliby zjedzeni przez kogoś innego. W społeczeństwie plemiennym, gdy się wyłamujesz, reszta cię zjada. Zabija i zjada. W sensie dosłownym i przenośnym. Oni doskonale wiedzą, jak wygląda świat na zewnątrz. Przed sankcjami spędzali więcej czasu za granicą niż w kraju. Jeżdżą zachodnimi samochodami, używają iPhone'ów. Po 2014 r. potrafili z iPhone'ów pisać w społecznościówkach, że Rosja nie potrzebuje Zachodu. Wiedzą, jak wygląda Zachód – i bardzo by chcieli być jego częścią. Tak jak Romanowowie, którzy ubierali się i budowali na modłę zachodnią. Tak jak Piotr Wielki, który zbudował Petersburg jako imitację pewnej europejskości i kazał ścinać brody bojarem. To jest kult cargo: przyjmowanie zewnętrznych form w nadziei, że treść sama się pojawi. Jak dzieciak, który obejrzał „Mad Maxa", kupuje skórę, wbija w nią aluminiowe ćwieki i udaje groźnego.

Putin chce uchodzić za wielkiego władcę Rosji – jak Piotr?

Na pewno chce być wielki. Każdy, kto może zrobić coś wielkiego i przejść do historii, ma pokusę, żeby w to pójść. Nie wątpię, że działania Putina mają pewne ramy ideologiczne. Ale wystarczy popatrzeć, jak Rosja definiowała i definiuje cele, jak to nazywa, specjalnej operacji wojskowej. One nigdy nie zostały jasno określone. Są rozmyte i tak szerokie, żeby dało się je dopasowywać do sytuacji. A potem zawsze można powiedzieć: „Nie, my nigdy tego nie chcieliśmy; nigdy nie chcieliśmy dojść do Kijowa w trzy dni; nigdy nie chcieliśmy zajmować Kijowa; nigdy nie chcieliśmy całej Ukrainy". Im bardziej nieokreślone ramy, tym łatwiej dopasować je do wszystkiego. Funkcjonują na poziomie meta. Bez konkretów. Zresztą to widać nawet w formie kampanii: plakat wyborczy wygląda tu tak, że jest zdjęcie Putina i napis: „Władimir Władimirowicz Putin". Koniec. Nie ma hasła, bo gdyby było – ktoś mógłby zapytać, czy obietnica została spełniona. Nie ma programu – bo ktoś mógłby próbować cię z niego rozliczyć. A tak, jak przyjdzie moment rozliczeń, można powiedzieć: „Przecież ja nic nie obiecywałem". I to będzie prawda. ©℗

FOT. MAT. PRASOWE

Michał
Gołkowski
autor książki „Russkij mir"; pisarz, tłumacz, znawca Wschodu

eprasa.pl 56c8f87ad8

Cyberbezpieczeństwo: ustawa o KSC trafi do Prezydenta RP, wątpliwości nie ustały

W środę, 28 stycznia, Senat stał się areną dyskusji o przyszłość krajowego systemu cyberbezpieczeństwa. Mimo próby wprowadzenia 19 uwag wraz z pakietem poprawek – poważne zastrzeżenia zgłaszało Biuro Legislacyjne Senatu – nowelizacja ustawy o KSC została przyjęta w kształcie uchwalonym przez Sejm

Ustawa o zmianie ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (KSC) ma fundamentalne znaczenie dla wielu sfer funkcjonowania państwa oraz krajowej gospodarki. Jednak jej procedowanie w parlamencie jest bardzo burzliwe. Po jej uchwaleniu 23 stycznia przez Sejm nowymi przepisami zajął się w ekspresowym tempie Senat.

We wtorek, 27 stycznia, odbyło się posiedzenie komisji infrastruktury, podczas którego Biuro Legislacyjne Senatu zwróciło uwagę na niekorzystny wpływ szybkości procedowania na prace nad dokumentem. „Ze względu na ograniczony czas na sporządzenie opinii w sprawie ustawy oraz szczegółowy i specjalistyczny charakter tego aktu prawnego, przedstawiona opinia nie stanowi pełnej i wszechstronnej analizy wszystkich techniczno-legislacyjnych i merytorycznych aspektów nowelizacji" – czytamy w opinii biura.

FOT. SHUTTERSTOCK

19 zignorowanych poprawek do nowych przepisów

Zespół legislatorów zgłosił szczegółowe uwagi, wskazując m.in. na błędne odesłania, niespójności terminologiczne i rozwiązania, które mogą czynić przepisy martwymi, ale też naruszać zasady techniki prawodawczej, a nawet konstytucyjne standardy pewności prawa. Przykładowo zauważono, że w ustawie są odesłania do nieistniejących przepisów. Co więcej pomylono też określenia „w terminie" oraz „w ciągu", co ma fundamentalne znaczenie dla podmiotów zobowiązanych do raportowania incydentów w określonych godzinach. Tego typu nieścisłości mogą prowadzić do arbitralności w nakładaniu kar przez organy nadzorcze.

Zwrócono przede wszystkim uwagę na naruszenia podstaw techniki prawodawczej. Pierwsza uwaga dotyczyła konieczności przygotowania ustawy od początku, gdyż jej objętość znacznie wykracza poza nowelizowany akt. „Zgodnie z § 84 Zasad techniki prawodawczej, jeżeli zmiany wprowadzane w ustawie miałyby być liczne albo miałyby naruszać konstrukcję lub spójność ustawy (...) opracowuje się projekt nowej ustawy. Biorąc pod uwagę szeroki i wieloaspektowy zakres zmian wprowadzanych nowelą do ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, obejmujący w szczególności modyfikację zakresu przedmiotowego i podmiotowego, istotne zmodyfikowanie katalogu definicji określeń ustawowych, wprowadzenie nowych mechanizmów nadzorczych, rozszerzenie kompetencji organów administracji publicznej i modyfikację relacji pomiędzy kluczowymi instytucjami systemu cyberbezpieczeństwa, prowadzący w istocie do zmiany modelu regulacyjnego, właściwym rozwiązaniem byłoby przygotowanie projektu nowej ustawy w miejsce nowelizacji" – czytamy w opinii Biura Legislacyjnego Senatu.

Na niedoskonałość przepisów zwracali również uwagę prawnicy oraz przedstawiciele biznesu. Doktor Paweł Marcisz występujący w imieniu Polskiego Towarzystwa Gospodarczego zauważył, że mechanizm dotyczący dostawców wysokiego ryzyka jest przepisem technicznym wymagającym notyfikacji Komisji Europejskiej, a przez jej brak Polskę czeka kilka lat chaosu prawnego. Zgodnie z orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości UE nienotyfikowane przepisy techniczne są bezskuteczne, w związku z tym przedsiębiorcy będą mogli skutecznie podważać decyzje ministra właściwego ds. informatyzacji (obecnie ministra cyfryzacji) przed sądami, co doprowadzi do paraliżu systemu bezpieczeństwa.

Andrzej Dulka, prezes Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji, wskazał na konieczność proporcjonalności przepisów i unikania nadregulacji wykraczającej poza rozwiązania przyjmowane w innych państwach UE, co mogłoby osłabić konkurencyjność polskiego sektora ICT.

Karol Skupień, prezes Krajowej Izby Komunikacji Ethernetowej, zwrócił natomiast uwagę, że ustawa obejmuje aż 18 sektorów gospodarki, nad którymi resort cyfryzacji nie ma merytorycznego nadzoru. Zaznaczył, że decyzje o wykluczeniu konkretnych dostawców technologii będą podejmowane bez wiążącego udziału ministerstw odpowiedzialnych za poszczególne sektory. Może to prowadzić do sytuacji, w której urzędnicy nie do końca rozumiejący specyfikę danej branży będą podejmować arbitralne decyzje o gigantycznych skutkach finansowych. Profesor Marek Chmaj podkreślił z kolei, że każda regulacja ograniczająca swobodę działalności musi się opierać na konstytucyjnej przesłance konieczności w demokratycznym państwie, a nie jedynie na ogólnym celu ochrony bezpieczeństwa. Podobne zastrzeżenia zgłaszano wcześniej podczas obrad komisji sejmowych.

Ostatecznie, mimo licznych zastrzeżeń, komisja senacka przyjęła ustawę bez żadnych poprawek.

Niestandardowy krok senatorów

W środę, podczas posiedzenia plenarnego Senatu, Ryszard Świlski, senator Koalicji Obywatelskiej, przedstawił obraz prac nad dokumentem w komisji (kierował posiedzeniem) oraz zaapelował o szybkie zakończenie prac, przypominając, że debata trwa od pięciu, a nawet sedmiu lat. Poinformował także, że podczas posiedzenia komisji senatorowie zdecydowali się na niestandardowy krok, rezygnując z rozpatrywania poszczególnych przepisów projektu ustawy. Uzasadnieniem była z jednej strony gigantyczna objętość dokumentu, a z drugiej – to, że projekt jest szeroko znany wszystkim uczestnikom debaty publicznej.

Przytoczył też dane, które miały przekonać do jej szybkiego uchwalenia.

– W 2024 r. polskie systemy padły ofiarą prawie 120 tys. ataków, natomiast w roku 2025 liczba ta wzrosła lawinowo do poziomu ponad 260 tys. incydentów – dodał. Każdy z tych ataków, jak powiedział, uderza w drażliwe i kluczowe elementy gospodarki, takie jak: ochrona zdrowia, systemy bankowe czy bezpieczeństwo żywnościowe obywateli. Wskazał również, że nowelizacja nie tylko dotyczy świata technologii, lecz także głęboko ingeruje w funkcjonowanie samorządu terytorialnego oraz sądownictwa, co czyni ją jednym z najbardziej wielowymiarowych projektów ostatnich miesięcy.

Głos zabrał również Paweł Olszewski, sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji, który podkreślił, że jest to kluczowy projekt z punktu widzenia bezpieczeństwa. Ostrzegł też, że jego nieuchwalenie grozi Polsce gigantycznymi kosztami. Ujawnił, że Komisja Europejska już wstrzymała procedurę nałożenia kary na nasz kraj za niewdrożenie dyrektywy NIS2, która może sięgnąć nawet 2 mld zł. Paweł Olszewski stwierdził, że dokument jest efektem szerokiego kompromisu, w którym uwzględniono uwagi strony społecznej oraz większości klubów opozycyjnych w Sejmie. Zaapelował o przyjęcie ustawy bez poprawek, aby natychmiast mogła trafić do podpisu Prezydenta RP.

Rażące błędy legislacyjne

Inny ton debacie nadał senator Wiesław Dobkowski z PiS, który choć przyznał, że ustawa jest potrzebna, bo oznacza wdrożenie dyrektywy UE, i z tego względu jego klub popiera kierunek zmian, to jednocześnie poddał ostrej krytyce rzetelność przygotowanego dokumentu. Powołując się na opinie fachowców i prawników z Biura Legislacyjnego Senatu, stwierdził, że przy tak ogromnej objętości zmian rząd powinien przygotować nową ustawę zamiast nowelizacji. Senator wyraził irytację tym, że mimo pośpiechu i zagrożenia karami do Senatu trafia dokument zawierający błędy, których nie można ignorować.

Wskazał m.in. na rażące błędy w odesłaniach do innych przepisów – w projekcie miały się znajdować odnośniki do paragrafów, które nie istnieją lub dotyczą zupełnie innych materii. Wiesław Dobkowski argumentował, że ich naprawienie jest obowiązkiem Senatu, a czas na to jest, gdyż termin przekazania ustawy prezydentowi upływa 25 lutego. Apelował, aby nie ulegać presji pośpiechu kosztem jakości prawa.

Zgłoszenie wniosków o charakterze legislacyjnym przez Wiesława Dobkowskiego spowodowało, że 28 stycznia projekt ponownie trafił do komisji infrastruktury. Jej posiedzenie w trybie pilnym odbyło się w trakcie przerwy obrad w Senacie i trwało zaledwie kilka minut. Dwóch senatorów reprezentujących Koalicję Obywatelską, podobnie jak dzień wcześniej, przychyliło się do prośby Ministerstwa Cyfryzacji i odrzuciło wniosek o poprawki senatora reprezentującego Prawo i Sprawiedliwość, rekomendując przyjęcie ustawy. Nowelizacja trafiła pod głosowanie w Senacie, gdzie przyjęto ją bez poprawek. „Za" głosowało 75 senatorów, „przeciw" 5 senatorów z Prawa i Sprawiedliwości.

CYFROWA GOSPODARKA
Materiał z serwisu partnerskiego Cyfrowa Gospodarka

eprasa.pl 56c8f87ad8

Kraj

Zmiana jest pozorna

Sprawa o zgwałcenie to nie tylko sąd nad zdarzeniem, lecz także nad tym, komu uwierzyć. Nowe przepisy – tak jak stare – koncentrują się na tym, co spowodowało, że dana osoba nie wyraziła zgody na seks. Sam fakt, że zgody nie było, jest niewystarczający

Z Dominiką

Czerniak

rozmawia Emilia Świętochowska

Prawie rok temu weszła w życie nowa definicja zgwałcenia. Wcześniej karalne było zmuszenie drugiej osoby do seksu przemocą, groźbą lub podstępem. Obecnie przestępstwem jest również doprowadzenie do stosunku mimo braku zgody. Czy w podejściu do takich spraw coś się zmieniło?

W praktyce sądowej tego jeszcze nie widać. Samo postępowanie przygotowawcze w sprawach o zgwałcenie trwa mniej więcej 9–14 miesięcy – w zależności od stopnia skomplikowania sprawy oraz czasu oczekiwania na opinię sądowo-psychiatryczną oskarżonego lub opinię biegłego psychologa dotyczącą pokrzywdzonej. Są już natomiast pierwsze decyzje o umorzeniu postępowania wydane na podstawie nowych przepisów. Ale biorąc pod uwagę, jak funkcjonuje nasz wymiar sprawiedliwości, rok to za krótko, by je ocenić. Można natomiast zweryfikować to, czy jest on do reformy przygotowany.

Jest?

Dotychczas było jedno szkolenie dla radców prawnych.

A szkolenia dla sędziów, prokuratorów?

Z informacji uzyskanych w zeszłym roku m.in. przez fundację Feminoteka wynika, że nie było takich szkoleń. Natomiast program szkolenia Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury uwzględnia tematykę przemocy seksualnej, w tym przestępstw, w których osobą pokrzywdzoną jest dziecko, a także przemocy domowej. Jest też parlamentarny zespół ds. wdrożenia definicji zgwałcenia, ale do tej pory spotkał się on trzy razy, z czego jedno posiedzenie miało charakter merytoryczny. To, że zmiany przepisów nie widać w statystykach, to jedno. Gorsze jest to, że wymiar sprawiedliwości nie jest przygotowany do zmiany.

Nowe przepisy od początku budziły wiele wątpliwości.

Nowa definicja zgwałcenia jest trudna. Można mieć do niej wiele zastrzeżeń, ale da się ją uratować, jeśli sądy, prokuratura i policja będą chciały stosować przepisy zgodnie z konwencją stambulską i uwzględniać orzecznictwo Europejskiego Trybunału Praw Człowieka. Można je interpretować tak, aby zwiększyć ochronę pokrzywdzonych. Potrzeba tylko chęci i umiejętności. Co do tego drugiego: mamy uporządkowane i łatwo dostępne orzecznictwo. W literaturze prawniczej dużo się też pisze o tym, jak rozumieć zgodę na obcowanie płciowe. Czy są chęci? Nie wiem. Nowa definicja zgwałcenia wymaga zmiany myślenia. Przy sprawach przestępstw seksualnych trzeba walczyć ze stereotypami i naleciałościami kulturowymi. Na przykład, jeśli dwie osoby były parą przez kilka lat, to na tej podstawie nie można z góry wnioskować, że każdorazowo zgadzały się na seks. W orzeczeniu X przeciwko Grecji z 2024 r. ETPC zwrócił uwagę na konieczność kontekstowej oceny dowodów uwzględniającej stan emocjonalny i psychiczny osoby pokrzywdzonej, jej sytuację osobistą, charakter przestępstwa. Nie można oczekiwać, że ofiara zgwałcenia będzie zeznawać tak jak np. ofiara kradzieży.

Powiedziała pani, że nowa definicja jest trudna. W czym konkretnie tkwi problem?

To nie tylko moja opinia. Zmiana jest pozorna. Nowe przepisy są wynikiem kompromisu, który nikogo nie zadowala. Ale doświadczenie życiowe uczy, że prowizorka trzyma się najdłużej. Zresztą brak przełożenia na praktykę policyjno-prokuratorską można już dostrzec w pierwszych decyzjach o umorzeniu śledztwa. Organy ścigania nadal zwracają uwagę na to, czy pokrzywdzona stawiała opór i czy podejrzany stosował przemoc.

Założenie było takie, by kobieta nie musiała już udowadniać, że usiłowała się bronić przed zgwałceniem. Kluczowe miało być to, że po prostu nie wyraziła zgody na seks. W tym celu zmieniono art. 197 par. 1 kodeksu karnego, który stanowi teraz, że doprowadzenie innej osoby „do obcowania płciowego przemocą, groźbą bezprawną, podstępem lub w inny sposób mimo braku jej zgody podlega karze pozbawienia wolności od lat 2 do 15".

Problem w tym, że nie do końca wiadomo, czym jest ten „inny sposób". Nie jest też jasne, do czego odnosi się „brak zgody" – tylko do tego „innego sposobu" czy również do przemocy, groźby i podstępu? Zresztą wątpliwości jest więcej. Do art. 197 k.k. dodano par. 1a, który miał penalizować doprowadzenie do obcowania płciowego w sytuacji, w której ofiara zamarła – tj. nie wyraziła ani zgody, ani braku zgody. Przepis mówi: „kto doprowadza inną osobę do obcowania płciowego, wykorzystując brak możliwości rozpoznania przez nią znaczenia czynu lub pokierowania swoim postępowaniem (...)". Nie jest to najszczęśliwsze rozwiązanie, bo obok art. 197 par. 1a mamy też art. 198 dotyczący wykorzystania bezradności. W orzecznictwie rozumiano to do tej pory jako stan zamrożenia. Oprócz tego do art. 198 dodano nowe znamię: „wykorzystanie stanu ograniczenia możliwości rozpoznania znaczenia czynu lub pokierowania swoim postępowaniem".

Czym się różni „wyłączenie zdolności do rozpoznania znaczenia czynu" od „ograniczenia zdolności do rozpoznania znaczenia czynu"?

To właśnie jedna z wątpliwości. Czy to znaczy, że będziemy teraz musieli powoływać biegłego, żeby zbadał, w jakim stanie była pokrzywdzona? Celem zmiany miało być zdjęcie z ofiary ciężaru dowodowego. Chodziło o to, by koncentrowano się nie na jej zachowaniu, lecz na zachowaniu sprawcy. A istnieje ryzyko, że postępowanie będzie jeszcze bardziej się skupiać na reakcjach pokrzywdzonej. Jeśli nie będzie możliwe ustalenie stanu bezradności, to zastosowanie znajdzie zasada in dubio pro reo, czyli rozstrzygania wątpliwości na korzyść oskarżonego. To otwarcie drogi do łagodniejszych sankcji i rozszerzenie możliwości orzekania kar w zawieszeniu. Kolejny problem to kolizja przepisów dotyczących obcowania płciowego z dzieckiem poniżej 15. roku życia. Chodzi o art. 197 par. 4 i art. 200 par. 1. Po zmianach seks z osobą, która nie ukończyła 15 lat, jest zagrożony karą od pięciu lat do dożywotniego pozbawienia wolności. Dziecko nie może wyrazić zgody na seks. Nie można też badać, czy taka zgoda została wyrażona. Efektem jest drastyczne zaostrzenie sankcji za przemoc seksualną wobec małoletnich.

To źle?

Jak powiemy, że źle, to od razu padnie zarzut, że bronimy pedofilów. Jednak kara od pięciu lat do dożywotniego pozbawienia wolności np. dla 17-latka, który uprawia seks z 14-latką, jest bardzo surowa. Do tego dochodzi wpis do rejestru przestępców seksualnych. Wydaje mi się to nadmierną stygmatyzacją. Ministerstwo Sprawiedliwości pracuje obecnie nad projektem zmian, które ograniczą możliwość wpisu nastolatków do rejestru. Niestety, nie było u nas żadnej dyskusji o wprowadzeniu tzw. prawa Romea i Julii, o którym na etapie prac legislacyjnych wspominała prof. Monika Płatek. Prawo to zakłada, że jeśli między nastolatkami będącymi w związku są trzy, cztery lata różnicy, to ich relacje seksualne nie są karane.

Pierwotna propozycja definiowała zgwałcenie jako doprowadzenie do obcowania płciowego „bez świadomej i dobrowolnej zgody" drugiej osoby. Opierała się ona na art. 36 konwencji stambulskiej, która wymaga, by każdy niedobrowolny stosunek seksualny mógł być ścigany. Po zmianie brak zgody na seks nadal nie jest wystarczającą podstawą do ścigania sprawcy?

W mojej ocenie nie. Nowe przepisy – tak jak stare – koncentrują się na tym, co spowodowało, że dana osoba nie wyraziła zgody na seks. Sam fakt, że zgody nie było, jest niewystarczający. Trzeba wykazać, że sprawca stosował przemoc, groźby lub podstęp, wykorzystał to, że ofiara była nieprzytomna lub sparaliżowana strachem. Wyjściowe założenie nadal jest takie, że zgoda na seks była. A konwencja stambulska wymaga przyjęcia, że nawet w stałych relacjach nie ma z automatu zgody na seks, i nakazuje badanie, czy stosunek był konsensualny.

Pojęcie braku zgody wywołało zażarte dyskusje. Padały zarzuty, że domniemanie niewinności stanie się fikcją. Przekonywano, że nie da się udowodnić braku zgody, czyli czegoś, czego nie ma. Niektórzy kpili, że trzeba będzie używać specjalnej aplikacji do potwierdzania zgody na seks.

Domniemanie niewinności jest zasadą postępowania karnego. Ciężar dowodu – poza przestępstwem zniesławienia – zawsze spoczywa na oskarżycielu. To prokurator musi wykazać wszystkie znamiona czynu zabronionego, czyli na podstawie okoliczności, sytuacji, zeznań itd. odtworzyć przebieg zdarzenia. Poza tym oskarżony jest chroniony zasadą in dubio pro reo. Zawsze zastanawia mnie to, że argument „z domniemania niewinności" pojawia się przy zgwałceniu, a nie wspominamy już o nim przy groźbach karalnych czy obrazie uczuć religijnych.

Krytycy ostrzegali też, że nowa definicja zgwałcenia doprowadzi do lawiny fałszywych oskarżeń.

eprasa.pl 56c8f87ad8

Szara strefa przemocy

Czytaj też

Zgodnie z obecnymi przepisami prokurator musi zgromadzić dowody wskazujące na to, że podejrzany o gwałt zastosował przemoc, groźbę lub podstęp. W naszych realiach procesowych na ogół oznacza to konieczność przekonania sądu, że kobieta stawiała napastnikowi opór, a ten go przełamał. – Na jednej szali mamy podejrzanych, których chroni domniemanie niewinności, a na drugiej ofiary, które często muszą udowadniać, że nie chciały zbliżenia i aktywnie się broniły – mówi Anna Szczepaniak.

Na edgp.gazetaprawna.pl • „Bo TAK znaczy TAK", DGP nr 189 z 29 września 2023 r.

Sławomir Mentzen powiedział, że to „prosta droga do złamania życia tysiącom mężczyzn".

Nie powinniśmy przykładać do tej kwestii nadmiernej wagi. Z badań zagranicznych wynika, że fałszywe zawiadomienia o zgwałceniu to ok. 10–15 proc. przypadków. Ale nie wolno tego zagadnienia ignorować. Mogę sobie wyobrazić kobietę, która myśli: „Zawiadomię policję, bo niefajnie mnie potraktował, zdradził, zaczął się spotykać z moją przyjaciółką". Albo: „Po przemyśleniu sprawy stwierdziłam, że nie wyraziłam zgody na seks w takiej formie". Mogę sobie wyobrazić nastolatkę, która mówi mamie czy tacie, że chłopak ją zgwałcił, żeby przykryć to, że jest aktywna seksualnie. To realne ryzyko. W praktyce jedno fałszywe zawiadomienie będzie się przekładało na każdą kolejną sprawę. Wszyscy kolejni pokrzywdzeni staną się dla policjanta czy prokuratora mniej wiarygodni. Bo skoro jedna czy dwie osoby skłamały, to przy następnych lampka podejrzliwości będzie się świeciła znacznie jaśniej. Jedno fałszywe oskarżenie o zgwałcenie powoduje, że również my – jako społeczeństwo – bardziej sceptycznie oceniamy informacje o przemocy seksualnej. Sytuacje, w których zgoda na seks była, ale z jakichś powodów – np. zranienia lub wstydu – dana osoba po fakcie stwierdziła, że została zgwałcona, należy odróżnić od przypadków, w których ktoś nie zgodził się na aktywność seksualną, ale w żaden sposób nie zasugerował tego swoim zachowaniem. Ma to nawet swoją nazwę: friendly reaction to rape (przyjacielska reakcja na zgwałcenie). Czyli: nie chcę seksu, ale tego nie komunikuję. Takie przypadki nigdy nie będą karane. Nie możemy wymagać od podejrzanego, by siedział w głowie pokrzywdzonej. Można sobie wyobrazić sytuację, w której sprawca był przekonany, że miał zgodę na seks – jak część oskarżonych w sprawie Gisèle Pelicot, którzy zeznali, że tak twierdził jej mąż. Ale nie jest to racjonalne założenie.

Doświadczenia innych krajów nie potwierdzają, że definicja gwałtu oparta na zgodzie pociąga za sobą wysyp fałszywych oskarżeń.

Nie dziwi mnie to. Pod pewnymi względami nic się nie zmieniło – wiele kobiet nadal nie jest w stanie opowiedzieć nikomu o tak trudnym doświadczeniu, jakim jest przemoc seksualna. Po wprowadzeniu ścigania zgwałcenia z urzędu liczba zawiadomień pozostała na zbliżonym poziomie – nadal wpływa ich ok. 2,5 tys. rocznie. Fakt, że w Polsce jest mało takich spraw, nie znaczy, że jest u nas bezpiecznie, że prawie nie ma zgwałceń, a jeśli się zdarzają, to incydentalnie, gdy jakiś obcy mężczyzna atakuje nieznaną kobietę. W rzeczywistości najwięcej przypadków przemocy seksualnej jest w bliskich relacjach, w kręgu rodziny lub znajomych. Pokrzywdzone wciąż odczuwają ogromny wstyd i nie zawsze mogą liczyć na wsparcie bliskich. Często słyszą: „To twoja wina, dlaczego piłaś, dlaczego późno wracałaś?".

Jak wykazać brak zgody w sytuacji, gdy mamy słowo przeciwko słowu?

Pytanie, na ile w dobie cyfrowej można mówić o takich sytuacjach.

Zawsze są jakieś ślady?

Z pewnością zdarzają się postępowania, w których jest słowo przeciwko słowu, ale myślę, że z czasem będzie ich coraz mniej. W aktach spraw o zgwałcenie, które badałam, moją uwagę zwróciło to, że po zdarzeniu wiele osób robiło zdjęcia. Często towarzyszyła temu obszerna korespondencja: e-maile, SMS-y, wiadomości na komunikatorach. Byli nawet sprawcy, którzy nagrywali cały akt. Z jednej strony wydało mi się to nierozsądnym zachowaniem. Przecież to „idealne dowody". Z drugiej strony – nagranie było dla tych osób formą ponownego przeżywania zdarzenia i rodzajem trofeum. Pozwalało im też uzyskać dodatkową kontrolę nad pokrzywdzoną: „Jeśli nie zrobisz tego ze mną jeszcze raz, to wrzucę wideo do internetu albo na stronę z pornografią", „Pokażę twoim rodzicom" itp. Po zdarzeniu niemal zawsze jest zapisana lokalizacja – przez nadajniki BTS, lokalizację w telefonie, jeśli ktoś ma konto Google. Można też uzyskać dane z billingów, sprawdzać, czy podejrzany i ofiara się kontaktowali, gdzie się przemieszczali. Z dowodów cyfrowych możemy pośrednio wyciągnąć wnioski o zachowaniu podejrzanego i pokrzywdzonego. Jeśli więc widzimy w ciągu dnia trudną do wyjaśnienia lukę w korzystaniu z telefonu, będzie to niepokojący sygnał.

Czy trudno uzyskać dostęp do telefonu?

Nie. Najprostszym i najczęściej wykorzystywanym sposobem jest zatrzymanie telefonu w celu przeprowadzenia oględzin wewnętrznych. Jeśli korespondencja została wyczyszczona, to można sprawdzić, czy dane są zapisane w chmurze. Wtedy wchodzimy już w sferę czynności, które wymagają zgody sądu. Jest wiele możliwości uzyskania dostępu do dowodów cyfrowych, choć są one czasochłonne, trudne i wymagają dużego zaangażowania. A nie da się abstrahować od tego, że w prokuraturze brakuje specjalizacji, szkoleń i wytycznych dotyczących ścigania zgwałcenia. Metodyka takich postępowań jest inna niż w przypadku oszustw czy kryptowalut. Wymaga też od organów ścigania wrażliwości, większej empatii i cierpliwości.

Postępowania w sprawach przemocy seksualnej wiążą się często z wtórną wiktymizacją i głęboką ingerencją w prywatność.

Tak, dlatego takie postępowanie zawsze będzie traumatyczne. Możemy jedynie minimalizować jego dolegliwość, m.in. ograniczając liczbę przesłuchań. Pytania o to, czy pokrzywdzona prowokowała podejrzanego, dlaczego wyraziła sprzeciw tylko raz, jak była ubrana i ile alkoholu wypiła, gdy nie ma to znaczenia dla sprawy, tylko pogłębiają traumę.

Czy takie pytania to standard?

Z moich badań wynika, że nie jest to standard, choć zdarzają się częściej, niż powinny. Dlatego tak ważna jest rola psychologów na przesłuchaniach. Powinni porozmawiać z pokrzywdzoną, rozluźnić ją, reagować, jeśli przesłuchanie schodzi na temat jej ubioru i prowokowania oraz sugestii, że „może pani tego jednak chciała". Przecież sprawa dotyczy wkroczenia w najintymniejszą sferę życia. Nie wystarczy odnotować, że pokrzywdzona płacze, i czekać, aż przestanie, a potem udawać, że nic się nie wydarzyło.

Co decyduje o tym, że zdecydowana większość spraw o zgwałcenie jest umarzana?

Brak perspektyw na skazanie. Jeżeli prokurator nie ma pewności, jak sąd oceni sprawę, to nie wniesie aktu oskarżenia, czasami wbrew własnym przekonaniom. Oczywiście niektórzy będą walczyć do końca, pisać apelacje i kasacje. Ale to nie jest reguła – z dwóch powodów. Po pierwsze, niewniesienie aktu oskarżenia może być formą ochrony pokrzywdzonej przed dalszą traumą. Po drugie, śledczy są rozliczani z efektów swojej pracy. Uniewinnienie w prokuratorskim żargonie to „gol", czyli porażka. W 86 proc. spraw o zgwałcenia, które analizowałam, zapadły wyroki skazujące. W 14 proc. doszło do uniewinnień. Dla porównania – według danych Prokuratury Krajowej we wszystkich sprawach karnych jest ich 2 proc. Co ciekawe, są spore różnice między okręgami. W niektórych łatwiej uzyskać wyrok skazujący, w innych trudniej. Na przykład w Warszawie 19 proc. śledztw kończy się skierowaniem sprawy do sądu, a 81 proc. jest umarzanych. Najgorzej jest w Krakowie – do sądu trafia 17 proc. spraw. W skali kraju to ok. 25–30 proc.

Jakie dowody są kluczowe dla skazania?

Opinia sądowo-psychiatryczna oskarżonego. Trzeba zbadać, czy nie ma on zaburzeń preferencji seksualnych lub zaburzeń psychicznych prowadzących do sadyzmu. Kolejny element to opinia psychologiczna pokrzywdzonej po przesłuchaniu. Jeżeli zawiadomienie złożono krótko po zdarzeniu, to potrzebna jest opinia biegłego lekarza sądowego, by ocenić ślady na ciele, zasinienia i wybroczyny. Do tego zabezpieczenie śladów biologicznych i genetycznych oraz opinie toksykologiczne, żeby ocenić, czy ktoś znajdował się pod wpływem alkoholu lub środków odurzających. Kolejne dowody to zeznania pokrzywdzonej i wyjaśnienia podejrzanego. Czasem pokazują one, jak odmiennie można interpretować różne fakty. Mamy też ślady cyfrowe: billingi, dane o lokalizacji, screeny wiadomości, wydruki zdjęć, historię wyszukiwania, dane z komunikatorów itp. Ważne są też zeznania bliskich dotyczące zmiany zachowania pokrzywdzonej i oskarżonego. W przypadku ofiary mogą one np. potwierdzać zespół stresu pourazowego. W przypadku oskarżonego – rzucić światło na jego osobowość. Jeżeli zdarzenie miało miejsce na imprezie, to trzeba przesłuchać jej uczestników. Czasem są też dokumenty z innych postępowań. Przemoc seksualna rzadko jest jednorazowym aktem. Jeśli sprawca nie został ukarany za pierwszym razem, to będzie popełniać kolejne przestępstwa. Sprawa o zgwałcenie to nie tylko sąd nad zdarzeniem, lecz także nad tym, komu uwierzyć. Kto jest bardziej wiarygodny? Czy podejrzany zdradzał żonę? Jakim jest mężem, pracodawcą, pracownikiem? Czy ofiara miała konta na portalach randkowych? Czy miała wcześniejsze kontakty seksualne? Z iloma osobami współżyła?

Czy zmiany prawne nadążają za zmianami kulturowymi?

We Francji przyjęto nową definicję zgwałcenia dopiero po sprawie Gisèle Pelicot. We Włoszech taka zmiana jeszcze nie nastąpiła. Przepisy są zawsze osadzone w określonym kontekście kulturowym. Nasze podejście do przemocy wyrasta także z relacji społecznych i rodzinnych oraz wyniesionych z domu przekonań. Czy to, że od czasu do czasu ojciec uderzył matkę, było u nas czymś normalnym? Czy nas bito? Jak reagowali rodzice, gdy skarżyliśmy się, że wujek czy znajomy dotyka nas w krępujący sposób? Starsze osoby wychowywały się w innych warunkach społecznych niż dzisiejsi 30- czy 40-latkowie. Nie można też zapominać o traumie wojennej – własnej lub pokoleniowej. Dla wielu 60- czy 70-latków dopóki nie ma krwi lub śladów bicia, to „nic wielkiego" się nie stało. Nasze skupienie się na zgodzie, nacisk na to, co druga osoba myśli i czuje, nie jest dla nich oczywistością. ©℗

FOT. PAWEŁ PIOTROWSKI/ MATERIAŁY PRASOWE

Dominika
Czerniak
prawniczka, adiunktka w Katedrze Postępowania Karnego WPAiE Uniwersytetu Wrocławskiego. W pracy naukowej zajmuje się m.in. przemocą seksualną, prawem dowodowym i ochroną praw człowieka w procesie karnym

eprasa.pl 56c8f87ad8

FOT. TOMASZ JASTRZĘBOWSKI/REPORTER

Pokaz prototypu Izery. 23 września 2021 r.

Jak nie Chińczycy, to kto?

ElectroMobility Poland czeka na pieniądze z KPO na budowę hubu w Jaworznie. Czy współpraca z chińskim partnerem to szansa dla polskiej elektromotoryzacji, czy zagrożenie?

Aleksandra

Hołownia

Wojciech

Kubik

W 2026 r. na polskich drogach miały już jeździć pierwsze elektryczne Izery. Choć od powołania spółki ElectroMobility Poland (EMP) minęła niemal dekada, to produkcja aut wciąż nie została uruchomiona; zamiast tego EMP czeka na potwierdzenie, czy otrzyma 4,5 mld zł wsparcia z KPO. Jeśli tak się stanie, to pieniądze nie będą jednak przekazane w formie dotacji, a wejścia kapitałowego Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) do spółki.

Poza tym środki mają zostać przeznaczone nie na uruchomienie produkcji Izery, ale na hub elektromobilności w Jaworznie. Nie jest także przesądzone, że partnerem w tej inwestycji będzie chińskie Geely, z którym EMP podpisała umowę licencyjną jeszcze w 2022 r. Pewne jest za to, że bez partnera projekt uruchomienia hubu będzie bardzo trudny do realizacji, zaś rozmawiając o potencjalnej alternatywie dla Geely, zazwyczaj mówi się o innych firmach z Państwa Środka. Jednak coraz więcej krajów Zachodu podchodzi z rosnącą nieufnością do inwestorów z Chin ze względu na obawy o cyberbezpieczeństwo naszpikowanych elektroniką pojazdów.

Pojawia się pytanie: czy hub jest szansą dla rozwoju polskiej elektromotoryzacji, czy potencjalnym zagrożeniem?

Nieufność wobec chińskich rozwiązań

Państwo Środka zdominowało rynek samochodów elektrycznych. W 2024 r. aż 70 proc. e-aut wyprodukowały Chiny – podaje Międzynarodowa Agencja Energetyczna. 2025 r. był przełomem: BYD wyprzedziło amerykańską Teslę, dotychczasowego lidera, w liczbie sprzedanych „elektryków". W Polsce udział chińskich marek w całkowitej sprzedaży nowych aut wyniósł ponad 8 proc. Klientów wabią stosunkowo niskie ceny, możliwe do zaproponowania m.in. dzięki tanim kredytom i subsydiom rządu w Pekinie dla własnych firm motoryzacyjnych.

Chińska inwazja technologiczna zaczęła budzić jednak coraz większe obawy – i nie dotyczy to wyłącznie samochodów. Nie jest tajemnicą, że kolejne kraje podejrzliwie patrzą na sprzęt telekomunikacyjny i elektroniczny pochodzący z Państwa Środka. USA już w 2022 r. rozpoczęły proces wycofywania podzespołów i technologii firm Huawei oraz ZTE z powodu podejrzenia przechwytywania danych. Kolejny alarm podniesiono w 2025 r., kiedy to w elementach wykorzystywanych do podłączania turbin wiatrowych oraz paneli fotowoltaicznych do sieci energetycznych wykryto tajemnicze urządzenia. – Okazało się, że w falownikach były ukryte modemy mogące odbierać i przesyłać dane – mówi Grzegorz Lewicki, wiceprezes International Society for the Comparative Study of Civilizations, członek Rady Nowych Technologii i Cyfryzacji przy Prezydencie RP. Dania wzięła pod lupę autobusy Yutong. Podejrzewa, iż możliwy jest zdalny dostęp do pojazdów za pośrednictwem sieci diagnostycznej i podczas aktualizacji oprogramowania. Zaś Izrael i Wielka Brytania zakazały wjazdu chińskim autom na tereny jednostek wojskowych. Do identycznego ruchu szykuje się zresztą polskie MON. W resorcie trwają prace nad przepisami, mającymi m.in. ograniczyć poruszanie się chińskich pojazdów w okolicach jednostek wojskowych.

Analityczka Ośrodka Studiów Wschodnich Paulina Uznańska w raporcie „Smartfony na kółkach. Inteligentne samochody z Chin a cyberbezpieczeństwo Europy" zauważa, iż ilość zbieranych przez nie danych zarówno z czujników i kamer zewnętrznych, jak i z wnętrza pojazdu jest ogromna. I być może informacje z jeżdżących po europejskich ulicach aut trafiają do Chin. Uznańska zauważa, że w obowiązujących regulacjach unijnych i państw członkowskich brakuje szczegółowych norm oraz obowiązkowych audytów, które zapewniałyby weryfikację poziomu cyberbezpieczeństwa i ochrony danych gromadzonych przez inteligentne pojazdy.

Polski rząd chce wypełnić tę lukę, wprowadzając dodatkowe bezpieczniki w ustawie o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa (KSC). Chodzi o zapisy, na mocy których w razie zagrożenia bezpieczeństwa państwa możliwe będzie wycofanie z użytkowania podejrzanych komponentów i oprogramowania. A 20 stycznia Komisja Europejska zapowiedziała nowelizację dyrektywy o cyberbezpieczeństwie. – Dzięki nowym rozwiązaniom będziemy dysponować środkami, które pozwolą nam lepiej chronić krytyczne łańcuchy dostaw technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także pozwolą nam zdecydowanie zwalczać cyberataki – zapowiedziała Henna Virkkunen, szefowa unijnego departamentu technologii.

Chiny szybko zareagowały na ten pomysł. Choć w oświadczeniu KE nie wskazano konkretnych firm oraz nie wymieniono żadnego kraju, to od razu tego typu działania skrytykował Huawei. Podobnie zresztą zareagowała ta spółka pod koniec ubiegłego roku, gdy pojawił się projekt ustawy o KSC. Z kolei chińskie władze skrytykowały próby ograniczenia wjazdu chińskich samochodów na teren polskich jednostek wojskowych. – Chiny zawsze uważają, że należy położyć kres nadużywaniu pojęcia bezpieczeństwa narodowego – mówił rzecznik MSZ Guo Jiakun.

Na bezpiecznych zasadach?

Na stronie internetowej ElectroMobility Poland nadal można sprawdzić „5 powodów, dla których współpracujemy z Chinami" i zapewnienia o tym, że „nikt nie ma dzisiaj wątpliwości, że przyszłość motoryzacji będzie należeć do Chin". Ale Piotr Michniuk, rzecznik EMP, podkreśla, że ostateczna decyzja o wybraniu partnera biznesowego jeszcze nie zapadła. – Nie jest też przesądzone, że będzie to firma z Chin – dodaje. Michniuk przypomina, że spółka ma podpisane dwa listy intencyjne z „globalnymi podmiotami zainteresowanymi współpracą w ramach modelu joint venture", a same rozmowy toczyły się z wieloma firmami z Azji, Europy oraz Ameryki. – Istotna w kontekście doboru partnera i negocjacji warunków JV jest spójność interesów, także w zakresie szeroko rozumianego bezpieczeństwa i zabezpieczenia realizacji kluczowych celów projektu: budowy mocy produkcyjnych, transferu know how oraz zaangażowanie lokalnych dostawców. Ta perspektywa ogranicza liczbę podmiotów zainteresowanych współpracą – przyznaje Michniuk.

Dlaczego EMP ciągnie jednak w stronę Chin? Według Michała Hetmańskiego, prezesa Fundacji Instrat, think tanku specjalizującego się w transformacji energetycznej, europejskie firmy motoryzacyjne nie mają obecnie równie konkurencyjnej oferty. – Tak jak kiedyś Chiny uczyły się od Europy, jak budować samochody spalinowe, tak dziś my winniśmy uczyć się od nich, jak produkować auta elektryczne – przekonuje.

Z kolei mjr Robert Cheda, były analityk Agencji Wywiadu, wskazuje, że Chińczycy opracowali taktykę „podboju" Europy. – Chcą stworzyć jak najwięcej punktów produkcyjnych, dopóki nie zostały wprowadzone restrykcje na poziomie unijnym. Są już w Rosji oraz w Białorusi, a teraz na ich celowniku znaleźliśmy się my. Dla nich liczy się każdy punkt, który umożliwi im produkcję w Europie, po to, aby móc sprzedawać na tutejszym rynku. Z tego, co wiem, obecnie każda chińska inwestycja objęta jest w Polsce ochroną kontrwywiadowczą – mówi były analityk Agencji Wywiadu.

A Michniuk podkreśla, że niektóre projekty w ramach hubu winny zostać wyłączone z obszaru współpracy. To m.in. cyberbezpieczeństwo czy łączenie samochodu z siecią energetyczną w technologii V2X (Vehicle-to-Everything), które umożliwia pojazdom wymianę danych w czasie rzeczywistym z innymi samochodami, infrastrukturą drogową czy siecią energetyczną i komórkową.

Ministerstwo Aktywów Państwowych (MAP) tłumaczy nam, że zgodnie

eprasa.pl 56c8f87ad8

z przyjętą strategią na początkowym etapie realizacji projektu współpraca technologiczna będzie na ściślejszym poziomie, a w miarę pozyskiwania własnych umiejętności będzie rosła niezależność oraz skala działania polskich podmiotów tworzących hub.

W ocenie Grzegorza Lewickiego proponowana przez EMP droga rozwoju nie jest zła. Trzeba jednak, mówi, zachować zasadę, by hardware (np. karoseria czy silniki) był chiński, ale już software (oprogramowanie) miejscowe, a jeśli już miałby pochodzić z zagranicy, to jego użytkowanie musi być pod krajowym nadzorem.

Z kolei Wojciech Drzewiecki, prezes Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego SAMAR, nie widzi szczególnych zagrożeń w potencjalnym partnerstwie z chińską firmą. – Warto pamiętać, że wszyscy producenci mają techniczne możliwości pozyskiwania danych z pojazdów. Kluczowe jest to, gdzie informacje trafiają i jak są przetwarzane. Współczesne auta są naszpikowane elektroniką, więc ryzyko „szpiegostwa" istnieje niezależnie od producenta – tłumaczy. Dodaje, że europejskie marki od lat współpracują chińskimi producentami, więc i EMP może stworzyć warunki zapewniające pełną kontrolę nad danymi i ich przechowywaniem w UE.

Także według Hetmańskiego joint venture z chińskimi firmami są realną szansą dla Polski, co potwierdzają przykłady Węgier czy Hiszpanii. – Z europejskimi koncernami trudno wynegocjować elastyczne warunki współpracy. Za to z chińskimi można wypracować korzystne zasady, a kwestie bezpieczeństwa i cyberbezpieczeństwa da się skutecznie egzekwować – przekonuje.

– Bo nawet jeśli EMP uda się pozyskać 4,5 mld zł, to jest to niewystarczająca kwota, by samodzielnie przygotować zakład i uruchomić produkcję. Dlatego konieczny jest partner, który dołoży się do projektu. Polska sama nie udźwignie tego ciężaru. W całym przedsięwzięciu powinno być mniej państwa, a więcej kapitału prywatnego – zarówno krajowego, jak i zagranicznego – wskazuje Drzewiecki. Według niego potencjalne partnerstwo z chińską firmą może być korzystne, ponieważ pozwoliłoby wprowadzić na linię produkcyjną modele, które od razu mogłyby trafić do sprzedaży.

Jak tłumaczy MAP, koszt realizacji całego projektu to ok. 8,5 mld zł. Podstawę mają stanowić środki z KPO, które uzupełnione zostaną o dokapitalizowanie z Funduszu Reprywatyzacji oraz planowany wkład kapitałowy partnera spółki. Ponadto projekt w długim terminie zakłada także finansowanie dłużne.

Według Hetmańskiego Polska powinna podejmować bardziej zdecydowane decyzje, bo każdy rok przeznaczony na „wypełnianie kolejnych tabelek" przy jednoczesnym braku zagwarantowania wystarczającego finansowania sprawia, że pozostajemy w tyle. – Produkcja aut spalinowych spada w Polsce i Europie od dekady, a wraz z nią znikają tysiące miejsc pracy. Nie możemy udawać, że ten trend się odwróci, musimy szukać miejsca w nowym łańcuchu wartości – wskazuje.

Ratunek czy kolejna ofiara?

Nasi rozmówcy często wskazują, że sukces EMP mógłby pomóc całej rodzimej branży motoryzacyjnej. Dałby jej impuls do rozwoju, pojawiliby się także klienci. Także MAP przekazuje nam, że „celem inwestycji jest trwałe osadzenie w Polsce kompetencji w zakresie nowej mobilności, stworzenie wysoko wykwalifikowanych miejsc pracy i lokalizacja łańcuchów dostaw". Resort „analizuje także korzyści płynące z potencjalnych synergii biznesowych w obrębie spółek Skarbu Państwa, zarówno w zakresie współpracy technologicznej, jak i budowania szeroko rozumianego ekosystemu biznesowego inwestycji. Oprócz finansowania rząd planuje także aktywnie wspierać projekt w relacjach międzynarodowych, tak istotnych ze względu na globalny charakter inwestycji".

Jednak Paweł Wideł, dyrektor w spółce Stellantis (w której trwają grupowe zwolnienia) oraz prezes Związku Pracodawców Motoryzacji i Artykułów Przemysłowych, przypomina, że w tej branży kluczowy jest wolumen sprzedaży. – Bez niego wysokie koszty stałe rozkładają się na małą liczbę pojazdów. A więc są one drogie. Skoro firmy produkujące w Europie po 1–2 mln aut rocznie redukują zatrudnienie oraz walczą o każde euro oszczędności, to tym bardziej wyzwaniem będzie działalność EMP przy produkcji rzędu 100–200 tys. aut – mówi. Dlatego, według niego, rozwiązaniem wydaje się inny model rozwoju hubu, np. powiązanie projektu z większym przedsięwzięciem motoryzacyjnym lub włączenie go w globalny łańcuch wartości.

Podczas nieoficjalnych rozmów słyszymy i inne wątpliwości: jak EMP, jeśli będzie produkowało samochody, ma się przebić na rynku borykającym się z nadpodażą? Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego podsumowuje, że przez trzy lata inwestorzy spoza Europy kupili europejskie firmy i aktywa motoryzacyjne za 16 mld dol. Z kolei produkcja aut w Europie zmniejszyła się o 1,5 mln sztuk w porównaniu do czasu sprzed pandemii. W 2025 r. produkcja samochodów osobowych (bez elektrycznych) w Polsce była o niemal 53 proc. niższa niż rok wcześniej, a w przypadku pojazdów dostawczych i ciężarowych – o niecałe 10 proc. Walka o klientów wykańcza także chińskie marki, których dziesiątki konkurują ze sobą m.in. cenami. Czy EMP może się odnaleźć w tych warunkach i jeszcze pociągnąć dostawców za sobą w górę? Odpowiedzi na to pytanie nie udzieli już Łukasz Maliczenko, który z EMP był związany od 2019 r. Rada nadzorcza spółki odwołała go z funkcji wiceprezesa 22 stycznia 2026 r. w związku z oceną dotychczasowej działalności wiceprezesa EMP i potrzebą zmian organizacyjnych w spółce".

Za to MAP, pytany o to, jakie działania zostały podjęte w EMP od objęcia rządów przez nową koalicję w 2023 r., odpowiada: „Od grudnia 2023 r. skoncentrowano się na precyzyjnym przeformułowaniu modelu biznesowego projektu. Efektem tych prac jest obecna formuła hubu produkcyjno-rozwojowego, oparta na obniżonym profilu ryzyka i urealnionej strategii finansowania".

– Dotychczas w projekcie było zbyt dużo polityki, a zbyt mało racjonalnego myślenia biznesowego. Liczę, że – podobnie jak w przypadku CPK – projekt Izery zostanie zweryfikowany, zaktualizowany i dostosowany do realiów rynkowych – mówi Drzewiecki.

Elektryczne dostawczaki bez szansy

Być może będziemy mieli szansę się jednak przekonać o przyszłości „polskiego elektryka", jeśli EMP otrzyma 4,5 mld zł z KPO. Podpisywanie umów dotyczących finansowania ma nastąpić jeszcze w pierwszym kwartale.

Do kolejnego etapu programu nie zakwalifikował się za to inny polski projekt produkcji samochodów elektrycznych. O 599 mln zł na fabrykę w Kleszczowie starała się spółka Adaptive Motors Poland (AMP), która zaprojektowała lekkie elektryczne samochody dostawcze eVanPL. Prototypy nawet już jeździły po drogach. Dlaczego więc nie zostały zakwalifikowane do dofinansowania przez NFOŚiGW? Fundusz przekazuje, że wpływ na negatywną ocenę AMP miały kryteria dotyczące zgodności dofinansowania z warunkami testu prywatnego inwestora oraz zapotrzebowanie rynku. NFOŚiGW nie udostępniło jednak kart oceny – ani nam, ani wnioskodawcom.

Albert Gryszczuk, prezes AMP, nie kryje rozczarowania decyzją Komitetu Inwestycyjnego i zarzuca mu brak transparentności. – Opinia publiczna wciąż nie poznała argumentacji, która stoi za wyrzuceniem z konkursu efektu 10 lat prac badawczych i rozwojowych zrealizowanych siłami prywatnych przedsiębiorców, kosztem 50 mln zł – mówi. I przekonuje, że platforma EAGLE, na której budowane są pojazdy, jak i system EVACT, czyli „cyfrowe serce do zarządzania samochodem", są w 100 proc. polskie. – Nie da się ich wyłączyć z zewnątrz ani szpiegować, bo to Polacy napisali każdą linijkę kodu systemu i to nasi inżynierowie odpowiadają za konstrukcję – dodaje Gryszczuk.

Deklaruje, że nie rezygnuje z planów postawienia fabryki w Kleszczowie i wciąż liczy na przyznanie pieniędzy z KPO. NFOŚiGW przekazuje nam jednak, że „proces oceny wniosków i wyłonienia projektów został ostatecznie zakończony".

– Pieniądze, które mamy na rozwój elektromobilności, są ograniczone. To oznacza, że nie da się równolegle wspierać dwóch dużych projektów – AMP i EMP. Konieczna jest decyzja strategiczna – mówi Drzewiecki. Według niego problemem Polski jest brak spójnej polityki motoryzacyjnej państwa i koordynacji na poziomie rządu. ©℗

FOT. MATERIAŁY PRASOWE

Bariery na elektrycznej autostradzie

Artur **Klimek**

Elektryfikacja transportu w Europie i Stanach Zjednoczonych miała być szybka i przynieść spore korzyści. W praktyce traci impet, a jej rezultaty są niejednoznaczne. Zmiany technologiczne na rynku elektryków z jednej strony zwiększają konkurencję i koszty dla producentów, z drugiej strony – potencjalni klienci nie są skłonni ryzykować dużych wydatków na zakup produktu, który szybko może się stać przestarzały. Jest tak dlatego, że w dyskusji o elektromobilności jest dużo ideologii, a mało strategii i ekonomii. Zamiast całościowej oceny sytuacji z kontekstu wyciągany jest jeden szczątkowy argument. Na przykład podnosi się konieczność importu kobaltu – potrzebnego do produkcji baterii – z kraju, w którym panują złe warunki pracy. Albo że samochód elektryczny ma być używany do wszelkiego rodzaju zadań (choćby w budownictwie na trudno dostępnych terenach), choć tak naprawdę chodzi o pojazdy osobowe, najczęściej wykorzystywane w miastach i ich okolicach. Jednak samochody to nie tylko prywatny środek transportu, ale też możliwości technologiczne i militarne. Motoryzacja to też ważna gałąź przemysłu w Unii Europejskiej, USA czy Japonii.

Europa tonuje ambicje

W UE zapadła decyzja o opóźnieniu planów elektryfikacji, aby producenci samochodów i ich klienci mieli więcej czasu na adaptację. Wychodząc naprzeciw postulatom zgłaszanym głównie przez niemieckie i włoskie przedsiębiorstwa, Komisja Europejska postanowiła odejść od całkowitego zakazu sprzedaży aut spalinowych w 2035 r. Zamiast tego 90 proc. nowej floty ma być zeroemisyjne. Do takiego posunięcia przyczyniły się zapewne zmiany w otoczeniu międzynarodowym: wojna handlowa, odwrót USA od zielonych rozwiązań i ekspansja chińskich producentów.

Korekta podejścia może się okazać dla branży motoryzacyjnej niedźwiedzią przysługą. Problemem nie są same elektryki, lecz mnogość rozwiązań. Czo- ▷

eprasa.pl 56c8f87ad8

łowe marki najczęściej oferują pojazdy zarówno spalinowe, jak i elektryczne. Jednocześnie muszą więc zorganizować produkcję oraz zapewnić części zamienne. Z punktu widzenia procesu produkcyjnego każde z aut ma inne wymagania, a tym samym rosną koszty. Zamiast iść w kierunku nowej technologii i inwestować w jej rozwój, firmy muszą ciągle utrzymywać poprzednią. Co więcej, jednym z najważniejszych wymagań w przemyśle samochodowym jest skala produkcji. Aby była ona opłacalna, trzeba wypuszczać miliony pojazdów. Stąd tak silna konsolidacja branży. Jeśli występują dwie technologie, to dotychczasowy wolumen produkcji trzeba podzielić na dwa, bo na dojrzałych rynkach ogólna sprzedaż samochodów w ostatnich latach znajduje się w stagnacji.

Auta elektryczne pojawiają się na europejskich drogach, ale nie można jeszcze mówić o ich upowszechnieniu, a tym samym sprawnej realizacji strategii elektryfikacji. Niska sprzedaż w UE czy w USA była związana z początkowym podejściem producentów, zakładającym adaptację napędu bateryjnego w modelach z górnej półki. Dzięki temu koszty bardzo drogiej (przynajmniej do niedawna) technologii nie wpływały tak bardzo na całkowitą cenę pojazdu, a jednocześnie grono odbiorców nie było tak wrażliwe na wyższe ceny. To się zmienia. Tesla dużo zyskała na wprowadzeniu tańszych modeli, choć początkowo miała być marką premium. Firma musi coraz mocniej walczyć ceną o klientów. Niedawno Ford i Renault ogłosiły plany współpracy w celu wypuszczenia tańszego modelu elektryka w 2028 r.

Od stycznia do listopada 2025 r. udział pojazdów bateryjnych w nowych rejestracjach w UE wyniósł prawie 17 proc. (według Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów). Mimo wielu zalet w Polsce elektryki stanowią zaledwie kilka procent nowo kupowanych aut. W zachodniej Europie jest ich więcej – w pierwszych siedmiu miesiącach 2025 r. w Niemczech udział ten wyniósł 18 proc., w Szwecji – 35 proc., a w Danii – 64 proc. (według danych Inovev). Norwegia stanowi ligę samą dla siebie z ponad 95-procentowym udziałem elektryków w sprzedaży. To właśnie te kraje odpowiadają za niewielki wzrost ogólnej sprzedaży samochodów osobowych w Europie – przez pierwsze 11 miesięcy ubiegłego roku sprzedaż pojazdów spalinowych spadła o kilkanaście procent. Można to też interpretować jako kanibalizację aut spalinowych przez modele na baterie.

W USA wrzesień 2025 r. był ostatnim miesiącem dostępu do dofinansowania zakupu elektryków (7,5 tys. dol.), co przełożyło się na rekordowe wyniki sprzedaży w trzecim kwartale, a następnie ostry spadek i zmiany u producentów. Ford ogłosił plany zatrzymania produkcji kilku modeli elektrycznych. Koszty tej decyzji szacowane są na około 20 mld dol. Firma zamierza jednocześnie przestawić się na produkcję systemów magazynowania energii, czyli dużych baterii. Tesla również zanotuje spadek sprzedaży w ostatnim kwartale 2025 r.

Długa gra

Chiny nie odchodzą od swojej strategii samochodowej – dla nich przyszłość jest elektryczna. Władze w Pekinie przyjmują dłuższą perspektywę, nie zmieniając tak często swoich polityk, zwłaszcza jeśli chodzi o projekty strategiczne. W ciągu dekady Chiny zbudowały silną pozycję w produkcji i sprzedaży pojazdów elektrycznych. Pierwsze oficjalne plany dotyczące elektromobilności pojawiły się tam już w 2001 r. Obecna pozycja Państwa Środka nie powinna więc być zaskoczeniem. Około połowy z 30 mln pojazdów sprzedawanych tam rocznie ma napęd elektryczny i hybrydowy. Łańcuchy dostaw, zupełnie inne niż w przypadku motoryzacji spalinowej, zostały zdominowane przez Chińczyków. Przyczyniła się do tego realizacja strategii „Made in China 2025" i związane z tym hojne wsparcie publiczne dla producentów. Wciąż dostępne są też finansowe zachęty dla klientów. Rozwój zielonych technologii nie jest tam wyłącznie motywowany troską o środowisko. Chodzi przede wszystkim o strategiczną niezależność i argumenty ekonomiczne.

Przykład Chin pokazuje, że bazowanie na paliwach kopalnych nie musi być jedynym źródłem przewag. Jak donosi Bloomberg, w pierwszych siedmiu miesiącach 2025 r. USA sprzedały za granicę gaz ziemny o wartości 80 mld dol., podczas gdy wartość eksportu chińskich zielonych technologii wyniosła w tym samym okresie ok. 120 mld dol.

Jeszcze kilka lat temu Elon Musk nie mógł powstrzymać śmiechu na widok aut BYD. W 2025 r. marka ta umocniła pozycję na światowym rynku, zostawiając Teslę daleko w tyle. Według doniesień portalu CnEVPost tylko w listopadzie 2025 r. firma wyeksportowała ponad 130 tys. pojazdów elektrycznych i hybrydowych, co oznacza skok o ponad 300 proc. rok do roku. Chińscy producenci samochodów dominują na lokalnym rynku, rozpychają się w bogatych krajach i elektryfikują gospodarki wschodzące. Szczególnie państwa, które nie mają własnej produkcji motoryzacyjnej, a więc nie muszą się obawiać konkurencji, chętnie przyjmują nowoczesne i tańsze rozwiązania z Państwa Środka. Dodatkowym ułatwieniem jest nikła obecność w tych krajach marek europejskich czy japońskich. Chiński Xpeng rozwija sieć dystrybucji w Afryce i na Bliskim Wschodzie. W grudniu BYD ogłosił rozpoczęcie sprzedaży w Iraku.

Jednak nawet na największym rynku motoryzacyjnym istnieje sporo problemów. W przyszłym roku chińska branża przewiduje spadek zainteresowania zakupami elektryków. Będzie to wynikiem zmniejszenia sprzedaży lokalnej, którego nie uda się zrekompensować sprzedażą zagraniczną. Dzieje się to w okresie hiperkonkurencji między producentami. Będzie to kolejny czynnik stymulujący wojnę cenową, która może doprowadzić do łączenia firm i upadku tych najsłabszych.

Na rynku chińskim europejscy producenci oddają pole lokalnym graczom. Z powodu nikłego zainteresowania elektrykami Porsche zamyka swoją sieć ładowania w Państwie Środka. Aby sprostać chińskiej konkurencji, unijne marki łączą siły z tamtejszymi producentami. VW współpracuje z Xpengiem, aby rozwijać nowe modele. Głównym celem jest zaś dostęp do zaawansowanego oprogramowania chińskiego partnera. Podobnie europejsko-amerykański Stellantis współpracuje z Leapmotor.

(Prawie) gotowi

Unia ma potencjał naukowy, doświadczenie i moce przemysłowe pozwalające osiągnąć mocną pozycję w produkcji elektryków. Brakuje zwinności i determinacji, zwłaszcza że rynek zmienia się dynamicznie. Obiecujący projekt baterii europejskiej firmy Northvolt zakończył się kosztowną porażką.

Wśród argumentów usprawiedliwiających ochronę przed zagraniczną konkurencją wymienia się wsparcie nowych gałęzi przemysłu. Tak właśnie zrobiła Korea Południowa na swojej drodze do nowoczesności. Dodano tam jeden ważny warunek: ochronę mogą zyskać przedsiębiorstwa, które są w stanie konkurować na arenie międzynarodowej. Bariery nie powinny zatem chronić na rynku lokalnym, lecz tworzyć warunki do przyszłej rywalizacji za granicą. Podobnie jest z samochodami elektrycznymi. Powinno się chronić to, co nowe i jeszcze rozwijane, ale nie izolować się od konkurencji. W UE – zamiast wsparcia dla elektryków – chroni się opracowaną od ponad wieku technologię.

UE ma prawo ustanawiać bariery handlowe w przypadku nieuczciwej konkurencji. Ograniczenia mogą zabezpieczać branżę, ale jej nie rozwijają. Co więcej, wysokie cła na chińskie pojazdy elektryczne importowane do Unii tylko w pewnym stopniu wpływają na ich cenową konkurencyjność. Ciągle bardziej się opłaca produkować w Państwie Środka, niż inwestować w fabryki w UE, szczególnie w niesprzyjającym klimacie politycznym.

Elektryfikacja transportu nie jest rywalizacją typu Chiny kontra reszta świata. Jak zwykle obraz jest bardziej zawiły. Są tu zachodni producenci eksportujący do Azji, a jednocześnie posiadający tam dużą produkcję na potrzeby lokalnego rynku. Są też zachodnie marki, które importują do Europy i USA wyprodukowane w Chinach pojazdy. Dochodzą do tego dostawy komponentów w obie strony i powiązania kapitałowe.

Istnieją poważne argumenty za tym, by chronić rynek europejski czy amerykański przed zalewem chińskiej technologii. W tym momencie to jedyna strategia. Parafrazując chińskie powiedzenie: to budowanie murów zamiast żagli, gdy wieje wiatr. Jeśli blokowanie napływu elektryków z Chin można uznać za konieczne posunięcie taktyczne o krótkotrwałym charakterze, to od razu nasuwa się pytanie: jaka jest długotrwała strategia? W jaki sposób europejscy producenci chcą nakłonić konsumentów do zakupu własnych produktów? Czy to nie jest odwracanie głowy od przemian, które w podobny sposób zmiotły potęgę Nokii i Kodaka? Fałszywe poczucie bezpieczeństwa może być szkodliwsze niż stawienie czoła trudnej rzeczywistości. ©℗

Autor jest profesorem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Nie weźmiemy udziału w histerii

W czym to pomogło i pomaga, że Sikorski i Tusk coś tam napiszą na X? Czy po czymś takim są w stanie przekonać Amerykanów do czegokolwiek, skoro ich wcześniej naobrażali?

Z Marcinem

Przydaczem

rozmawia Marcin Fijołek, Polsat

Czy wyczuwa pan nadchodzącą odwilż w relacjach Pałacu Prezydenckiego i Ministerstwa Spraw Zagranicznych?

Taka odwilż może być realizowana nawet od dziś.

Czekam na „ale".

Ale wszystko zależy od postawy Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Czy zachowają się tak, jak nakazują konstytucja i utarty przez dekady zwyczaj, czyli po prostu zaczną współdziałać, a nie próbować narzucać? MSZ w pierwszej kolejności powinien ustalić z prezydentem, czy dana kandydatura na ambasadora jest akceptowalna i czy jest sens ją procedować. Prezydent Karol Nawrocki nie będzie blokował tych kandydatur tylko dlatego, że ma takie widzimisię, ale niedopuszczalna jest sytuacja, że dane nazwisko jest wysyłane najpierw do stolicy, do której kandydat ma trafić, albo do komisji sejmowej, by zaopiniowała kandydaturę, a dopiero na koniec do podpisu pana prezydenta. Podobnie z podejściem do ciała opiniodawczego. Konwent powinien obradować w duchu jednomyślności, skoro wszystkie trzy urzędy – MSZ, premier i prezydent – muszą złożyć swój podpis. Minister Sikorski odszedł od dobrej praktyki wielu lat i stąd ten problem. Tak grać nie będziemy. Prezydent Rzeczypospo-

eprasa.pl 56c8f87ad8

litej nie będzie notariuszem pana Sikorskiego. MSZ wnioskuje, ale finalną decyzję w tym zakresie podejmuje głowa państwa. Tak mówi konstytucja.

A sami kandydaci są problemem?

Wielu z nich jest do zaakceptowania, inni do negocjacji, są też tacy, na których zgodzić się nie możemy. Są to znane nazwiska, mówimy o tym od dawna. Podobnie jeśli chodzi o absolwentów moskiewskich szkół czy tych, którzy jawnie działali przeciw polskiej racji stanu. Tylko tyle i aż tyle. Nie mamy w pałacu żadnej satysfakcji z tych napięć. Proszę zauważyć: to prezydent wyciągnął po raz kolejny rękę do współpracy i zaprosił ministra Sikorskiego, licząc, że ten konflikt ustanie.

Druga strona medalu, o której przypomina MSZ, jest taka, że za czasów Andrzeja Dudy jakoś udało się podpisać 24 nominacje ambasadorskie. A pół roku prezydenta Karola Nawrockiego to zero podpisów.

Trzeba by odpowiedzieć na pytanie, skąd w ogóle wziął się mróz, napięcie w tych relacjach. Jeszcze w czasach prezydenta Andrzeja Dudy minister Radosław Sikorski zawrócił do kraju 50 ambasadorów bez słowa wyjaśnienia, bez krzty uzasadnienia merytorycznego, bez względu na to, czy ambasador był profesjonalnym dyplomatą, czy politycznym wysłannikiem, dobrze czy kiepsko ocenianym. Chciał pokazać, jak źle traktuje się nominatów poprzedniej władzy. I pokazał, odsądzając zresztą prezydenta Dudę od czci i wiary. I teraz minister Sikorski przypomina sobie, że Andrzej Duda był wzorcem współpracy? Wolne żarty. Wielu wyborców Koalicji Obywatelskiej dozna szoku, bo byli przekonani, że wszystko jest winą prezydenta Dudy.

Ale jednak był moment współpracy i te 24 podpisy.

Tak, bo MSZ wróciło na ten krótki czas do współpracy: uzgadniano kandydatury poprzez wstępną rozmowę z prezydentem, głowa państwa nie była stawiana pod ścianą i traktowana jak zwykły notariusz. Ale później minister Sikorski wrócił do konfliktu, bo chce przez niego budować swoją pozycję polityczną. Wszyscy wiemy, że ambicje polityczne ma dużo większe niż dotychczasowe stanowisko. Niektórzy nawet mówią, że cierpi na przerost ambicji.

Opowiem coś panu. Trwała prezydencka kampania prezydencka, ostatnie miesiące Andrzeja Dudy w pałacu i przy jakiejś okazji zadałem Sikorskiemu pytanie, czy ma pomysł, strategię, jak rozstrzygnąć spór o ambasadorów. On z szelmowskim uśmiechem odparł: tak, ten pomysł nazywa się Rafał Trzaskowski. Jego strategia nie wypaliła. I dziś, podobnie jak za czasów prezydenta Dudy, nie oczekujemy Bóg wie czego, tylko normalnej, podmiotowej, zdrowej współpracy.

Po tym ostatnim spotkaniu Nawrocki–Sikorski jest pan optymistą?

Jaskółki są, ale jak pan wie, nie czyni to od razu wiosny. Zweryfikuje to wszystko praktyka działania.

Zostawmy ambasadorów. Czy kiedy ogląda pan przemówienie prezydenta Trumpa w Davos, słucha jego samolotowych utarczek z dziennikarzami, zerka na oficjalne profile Donalda Trumpa i Białego Domu, to ma pan poczucie, że w tym chwiejnym świecie leci z nami pilot?

Donald Trump jest wybranym prezydentem Stanów Zjednoczonych i jest najpotężniejszym politykiem świata. I niezależnie od tego, czy jego styl, słowa i decyzje podobają się komuś, czy nie, to właśnie on decyduje o wielu kluczowych sprawach, w tym tych dotyczących polskiego bezpieczeństwa. Nie wystąpię dziś w roli publicysty czy komentatora, który będzie się wymądrzał na temat jednej czy drugiej wypowiedzi prezydenta USA, bo moje, nasze zadanie w pałacu jest zupełnie inne – troszczyć się o polskie bezpieczeństwo. I to się udaje: mimo ograniczeń liczebności wojskowej USA w Europie, które dotknęły Rumunię, nie dotyczy to Polski. To efekt dobrych, osobistych relacji prezydentów Polski i USA. Bądźmy szczerzy: jeśli Moskwa realnie się czegoś obawia w dzisiejszym świecie, to U.S. Army i naszego sprzętu wojskowego, który pomnożony przez obecność Amerykanów nad Wisłą, ich kapitał i inwestycje w naszym kraju, jest ważnym gwarantem naszego bezpieczeństwa. Cała reszta to bardzo ciekawa debata, ważna i warta uwagi, sam z ciekawością czytam różne analizy, ale first things first, priorytety są dziś inne niż publicystyczne bon moty, które będą podawane dalej w social mediach.

Nie namawiam pana do publicystyki, tylko do zderzenia się choćby ze zdaniem Marka Magierowskiego, byłego ambasadora Polski w USA. Przypomniał ostatnio swój wpis sprzed dekady, pytając, czy tak jak wtedy nie wyobrażano sobie krytyki Angeli Merkel, tak dziś nikt nie skrytykuje Trumpa.

Po pierwsze, nie zgadzam się z porównaniem Merkel do Trumpa. Kanclerz Niemiec prowadziła politykę prorosyjską, budując Nord Stream, uzależniając niemiecką i europejską energetykę od rosyjskich surowców, pompując Moskwę pieniędzmi i wpływami. I wtedy brak krytyki należało potępiać. A dziś? Różnego rodzaju słowa dotyczące Grenlandii czy polityki amerykańskiej, choć mogą budzić czasem dezorientację, na tym etapie nie wymagają ponadprzeciętnie

FOT. TOMASZ GZELL/PAP

Marcin Przydacz
sekretarz stanu – szef Biura Polityki Międzynarodowej Kancelarii Prezydenta RP

aktywnego działania dyplomacji prezydenckiej.

Dlaczego? Czy kiedy prezydent Trump mówił to, co mówił, o żołnierzach walczących w Afganistanie, nie trzeba było zaprotestować ostrzej? Jak choćby premier Wielkiej Brytanii?

Polscy żołnierze są bohaterami i zasługują na szacunek. Jeszcze dzień wcześniej Donald Trump w rozmowie z Karolem Nawrockim mówił wprost o ich bohaterstwie, podkreślając, że Polska zawsze była świetnym sojusznikiem. Mówił to w kontekście Afganistanu i Iraku, a przy tym wplótł sporo gorzkich słów o sojusznikach zachodnioeuropejskich. Mieliśmy też wypowiedź ambasadora Rose'a. Dlatego uważamy, że w swojej wypowiedzi publicznej krytykował ich, a nie nas. Gdyby było inaczej, to jeszcze twardsza reakcja z naszej strony byłaby oczywista i nie patrzylibyśmy, czy słowa padły z Waszyngtonu, Londynu czy Paryża.

Donald Trump mówił o europejskim zaangażowaniu w wojnę w Afganistanie. Europejskim, zatem także polskim.

Trzeba na spokojnie dekodować takie słowa. Każdy, kto ma trochę wiedzy na temat USA i Amerykanów, ich sposobu myślenia, wie dobrze, że kiedy Trump mówi o Europie, to w pierwszej kolejności myśli o Paryżu, Londynie, Berlinie, Rzymie. Jeśli mówi o Polsce, to – mnie akurat to się nie podoba, ale to fakty – pada określenie „Europa Środkowa" czy „Europa Wschodnia". Codzienne złośliwości Trumpa też przecież wymierzane są w zachodnią Europę, nasza część kontynentu jest tam czytana i odbierana jako ta zdrowsza.

Dorabia pan teorię do praktyki.

Nie. Podkreślę to jeszcze raz nieco inaczej: jeśli 24 godziny przed tą słynną wypowiedzią Trumpa o wojskach w Afganistanie ten sam Trump mówi naszemu prezydentowi wprost, a byłem przy tej rozmowie, że polscy żołnierze to bohaterowie, że jesteśmy modelowym sojusznikiem, że jesteśmy „great warriors", a na Polskę można liczyć, także w kontekście Afganistanu i Iraku, to gdy chwilę później padają słowa krytyki pod adresem europejskich sojuszników, mamy prawo zakładać, że to nie dotyczy Polski i Polaków. Cała ta dyskusja nad Wisłą ma inny cel: środowiska prorządowe chcą cynicznie wykorzystać tę sytuację wcale nie po to, by bronić polskiego munduru ani nawet krytykować Trumpa. Jeszcze do niedawna pluli na polski mundur, wyśmiewali i bili na alarm w sprawie obrony wschodniej granicy, gdy mieliśmy sztuczny kryzys migracyjny. Chodzi im tylko o to, by uderzyć w prezydenta Nawrockiego.

Ile mamy suwerenności, niezależności w relacjach ze Stanami Zjednoczonymi? Widzieliśmy polską politykę wobec Waszyngtonu i za czasów ambasador Mosbacher, i za czasów ambasadora Brzezinskiego. Pism, listów, presji nie brakowało.

Byłem wiceministrem spraw zagranicznych, gdy do MSZ, chyba pierwszy raz w historii III RP, został wezwany ambasador USA – i to była wspomniana Georgette Mosbacher, gdy dopuściła się wypowiedzi, że Polska stoi po złej stronie historii. Reakcja rządu premiera Mateusza Morawieckiego była natychmiastowa: jasny sygnał, że nie życzymy sobie, by ambasador innego kraju pozwalał sobie na tego typu komentarze w sferze publicznej o Polsce i Polakach. Z Markiem Brzezinskim było podobnie. Ale nie weźmiemy dziś udziału w histerii tylko dlatego, że premier Tusk chce ją wywołać, by kosztem interesu Polski zdobyć kilka punktów politycznych.

W wielu sprawach sprzeciwialiśmy się bardzo twardym oczekiwaniom amerykańskim: w zakresie prawnym, politycznym, gospodarczym. Ale trzeba mieć świadomość, że to się dzieje w zaciszu gabinetów, a nie w publicznych połajankach. W czym to pomogło i pomaga, że Sikorski i Tusk coś tam napiszą na X? Czy po czymś takim są w stanie do czegokolwiek Amerykanów przekonać, skoro ich wcześniej naobrażali?

Chodzi chyba o coś więcej. Jeśli szef BBN, pytany o program SAFE, mówi, że trzeba kupować z niego amerykański sprzęt, bo to ważne, to powstaje pytanie o jakąś nierównowagę w całej tej układance. ▷

> Minister Sikorski wrócił do konfliktu, bo chce przez niego budować swoją pozycję polityczną. Wszyscy wiemy, że ma dużo większe ambicje polityczne

eprasa.pl 56c8f87ad8

Program SAFE, jak wszyscy wiemy, ma wzmocnić zdolności europejskie do zakupu i produkcji broni. Polska w dużej mierze oparła swoje zdolności na sprzęcie amerykańskim – co warte podkreślenia, robiły to różne rządy – i częściowo sprzęcie koreańskim, który jest kompatybilny z amerykańskim. I dlatego jest w naszym interesie, by i pieniądze z SAFE wykorzystywać na zakup sprzętu amerykańskiego. Nie chcemy chyba sytuacji, w której mamy sześć różnych rodzajów wyrzutni, helikopterów, bo co prawda wszystko się da zsynchronizować, Ukraińcy udowodnili wiele w ostatnich latach, ale musi być to koordynowane z głową i jest to kosztowne. Kolejne centra serwisowe, zakupy części zamiennych itp.

Jeszcze jeden mały test na suwerenność wobec USA: podoba się panu sposób działania ICE w Minnesocie?

Nie, jest we mnie niepokój, gdy patrzę na to, co się dzieje. Oczywiście, każdy z przypadków będzie rozpatrywany osobno, ale każda śmierć jest tragedią i oczywiste jest, że lepiej, żeby do niej nie dochodziło. Z drugiej strony służby mają prawo i obowiązek działać. Jeśli ich zadaniem jest zwalczanie nielegalnej migracji, to wszyscy ci, którzy próbują przeszkadzać, muszą się liczyć z tym, że prawo zostanie wobec nich adekwatnie zastosowane.

Adekwatnie. Tu jest chyba największy problem.

Zgadzam się.

Czy to prawda, że prezydent Nawrocki uzależnił dołączenie do Rady Pokoju od budowy stałej obecności Amerykanów nad Wisłą?

W oczywisty sposób nie mogę w szczegółach odpowiedzieć na to pytanie. Byłem świadkiem wszystkich bezpośrednich rozmów obu prezydentów i, niestety, nie mam takiego upoważnienia, by w każdym temacie zdradzać w detalach to, o czym rozmawiano. Mogę powiedzieć tyle, że obecność amerykańska wzmacnia nasze bezpieczeństwo, co jest chyba jasne. Stan permanentnej rotacji wojsk USA w Polsce mamy od 2016 r. i w zasadzie od tamtego czasu nasza dyplomacja zabiegała i zabiega, by przekształcić to w obecność stałą i rozbudować bazę. Udało się to w części – obecność dowództwa V Korpusu w Poznaniu jest stała – ale celem długofalowym jest przekonanie Amerykanów do rozlokowania na stałe żołnierzy, zbudowania stałych baz. I ten temat pojawia się w każdej dyskusji – i przez pryzmat tego celu wiele innych decyzji i działań było podejmowanych, zarówno w ostatnich miesiącach, tygodniach, jak i dniach.

Ale czy jest sens wchodzić do tej dość egzotycznej Rady Pokoju razem z Moskwą i Mińskiem?

Na uroczystości podpisania Karty Rady Pokoju w Davos nie widziałem ani Łukaszenki, ani Putina, więc uznaję, że ich tam zwyczajnie nie ma. Choć zaproszenie dla nich jest dla nas bardzo trudne do zaakceptowania. I zgoda, jest tam też wiele państw nieoczywistych, których ocena systemów politycznych pewnie musiałaby być bardziej skomplikowana. Natomiast sama Rada Pokoju to nie sojusz, ale właśnie rada, czyli forma doradcza, głównie w perspektywie Bliskiego Wschodu. W ONZ i G20 też są państwa, z którymi nam mocno nie po drodze. Polska dostała zaproszenie do wzięcia w niej udziału i na potencjalną decyzję o akcesie trzeba spojrzeć przez pryzmat rachunku zysków i strat. Życzyłbym sobie, by rząd też dał w końcu oficjalnie znać, czy chce, czy nie chce do niej dołączać.

Przecież rozmawialiście, była wymiana dokumentów...

I słyszę od urzędników MSZ, że kierownictwo celowo przeciąga sprawę. I ciągle się zastanawia.

W zasadzie z pałacu płynie podobny sygnał.

Ale my uważamy, że trzeba bardzo mocno rozważyć udział w pracach Rady Pokoju, przy czym nie ma tutaj obowiązku zapłaty miliarda dolarów, co krąży w naszej debacie publicznej.

Minister finansów już zapowiedział, że nie ma takiej kwoty do wydania.

Ale Waszyngton tego nie oczekuje. Wystarczy się wczytać w dokument, który powołuje do życia Radę Pokoju. Zaproszone państwa biorą w niej udział przez okres trzech lat. Dla państwa, które wyasygnuje miliard dolarów na inwestycje w Strefie Gazy, USA przewidują formę złotej karty. Dla tych, którzy nie zapłacą – po trzech latach będzie odnawiana decyzja zapraszającego, czy pozostaną w projekcie. Można zatem wejść do rady, przez trzy lata funkcjonować, i w zależności od rozwoju tego projektu zdecydować, co dalej. Powtórzę: nikt nie oczekuje, że zapłacimy miliard dolarów.

Między wierszami mówi pan: wejdźmy, a potem się zobaczy.

Prezydent Karol Nawrocki pojawił się na spotkaniu inaugurującym w Davos, ale nie podpisywał dokumentów, bo zgodnie z polskim prawem do dużej ratyfikacji potrzebna jest zgoda parlamentu w postaci ustawy i uchwała Rady Ministrów inicjująca cały proces.

Liczycie, że rząd to szybko zacznie?

Tak, trzeba zainicjować te prace.

Kiedy Donald Trump przyleci do Polski? Słyszę w kuluarach, że się o to mocno staracie.

Zaproszenie ma otwarte. W zależności od decyzji Białego Domu będziemy współpracować nad konkretnymi datami. Dziś nie mogę powiedzieć, że to będzie na pewno ten rok albo przyszły – na pewno stanie się to w perspektywie jego kadencji, czyli jeszcze trzech lat. Donald Trump regularnie wraca w rozmowach do poprzedniej wizyty, do tego, co działo się na Placu Krasińskich, i wiem, że będzie chciał powtórzyć takie wydarzenie. A dla nas będzie to szansa do podbicia jeszcze mocniej naszych postulatów. ©℗

Świat

Dobry kryzys

Po objęciu władzy przez Donalda Trumpa politycy europejskiej prawicy budowali bliskie relacje z nową administracją. Dziś niektórzy się od niej dystansują

Karolina

Wójcicka

Ostatnie tygodnie były trudne dla europejskich sojuszników Donalda Trumpa. Amerykański prezydent najpierw powrócił do groźby przejęcia Grenlandii, oferując im dwa rozwiązania. W pierwszym wariancie USA dokonałyby zakupu półautonomicznego terytorium należącego do Danii, w drugim – inwazja. Jednak w ubiegłym tygodniu na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos Trump złagodził stanowisko, deklarując, że nie zamierza przejmować wyspy siłą ani nakładać ceł na kraje wyrażające sprzeciw wobec jego planów.

Odprężenie nie trwało długo. Republikanin znowu zaostrzył ton – tym razem wypowiadając lekceważące słowa pod adresem żołnierzy, którzy wsparli amerykańską inwazję na Afganistan. W wywiadzie dla Fox News Trump powątpiewał, czy sojusznicy z NATO „stanęliby na wysokości zadania", gdyby Stany Zjednoczone „kiedykolwiek ich potrzebowały". Mimo że po zamachach z 11 września to USA jako pierwsze i jedyne dotąd państwo NATO uruchomiły art. 5 traktatu północnoatlantyckiego dotyczący zbiorowej obrony. Prezydent bezpodstawnie stwierdził też, że wojska państw Sojuszu „trzymały się nieco z tyłu" linii frontu.

Tego typu wypowiedzi wywołują coraz większy sprzeciw na Starym Kontynencie. Ze styczniowego sondażu CBOS dla DGP wynika, że 58 proc. Polaków negatywnie ocenia politykę zagraniczną USA pod rządami Trumpa, w tym 31 proc. zdecydowanie negatywnie. 7,1 proc. badanych nie ma do niego w tej dziedzinie zastrzeżeń, a 25 proc. ma raczej przychylne nastawienie.

Podobne wnioski płyną z badań prowadzonych w całej Europie. Sondaż firmy Public First, zrealizowany w grudniu na zlecenie Politico, pokazuje, że prezydent USA nie cieszy się wielką popularnością nawet wśród wyborców prawicowych partii. We Francji sympatycy Zjednoczenia Narodowego częściej oceniają jego politykę negatywnie (38 proc.) niż pozytywnie (30 proc.). Podobny podział odnotowano wśród zwolenników Alternatywy dla Niemiec (AfD): 34 proc. popiera działania Trumpa, a 33 proc. je odrzuca. Największą sympatią cieszy się w brytyjskiej prawicy – 50 proc. sympatyków Reform UK wypowiada się o nim pozytywnie.

Nie ze wszystkim się zgadzam

Nic więc dziwnego, że konserwatywne ugrupowania zaczęły się dystansować od kontrowersyjnych posunięć swojego sojusznika. Szczególnie że wkrótce w kilku państwach europejskich wyborcy pójdą do urn. To samo dotyczy innych części świata. Weźmy np. lidera kanadyjskiej Partii Konserwatywnej Pierre'a Poilievre'a, który za sprawą swojej antyestablishmentowej retoryki zyskał przed ubiegłorocznymi wyborami parlamentarnymi miano „kanadyjskiego Trumpa". Początkowo strategia naśladowania przynosiła efekty – w styczniu 2025 r. ugrupowanie Poilievre'a wyraźnie prowadziło w sondażach, notując nawet 45 proc. poparcia. Słupki rządzących liberałów byłego premiera Justina Trudeau ledwo przekraczały 20 proc.

Sytuacja uległa zmianie, gdy po zaprzysiężeniu amerykański przywódca zaczął grozić Kanadzie wysokimi cłami i fantazjować o jej aneksji. Konserwatyści nagle wyhamowali. Poilievre porzucił hasło „Canada First", nawiązujące

eprasa.pl 56c8f87ad8

FOT. WIN MCNAMEE/GETTY IMAGES

Premier Włoch Giorgia Meloni w Białym Domu. 17 kwietnia 2025 r.

do trumpowskiego „America First", ale nie zdołał już odwrócić niekorzystnego trendu. Ostatecznie przegrał z kierowaną przez Marka Carneya Liberalną Partią Kanady.

Również na polskiej prawicy widać sygnały dystansowania się wobec lokatora Białego Domu. Anna Bryłka, posłanka Konfederacji do Parlamentu Europejskiego, przekonywała na łamach DGP, że „nigdy nie miała jednoznacznie pozytywnego stosunku do prezydenta Trumpa". – To, że ideowo bliżej mi do republikanów niż do demokratów, nie oznacza, że zgadzam się z każdą wypowiedzią Trumpa. Nie jestem wobec niego bezkrytyczna – stwierdziła.

Wcześniej Jordan Bardella, potencjalny kandydat Zjednoczenia Narodowego na prezydenta Francji, uznał stanowisko Trumpa wobec Grenlandii za „nie do przyjęcia" i oskarżył go o „imperialne ambicje". Amerykański przywódca stał się we Francji tak niepopularny, że Éric Ciotti, lider Grupy UDR – niewielkiej partii współpracującej ze Zjednoczeniem Narodowym – usunął ze swoich mediów społecznościowych dwa gratulacyjne wpisy, które opublikował po jego zwycięstwie w 2024 r. Z kolei Nigel Farage, przywódca Reform UK, która obecnie prowadzi w sondażach, określił groźby dotyczące Grenlandii „bardzo wrogim aktem".

Chyba najbardziej zaskakujący wydaje się zwrot AfD. – Trump złamał fundamentalną obietnicę wyborczą, czyli zapowiedź nieingerowania w sprawy innych państw – powiedziała jedna z liderek ugrupowania Alice Weidel, odnosząc się do sporu o Grenlandię i operacji USA w Wenezueli. Współprzewodniczący partii Tino Chrupalla częściowo bronił Trumpa, przekonując, że działa on zgodnie z interesami Stanów Zjednoczonych w ich strefie wpływów. Jednocześnie odrzucił metody amerykańskiego prezydenta. – Rozwiązania rodem z Dzikiego Zachodu są nie do przyjęcia, a cel nie zawsze uświęca środki – powiedział Chrupalla.

Choć krytyka była powściągliwa, to trzeba pamiętać, że jeszcze niedawno w AfD nie było miejsca nawet na łagodne sygnały dezaprobaty. Niemiecka skrajna prawica postrzegała dotąd amerykańskie wsparcie jako klucz do wzmocnienia swojej legitymizacji i przełamania zapory ogniowej głównych partii, która blokowała jej dostęp do władzy. A otoczenie Trumpa nie szczędziło politykom Alternatywy dowodów sympatii. Nie przeszkadzały mu bulwersujące wypowiedzi wielu jej polityków. Na przykład deputowany do Bundestagu Maximilian Krah stwierdził w jednym z wywiadów, że „każdy, kto nosił mundur SS, był automatycznie przestępcą". Z kolei wiceprezes młodzieżówki AfD Nicolai Boudaghi oznajmił, że „Hitler i naziści to tylko ptasie gówno w ponad tysiącletniej historii sukcesów Niemiec".

W połowie lutego 2025 r. wiceprezydent J.D. Vance spotkał się z Alice Weidel przy okazji Monachijskiej Konferencji Bezpieczeństwa. Uznawana za politycznego pariasa AfD nie została zaproszona na imprezę i nie miała prawa wstępu na teren, na którym odbywało się wydarzenie. Spotkanie z Vance'em odbyło się więc w piwnicy hotelu Westin Grand, w którym nocował amerykański wiceprezydent.

Tego samego dnia Vance wygłosił płomienne przemówienie, oskarżając Europę o odejście od własnych wartości, prześladowanie chrześcijan i stosowanie cenzury. Zasugerował też, że Stany Zjednoczone nie będą dłużej tolerować wykluczania skrajnej prawicy z życia publicznego. – Wykluczanie ludzi z procesu politycznego niczego nie chroni. Wręcz przeciwnie, to najpewniejszy sposób na zniszczenie demokracji – stwierdził Vance.

Dla wielu uczestników przemówienie było szokujące. Ówczesny przewodniczący Monachijskiej Konferencji Bezpieczeństwa Christoph Heusgen uronił nawet łzę z żalu nad pogłębiającymi się w NATO podziałami. Część obserwatorów odebrała słowa wiceprezydenta jako jawną ingerencję w niemieckie wybory, które odbywały się niespełna tydzień później. AfD zajęła w nich drugie miejsce – był to najlepszy wynik w historii partii.

To nie koniec

Narastające różnice mogą przeszkodzić USA w realizowaniu celów nowej strategii bezpieczeństwa narodowego. Dokument ten stwierdza, że Unia Europejska jest gospodarczo osłabiona, ale jej „prawdziwe problemy są jeszcze głębsze". Wśród nich wymienia m.in. „działania UE podważające wolność polityczną i suwerenność", „politykę migracyjną, która przekształca kontynent", a także „cenzurę wolności słowa, tłumienie opozycji politycznej (...) i utratę tożsamości narodowych". Strategia dowodzi, że Stany Zjednoczone muszą „wzmacniać opór" wobec „kierunku, w którym zmierza" Stary Kontynent. „Rosnące wpływy patriotycznych partii (...) dają powody do wielkiego optymizmu" – czytamy w strategii.

Paweł Zerka z European Council on Foreign Relations (ECFR) przestrzega jednak przed ogłaszaniem zmierzchu romansu europejskiej prawicy i administracji MAGA. – Europejskie partie i ich liderzy nie muszą na każdym kroku podkreślać, jak bardzo popierają Trumpa – mówi DGP. Szczególnie że „zarówno Prawo i Sprawiedliwość, Reform UK, AfD, jak i hiszpański Vox korzystają na tym, że jest on u wła- ▷

eprasa.pl 56c8f87ad8

dzy". – Oni grają do tej samej bramki. To, co robi Trump, w pewnym stopniu legitymizuje działania, do których nawoływali od dawna – nie tylko w kwestii Unii Europejskiej, ale też klimatu czy polityki migracyjnej. Nagle coś, co wcześniej uważano za skrajne, przestaje być postrzegane w ten sposób, skoro legitymizuje to lider najpotężniejszego państwa świata – tłumaczył ekspert.

O tym, że transatlantycki sojusz ideologiczny nie dobiegł końca, świadczy również powściągliwa reakcja prawicowych przywódców państw europejskich. Ich ostrożne wypowiedzi świadczyły o tym, że nie chcą się narazić silniejszemu partnerowi. Prezydent Karol Nawrocki nie skrytykował prezydenta USA za słowa o żołnierzach NATO w Afganistanie. W mediach społecznościowych napisał jedynie, że „nie ma wątpliwości, iż polscy żołnierze to bohaterowie". „Zasługują na szacunek i słowa podziękowania za ich służbę. W Afganistanie poległo 44 odważnych Polaków: 43 żołnierzy i cywil. Na zawsze zostaną w naszej pamięci!" – dodał. W sprawie Grenlandii podkreślał, że spór powinien być rozstrzygnięty „na drodze dyplomatycznej" między Waszyngtonem a Kopenhagą, bez wynoszenia go na szersze, unijne forum. Z kolei premier Włoch Giorgia Meloni skrytykowała pomysł rozmieszczenia europejskich wojsk na Grenlandii, choć w rozmowie telefonicznej miała powiedzieć prezydentowi USA, że jego groźby były „błędem".

Utracone zaufanie

Zdaniem Pawła Zerki dla polityków skrajnej prawicy takich jak Jordan Bardella czy Alice Weidel demonstracyjne dystansowanie się od Trumpa ma sens. – Ci liderzy umiejętnie wykorzystali okazję, by pokazać swoją asertywność, niezależność i gotowość do obrony zasad ważnych dla nacjonalistycznych elektoratów – przekonuje.

Ekspert uważa, że politykom głównego nurtu zabrakło stanowczości. W Davos zwracał na to uwagę także gubernator Kalifornii Gavin Newsom, typowany na kandydata demokratów w wyborach prezydenckich w 2028 r. – Wszyscy klękają przed Trumpem. Powinienem był zabrać ze sobą zapas nakolanników dla światowych liderów – mówił podczas Światowego Forum Ekonomicznego. – To po prostu żałosne.

Europejski mainstream chyba już zdaje sobie z tego sprawę. W Brukseli toczą się rozmowy o tym, by – parafrazując Winstona Churchilla – „nie zmarnować dobrego kryzysu". Chodzi o wypracowanie rozwiązań, które przygotują Stary Kontynent do funkcjonowania w nowym porządku międzynarodowym, w którym sojusz z USA nie jest już oczywistością.

Choć oficjalnie wielu polityków dalej będzie demonstrować podziw dla amerykańskiego przywódcy – jak sekretarz generalny NATO Mark Rutte, którego czołobitne wiadomości Trump upublicznił w mediach społecznościowych – to za kulisami coraz częściej słychać, że zaufanie zostało bezpowrotnie utracone. ©℗

Nasz taniec ze słoniem i smokiem

Przełomowe porozumienie handlowe Unii Europejskiej z Indiami oraz równoczesne, intensywne umizgi wielu krajów Zachodu do Chin to już nie tylko biznes – to sygnały wysoce prawdopodobnej zmiany biegunów globalnej polityki

Witold

Sokała

Jeszcze niedawno mogło się wydawać, że mamy świat zorganizowany w sposób dosyć prosty, z grubsza odzwierciedlający stare bloki z XX wieku, skupione wokół wspólnych interesów i podobnych wartości. Liberalny ekonomicznie, demokratycznie rządzony Zachód szanujący prawa człowieka, a po drugiej stronie etatystyczny i autorytarny (oczywiście w różnym stopniu) Wschód. Pierwszy obóz oddychający dwoma płucami, europejskim i amerykańskim, drugi zaś z mózgiem, sercem i żołądkiem coraz wyraźniej ulokowanym w Pekinie, z Rosją, Iranem czy Koreą Północną w roli pięści do grożenia. I do tego kilka państw „pomiędzy". Na przykład bogate, sunnickie monarchie znad Zatoki Perskiej oraz Indie, które w obliczu coraz ostrzejszej gry Chin starały się politycznie balansować, biznesowo otwierać na współpracę z każdym, ale w sferze twardego bezpieczeństwa bardzo wyraźnie ciążyły ku Stanom Zjednoczonym i ich sojusznikom.

Ów czytelny i logiczny obraz został zburzony w ciągu ostatniego roku przez administrację Donalda Trumpa. Celowo – gdyż spora część amerykańskich elit biznesowych, a w ślad za nimi także politycznych, uznała dotychczasowy model za dysfunkcjonalny. Przyjęła, że lepszy będzie dla niej świat wielobiegunowy, w dodatku ostentacyjnie pozbawiony uniwersalnych reguł i trwałych sojuszy, czyli taki, w którym USA – jako podmiot obiektywnie najsilniejszy pod względem ekonomicznym i wojskowym – dzięki swej przewadze oraz zdolności do jej brutalnego użycia uzyskają najwięcej korzyści.

Temu rozumowaniu nie sposób odmówić sensu, nawet jeśli negatywnie ocenia się towarzyszącą mu retorykę czy sposób realizacji nowej, skrajnie cynicznej polityki. Amerykanie nie docenili chyba tylko jednego – że ci, których interesom wolta USA zagraża najbardziej, po chwilowym szoku zdołają się wznieść ponad podziały, by wspólnie postawić się Waszyngtonowi i stojącym za Trumpem korporacjom.

Dla jasności: to jeszcze nie jest przesądzone – i wcale nie musi się udać – ale próby obserwujemy coraz wyraźniejsze. Co najważniejsze, są one podejmowane z błogosławieństwem silnych kręgów biznesowych także na Zachodzie. To symptomatyczne, że sygnał do przyspieszenia integracji „mocarstw średniej wielkości" oraz oporu wobec Amerykanów dał na Forum Ekonomicznym w Davos, w przemówieniu nagrodzonym owacją na stojąco, nie żaden „lewak", lecz premier Kanady Mark Carney – ekonomiczny liberał i człowiek mocno związany z londyńskim City. Jego rząd zdążył już wcześniej zawrzeć istotne umowy z Chinami, a on sam ma w planach wizytę w Indiach w celu podpisania porozumień dotyczących uranu, energii i minerałów. Stało się oczywiste, że ani Wielka Brytania, ani Unia Europejska nie zostaną w tyle.

Biznes i polityka

Determinacja Komisji Europejskiej, by dopiąć umowę z państwami Mercosuru, akurat teraz, po analogicznym porozumieniu z Meksykiem, jest wsparta ambicją geostrategiczną – zamiarem zakwestionowania wyłączności USA na półkuli zachodniej. Notabene sprzeciw najbardziej proamerykańskich rządów na Starym Kontynencie wobec tego planu jest zrozumiały, ale weto Paryża skłania do zadumy nad niekonsekwencją i krótkowzrocznością polityki francuskiej, nad skalą jej uzależnienia od lobbystów jednej branży.

Tymczasem z drugiej wielkiej operacji handlowo-geostrategicznej, którą pod presją Trumpa podejmuje Unia, udało się zawczasu wyeliminować najbardziej kłopotliwe elementy. To obawy natury politycznej sprawiły, że umowa z Indiami (skądinąd wcześniej długo odkładana) jest mniej ambitna niż negocjowane równocześnie porozumienia z innymi partnerami (np. z ASEAN czy Indonezją, a także Australią czy Zjednoczonymi Emiratami Arabskimi). Nie obejmuje zamówień publicznych, nie zapewnia też pełnej liberalizacji w niektórych sektorach (np. motoryzacji, choć i tu otwiera drzwi dosyć szeroko), a inne pozostawia w praktyce na uboczu (energetyka i surowce, a zwłaszcza rolnictwo, na czym akurat zależało obu stronom). Niemniej i tak spowoduje likwidację lub przynajmniej stopniową redukcję ceł na ponad 95 proc. wymiany handlowej. Co więcej, przy okazji tego porozumienia zasygnalizowano daleko idące możliwości partnerstwa także w zakresie bezpieczeństwa i obrony, od kooperacji przemysłów zbrojeniowych po wspólne inicjatywy dyplomatyczne i wywiadowcze.

„Europa i Indie tworzą dziś historię" – z dumą ogłosiła przewodnicząca Komisji Europejskiej Ursula von der Leyen. Dodała, że „to dopiero początek". I trudno się nie zgodzić, zważywszy, że wartość handlu między Indiami a UE wyniosła w ostatnim roku fiskalnym 136,5 mld dol., podczas gdy między Indiami a USA 132 mld dol., zaś między Indiami a Chinami 128 mld dol. Z kolei wartość handlu między UE a Stanami Zjednoczonymi to nieco ponad 1 bln dol., a z Chinami 850 mld dol., co stanowi odpowiednio 17 i 15 proc. handlu Unii z resztą świata. Przed tandemem europejsko-indyjskim jest więc jeszcze bardzo długa droga, jeśli ten kierunek miałby realnie zrównoważyć znaczenie dotychczasowych przepływów i powiązań.

Bruksela i Nowe Delhi gwałtownie potrzebowały tego niewątpliwego sukcesu wizerunkowego. Europa – głównie nadziei na ożywienie gospodarcze dzięki prognozowanemu podwojeniu jej eksportu do Indii w ciągu najbliższych sześciu lat. Indie (akurat na dynamikę wzrostu PKB niemogące narzekać) – sygnału przybliżenia się do od dawna zapowiadanego, a teraz znacznie bardziej realnego, stanu odporności na amerykańską dominację w globalnej gospodarce. A do tego dostają no-

eprasa.pl 56c8f87ad8

FOT. RAJAT GUPTA/EPA/PAP

Przewodnicząca KE Ursula von der Leyen, szef Rady Europejskiej Antonio Luis Santos da Costa i premier Indii Narendra Modi (w środku). Nowe Delhi, 27 stycznia 2026 r.

we szanse dla swojej branży wysokich technologii dzięki łatwiejszemu dostępowi do najbogatszego wciąż rynku świata oraz efektowi synergii z Europejczykami.

Uroki dyplomacji

„Matka wszystkich umów", jak z emfazą określono to porozumienie handlowe, faktycznie może przynieść zyski większości spośród niemal 2 mld mieszkańców Indii oraz UE. Niektórym (np. akcjonariuszom niemieckich i francuskich koncernów motoryzacyjnych) bardziej bezpośrednio, innym (jeśli są ich pracownikami lub podwykonawcami) pośrednio. Przy okazji może się okazać, że w kwestii ograniczania przez Indie zakupów rosyjskiej ropy, a przynajmniej zmuszania Rosjan do jej sprzedaży po dramatycznie niskich i de facto nieopłacalnych cenach, Europa uzyska więcej „po dobroci" niż Amerykanie krzykiem i groźbą podnoszenia taryf. Tak czy inaczej, warto odnotować, że ta połączona presja już spowodowała rekordowe dyskonty na ostatnich dostawach ropy Urals do rafinerii indyjskich (10 dol. taniej za baryłkę w stosunku do ropy Brent wobec średnio ok. 6 dol. jesienią ubiegłego roku) przy jednoczesnym coraz bardziej aktywnym poszukiwaniu przez nie alternatywnych źródeł dostaw, w tym na Bliskim Wschodzie i od brazylijskiego Petrobrasu.

Polityczną ceną za tę przychylną politykę Hindusów będzie zapewne przymknięcie oka na pewne deficyty indyjskiej demokracji oraz sprzeczne z naszym rozumieniem praw człowieka zachowania premiera Narendry Modiego w polityce wewnętrznej, a zwłaszcza „elastyczność" (to sformułowanie użyte parokrotnie w finale negocjacji, m.in. przez Ursulę von der Leyen) w kwestiach polityki klimatycznej, np. odnośnie do podatku węglowego. Rezygnacja z pryncypialności pewnie się tutaj opłaci, lecz jeszcze ważniejszy może się okazać efekt polityczny owego porozumienia, co niektórych cieszy, ale innych może martwić.

Przede wszystkim Waszyngton – z przyczyn oczywistych. Jeśli projekt pogłębiania integracji Kanady, Wielkiej Brytanii i Unii Europejskiej nie tylko między sobą, lecz również z kluczowymi gospodarczo państwami BRICS będzie postępował, Amerykanie sporo ryzykują, idąc na zwarcie z taką koalicją. Ale porozumienie europejsko-indyjskie musiało też dać do myślenia Pekinowi. To raczej nie przypadek, że z okazji hucznie obchodzonego w Indiach Dnia Republiki Xi Jinping złożył pani prezydent Droupadi Murmu wyjątkowo serdeczne życzenia i gratulacje, nazywając oba azjatyckie mocarstwa „dobrymi sąsiadami, przyjaciółmi i partnerami". To sformułowanie mocno na wyrost, bo choć relacje chińsko-indyjskie ostatnio się poprawiły, także dzięki serii wzajemnych wizyt na wysokich szczeblach, lista spraw spornych jest wciąż długa, a nieufność po obu stronach – znaczna. Jednak wspominając o konieczności współpracy dla „utrzymania i promowania pokoju i dobrobytu na świecie", poprzez „wspólny taniec smoka i słonia" (to popularne symbole obu państw), Xi wyraźnie przypomniał Hindusom, że w swych sporach z USA nie są skazani tylko na Europę. Po czym wprost zaoferował rozszerzenie dotychczasowej wymiany handlowej, a pośrednio, czyli poprzez analizy i komentarze rządowych mediów chińskich, dorzucił na stół także możliwą kooperację w dziedzinie bezpieczeństwa.

Trudne zbliżenie

Niemal równocześnie Indie odrzuciły wniosek Chin o utworzenie wspólnego panelu w ramach WTO w celu omówienia sporów dotyczących m.in. branży samochodowej i odnawialnych źródeł energii, zaś chiński regulator rynku leków nakazał wstrzymanie importu, sprzedaży i stosowania preparatu przeciwko demencji produkowanego przez czołową indyjską firmę Sun Pharmaceutical Industries (powołując się na wątpliwości co do procedur projakościowych, co mocno uderza wizerunkowo w cały indyjski sektor farmaceutyczny, tym bardziej że w roku 2024 podobne zastrzeżenia wobec produktów Sun Pharmy zgłosiła amerykańska Agencja ds. Żywności i Leków). Te – w skali strategicznej pozornie drobne – incydenty musiały zostać zaakceptowane na bardzo wysokich szczeblach politycznych, co sygnalizuje, że odwilż chińsko-indyjska nie jest bynajmniej oczywista, a obie strony mogą mimo wszystko stawiać na konfrontację.

Zamiast wspólnego tańca smoka i słonia możemy więc mieć do czynienia z ich rywalizacją o to, kto mocniej przytuli do siebie dużo mniejsze, ale za to bogate zwierzaki ze Starego Kontynentu. Także o to, kto zdobędzie sobie więcej przyczółków w państwach dawnego Trzeciego Świata, zwanego dziś bardziej elegancko „globalnym Południem". Na razie w tym wyścigu wyraźnie prowadzą Chińczycy. Zapewne nie jest jednak przypadkiem to, że indyjskie media i dyplomacja sporo uwagi poświęciły ostatnio informacjom wskazującym na znaczący spadek liczby i kwoty nowych chińskich pożyczek prorozwojowych przy równoczesnym wzroście obciążeń ponoszonych z tytułu długów przez beneficjentów wcześniejszej pomocy ChRL. W ostatniej dekadzie na przykład dla Afryki oznacza to zmianę z 30 mld dol. korzyści netto na deficyt przepływów w wysokości 22 mld dol. Niemal całkowita abdykacja USA (zamknięcie Agencji Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego) i spadek alokacji z innych krajów rozwiniętych tworzą więc sporą szansę polityczną dla Indii. A swoją drogą, to istotny sygnał także dla tych środowisk w Europie, które są dziś skłonne do lekkomyślnego uzależniania się od Chińczyków. Nie ma darmowego lunchu, prędzej czy później przychodzi za niego z nawiązką zapłacić.

Polityków i liderów biznesu europejskiego, znajdujących się pod silną presją amerykańską, na razie zdaje się to nie martwić. Inwestycje niemieckich firm w USA zmalały od początku kadencji Trumpa o około 50 proc., natomiast w Chinach osiągnęły w 2025 r. najwyższy poziom od czterech lat (przekraczając 8 mld dol., co oznacza wzrost o ponad połowę w porównaniu z wynikami za lata 2023 i 2024). Berlin uparcie lawirował politycznie, starając się znaleźć równowagę między zaostrzeniem stanowiska wobec Pekinu w kwestiach bezpieczeństwa a podtrzymaniem i rozwojem relacji ze swym najważniejszym partnerem handlowym. Jak widać, całkiem skutecznie. Tyle że kilka głównych firm, w tym BASF, Volkswagen czy Mercedes-Benz, pogłębiło swe uzależnienie od rynku chińskiego – nawet jeśli ich rzecznicy robią dzisiaj dobrą minę do złej gry i opowiadają, że technologie i produkty opracowane w Chinach są teraz szerzej stosowane w innych regionach, a więc to nie tylko kwestia sprzedaży produktów na miejscu, lecz także wzmocnienie globalnej obecności i konkurencyjności w obliczu ryzyk taryfowych i napięć geopolitycznych. Łatwo się jednak domyślić, że chodzi o coś jeszcze innego – o budowę powiązań mogących ułatwić zmniejszenie rosnącej ostatnio zależności energetycznej Starego Kontynentu od USA, szczególnie od importu stamtąd skroplonego gazu. To Chiny pozostają bowiem kluczowym dostawcą komponentów dla morskich elektrowni wiatrowych, których sieć kraje europejskie zamierzają znacząco rozbudować – a państwa takie jak Niemcy wolą z dwojga złego mieć udział w ich wytwarzaniu w Państwie Środka niż pozostawić tę produkcję wyłącznie w rękach gospodarzy.

Sojusznicy w rozterce

Wysokie koszty energii i niepewność co do stabilności dostaw to kluczowe problemy nie tylko Niemców. Brytyjczyków też. Nic więc dziwnego, że rząd Keira Starmera mocno zaangażował się w porozumienie o rozbudowie systemu wiatraków na Morzu Północnym i właśnie pielgrzymuje do Chin, w asyście liderów City oraz firm technologicznych Zjednoczonego Królestwa. Obejmujący spotkania z wszystkimi czołowymi politykami i działaczami gospodarczymi ChRL program wizyty jest ewidentnie nie tylko demonstracją wobec Waszyngtonu, lecz także sygnałem daleko idącej gotowości otwarcia się Londynu na nową erę we wzajemnych stosunkach. Ale do tego długa droga – Wielka Brytania jak dotąd odniosła niewielkie korzyści gospodarcze z wcześniejszych prób poprawy stosunków z Pekinem, ponosząc zarazem spore koszty polityczne i w dziedzinie bezpieczeństwa. Może się więc okazać, że ta rozpaczliwa próba Starmera zamiast zbawienia przyniesie laburzystom ostateczny krach ich rządów.

Brytyjczycy w środę prawie minęli się w Pekinie z wyjeżdżającą delegacją fińską. Xi powiedział premierowi Petteriemu Orpo, że ChRL jest gotowa współpracować z Helsinkami w celu „utrzymania międzynarodowego systemu skupionego wokół ONZ i promowania świata opartego na globalizacji gospodarczej". Wezwał do zacieśnienia współpracy w takich obszarach jak transformacja energetyczna, rolnictwo i leśnictwo, a także wyraził zadowolenie z możliwości „swobodnego pływania" fińskich przedsiębiorstw w „ogromnym oceanie" chińskiego rynku. Pod dyplomatycznym ogólnikiem kryje się komunikat, że Pekin oczekuje prochińskiego lobbingu wewnątrz UE oraz technologicznej kooperacji z fińskim sektorem high-tech, liczy też na współpracę w kwestiach Arktyki, niezmiernie ważnych dla obu stron. Dla Finów, pomimo ich zaangażowania w powstrzymywanie Rosji, ta oferta mogłaby być nawet atrakcyjna – gdyby zawierała wiarygodne gwarancje chińskiej kontroli nad rosyjskim niedźwiedziem. Wątpliwe jednak, by tak się stało, a przynajmniej tak wynika z pierwszych analiz publikowanych w fińskich mediach. Prezydent Alexander Stubb podtrzymał natomiast swoje słowa z Davos, że chciałby, aby na szczycie w lipcu NATO podjęło konkretne zobowiązania w sprawie bezpieczeństwa w Arktyce. Będzie to trudne do pogodzenia z chińskimi ambicjami zbudowania „Polarnego Jedwabnego Szlaku".

Podobna kalkulacja dotyczy też innych państw wschodniej flanki NATO i Unii – w tym Polski, bezpośrednio zagrożonej przez Rosję, a mającej poważny potencjał ewentualnego blokowania chińskiego handlu lądowego z Europą Zachodnią, co już niedawno zademonstrowano.

Dalszy rozwój wypadków zależy w dużej mierze od podejścia Waszyngtonu. O ile zbliżenie europejsko-indyjskie wydaje się nie do powstrzymania, o tyle USA nadal mogą zrobić wiele, by skłonić sporo państw do zablokowania planów nadmiernego wiązania się z Chinami. Wypadałoby jednak przemyśleć dotychczasowe działania pod kątem ich skuteczności, czyli np. zmniejszyć wrogą presję na naturalnych sojuszników, a zwiększyć nacisk na nieprzyjaciół. Czy Donald Trump i spółka są do tego zdolni? We wspólnym interesie USA i Europy warto trzymać za to kciuki. ©℗

eprasa.pl 56c8f87ad8

Pęknięcie wśród talibów

Część ortodoksów na tyle zasmakowała w światowym życiu, że nie chce kraju budowanego przez radykalnych duchownych

Mariusz

Janik

„Będą podnosić sprawy, wywołując spory w rządzie. Będą nastawiać ludzi przeciw sobie: jeden będzie krytykować drugiego. System osłabnie, a podziały będą narastać. W rezultacie tych podziałów emirat zostanie zniszczony. Ale gdy zachowa się jedność, a dystans między rządem a uczonymi zostanie wyeliminowany, gdy ci, którzy chcą wywołać podziały, zostaną powstrzymani, a rozziew między rządem a ludźmi zostanie zamknięty, gdy wyeliminuje się tych, którzy starają się te rozziewy tworzyć – jedność zostanie zachowana" – grzmiał talibski lider Hibatullah Achundzada na pochodzącym ze stycznia zeszłego roku nagraniu, które opublikowało BBC.

Połajanki przywódcy afgańskich bojowników, którzy od kilku lat kontrolują olbrzymią większość kraju, mogłyby uchodzić za tradycyjny lament autokraty żyjącego w realnej lub urojonej oblężonej twierdzy. Ale zdaniem brytyjskiej stacji – i wielu ekspertów – oznaczają one znacznie więcej: wewnątrz ortodoksyjnego reżimu zarysowują się podziały.

Frakcje nie tylko toczą spory o to, jak ma wyglądać wymarzony emirat. Próbują rozbudowywać podległe sobie „księstwa" w aparacie władzy, wydają sprzeczne decyzje, w coraz mniejszym stopniu komunikują sobie lub uzgadniają swoje poczynania, być może gdzieś za kulisami dochodzi do awantur, może nawet leje się krew. To jeszcze nie oznacza, że lada chwila kraj pogrąży się w kolejnej wojnie domowej – ale nawet te pęknięcia sugerują, że druga odsłona rządów ortodoksów może tylko symbolicznie przypominać tę pierwszą, z czasów mułły Omara.

Buldogi pod dywanem

„Dwór w Kandaharze kontra Kabul" – w tak lapidarny sposób jeden z rozmówców BBC, prawdopodobnie powiązany z ugrupowaniem, opisuje podział. Pierwsza z tych frakcji jest oczywista: to tytułujący się emirem Achundzada oraz jego zwolennicy, którzy – niczym mułła Omar w latach 90. – wzgardzili kosmopolitycznym Kabulem. Grupa optuje za Afganistanem odciętym od świata, emiratem odzwierciedlającym realia opisane w Koranie i rządzonym przez autorytety religijne. Jej przedstawicielem jest także premier Mohammad Hassan Achund oraz szefowie kluczowych (z punktu widzenia kandaharskiego światopoglądu) resortów – sprawiedliwości i edukacji: Abdul Hakim Hakkani oraz Neda Mohammad Nadim.

Druga frakcja jest bardziej skomplikowana i mniej przejrzysta. Mają ją tworzyć m.in. wicepremier Abdul Ghani Baradar, szef MSW Siradżuddin Hakkani i minister obrony Mohammad Yaqub Mudżahid (syn mułły Omara). O ironio, ta grupka weteranów dżihadu – mimo niewątpliwego radykalizmu – widzi konieczność podtrzymywania relacji ze światem zewnętrznym i myśli kategoriami gospodarki – tak jak rozumie ją reszta świata, a wreszcie optuje za pozwoleniem kobietom na zdobywanie wykształcenia lepszego niż obecnie dopuszczalne podstawowe.

Dowodem na nieporozumienia między frakcjami może być incydent z września ubiegłego roku: nagle Achundzada zarządził odcięcie kraju od internetu i telefonii komórkowej. Po trzech dniach, także bez wyjaśnienia, łączność przywrócono. Informatorzy twierdzą, że Kabul zdecydował się na otwarty sabotaż decyzji Kandaharu. – Ledwie krok od rebelii – skwitował jeden z rozmówców BBC.

Inne źródła sugerują, że frakcji może być jeszcze więcej. „Pałac Prezydencki w Kabulu działa w ramach kompleksu czterech budynków, z których każdy ma odrębnie kontrolowaną sferę. Protokoły bezpieczeństwa wymuszają kontrole osobiste nawet w przypadku, gdy pracownicy jednego budynku idą do drugiego. W jednej z części pałacu urzęduje premier Achund, mułłowie Baradar i Yaqub wspólnie nadzorują drugą, wicepre-

Afganistan to obecnie jeden z najbiedniejszych krajów świata. 6 maja 2025 r.

FOT. OMER ABRAR/AFP/EAST NEWS

eprasa.pl 56c8f87ad8

mier Maulvi Kabir dowodzi trzecią sekcją, a ostatnia działa pod okiem Siradżuddina Hakkaniego" – pisze Ahmed Ali, ekspert Pakistańskiego Instytutu Studiów nad Pokojem w Islamabadzie.

Według Alego w pałacowym kompleksie kręci się nieprzerwanie karuzela ideologii, ambicji i interesów, a jej obroty mogą być tym szybsze, że cały ruch talibów jest organizacją wysoce utajnioną. Ba, nie brakuje takich, którzy dopatrują się w tych swarach sygnałów nadchodzącej krwawej międzyfrakcyjnej rozprawy. Przykładem może być samobójczy zamach na ministra ds. uchodźców Chalila Ur-Rahmana Hakkaniego, przeprowadzony w grudniu 2024 r. Odpowiedzialność za atak wziął na siebie afgański odłam Państwa Islamskiego, który rywalizuje z talibami. Ale sam fakt, że minister i jego współpracownicy zginęli w budynku swojego resortu, może budzić podejrzenia co do udziału kogoś z wewnątrz.

Pęknięcia na monolicie

„Odmienne okoliczności i lojalność wobec rozmaitych sieci powiązań podczas talibskiej rebelii (po 2001 r. – red.) w naturalny sposób wytwarzają rywalizację w łonie ruchu talibskiego" – stwierdza Hassan Abbas, ekspert z waszyngtońskiego National Defence University, w książce „The Return of the Taliban. Afghanistan After The Americans Left".

Wydaje się to oczywiste, jeśli porównamy realia rebelii mułły Omara z lat 90. z tym, co nastąpiło po upadku jego reżimu. Zgodnie z najczęściej przyjmowaną wersją dziejów ruchu w 1994 r. jednooki duchowny z pewnym doświadczeniem z czasów dżihadu przeciw Rosjanom zorganizował pierwszą bojówkę mającą przywrócić porządek w okolicach Kandaharu. Do obrastającego w sławę oddziału przyłączali się uczniowie szkół religijnych (talibowie) z Afganistanu, a także Pakistanu, gdzie wielu z nich wcześniej było uchodźcami. Ruch rósł w siłę, a w podzielonym wówczas na kondominia rządzone przez lokalnych watażków kraju w zasadzie wkrótce nie miał równego przeciwnika; dwa lata po powstaniu talibowie weszli do Kabulu, a po kolejnych dwóch kontrolowali niemal cały Afganistan.

Główna różnica polega na tym, że rebelia mułły Omara rosła oddolnie, nie wchodząc w sojusze z żadnym z owych watażków. Owszem, z czasem pojawili się w jej szeregach niektórzy znani weterani walk z Armią Czerwoną, ale nie mieli oni na tyle silnej pozycji, by zagrozić Omarowi. Poza jego ówczesnym dworem w Kandaharze nie było innych ośrodków władzy.

Po upadku reżimu mułły Omara w 2001 r. realia zaczęły się zmieniać. Do śmierci w 2015 r. jednooki duchowny kontrolował rebelię, choć z coraz większym trudem – jego niegdysiejsi podwładni rozpierzchli się i zaczęli tworzyć własne ruchy zarówno w Afganistanie, jak i pakistańskim Peszawarze czy Kwecie. Amerykańskie wojska mogły być dla nich łatwym celem, lecz jednocześnie były nie do pokonania. Talibowie zaczęli więc obrastać sojuszami, takimi jak alians z siecią Hakkanich: w zasadzie klanową partyzantką z pogranicza Afganistanu i Pakistanu. Siradżuddin jest synem założyciela tej organizacji (Dżalaluddina, miał on umrzeć w 2018 r.), zabity w zamachu minister ds. uchodźców był bratem Dżalaluddina.

Struktura oparta na mniej lub bardziej autonomicznych grupach była jak hydra – obcięcie jednej z głów niewiele znaczyło. Z drugiej jednak strony zarządzanie nią było koszmarem. Przekonał się o tym pierwszy następca zmarłego Omara – mułła Mansur Dadullah. Został on ogłoszony w 2015 r. przywódcą przez talibów z pakistańskiej Kwety w pośpiechu, aby ubiec inne ośrodki organizacji. I zanim kilka miesięcy później zginął w ataku drona, doświadczył pewnej obstrukcji ze strony przedstawicieli tych struktur, z którymi nie konsultowano przekazania władzy.

Mułła i pretendenci

Achundzada pod tym względem był w uprzywilejowanej pozycji – uchodził za skutecznego mediatora między rozmaitymi strukturami rebelii. Zabiegał o poparcie dla swojej kandydatury w ramach ciągnących się tygodniami narad i poszukiwania sposobów, by zasygnalizować rozmaitym grupom, że ich wpływy pozostaną nienaruszone. W ramach tych negocjacji udało mu się wyeliminować konkurentów – m.in. Siradżuddina Hakkaniego czy Mohammada Yaquba Mudżhida. Ceną było zapewnienie ich o przyszłym udziale we władzy. Jedyna bezwzględna czystka, do jakiej wówczas doszło, dotyczyła współpracowników Mansura.

„Mają wspólny program i dzielą jedną wizję, zwłaszcza w sensie religijnym, ale prawdą jest też, że w czasie rebelii rośli w siłę odrębnie (...). Jedni są wierniejsi kandaharskim korzeniom niż inni, drudzy są sponsorowani przez Pakistan, kolejni są związani z Katarem, a wielu młodych bojowników urodziło się już po upadku pierwszego reżimu talibów w 2001 r." – opisuje Abbas. Do tego dochodzą różnice korzeni: regionalnych, etnicznych czy plemiennych. Ale też zależności, można by rzec, korporacyjne: ambicje, żale, zazdrość, rywalizacje, pragnienie splendoru czy przywilejów. „Te różnice zostały następnie podkreślone konfliktami osobowości czy rozmaitymi preferencjami politycznymi" – dodaje Abbas, zaznaczając, że dynamika tych zależności przesądza dziś o procesach decyzyjnych pod Hindukuszem.

Dziś nie ulega już wątpliwości, że Achundzada cementuje swoje jedynowładztwo – być może wbrew nadziejom innych liderów, że będzie przywódcą sterowalnym. Jego dwór może się składać przede wszystkim z tych, którzy liczą na to, że bliskość z Achundzadą otwiera drogę do realnej władzy dziś i do zajęcia jego stanowiska w przyszłości (choć lider talibów ma dopiero 59 lat). Być może decyzje – a właściwie werdykty – wygłaszane w Kandaharze po części są formułowane przez współpracowników lidera w jego imieniu: uczestnicy spotkań z Achundzadą twierdzą, że mułła niewiele się podczas nich rusza, jeszcze mniej mówi, bardziej gestykuluje, co jego otoczenie próbuje interpretować. Zasłania twarz, obowiązuje zakaz robienia mu zdjęć. Podobno każdą swoją decyzję uzasadnia tym, co powie w „dniu sądu". – Odpowiadam tylko przed Allahem. W dniu sądu zapyta, dlaczego nic w tej sprawie nie zrobiłem – powiada.

Adwersarze Achundzady mają jednak własne ambicje – Yaqub podobno wciąż uważa, że przywództwo talibów jest spadkiem, który mu się należy; Hakkani uważa, że ze względu na siłę i rolę, jaką jego klan odegrał w podtrzymaniu rebelii, powinien dziś mieć do powiedzenia więcej niż inni. Pierwszy nie unika TikToka, drugi podobno szybko przeobraża się w rasowego polityka. Z kolei Baradar był jednym z pierwszych towarzyszy mułły Omara, uchodzi za współzałożyciela ruchu i z tego tytułu uznaje, że powinien być co najmniej premierem. Podobno gdy mianowano go wiceszefem rządu, obraził się na towarzyszy i przez kilka miesięcy nie przychodził na obrady gabinetu. Plotkuje się wręcz, że wicepremier wdawał się w pyskówki z innymi liderami talibów, a niektóre usiłował rozstrzygnąć pięścią. Warto też dorzucić, że frakcja kabulska to też ludzie, którzy częściej niż Kandaharczycy wyjeżdżali za granicę i są bardziej otrzaskani z tym, jak nowoczesny kraj muzułmański – nawet konserwatywny – może wyglądać, vide Katar.

Peaky Blinders w czasach głodu

Tyle że między Katarem a Afganistanem zieje przepaść jak między Luksemburgiem a Somalią, może nawet większa. Już w 2022 r. ONZ ogłosiła, że kraj ten znajduje się w kryzysie humanitarnym bez precedensu w historii: szacowano, że 95 proc. rodzin nie ma co jeść. Kataklizmy naturalne – głównie upał i powodzie – dodatkowo rujnują rolnictwo. Izolacja, głównie za sprawą decyzji dworu kandaharskiego, pogłębia kryzys finansowy, upadek gospodarki, wypycha spod Hindukuszu organizacje humanitarne, doprowadziła do praktycznej likwidacji formalnej bankowości oraz inflacji. Do tego Kabul nie utrzymuje żadnych formalnych kontaktów dyplomatycznych z innymi państwami.

Na początku tego roku władze – już tradycyjnie, bez jakichkolwiek zapowiedzi – ogłosiły wejście w życie nowego kodeksu karnego. Trzy sekcje, 10 rozdziałów, 119 artykułów, przeważnie wyliczenie kar i odniesienie ich do ogólnych kategorii przestępstw typu „grzech", „niemoralność", „zepsucie". Pełną parą powracają takie formy dyscyplinowania Afgańczyków, jak amputacje czy chłosta, a społeczeństwo już zostało podzielone na grupy – uczonych (jak można zakładać, teologów), elitę (rebeliancką), klasę średnią i niższą. Wymiar kary będzie się różnić w zależności od tego, do której z tych klas przypisany zostanie podsądny, np. uczonych nie można kamienować. Powraca też podział na „prawdziwych muzułmanów" i „heretyków". Ba, w niektórych artykułach kodeksu użyto odniesienia do niewolnictwa, co źle wróży tym, którzy zostaną przypisani do klasy niższej. I władze żwawo wprowadzają nowy kodeks w życie: jak doliczyła się prywatna stacja Amu TV, w ciągu kilku ostatnich tygodni w 17 z 34 prowincji poddano chłoście co najmniej 140 osób (chłosta była stosowana już od 2023 r., ale wtedy na znacznie mniejszą skalę). – Spychają kraj do średniowiecza – podsumował we wpisie na portalu X Asif Durrani, były specjalny przedstawiciel Pakistanu w Afganistanie.

W tym kontekście fakt, że to edukacja kobiet jest najbardziej dzielącym talibów problemem, może się wydawać nieco zaskakujący. Świat Afganek kurczy się jednak w szybkim tempie: rychło po przechwyceniu władzy zaczęto im odcinać dostęp do kształcenia – najpierw wyższego, potem średniego. Według UNESCO około 2,2 mln dziewcząt zablokowano w ten sposób edukację ponadpodstawową. Od 2022 r. kobiety nie mogą wchodzić do parków ani korzystać z sal gimnastycznych czy siłowni. Kurczy się też dla nich rynek pracy zarówno w biznesie, jak i w sferze publicznej, np. edukacji czy służbie zdrowia. – To płciowy apartheid – oficjalnie skwitowała ONZ.

Ów apartheid dzieli talibów być może dlatego, że doniesienia dotyczące ograniczania praw kobiet są najbardziej nośne: kolejne rygory są nagłaśniane przez media na świecie. Oburzenie wyrażają nawet najważniejsi partnerzy Afganistanu – Katar i Chiny. Frakcja kabulska, której bliżej do myślenia w kategoriach wzrostu gospodarczego, zdaje sobie też sprawę, że wyeliminowanie z rynku pracy połowy dorosłego społeczeństwa będzie oznaczać pogłębianie zapaści gospodarczej. Według Abbasa to właśnie kobiety i gospodarka wyznaczają dwie kluczowe sfery sporów wewnątrz reżimu.

Tyle że cały Afganistan zapewne trochę talibom odjechał: w ciągu 20 lat wspieranych przez USA prozachodnich rządów kraj zmieniał się szybciej, niż talibscy mułłowie byli w stanie odnotować. Pod Hindukuszem, zwłaszcza w dużych ośrodkach miejskich, wyrosła generacja Afgańczyków, którzy nie pamiętają wojny z Rosjanami czy rządzącej rychło po niej ekipy mułły Omara. Afgańskie zetki i alfy jeszcze kilka lat temu uczestniczyły – na tyle, na ile to było możliwe – w globalnym obiegu kultury, przynajmniej tej popularnej. Kilka tygodni temu talibowie zatrzymali grupę 20-latków w prowincji Herat, którzy przebierali się i fotografowali w strojach nawiązujących do gangsterskiego serialu „Peaky Blinders" (osadzonego w realiach brytyjskiego Birmingham lat 20. XX w.). – Dżinsy byłyby akceptowalne, ale wartości tego serialu są przeciwne afgańskiej kulturze – gimnastykował się intelektualnie lokalny rzecznik reżimu, komentując zatrzymanie. Zatrzymanych poddano rehabilitacji.

Przepaść między na poły średniowiecznym reżimem a wielkomiejską młodzieżą istniała oczywiście również za rządów mułły Omara. Jednak ta obecna wydaje się głębsza, gdyż 20 lat temu wystarczyło spalić książki i płyty, żeby odciąć Kabulczyków czy Heratczyków od złowieszczych wpływów Zachodu. Dziś trzeba byłoby ich odciąć od internetu, czego bezskutecznie próbowano już zeszłej jesieni. Cóż, może frakcja kabulska też lubi po kryjomu obejrzeć „Peaky Blinders". To byłby mikry, ale zawsze, promyk nadziei. ©℗

eprasa.pl 56c8f87ad8

Społeczeństwo

Za dużo dobrych rzeczy

Mam wrażenie, że zaczynamy od końca. Zamiast projektować idealnego absolwenta, powinniśmy najpierw zapytać, co właściwie dziś w szkole nie działa

Z Marią

Mach

rozmawia Karolina Nowakowska

Coraz więcej wiemy o reformie edukacji, którą MEN nazywa Kompasem jutra. Poznaliśmy już część nowych podstaw programowych i profil absolwenta, który jest podstawą tych zmian. Jak pani ocenia ten projekt?

Niejednoznacznie. Myślę, że warto zacząć od stwierdzenia, że ta reforma jest potrzebna i jest jedną z lepiej przygotowanych. Na pewno nie jest to działanie nagłe ani zaskakujące. Widać, że to jest projekt przemyślany. Warto podkreślić rolę Instytutu Badań Edukacyjnych, który został zaangażowany w prace.

A minusy?

Przede wszystkim – co dotyczy w zasadzie wszystkich reform od początku lat 90. – znów nie dotyka kształcenia nauczycieli. Poniekąd to rozumiem. Włączenie tej kwestii znacząco wydłużyłoby cały proces, który i tak jest rozpisany do 2033 r., co dla wielu osób jest perspektywą wręcz kosmiczną, a na pewno wykraczającą poza myślenie czysto kadencyjne.
Jednocześnie nie mam przekonania, że obecni nauczyciele – w dużej części osoby z bardzo dużym doświadczeniem – są w stanie bez większego wsparcia udźwignąć kolejną głęboką zmianę. Wiemy przecież, że mamy ogromne braki kadrowe, a ze szkół odchodzą przede wszystkim młodsi, energiczni nauczyciele. Zostają często świetni pedagodzy, ale niekoniecznie młodzi i nie zawsze podatni na zmiany. Oczekiwanie, że ta sama grupa ludzi przyjmie kolejny nowy kierunek i nowe pomysły – jak pracownicy przy taśmie, którym wręcza się nową instrukcję montażu – wydaje mi się nierozsądne. Ten problem towarzyszy wszystkim kolejnym reformom: stawianie wozu przed koniem jest tu niestety regułą. Za mało rozmawiamy o kształceniu nauczycieli, o negatywnej selekcji do zawodu, o tym, kto chce uczyć, kto nie chce i dlaczego, a także o tym, kto w ogóle powinien uczyć. Jeśli w tym obszarze nic się nie zmieni, będzie to poważne zagrożenie dla realizacji tej reformy.

MEN wykazuje się nadmiernym optymizmem?

Trudno wdrażać reformę bez optymizmu, więc to nie zarzut. Jeśli natomiast spojrzeć na jeden z głównych elementów nowej wizji szkoły, czyli profil absolwenta opracowany przez Instytut Badań Edukacyjnych, to on budzi mój niepokój. Jest tam po prostu za dużo dobrych rzeczy. To wizja idealnego człowieka opuszczającego szkołę: krytycznie myślącego, odpowiedzialnego, dbającego o zdrowie i otoczenie, zaangażowanego społecznie i jednocześnie mającego szeroką wiedzę o świecie. Z tym profilem bardzo trudno się nie zgodzić – wszyscy chcielibyśmy, żeby szkołę opuszczali właśnie tacy ludzie. Na razie mamy profil absolwenta przedszkola i szkoły podstawowej, ale trudno sobie wyobrazić, jakie dodatkowe elementy może zawierać profil licealisty. Trudno oprzeć się wrażeniu, że mamy tu do czynienia z myśleniem życzeniowym. Brakuje refleksji nad tym, z jakiego miejsca startujemy.

Z jakiego miejsca startujemy?

Z bardzo trudnego. Od ponad 30 lat przyglądam się edukacji z perspektywy pracy ze zdolnymi uczniami. Rozmawiam z nimi, obserwuję ich i analizuję zgłoszenia do naszych programów z całej Polski. To daje dość szeroki materiał porównawczy. Zawsze byłam ostrożna w formułowaniu alarmistycznych sądów, ale dziś widzę wyraźnie, że jest gorzej, niż było. Ma to ogromny związek z kondycją stanu nauczycielskiego, szczególnie po okresie pandemii i nauczania zdalnego. Pogorszył się nie tylko poziom nauczania, lecz także klimat w szkołach. Z perspektywy naszej pracy w stowarzyszeniu widać wyraźnie, że dzieci coraz mniej czytają, mniej wiedzą i rzadziej nabywają umiejętności, które kiedyś były oczywiste. Spędzają w szkole tyle samo czasu co ich rówieśnicy 30 lat temu, a jednocześnie mają poczucie, że ten czas jest wykorzystywany mało sensownie. Coraz częściej widzę zniechęcenie i rezygnację. Rozumiem więc intencję twórców reformy, którzy chcą ożywić szkołę i sprawić, by uczniowie chętniej do niej chodzili. Mam jednak wrażenie, że zaczynamy od końca. Zamiast projektować idealnego absolwenta, powinniśmy najpierw zapytać, co właściwie dziś w szkole nie działa.

Co według pani nie działa?

Myślę, że bardzo zmieniło się społeczne otoczenie szkoły.
W momencie, gdy kształtował się system powszechnej edukacji w znanej nam dziś formie, potrzeby społeczne były zupełnie inne. Ówczesna szkoła bardzo dobrze na nie odpowiadała: gwarantowała, że ludzie będą wiedzieli mniej więcej to samo, że od absolwentów kolejnych etapów kształcenia można będzie oczekiwać podobnych kompetencji, że zostaną oni wdrożeni w porządek i dyscyplinę, a w konsekwencji będą „użytecznymi obywatelami". Dziś zupełnie nie tego oczekujemy.
Szkoła była projektowana w czasach, gdy informacja była dobrem rzadkim. Jeśli uczeń nie dowiedział się czegoś od nauczyciela, to często nie miał innej możliwości. Dziś problemem nie jest brak informacji, lecz ich nadmiar. Uczniowie bardzo często mają informacje wcześniej niż nauczyciele, bywają też sprawniejsi w ich wyszukiwaniu. Problem polega na tym, że młodzi ludzie coraz rzadziej chcą się dowiadywać, a przede wszystkim nie widzą związku między własnym życiem i doświadczeniem – również społecznym – a tym, co dzieje się w szkole. Ta szklana ściana między doświadczeniem uczniów a szkolną wiedzą jest uderzająco mocna. Twórcy reformy dostrzegają ten problem i proponują więcej praktycznych treści, ale odpowiedź znów jest schematyczna: tworzymy teoretyczne zajęcia, podczas których omawiamy z uczniami sprawy praktyczne.

Jak rozumie pani tę praktyczność?

Jedną z najbardziej praktycznych umiejętności w życiu jest zdolność wykorzystywania informacji do rozumienia własnych doświadczeń. Człowiek niewyedukowany to ktoś, kto nie potrafi nazwać tego, co się z nim dzieje – brakuje mu pojęć, języka, kontekstu. To m.in. wyjaśnia popularność teorii spiskowych i uproszczonych narracji, które dają iluzję orientacji w świecie. Kluczowym wyzwaniem jest więc pokazanie uczniom, że szkolna wiedza odpowiada na ich realne potrzeby. Tymczasem my wciąż projektujemy potrzeby za uczniów i dostarczamy im wiedzę niezależnie od tego, czy w danym momencie jej chcą. To jest skrajnie nieefektywny model uczenia się. Odwrócenie tej logiki – stworzenie sytuacji, w której uczniowie poczują, że wiedza jest im potrzebna – wymaga projektowania warunków uczenia się. Człowiek nie zawsze sam z siebie chce się dowiadywać rzeczy ważnych i ciekawych, a obecny system edukacji bardzo skutecznie zabija ciekawość.

Jak to wygląda w praktyce?

W Funduszu Zdolni pracujemy bez sztywnego programu. Nie zakładamy, że po obozie czy warsztatach

> Dzieci coraz mniej czytają, mniej wiedzą i rzadziej nabywają umiejętności, które kiedyś były oczywiste. Spędzają w szkole tyle samo czasu co ich rówieśnicy 30 lat temu, a mają poczucie, że ten czas jest wykorzystywany mało sensownie

eprasa.pl 56c8f87ad8

uczestnicy mają opanować konkretną listę treści. Zapraszamy ludzi, którzy potrafią opowiadać z pasją o swojej dziedzinie, którzy prowadzą własne badania i których to naprawdę fascynuje. I można obserwować coś niezwykłego: młodzi ludzie, którzy nigdy nie uznaliby np. tematu bagien Polesia za interesujący, w kontakcie z osobą zafascynowaną tym zagadnieniem odkrywają, że to może być porywające, i są gotowi włożyć wiele pracy w to, żeby je zgłębić. To doświadczenie pokazuje, że ciekawość można obudzić.

Tego właśnie bardzo brakuje w szkole. Oczywiście są miejsca, gdzie pracują nauczyciele z pasją, autentycznie zaangażowani w swój przedmiot, ale jest ich zbyt mało. System edukacji nie tworzy warunków, które przyciągałyby takich ludzi. Nie chodzi wyłącznie o wynagrodzenia. Choć są one ważne, równie istotne jest poczucie, że w szkole można rozwijać własne pasje i działać samodzielnie, a z perspektywy potencjalnego nauczyciela szkoła nie jawi się jako przestrzeń dla ludzi odważnych, myślących nieszablonowo, szukających intelektualnych przygód.

Skąd się bierze to przekonanie?

Zawód nauczyciela już dawno przestał być prestiżowy. Pandemia tylko to pogłębiła – nauczyciele zostali nagle wystawieni na widok publiczny, często w bardzo trudnych warunkach. Proces nauczania został obnażony, a jednocześnie silnie zaburzony. Wzrosło napięcie między nauczycielami a rodzicami, którzy coraz częściej przyjmują postawę konsumencką: „płacę – wymagam". To pokazuje ogromny deficyt zaufania. Nauczyciel przestał być kimś, kogo się słucha z szacunkiem i czyja opinia o dziecku jest traktowana poważnie.

Oczywiście kwestie płacowe mają znaczenie, ale równie ważne jest społeczne przekonanie, że za pracę w szkole nie należy się solidne wynagrodzenie. To bezpośrednio wpływa na to, jacy ludzie wybierają ten zawód.

Jacy?

Bardzo często są to osoby poszukujące stabilności i bezpieczeństwa. System oświaty – podobnie jak administracja publiczna – oferuje „prowadzenie za rękę". Teoretycznie podstawa programowa daje dużo swobody, ale brakuje ludzi, którzy chcieliby i potrafili z niej korzystać. Kształcenie nauczycieli oparte na konspektach i scenariuszach przyciąga ludzi, którzy właśnie takich instrukcji potrzebują. A według mnie w szkole najbardziej brakuje odwagi. Brutalna prawda jest taka, że najlepsi studenci rzadko myślą o pracy w szkole. Często pojawia się przekonanie: „Nie będę wybitnym biologiem czy matematykiem, więc zostanę nauczycielem". Marzę o sytuacji odwrotnej – żeby szkoła była miejscem dla świetnych specjalistów, a uczenie mogło być nawet pierwszym krokiem do kariery akademickiej.

Trzeba by zmienić także formę egzaminów po szkole podstawowej i maturalnych. Rodzice często oczekują, że szkoła będzie przede wszystkim przygotowywać do ich zdania, a sprawdzają one głównie wiedzę.

Tak, to jest rzeczywiście problem. Wielu świetnych nauczycieli mówi o tym, że gdy robią w szkole rzeczy ciekawe, inspirujące, gdy pokazują powiązania wiedzy szkolnej z realnym życiem, wychodzą z uczniami poza schemat, zostawiają więcej przestrzeni na rozmowę, to bardzo często spotykają się z pytaniem: „Dobrze, ale co z egzaminem?". Społecznie szkoła jest postrzegana przede wszystkim jako szczebel do kolejnej szkoły, a w ostatecznym rozrachunku – do dobrej pracy. Oceny są więc traktowane jak wskaźnik pozycji dziecka w hierarchii klasy i szkoły oraz jego szans na dalszych etapach edukacji. To niezwykle silne społeczne przekonanie. Trzeba też pamiętać, że edukacja skupia w sobie bardzo wiele napięć społecznych, politycznych, demograficznych i ekonomicznych. To niezwykle splątany i trudny do zmiany system.

W założeniach reformy widać próbę zmiany myślenia o ocenianiu – odejście od prostego podliczania punktów na rzecz informacji zwrotnej i dialogu. To brzmi obiecująco.

Byłam w drugim roczniku zdającym nową maturę i pamiętam, że przedstawiano ją jako nowoczesną, obiektywną...

Egzaminy zewnętrzne były jedną z największych zmian po odejściu od modelu szkoły z czasów PRL. Przestaliśmy polegać na ocenach nauczycieli, wprowadzając standaryzację. Miało to swoje zalety, ale jednocześnie podważyło zaufanie do nauczycieli – jakby istniało przekonanie, że nie są w stanie uczciwie i rzetelnie ocenić własnych uczniów. Warto zadać pytanie, co właściwie znaczy „bezstronność" w ocenianiu. Czy to, że nauczyciel zna swojego ucznia, naprawdę musi być przeszkodą w sprawdzaniu egzaminu?

Egzaminy zewnętrzne są dziś jednym z głównych elementów szkoły, która produkuje zestandaryzowanych absolwentów. Deklarujemy, że już tego nie chcemy, a jednocześnie jesteśmy społecznie bardzo przywiązani do rytuałów takich jak matura. Jeśli spojrzeć na to z dystansu, to jest to projekt absurdalny: w jednym momencie wszyscy ludzie w tym samym wieku mają wiedzieć dokładnie to samo. Kilka miesięcy później będą wiedzieli coś zupełnie innego, a po kilku latach ich drogi intelektualne rozjadą się całkowicie. Mimo to przykładamy ogromną wagę do tego jednego momentu sprawdzania. To nie jest dobry kierunek. ▷

PREZENTACJA

PARTNER

Zapasy paliw jako test odporności państwa

Czy polski system zapasów paliw jest przygotowany na realny kryzys, czy jedynie na spełnianie regulacyjnych norm? Debata na ten temat wciąż toczy się w oderwaniu od realiów – od warunków, w których zapasy miałyby zostać użyte. A to przecież jest najważniejsze

Długa lista problemów

Znacząca część paliw ciekłych trafia do Polski drogą morską przez Naftoport w Gdańsku oraz terminale paliwowe Trójmiasta. Infrastruktura ta, choć nowoczesna, działa w coraz bardziej niestabilnym środowisku. Bałtyk przestał być neutralnym korytarzem handlowym, działania poniżej progu wojny mogą ograniczać zdolności importowe. Dlatego to magazyny paliw w głębi kraju powinny być głównym buforem bezpieczeństwa. Przemilczanym problemem jest to, że nawet jedna trzecia pojemności magazynowej znajduje się w regionie Małaszewicz, a więc praktycznie w zasięgu artyleryjskim z Białorusi. Na ironię zakrawa fakt, że jest to w dużym stopniu skutek polskiego prawa zamówień publicznych. Przetargi na magazynowanie zapasów rozstrzygane są według najniższej ceny za metr sześcienny, bez kryteriów ryzyka geograficznego czy militarnego.

Dla krajowego systemu szczególne znaczenie ma podziemny magazyn ropy i paliw w Górze (woj. kujawsko-pomorskie), należący do IKS Solino z Grupy Orlen, odpowiadający za niemal połowę krajowej pojemności ropy. Jest on kluczowy z punktu widzenia bezpieczeństwa systemu, dlatego to, że jego pojemność systematycznie maleje, co wynika z braku inwestycji, dodatkowo zwiększa ryzyko.

Kolejnym strukturalnym problemem jest centralizacja systemu wokół jednego węzła produkcyjnego, rafinerii w Płocku wraz z infrastrukturą PERN. Zapewnia to efektywność kosztową, w kryzysie jednak tworzy ryzyko systemowe. Rurociągi są w większości jednokierunkowe, paliwo można do nich wtłoczyć praktycznie wyłącznie w Płocku. W przypadku wyłączenia rafinerii paliwo dowiezione koleją do innych baz nie może zostać dalej redystrybuowane rurociągami.

Zapasy paliw funkcjonują na styku regulacji energetycznych i kryzysowych, ale nie są realnie włączone w planowanie obronne państwa. Narodowy Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej oraz plany zarządzania kryzysowego koncentrują się na ochronie obiektów, a nie na działaniu systemu zapasów jako całości. Regulacje wymagają utrzymywania określonych ilości paliw, ale nie definiują czasu ponownej dostępności magazynów ani tempa odtwarzania zapasów po ich użyciu. Bez tych parametrów system może zadziałać jednorazowo, bez zdolności do dalszego funkcjonowania.

Rurociąg NATO a kierunek południowy

Niektórzy szukają nadziei w planowanym wpięciu Polski do natowskiego systemu rurociągów paliwowych. Pomysł nie odpowiada na ryzyka najbliższych lat. Wymaga przejścia przez kilka niemieckich landów i budowy setek kilometrów infrastruktury, co czyni go przedsięwzięciem dekadowym. Jednocześnie głębsza integracja z niemieckim rynkiem oznacza w czasie pokoju napływ tańszego paliwa i presję na krajową produkcję oraz logistykę. Wpięcie miałoby prowadzić przez rafinerię w Schwedt, objętą nadzorem powierniczym ze względu na udział Rosnieftu, której przyszły status po wojnie pozostaje politycznie niepewny. Czy bezpieczeństwo paliwowe RP nie powinno uwzględniać tych ryzyk?

Niezależnie od ambicji dotyczących naftociągu NATO należy poważnie rozważyć południowy kierunek integracji. Czeski system rurociągów produktowych CEPRO, połączony ze Słowacją i z Niemcami, znajduje się blisko południowych węzłów polskiej infrastruktury, takich jak Czechowice i Trzebinia. Jednocześnie system zapasów planowany jest wyłącznie w skali krajowej. Bez regionalnych scenariuszy lokalne kryzysy paliwowe mogą wystąpić przy formalnie wystarczających zasobach centralnych.

Co wymaga pilnej korekty

Po pierwsze, system zapasów paliw powinien zostać formalnie włączony do dokumentów planowania obronnego i odporności państwa, z jasno zdefiniowanymi scenariuszami użycia w warunkach konfliktu. Po drugie, konieczne jest określenie katalogu odbiorców krytycznych oraz mechanizmów priorytetyzacji dostaw paliw w sytuacjach nadzwyczajnych. Po trzecie, planowanie zapasów powinno uwzględniać wymiar regionalny, a nie wyłącznie bilans krajowy. I wreszcie, zapasy paliw muszą zostać uznane za element odstraszania i odporności, a nie wyłącznie narzędzie stabilizacji rynku. Oznacza to konieczność inwestycji w utrzymanie i rozbudowę magazynów. Jeżeli bowiem zapasy paliw mają działać wtedy, gdy państwo jest najbardziej narażone, muszą być projektowane w logice wojny, a nie komfortu.

Maciej Filip Bukowski, dyrektor Programu Energetyka i Odporność, Fundacja im. Kazimierza Pułaskiego

□

eprasa.pl 56c8f87ad8

Likwidacja egzaminów jest możliwa?

Społeczny opór jest ogromny. Jedną z najbardziej konserwatywnych grup w edukacji są rodzice. Edukacja jest obszarem, w którym wszyscy mamy własne doświadczenia i poczucie kompetencji. Każdy chodził do szkoły, wiele osób ma dzieci w systemie, a perspektywa rodzica jest silnie naznaczona emocjami i interesem własnego dziecka. Często słyszymy: „Nie interesuje mnie reforma, która przyniesie efekty za 12 lat, bo moje dziecko już nie będzie w szkole". A jednocześnie trudno sobie wyobrazić sensowną reformę edukacji, której skutki byłyby widoczne po dwóch czy trzech latach.
Debata publiczna zamiast wzmacniać zaufanie do nauczycieli, raczej je podkopuje. To mechanizm samonapędzający się: jeśli powszechnie się uważa, że nauczyciel niewiele może, a jednocześnie wiele się od niego wymaga, to ludzie, którzy mogliby wnieść do szkoły jakość, trzymają się od niej z daleka. To bardzo przypomina sytuację w polityce: jeśli powtarzamy, że politycy są nieuczciwi i niemądrzy, ludzie mądrzy i uczciwi rezygnują, a zostają ci, którym ten obraz nie przeszkadza.

Czy w takim klimacie w ogóle ma sens wprowadzanie tej reformy? A może należałoby zacząć od przywrócenia prestiżu zawodu nauczyciela?

Nie chcę zarzucać obecnemu kierownictwu resortu edukacji, że nie myśli o nauczycielach. To jest po prostu politycznie niezwykle trudne zadanie. Obserwujemy od lat, że wraz ze zmianą władzy zmienia się podejście do edukacji. Od dawna pojawia się postulat, by wyjąć ją spod bieżącej polityki, stworzyć coś na kształt nowej Komisji Edukacji Narodowej. To jednak niezwykle trudne do zrealizowania. Politycy są rozliczani z efektów w krótkiej perspektywie, więc inicjowanie zmian, których rezultaty pojawią się za kilkanaście lat, jest dla nich ryzykowne. Jednocześnie w środowisku nauczycielskim istniało dość powszechne poczucie, że jakaś zmiana jest potrzebna, że potrzeba jakiegoś impulsu. Tym razem oczekiwanie na zmianę było większe niż przy poprzednich reformach. Problem w tym, że wciąż próbujemy reformować szkołę „od góry" – od form, zapisów, struktur – zamiast od fundamentów.

Co pani ma na myśli?

Brakuje mi debaty publicznej, która dotykałaby samego fundamentu systemu. Wyobrażam ją sobie tak, że na chwilę zawieszamy całą wiedzę o obecnej szkole i pozwalamy sobie pomyśleć o świecie bez niej. Co właściwie chcemy dać młodym ludziom, którzy wchodzą w świat, czego oni potrzebują, żeby ten świat od nas przejąć? To są pytania podstawowe, ale też bardzo trudne. Polityk, który zaczyna od takich pytań, w gruncie rzeczy przegrywa na starcie, bo nie ma czasu, by na nie odpowiedzieć w ramach jednej kadencji. Dlatego to nie jest zadanie wyłącznie dla polityków. Musimy je jako społeczeństwo wziąć na siebie. Musimy się uwolnić od bieżących sporów o to, jak dokładnie ma wyglądać szkoła tu i teraz, i zacząć myśleć o zmianach strukturalnych. O zniesieniu prymatu egzaminu nad procesem uczenia się, o zmianie logiki „oczekujemy czegoś od uczniów" na „sprawmy, by uczniowie czegoś oczekiwali od nas". To wymagałoby rewizji podstawowych założeń: systemu klasowo-lekcyjnego, uczenia wyłącznie w grupach jednolitych wiekowo, uśrednionego tempa pracy. Bez tego będziemy jedynie przestawiać klocki w istniejącym układzie.

Czy społeczeństwo jest w ogóle gotowe na taką debatę?

Jestem głęboko przekonana, że taka debata ma sens, a działanie bez niej sens w dużej mierze traci. Czy jesteśmy na nią gotowi? Nigdy nie jest tak, że wszyscy są na coś gotowi. Debatować powinni przede wszystkim ci, którzy mają przemyślenia i wiedzę. Jeśli takie głosy pojawiają się w przestrzeni publicznej – w prasie, w mediach, w sensownych rozmowach – to one stopniowo przenikają do świadomości społecznej. Czasem budzą sprzeciw, czasem irytację, ale poszerzają horyzont wyobraźni. Z doświadczenia wiemy, że jeśli pewne idee wracają i są konsekwentnie artykułowane, to w końcu zaczynają być brane pod uwagę nawet przez tych, którzy początkowo je odrzucali. Ważne jest, by dopuścić myślenie, że poza poprawianiem podstaw programowych, pisaniem podręczników i korektami systemu oceniania istnieje jeszcze inna perspektywa.
Mamy prawo, a nawet obowiązek, zadawać pytania fundamentalne. Nie możemy żyć w przekonaniu, że system edukacji da się poprawiać w nieskończoność bez głębokich zmian. W którymś momencie one będą nieuniknione. Chodzi o to, by mieć wizję, a nie tylko zbiór oczekiwań formułowanych z perspektywy tego, jakie warunki system tworzy mojemu konkretnemu dziecku. Ta perspektywa – rodzicielska – jest bardzo wąska i emocjonalna, choć zrozumiała. Edukacja wymaga spojrzenia szerszego, bardziej bezstronnego. Wymaga myślenia o tym, jakiego społeczeństwa chcemy w dłuższej perspektywie, a nie tylko o tym, jak dziś funkcjonuje szkoła naszego dziecka. ©℗

FOT. MAT. PRASOWE

Maria

Mach

Od 30 lat związana z Funduszem Zdolni (dawniej Krajowy Fundusz na rzecz Dzieci). Inicjatorka programu wsparcia dla nauczycieli „Inspiratorium". Współautorka poradnika dla rodziców i nauczycieli „Zdolne dziecko. Pierwsza pomoc". Członkini Rady Programowej Centrum Nauki Kopernik

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Koniec edukacji, jaką znamy

Marcin **Kędzierski**

Od kilku lat w ramach badań nad funkcjonowaniem systemu edukacji w Polsce rozmawiam m.in. z dyrektorami szkół. Mają oni dość wszechstronną wiedzę o działaniu nie tylko własnych placówek, lecz także podmiotów nadzorujących – wydziałów edukacji w gminach, kuratoriów oświaty czy wreszcie Ministerstwa Edukacji Narodowej. Co równie ważne, wielu dyrektorów pracuje w szkole od kilkudziesięciu lat, dzięki czemu mają kompleksowy ogląd zmian, które nastąpiły w tym sektorze od czasów transformacji ustrojowej.

Doczekać do emerytury

Można z tych wywiadów wyciągnąć dwa ogólne wnioski. Po pierwsze, głównym warunkiem powodzenia jakiejkolwiek reformy jest nauczyciel. Nie ministerstwo, nie kuratorium, nie program kształcenia, nie nowinki technologiczne, lecz właśnie osoba znajdująca się na pierwszej linii edukacyjnego frontu. Oczywiście niebagatelną rolę odgrywają sami dyrektorzy i ich zdolności w zakresie przywództwa edukacyjnego, ale ostatecznie wszystko rozbija się o nauczycieli. Było to doskonale widać choćby w trakcie awantury o przedmiot historia i teraźniejszość. Choć minister Przemysław Czarnek włożył mnóstwo wysiłku, by wprowadzić do szkół wizję nakreśloną w podręczniku prof. Wojciecha Roszkowskiego, to w całym kraju korzystało z niego zaledwie kilkudziesięciu nauczycieli. W efekcie wymarzona zmiana zaszła w mniej niż 1 proc. szkół.

Po drugie, zdecydowaną większość kadry pedagogicznej stanowią nauczyciele w wieku przedemerytalnym. Potwierdzają to dane statystyczne: statystycznie polski belfer jest kobietą i ma 50 lat. To niejednorodna grupa, ale dominuje w niej zmęczenie i chęć dotrwania do emerytury bez większych przygód. Badani dyrektorzy mówili wprost: większość nauczycieli nie jest specjalnie zainteresowana szkoleniami. Mają przeświadczenie, że w ich sytuacji nabywanie dodatkowych kwalifikacji nie ma sensu, bo nie zdążą zbytnio wykorzystać nowych umiejętności i nie przełoży się to na ich wynagrodzenia czy wysokość emerytury. Zmarnują tylko czas. Sporo nauczycieli ma też przekonanie, że po kilkudziesięciu latach pracy w zawodzie ma tyle doświadczenia, że nie musi się już uczyć. Czterdziestoletnia dyrektorka szkoły relacjonowała mi, że na sugestię wprowadzenia pewnych zmian starsza koleżanka wprost odpowiedziała: „proszę mnie nie pouczać – pracuję od 30 lat i wiem, jak mam uczyć dzieci". Podobne podejście prezentują sami dyrektorzy – nie zapomnę badania fokusowego, w którym zapytano ich, na co konkretnie potrzebowaliby dodatkowych pieniędzy. W odpowiedzi przez 45 minut nie odezwali się ani słowem. Jeden z dyrektorów później wytłumaczył mi powód milczenia: gdyby zabrali głos, mogłoby się pojawić oczekiwanie, że muszą coś z tymi pieniędzmi zrobić, a przecież im zostały dwa–trzy lata do emerytury.

Podręcznikowa reforma

Przywołuję te rozmowy, aby zmierzyć się z oceną najnowszej reformy edukacyjnej „Kompas jutra". Na pierwszy rzut oka prezentuje się ona naprawdę dobrze – i to z kilku powodów. Jest rozpisana na lata i towarzyszyły jej długie przygotowania, w których udział brał m.in. Instytut Badań Edukacyjnych. Z perspektywy osoby zajmującej się polityką publiczną w teorii i w praktyce, muszę powiedzieć, że niemal wszystko zostało zrobione zgodnie z zasadami. Autorzy reformy rozpoczęli od zidentyfikowania problemu, przeprowadzili jego kompleksową diagnozę, a na tej podstawie określili cele polityki, kierunki działań i mechanizmy interwencji. Na szczególne docenienie zasługuje krytykowany przez niektórych profil absolwenta. Po raz pierwszy w historii polityki edukacyjnej III RP jej twórcy w tak przejrzysty sposób określili zestaw wartości, jakimi ta polityka powinna się kierować. Ze świecą szukać podobnych przykładów.

Profil absolwenta zyskał moje uznanie także z innego powodu. Po 35 latach miotania się pomiędzy paradygmatem efektywistycznym – nastawionym na konkurencję między szkołami i przygotowanie uczniów na rynek pracy – a paradygmatem tradycjonalistycznym – podkreślającym znaczenie wychowania patriotycznego i odgórnie sterowanych programów – wreszcie ktoś dostrzegł potrzebę wprowadzenia paradygmatu progresywnego. Nie wchodząc w szczegóły, nadrzędnymi cechami tego podejścia są skupienie się na uczniu i jego indywidualnych potrzebach oraz przeciwdziałanie nierównościom edukacyjnym. W sytuacji pogłębiających się dysproporcji i kryzysu demograficznego takie podejście do polityki edukacyjnej wydaje się nie tyle zasadne, ile niezbędne.

Oczywiście w samym profilu absolwenta odnajdziemy trochę niespójności. Widać, że przy jego powstawaniu zderzyły się dwie wizje: progresywna (socjaldemokratyczna), reprezentowana prawdopodobnie przez część ekspertów zgromadzonych wokół ministry Barbary Nowackiej, i efektywistyczna (neoliberalna),

eprasa.pl 56c8f87ad8

której głównym zwolennikiem były zapewne wiceminister Katarzyna Lubnauer i kierownictwo Instytutu Badań Edukacyjnych.

Skoro reforma została przygotowana podręcznikowo, to warto zadać pytanie, czy jej autorzy w ramach tego procesu przeprowadzili intelektualne ćwiczenie znane z sektora prywatnego. Mowa o wizualizacji persony, czyli kluczowych odbiorców naszego produktu. Choć zadanie to nieco przypomina zabawę, jest niezwykle ważne nie tylko dla ostatecznego kształtu reformy, lecz także strategii komunikacyjnej. Kiedy przyglądam się komunikacyjnej katastrofie towarzyszącej wprowadzaniu kolejnych elementów „Kompasu jutra" – takich jak edukacja zdrowotna – mam przemożne wrażenie, że analiza ta została pominięta albo zrobiona po łebkach.

Od nadziei do rezygnacji

Nie ulega wątpliwości, że najważniejszą grupą, od której będzie zależeć powodzenie reformy, są nauczyciele. Dlatego sam spróbuję przeprowadzić to ćwiczenie. Naszą bohaterką jest pochodząca z miasta średniej wielkości Anna, rocznik 1972. Jej szkoła średnia przypada na najbardziej beznadziejny okres lat 80. XX w. Zawód nauczyciela kojarzy się jednak pozytywnie – zapewnia społeczny prestiż i dogodne godziny pracy, ułatwiające życie rodzinne oraz gwarantuje stabilność zatrudnienia i wynagrodzenia. To ostatnie zyskuje na znaczeniu, gdy Anna jest w klasie maturalnej, a Polska doświadcza transformacyjnego szoku. W październiku 1991 r. kobieta rozpoczyna studia polonistyczne ze specjalnością nauczycielską w dużym ośrodku akademickim, które kończy dyplomem latem 1996 r. Na pierwszym roku studiów obserwuje wielki strajk nauczycielski, ale skoro już się dostała na wymarzone studia, to nie chce ryzykować zmiany. Tym bardziej że większość jej koleżanek z liceum nie miała tyle szczęścia i zamiast na uniwersytet trafiła na bezrobocie.

Zaraz po ukończeniu studiów Anna wraca do swojego miasta i rozpoczyna pracę w szkole podstawowej. Młodzieńcze ideały mierzą się z trudną rzeczywistością czasów transformacji. Kiedy po trzech latach Annę dopada duża reforma edukacji, podejmuje decyzję, by spróbować pracy w gimnazjum. Nowa placówka daje nadzieję na koniec starych układów. Jednak reforma nie jest dobrze przygotowana, a gimnazjalna codzienność przypomina poligon. Po dwóch latach Anna rodzi dziecko i idzie na urlop macierzyński. Gdy wraca do klasy, sytuacja wydaje się stabilizować, choć nie ma pewności, czy nowy minister za chwilę nie zacznie rozmontowywać zmiany. Rządzący wówczas Sojusz Lewicy Demokratycznej właśnie wycofuje się z reformy kas chorych. Jednak MEN decyduje się tylko spowolnić tempo wprowadzania tzw. nowej matury (to problem nauczycielek w liceach).

Jest wiosna 2006 r., gimnazja kończy już szósty rocznik. Mała stabilizacja. Ministrem zostaje Roman Giertych i zaczyna się ideologiczna batalia o listę lektur. Anna decyduje się na kolejne dziecko, co pozwala jej przy okazji przeczekać burzę. Wraca do pracy już za rządów PO-PSL i minister Katarzyny Hall. Musi się zmierzyć z kolejną dużą reformą – tym razem podstawy programowej. W ramach zmian dorzucono jej do pensum dwie dodatkowe godziny, a to komplikuje logistykę żłobkowo-szkolną. Jej drugie dziecko urodziło się pod koniec 2007 r., więc na szczęście nie objęła go reforma, która posłała do pierwszej klasy sześciolatków.

Mijają kolejne lata, gimnazja okrzepły, podstawa programowa jest wreszcie stabilna. W końcu pojawiają się też podwyżki, choć niewielkie. Po raz pierwszy w swojej nauczycielskiej karierze Anna ma poczucie nieco bardziej trwałej równowagi. Aż nagle zapada decyzja o likwidacji gimnazjów. Nauczycielka ma 45 lat i musi się znowu przestawić na uczenie młodszych dzieci. Wynagrodzenia w gospodarce rosną, ale nie jej zarobki. W 2019 r. bierze udział w strajku, choć bez wielkiej wiary w jego powodzenie. Dominuje apatia.

Wybucha pandemia. Nauczycielka musi w kilka dni zorganizować nauczanie zdalne. Nie dostaje żadnego wsparcia. Na dodatek czuje, że musi zrezygnować z dużej części swojej prywatności. Zaczyna czuć coraz silniejszą presję ze strony rodziców. Inflacja zjada jej pensję w zastraszającym tempie. Gdy stojący na czele resortu edukacji minister Czarnek rozpoczyna walkę ze środowiskiem nauczycielskim, Anna udaje się na wewnętrzną emigrację. Byle dotrwać do emerytury. Jej córki początkowo myślały, że pójdą w ślady mamy – w końcu wychowały się w nauczycielskim etosie. Obie jednak z tego pomysłu zrezygnowały.

Adaptacja w warunkach chaosu

Powyższa opowieść jest zmyślona, ale w moim odczuciu dobrze oddaje doświadczenia i emocje wielu nauczycieli. Kiedy słyszą o kolejnej reformie, tylko wzruszają ramionami. Gdy pytam ich o „Kompas jutra", wielu z nich nie wie, jaka jest jego istota. Mimo że chyba żadna inna zmiana nie była tak szeroko konsultowana. Wniosek jest prosty: nauczyciele nie mają wiedzy o reformie, bo mieć jej nie chcą.

Nie trzeba być wielkim znawcą polityki publicznej, by zrozumieć, że w takich warunkach nie da się wprowadzić z powodzeniem żadnej zmiany. Dziesiątki tysięcy nauczycielek i nauczycieli nie zrobią nic. Zwłaszcza że nie da się ich ani zwolnić (ograniczeniem są przepisy Karty nauczyciela), ani zmotywować (nie ma czym). To oznacza, że twórcy „Kompasu jutra" popełnili najpoważniejszy z możliwych błędów: źle zidentyfikowali podstawowy problem systemu edukacji. Jest nim brak młodszych nauczycieli charakteryzujących się wysokimi kompetencjami i motywacją. Mamy w szkołach pokoleniową dziurę. Nawet jeśli pojawia się w nich młody nauczyciel, to w ciągu pięciu lat rezygnuje z pracy. Na podstawie międzynarodowego badania TALIS z 2024 r. można szacować, że odsetek belfrów przed czterdziestką to zaledwie ok. 15 proc. W polskich szkołach prawie nie ma trzydziestolatków, a właśnie ta grupa często odgrywa decydującą rolę w przeprowadzaniu zmian w organizacjach.

Niepowodzenie „Kompasu jutra" jest relatywnie małym problemem w świetle tego, który nas czeka za kilka lat, a który na razie dotyka tylko niektóre placówki. Nie proponując żadnych realnych pomysłów na ściągnięcie i zatrzymanie w szkołach młodych nauczycieli, reforma de facto skazuje nas na edukacyjną katastrofę. Za kilka lat na emeryturę przejdzie większość pedagogów, więc utrzymanie aktualnego modelu klasowo-lekcyjnego stanie się niemożliwe – nawet przy niżu demograficznym. Wyzwaniem dla dyrektorów nie będzie wdrażanie nauczania praktycznego, lecz zapewnienie, by lekcje w ogóle się odbywały. To oznacza, że do szkół będą trafiać (jeśli w ogóle) osoby o jeszcze niższych kompetencjach pedagogicznych. Bo trudno mi sobie wyobrazić, by w warunkach zapaści kolejny rząd nie obniżył kryteriów rekrutacyjnych do zawodu.

Zdecydowana większość osób, które pracują w edukacji, ma świadomość, że koniec jest bliski. Twórcy „Kompasu jutra" robią wiele, by nie dostrzec słonia w pokoju. Podobnie jak jego krytycy. Wydaje się, że ci bardziej świadomi nauczyciele od dłuższego czasu szykują się do przejścia do edukacji niepublicznej. Podstawowa strategia to adaptacja. W tym sensie „Kompas jutra" to trafna nazwa – gdy nastąpi całkowity chaos, kompas się przyda. ©℗

Autor jest publicystą, doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem w Katedrze Stosunków Międzynarodowych UEK i członkiem Polskiej Sieci Ekonomii

AUTOPROMOCJA

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

Bądź gotowy na zmiany podatkowe 2026

W poradniku m.in.:
- Podatek minimalny w 2026 r.
- Nowe zasady w podatku od przerzucanych dochodów
- Ukryte zyski po nowemu
- Nowelizacja definicji małego podatnika i podmiotu rozpoczynającego działalność
- Ewolucja w JPK CIT
- System e-faktur i zmiany w kasach rejestrujących
- Ceny transferowe po przekształceniach

Kup
sklep.infor.pl

eprasa.pl 56c8f87ad8

Historia

Przez biegun północny do serca USA

Gra o dominację w Arktyce, jaką Stany Zjednoczone prowadziły z ZSRR, sprawiała, że w jednym z najzimniejszych miejsc świata bywało bardzo gorąco

Andrzej

Krajewski

Potrzebujemy Grenlandii dla bezpieczeństwa narodowego – twierdzi Donald Trump. I coraz mocniej dociska Danię oraz inne kraje UE, żądając przekazania USA największej wyspy globu. Nawet gdyby miało to przynieść rozpad NATO.

Ostatni raz okolice bieguna północnego tak przyciągały uwagę Białego Domu podczas zimnej wojny. Ale wówczas walkę o pełną dominację na obszarze między Grenlandią a Alaską toczono z ZSRR, a nie z europejskimi sojusznikami.

Północne Morze Śródziemne

„Arktyka jest dla nas tym, czym Morze Śródziemne było dla Greków i Rzymian – centrum świata. Musimy się tam wepchnąć, by go bronić" – taki wniosek przekazano prezydentowi Dwightowi Eisenhowerowi w sporządzonej w lutym 1958 r. analizie Departamentu Obrony USA. Dokument zatytułowany „The Arctic: A Hot Spot of Free World Defense" dosadnie określał, jakie powinny być cele amerykańskiej polityki w okolicach bieguna północnego: należało go kontrolować i w żadnym wypadku nie dopuścić, by Sowieci okazali się zdolni do zagrożenia dominacji USA.

Region świata, niewiele wcześniej postrzegany jako peryferyjny, stawał się wówczas jednym z kluczowych dla bezpieczeństwa Ameryki. A to dlatego, że Związek Radziecki okazywał się nie taki znów zacofany, jak powszechnie sądzono. „Stany Zjednoczone wierzyły w swój monopol na broń atomową oraz w to, iż mogą wykorzystać swoją przewagę technologiczną do przekształcenia świata. Amerykańscy oficjele sądzili, że Związek Radziecki się im podporządkuje. Zamiast tego Sowieci zdetonowali własną bombę atomową w 1949 r., co wstrząsnęło Stanami Zjednoczonymi i Zachodem, niszcząc amerykańską wiarę w technologiczną przewagę" – pisze w monografii „How the United States Developed the Arctic at the Cold War's Beginning, 1945–1965" Daniel Morris.

A najkrótsza droga pomiędzy ZSRR a Stanami Zjednoczonymi wiodła nad biegunem północnym. Ów powietrzny korytarz stał się najbardziej prawdopodobną trasą, jaką przemieszczałyby się bombowce strategiczne oraz rakiety obu supermocarstw zaraz po rozpoczęciu działań zbrojnych. Gdyby więc jedna strona zdołała wykonać szybki atak atomowy, druga nie miałaby już nic do powiedzenia. Zatem analiza Departamentu Obrony jedynie potwierdzała to, co dostrzegano już wcześniej. USA musiały zrobić wszystko, by zachowywać kontrolę nad nowym Morzem Śródziemnym.

Twierdza Alaska

Na początku lutego 1955 r. reporter „The New York Times" przeprowadził wywiady z byłym oraz nowym dowódcą Sił Powietrznych USA na Alasce. Generałowie zgodnie mówili, że amerykańska armia w razie próby inwazji ze strony Związku Radzieckiego bez problemu sobie z nią poradzi. Poza tym graniczenie przez Cieśninę Beringa z ZSRR nie traktowali jako zagrożenia. A to z racji uwarunkowań geograficznych. Alaska domykała bowiem od strony Oceanu Spokojnego obszar Arktyki. „Konsensus (generałów – red.) był jednak taki, że Alaska byłaby bardziej niebezpieczną bronią w ataku na Związek Radziecki niż słabym ogniwem w systemie obronnym naszego kraju" – opisywał Levtero.

Jej strategiczne atuty rząd USA starał się wyzyskać od początku lat 50. Powstały więc tam wielkie bazy lotnicze, w których stacjonowały bombowce strategiczne. Gdy zaś weszły do służby B-52 Stratofortress, amerykańskie lotnictwo zyskało zdolność zniszczenia wszystkich dużych miast na terenie ZSRR. Jednocześnie myśliwce przechwytujące, startujące z alaskańskich

FOT. US ARMY/PICTORIAL PARADE/ARCHIVE PHOTOS/GETTY IMAGES

Projekt Iceworm realizowany przez amerykańską armię na Grenlandii. Lipiec 1959 r.

eprasa.pl 56c8f87ad8

lotnisk, dominowały w powietrzu nad całą Arktyką.

Dla ugruntowania tego stanu rzeczy rozpoczęto spektakularny projekt budowy Dalekiej Linii Wczesnego Ostrzegania (DEW). Rządy Stanów Zjednoczonych i Kanady w połowie lutego 1954 r. podpisały porozumienie o wspólnym przedsięwzięciu, którego głównym elementem były trzy linie stacji radarowych. Rozciągały się one na długości ponad 3 tys. km – od Alaski przez północną Kanadę aż po Grenlandię. Za sprawą DEW żaden radziecki bombowiec nie miał szans przEdrzeć się niezauważony przez Arktykę, by następnie wykonać atak nuklearny na USA.

Ponad 25 tys. specjalistów i robotników wykonało rządową inwestycję w rekordowo krótkim czasie. Radary DEW zaczęły śledzić cele nad biegunem północnym już w kwietniu 1957 r. Nie oznaczało to jednak pełnego panowania nad północnym Morzem Śródziemnym, czego bardzo chciał Departament Obrony USA. Waszyngtonowi do pełni szczęścia brakowało jednego elementu układanki. Była nim Grenlandia.

Namiastka Księżyca

Stany Zjednoczone i Dania podpisały traktat o wzajemnej obronie Grenlandii 27 kwietnia 1951 r. „Oba państwa zgodziły się, że Grenlandia jest niezbędna do ochrony innych państw członkowskich NATO" – podkreśla Morris. Dokument otworzył przed USA możliwość lokalizowania obiektów wojskowych na największej wyspie świata.

Zaraz po ratyfikacji rozpoczęto budowę bazy lotniczej dla bombowców strategicznych – Thule. Dzięki niej zyskiwano możność uderzenia na ZSRR przez Arktykę z dwóch kierunków. Ale wkrótce Departament Obrony zabrał się do jeszcze bardziej ambitnego projektu. „W maju 1959 r. Korpus Inżynieryjny Armii Stanów Zjednoczonych przeprowadził badania terenu pokrywy lodowej Grenlandii, ok. 160 km w głąb lądu od Thule" – pisze Morris. Uznano, że wypadły pomyślnie i natychmiast przystąpiono do drążenia sieci tuneli w głębi lodowca, by stworzyć ukryty przed światem obóz wojskowy.

„Materiały budowlane, stalowe łuki, ubrania, gwoździe, stalowe belki, prefabrykowane domy, drewno i żywność... Nawet pojazdy, których używaliśmy na budowie, musiały być transportowane po lodzie na dużych saniach" – relacjonował kpt. Tom Evans w filmie, który Departament Obrony udostępnił w 1960 r. „Te sanie o ładowności od dziesięciu do dwudziestu ton nazywamy ciężkimi huśtawkami. Wspinając się po pokrywie lodowej z prędkością około dwóch mil na godzinę, ciężkie huśtawki docierały do obozu w ok. 70 godzin, (...) Ciągniki z bardzo szerokimi gąsienicami ciągnęły huśtawki. Każdy ciągnik mógł uciągnąć od pięćdziesięciu do stu ton" – opowiadał Evans.

Po dotarciu karawany na miejsce, w odległości ok. 240 km od bazy Thule, ponad 7,5 tys. żołnierzy Korpusu Inżynieryjnego Armii USA błyskawicznie wydrążyło pod lodem Camp Century. Energetycznym sercem obozu stał się mały reaktor jądrowy o mocy 2 MW, zapewniający energię elektryczną i ciepło dla ok. 600 osób przebywających na terenie bazy. Stała się ona pierwszym elementem projektu Iceworm. Zakładał on rozmieszczenie w tunelach pod grenlandzkim lądolodem międzykontynentalnych rakiet balistycznych z głowicami jądrowymi. Przy okazji chciano przetestować ludzką wytrzymałość na długotrwałą izolację w ekstremalnie trudnych warunkach. Czyniono to z myślą o ewentualnej wojnie nuklearnej oraz przyszłej budowie bazy na Księżycu.

Podwodny game changer

Projektujący Camp Century zakładali, że w lodowcu zostaną wydrążone tunele o długości nawet tysiąca kilometrów. Aby można było swobodnie przemieszczać w nich rakiety balistyczne, zmieniając miejsce ich lokalizacji. Wówczas Sowieci nie mogliby ustalić, skąd mogą zostać odpalone. Jednak zupełnie zbagatelizowano to, że lodowiec się porusza. Wydrążone w nim tunele stopniowo się przesuwały, a napór ton lodu wyginał nawet najtrwalsze elementy konstrukcyjne bazy. Po czterech latach futurystyczny obóz wojskowy zaczął robić się niebezpieczny dla jego mieszkańców, a także reaktora. Wreszcie w 1964 r. Pentagon zdecydował, że Iceworm jest chybionym pomysłem. Zatem odstąpiono od jego realizacji, a znajdujący się w Camp Century personel wraz z reaktorem ewakuowano.

Jednak kluczowym czynnikiem, który ostatecznie zdecydował o porzuceniu całego przedsięwzięcia, był nie lodowiec, lecz atomowe okręty podwodne. Latem 1952 r. Amerykanie rozpoczęli budowę pierwszego okrętu podwodnego napędzanego reaktorem atomowym. Dwa lata później USS Nautilus przeszedł pierwsze testy, zadziwiając osiągnięciami. Konwencjonalne okręty mogły przebywać w zanurzeniu maksymalnie dwa dni, nowa jednostka całymi tygodniami. Jeśli załoga wykazywała dość odporności psychicznej, wówczas Nautilus mógł przepłynąć 10 tys. mil morskich bez wynurzania się.

Jego narodziny przyszły w najodpowiedniejszym z możliwych momentów. „W listopadzie 1955 r. Związek Radziecki przetestował pierwszą zrzucaną z powietrza bombę termojądrową, dysponował już wtedy również bombowcami dalekiego zasięgu, umożliwiającymi zaatakowanie amerykańskich celów. W sierpniu 1957 r. nastąpił udany start sowieckiego międzykontynentalnego pocisku balistycznego, pierwszego na świecie, a 4 października podobny pocisk wykorzystano, żeby wysłać na orbitę Sputnika" – opisuje w książce „Zimna wojna. Historia podzielonego świata" John Lewis Gaddis. „Przewidywanie następnego kroku nie wymagało geniuszu: pociski takie mogły zostać wyposażone w głowice nuklearne, które byłyby w stanie osiągnąć dowolny cel w Stanach Zjednoczonych w ciągu zaledwie pół godziny" – dodaje.

Znaczenie dominacji w Arktyce i powiązana z nim przewaga USA poczęły gwałtownie topnieć. Prezydent Eisenhower zdawał sobie sprawę, iż musi szybko odpowiedzieć demonstracją siły. Jedynym asem, którego miał w rękawie, był Nautilus. Znakomitym pretekstem do jego użycia okazał się trwający od lipca 1957 r. Międzynarodowy Rok Geofizyczny. Waszyngton ogłosił więc, że amerykański okręt podwodny popłynie z misją naukową do Arktyki. Jednocześnie w morderczym tempie realizowano projekt Nobska, konstruując rakietę balistyczną przystosowaną do odpalenia z pokładu okrętu podwodnego oraz przenoszenia głowic jądrowych. Dlatego też stało się niezwykle ważne, aby podczas rejsu przez Ocean Arktyczny Nautilus wynurzył się na powierzchnię. Tak dając do zrozumienia Moskwie, iż Amerykanie w razie wojny będą mogli rozpocząć atak atomowy niemal przy sowieckim wybrzeżu.

Wykonanie tego założenia nie okazało się takie proste. Pierwsza próba podjęta w czerwcu 1958 r. na Morzu Czukockim zakończyła się niepowodzeniem. Nautilus znakomicie przemieszał się pod lodem, ale nie zdołał przebić jego tafli grubej na ponad 6 m. Biały Dom postanowił się nie poddawać i w lipcu okręt znów wyruszył z Pearl Harbor na północ. „3 sierpnia 1958 r. USS Nautilus przepłynął pod biegunem północnym, co komandor William Robert Anderson odnotował listem przesłanym do prezydenta Eisenhowera" – pisze Morris. Ale wynurzyć się nadal mu się nie udawało. Dopiero 7 sierpnia niedaleko Grenlandii komandor Anderson zameldował o wykonaniu zadania. Związek Radziecki miał Sputnika, a Stany Zjednoczone Nautilusa.

Biegun zimnej wojny

„Możliwe, że Sowieci budują nawet dziesięć atomowych okrętów podwodnych. Niezależnie od wiarygodności obecnych radzieckich twierdzeń w tej kwestii, jest oczywiste, że Arktyka będzie kiedyś wykorzystywana przez cały rok do tranzytu statków i wystrzeliwania pocisków (balistycznych – red.) przez radzieckie atomowe okręty podwodne" – twierdził na łamach magazynu Instytutu Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych w marcu 1962 r. były oficer operacyjny pływający na atomowych okrętach podwodnych, a wówczas już analityk, Gordon V. Browna. „W Arktyce nie będzie sezonowych ograniczeń dla atomowych okrętów podwodnych. Zmiany w rozmieszczeniu takich jednostek radzieckiej Floty Północnej i Pacyfiku będą możliwe w dowolnym momencie. Dla tych okrętów Północna Droga Morska nigdy nie zostanie zamknięta" – ostrzegał.

Dwa lata później do służby w US Navy zaczęły wchodzić łodzie podwodne uzbrojone w pociski balistyczne Polaris. Mogły one operować pod arktyczną pokrywą lodową, co czyniło je bronią bardzo trudną do wykrycia. Gotowe do odpalenia rakiet w każdej chwili. Zatem zapobieżenie takiemu atomowemu atakowi stawało się dla ZSRR niemożliwe. Kłopot Amerykanów polegał na tym, że Sowieci zdawali sobie z tego sprawę i intensywnie rozbudowywali własne siły podwodne, bez oglądania się na koszty. Dzięki temu już w połowie lipca 1962 r. mogli się pochwalić, że ich pierwszy atomowy okręt podwodny K-3 Leninskij Komsomoł dopłynął pod lodem do bieguna północnego i wynurzy się na powierzchnię w odległości 366 mil morskich od niego.

Pasmo sukcesów K-3 zakłóciły trzy lata później błędy konstrukcyjne. Z ich powodu 8 września 1967 r. wybuchł pożar w przedziale torpedowym, gdy okręt znajdował się w głębokim zanurzeniu na Morzu Norweskim. Płomienie oraz tlenek węgla zabiły 39 marynarzy. K-3 z wielkim trudem zdołał wrócić do bazy. Podobnym „sukcesem" mógł się pochwalić K-27, który wszedł do służby w 1963 r. Zaprojektowano go jako „okręt myśliwski", wyspecjalizowany w polowaniu na amerykańskie łodzie podwodne. Znakomite osiągi – prędkość ponad 30 węzłów pod wodą i zdolność zanurzenia się do głębokości ok. 300 m – gwarantował eksperymentalny reaktor jądrowy, chłodzony ciekłym metanem. Jednak niedopracowana konstrukcja zawiodła podczas rejsu w maju 1968 r. Z instalacji chłodzącej zaczął się wydostawać radioaktywny gaz. Wkrótce 144 członków załogi doznało objawów choroby popromiennej. Dowódca wynurzył okręt na powierzchnię, przewietrzył luki i K-27 wrócił do bazy. Dziewięciu marynarzy zmarło, reszta wylądowała w szpitalu. Potem przez lata próbowano jednostkę odkazić i wyremontować. Aż wreszcie we wrześniu 1981 r. zatopiono K-27 niedaleko archipelagu Nowej Ziemi.

Nie on jedyny tak skończył. Badacz oceanów Jon Bowermaster w opublikowanym w 1993 r. opracowaniu „Ostatni front zimnej wojny" zapisał: „Sowieci przyznali się do zrzucenia do wód arktycznych od 1965 r. osiemnastu reaktorów jądrowych, w tym sześciu naładowanych paliwem radioaktywnym, pochodzących z okrętów podwodnych i lodołamacza. Większość reaktorów została zrzucona u wybrzeży Nowej Ziemi, zamieniając miejsce w pobliżu północnych łowisk w największe znane na świecie składowisko odpadów jądrowych".

Było to skutkiem ubocznym zaciekłej rywalizacji z USA o Arktykę. Przewagę zdobytą przez Amerykanów władze ZSRR starały się zniwelować zdolnością do ponoszenia każdego rodzaju ofiar. Jednocześnie kluczowym elementem ich strategii stała się koncepcja bastionów. Okręty podwodne uzbrojone w pociski balistyczne operowały jedynie w tych rejonach, gdzie Związek Radziecki mógł im zapewnić osłonę przeciwlotniczych systemów rakietowych, myśliwców oraz floty nawodnej. Były to przede wszystkim morza Barentsa i Karskie. Z kolei flota i lotnictwo USA cały czas starały się osaczać bastiony i znajdować w nich luki. Tak aby w razie wybuchu wojny móc je szybko zniszczyć. Grę tę toczono aż do początku lat 90., gdy upadek Związku Radzieckiego sprawił, że znikła siła zdolna podważać militarną dominację Stanów Zjednoczonych w Arktyce. I ta trwa de facto aż do dziś. ©℗

eprasa.pl 56c8f87ad8

AUTOPROMOCJA

INFOR
Zał. R. Pieńkowski w 1987 r.

NAJNOWSZE ZMIANY W PRAWIE PRACY 2026

Publikacja opisuje najnowsze zmiany w prawie pracy, m.in. w zakresie naliczania stażu pracy, podawania informacji o wynagrodzeniu w ofertach pracy oraz sporządzania i rejestrowania układów zbiorowych pracy. Komentarz zawiera łącznie kilkaset przykładów, tabelarycznych zestawień i wzorów dokumentów, dzięki którym skorzysta z niego każdy praktyk, który zajmuje się prawem pracy.

ZAMÓW:

sklep.infor.pl

W publikacji kompleksowo przedstawiono rozwiązania, jakie wprowadza nowa dyrektywa 2023/970 o przejrzystości płac, na czym ma polegać jawność wynagrodzeń i kto musi stosować nowe regulacje. W opracowaniu wyjaśniono także, jakie działania muszą podjąć pracodawcy, aby sprostać nowym wymaganiom. Dzięki przykładom i wzorom dokumentów poradnik będzie praktycznym wsparciem dla pracowników działów kadr i HR.

ZAMÓW:

sklep.infor.pl

Biuro Obsługi Klienta: 22 761 30 30, 801 626 666 bok@infor.pl

eprasa.pl 56c8f87ad8

Mniej Więcej

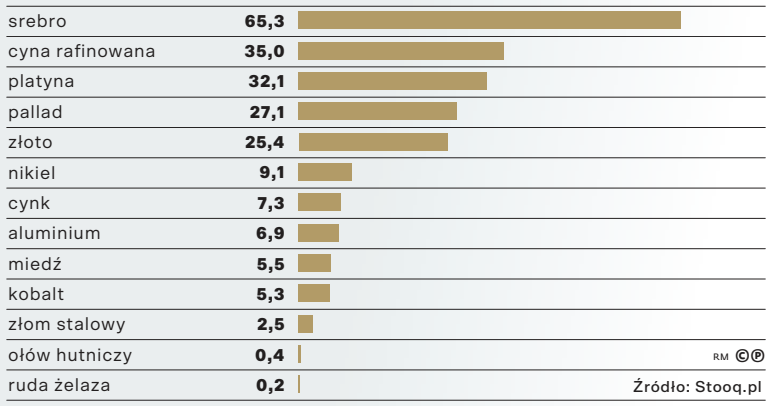
Łukasz

Wilkowicz

Niepewność sprzyja notowaniom metali

Niższe niż w poprzednich latach stopy procentowe, ale głównie napięcia geopolityczne, których źródłem są pomysły Donalda Trumpa (aneksja Grenlandii, atak na Iran czy cła), sprawiają, że tegorocznym przebojem inwestycyjnym są metale szlachetne. Cena uncji złota przebiła w mijającym tygodniu 5 tys. dol., by już po paru dniach osiągnąć poziom 5,5 tys. dol. Kilka tygodni wystarczyło, by złoto zyskało na wartości niemal 30 proc. Ale prawdziwym przebojem inwestycyjnym jest w tym roku srebro. Cena uncji przebiła 100 dol., a stopa zwrotu od początku roku przekracza 60 proc. ©℗

Zmiana cen metali od początku 2026 r.
(proc.)



Słabość dolara

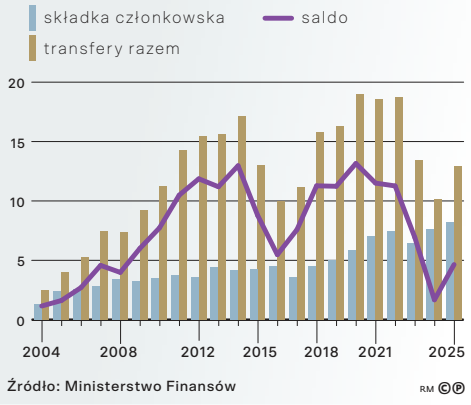
Wzrostom cen surowców, w tym metali, sprzyja taniejący dolar. Amerykańska waluta traci na wartości m.in. przez niepewność co do polityki budżetowej Trumpa (niewykluczone jest kolejne „zamknięcie rządu"). Euro pierwszy raz od połowy 2021 r. kosztowało (w czasie przeszłym, bo w czwartek kurs się nieco obniżył) ponad 1,2 dol. Od początku roku waluta amerykańska straciła wobec europejskiej 1,7 proc. Ale są i takie, w stosunku do których kurs dolara obniżył się o ponad 5 proc. To przypadek brazylijskiego reala, dolara australijskiego i dolara nowozelandzkiego. W stosunku do złotego spadek wynosi ok. 2 proc. Na wykresie pokazujemy syntetyczny wskaźnik obejmujący notowania dolara wobec partnerów handlowych USA. ©℗

Indeks dolara

Rozliczamy się z Unią

Ubiegły rok przyniósł ożywienie w transferach z UE do Polski. W ramach regularnych zasileń (nieuwzględniających pieniędzy z KPO) otrzymaliśmy z Brukseli 12,9 mld euro. Sami wpłaciliśmy niemal 8,2 mld zł. Dane pozwalają na podsumowanie, jak wygląda saldo rozliczeń od początku naszego członkostwa w UE. Wynosi ono 167,9 mld euro (bez KPO, z którego do końca ub.r. dostaliśmy 9,5 mld euro). O ile wartość transferów z UE waha się w rytmie kolejnych budżetów, o tyle wpłaty mają tendencję wzrostową. W zeszłym roku pierwszy raz przekroczyły 8 mld euro. Od 2004 r. przekazaliśmy do wspólnotowego budżetu niemal 100 mld euro. ©℗

Transfery UE–Polska (mld euro)



KOMUNIKATY

Warszawa, dnia 30.01.2026 r.

KOMUNIKAT

w sprawie cofnięcia Polski Gaz Towarzystwu Ubezpieczeń Wzajemnych na Życie w likwidacji z siedzibą w Warszawie zezwolenia na wykonywanie działalności ubezpieczeniowej w zakresie całej działalności

Na podstawie art. 172 ust. 13 ustawy z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz. U. z 2025 r., poz. 1526) Komisja Nadzoru Finansowego **po raz drugi** ogłasza o cofnięciu w dniu 16 stycznia 2026 r. Polski Gaz Towarzystwu Ubezpieczeń Wzajemnych na Życie w likwidacji z siedzibą w Warszawie (Polski Gaz TUWnŻ) zezwolenia na wykonywanie działalności ubezpieczeniowej w zakresie ubezpieczeń, o których mowa w Dziale I – ubezpieczenia na życie załącznika do ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej – Podział Ryzyka według Działów, Grup i Rodzajów Ubezpieczeń w grupach 1, 3, 5.

Zgodnie z dyspozycją art. 172 ust. 12 ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej decyzja Komisji Nadzoru Finansowego o cofnięciu Polski Gaz TUWnŻ zezwolenia na wykonywanie działalności ubezpieczeniowej jest natychmiast wykonalna.

W konsekwencji, zgodnie z brzmieniem art. 173 ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej Polski Gaz TUWnŻ nie może:

1. zawierać umów ubezpieczenia,
2. przedłużać zawartych umów ubezpieczenia,
3. obejmować ochroną ubezpieczeniową nowych ryzyk na podstawie zawartych umów ubezpieczenia,
4. podwyższać sum ubezpieczenia w zawartych umowach ubezpieczenia,
5. dokonywać zmian umów ubezpieczenia zwiększających odpowiedzialność zakładu ubezpieczeń, innych niż podwyższanie sum ubezpieczenia.

Wyciąg z ogłoszenia o I ustnym przetargu nieograniczonym na sprzedaż prawa własności nieruchomości Miasta Gliwice, położonej w Gliwicach przy ul. Pszczyńskiej 99, oznaczonej jako działka nr 551, obręb Politechnika.

PREZYDENT MIASTA GLIWICE INFORMUJE,

że na tablicy ogłoszeń Urzędu Miejskiego w Gliwicach, przy ul. Zwycięstwa 21 (parter) i ul. Jasnej 31A (parter), na stronie internetowej miasta (gliwice.eu) oraz w Biuletynie Informacji Publicznej (bip.gliwice.eu) zostało podane do publicznej wiadomości ogłoszenie o I ustnym przetargu nieograniczonym na sprzedaż zabudowanej działki nr 551, obręb Politechnika (identyfikator działki: 246601_1.0043.551), stanowiącej własność Miasta Gliwice, położonej w Gliwicach przy ul. Pszczyńskiej 99. Ponadto wyciąg z ogłoszenia został zamieszczony w prasie lokalnej („Miejskim Serwisie Informacyjnym – Gliwice") oraz w prasie ogólnopolskiej („Dzienniku Gazecie Prawnej").

1. **Dane ewidencyjne:** działka nr 551, obręb Politechnika, użytek: B – tereny mieszkaniowe, o pow. gruntu 0,0733 ha, identyfikator działki: 246601_1.0043.551.
2. **Położenie i opis:** działka nr 551, obręb Politechnika, ma kształt nieregularny i stanowi teren o znacznym pochyleniu w kierunku północnym, porośnięty pojedynczymi drzewami i krzewami. Działka nr 551, obręb Politechnika, zabudowana jest budynkiem mieszkalnym, murowanym, wykonanym w technologii tradycyjnej, o trzech kondygnacjach naziemnych. Powierzchnia zabudowy budynku: 189 m^2. Budynek jest w złym stanie technicznym.
   Przez działkę nr 551, obręb Politechnika, przebiega sieć kanalizacji deszczowej kd1000. Na działce mogą również występować inne niezinwentaryzowane sieci oraz sieć drenarska.
   Zgodnie z mapą zasadniczą w sąsiedztwie nieruchomości, przebiegają sieci: elektroenergetyczna eND, teletechniczna, wodociągowa, kanalizacji sanitarnej, kanalizacji deszczowej oraz ciepłownicza. Warunki podłączenia poszczególnych mediów należy uzgadniać bezpośrednio z dysponentami sieci.
   W celu zapewnienia skomunikowania działki nr 551, obręb Politechnika, z drogą publiczną, przy sprzedaży zostanie ustanowiona służebność przejazdu przez działkę nr 588, obręb Politechnika, na warunkach określonych w zarządzenia Prezydenta Miasta Gliwice nr PM-2557/2025 z dnia 6 listopada 2025r. Zgodnie z ww. zarządzeniem nowonabywca przed podpisaniem aktu notarialnego zobowiązany będzie do zapłaty wynagrodzenia z tytułu ustanowienia służebności w kwocie 10 688,70 zł brutto.
3. **Przeznaczenie nieruchomości i sposób jej zagospodarowania:** zgodnie z obowiązującym od 31 maja 2014 r. miejscowym planem zagospodarowania przestrzennego miasta Gliwice dla obszaru obejmującego rejon „Dzielnicy Akademickiej" (uchwała nr XLIII/905/2014 Rady Miejskiej w Gliwicach z dnia 8 maja 2014 r.), działka nr 551, obręb Politechnika, oznaczona jest symbolem:
   – 3MWU – co oznacza: tereny zabudowy mieszkaniowo-usługowej o wysokiej intensywności zabudowy.
4. **Cena wywoławcza brutto: 853 000,00 zł.** Cena nieruchomości zwolniona z podatku VAT na podstawie art. 43 ust. 1 pkt 10 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 775 z późn. zm.). Minimalne postąpienie: 8530,00 zł.
5. **Wadium: 85 300,00 zł należy wnieść do 24 marca 2026 r.** Datą wniesienia wadium jest data uznania rachunku bankowego Miasta Gliwice.
6. **Termin i miejsce przetargu: 31 marca 2026 r. o godz. 10.00,** siedziba Wydziału Gospodarki Nieruchomościami Urzędu Miejskiego w Gliwicach, ul. Jasna 31A, sala 105, I piętro.
7. Podpisanie notarialnej umowy kupna-sprzedaży nastąpi do 30 kwietnia 2026 r.

Dodatkowe informacje na temat warunków przetargu można uzyskać pod numerem tel. 32/338 64-11 lub 32/338-64-09, 32/338-64-12.

AUTOPROMOCJA

WWW.IKOMUNIKATY.PL

Ogłoszenia w Dzienniku Gazecie Prawnej

gazeta + internet

Ewa Gromek-Tyburska, ewa.gromek@infor.pl, tel. kom. 510 024 764
Sylwia Nowakowska, sylwia.nowakowska@infor.pl, tel. kom. 510 024 732
Kinga Kucharska, kinga.kucharska@infor.pl, tel. kom. 668 450 116

eprasa.pl 56c8f87ad8

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Czy więcej mieszkań oznacza, że będą tańsze?

Rafał Woś

Powinno być tak: jak mieszkania są drogie i przez to niedostępne dla sporej części z nas, to zadaniem władzy powinno być zbudowanie tylu mieszkań, ile się tylko da. Bo jak będzie ich dużo, to staną się tańsze. Prawda? Cóż, właśnie tego nie wiadomo. A przynajmniej ekonomiści nie są w tym temacie zgodni.

W ostatnich latach pojawiła się masa badań, które składają się na nurt znany jako sceptycyzm podażowy. Jest więc stara – wywodząca się jeszcze z lat 70. XX w. – teza Sweeneya, głosząca, że nawet jeśli na rynku mieszkaniowym buduje się domy tanie, średnio drogie i luksusowe, to wraz z upływem lat nawet te najdroższe się starzeją, tracąc swój pierwotny wyjątkowy charakter – i wówczas mogą trafić do uboższych nabywców/najemców. Na to jednak ekonomiści tacy jak Santos (2024 r.), Dewilde (2018 r.) czy Rodríguez-Pose oraz Storper (2022 r.) pokazali, że w praktyce to się nie dzieje. Mówiąc krótko: nie wystarczy, że będzie powstawać więcej mieszkań, bo te lepsze zawsze będą poza zasięgiem ogromnej większości ludzi. Zaś ich właściciele (inwestorzy) prędzej zdejmą je z rynku, niż dopuszczą, by trafiły do biedniejszych.

Innym argumentem podażowych sceptyków jest to, że nowe projekty deweloperskie nie prowadzą do spadku cen nieruchomości. Dzieje się tak dlatego, że razem z nimi zachodzi proces gentryfikacji – ogólnej poprawy reputacji jakiejś okolicy ze względu na polepszenie się infrastruktury mieszkaniowej, transportowej i/lub pojawienie się zamożniejszych mieszkańców, którzy za pomocą kapitału symbolicznego budują na tę dzielnicę modę. W tym temacie można polecić starsze prace absolutnej pionierki tych zagadnień – amerykańskiej socjolożki Sharon Zukin. Ale też nowsze badania, autorstwa Vicki Been, która w latach 2019–2021 była wiceburmistrzem Nowego Jorku odpowiedzialnym za mieszkalnictwo.

Jest jeszcze jeden mechanizm powodujący, że mieszkania nie tanieją. Załóżmy, że w sporym mieście powstaje nowa dzielnica. Aby nie była od początku wielką finansową i polityczną wtopą, to musi być z nim „złączona". Oznacza to, że ten obszar będzie atrakcyjny nie tylko dla mieszkańców, lecz także dla biznesu, który będzie tam otwierał biura lub centra usługowe. W efekcie, im większa inwestycja, tym bardziej w jej kierunku będzie się przesuwać krwiobieg miasta, zmuszając mieszkańców do przenoszenia się w te rejony. Skutkiem będzie znów wzrost popytu, który sprawi, że dodatkowa podaż zostanie skonsumowana i nie przełoży się na spadek cen czy wzrost dostępności mieszkań, co było przecież pierwotnym celem politycznym całej inwestycji. Realne doświadczenia w prawdziwym świecie przynoszą rozbieżne rezultaty, co widać w pracach Bernarda Fingletona (Uniwersytet w Cambridge).

Jeżeli te doświadczenia mają nas czegokolwiek nauczyć (poza tym, że sprawa jest skomplikowana), to chyba przede wszystkim tego, iż niestety nie wystarczy „budować tylu mieszkań, co za Gierka". Bo rynek nieruchomości to jeden z najtrudniejszych do rozgryzienia kawałków ekonomicznej rzeczywistości. ©℗

Autor jest zastępcą redaktora naczelnego „Tygodnika Solidarność" oraz publicystą wydawanego przez NBP „Obserwatora Finansowego"

Monopson. Cicha siła na rynku pracy

Przez lata nierówności płacowe tłumaczono głównie postępem technologicznym, automatyzacją czy globalizacją. Nowe badania sugerują, że źródło problemu może być inne. I znacznie bardziej przyziemne

Aleksandra Makarska

Autorka jest ekonomistką GRAPE

Wyobraź sobie, czytelniku, miasteczko, w którym działa tylko jedno przedsiębiorstwo – fabryka, magazyn logistyczny czy centrum telefoniczne. Warunki pracy nie są może złe, ale firma nie daje też powodów, by szczególnie się starać. Bo i po co? Konkurencji nie ma, a pracownicy nie mają wyboru. Jeśli ktoś chce odejść, często musi zmienić zawód albo nawet miejsce zamieszkania. Przez lata nierówności płacowe na świecie tłumaczono głównie postępem technologicznym, automatyzacją czy globalizacją. Nowe badania sugerują, że źródło problemu może być inne – i znacznie bardziej przyziemne: siła rynkowa firm oraz ich dominacja na lokalnych rynkach pracy.

Zespół Shubhdeepa Deby (Uniwersytet Pompeu Fabry w Barcelonie) zbadał wpływ siły rynkowej przedsiębiorstw (market power) na nierówności płacowe w Ameryce. Głównym tematem badania jest zjawisko monopsonu, sytuacja, w której pracodawca nie ma konkurencji w zatrudnianiu pracowników, ponieważ jest jedynym większym graczem w regionie.

Aby przeanalizować wpływ takich firm na płace, badacze opracowali model teoretyczny oraz przeprowadzili empiryczną analizę danych z lat 1997–2016. Wykorzystali dane mikroekonomiczne zawierające informacje o pracownikach, ich wynagrodzeniach, sektorach zatrudnienia oraz strukturze zatrudnienia na lokalnych rynkach pracy. Kluczowym wskaźnikiem używanym do pomiaru koncentracji pracodawców był indeks Herfindahla-Hirschmana (HHI), powszechnie stosowany do mierzenia poziomu konkurencji w danym obszarze gospodarczym.

Wyniki empiryczne wskazują, że w rejonach i branżach z mniejszą liczbą pracodawców płace są istotnie niższe. Autorzy badania zauważają, że siła monopsonowa przekłada się nie tylko na niższy ogólny poziom wynagrodzeń, lecz także na ich większe zróżnicowanie. Szacują, że wzrost siły rynkowej firm mógł odpowiadać za nawet 50 proc. wzrostu nierówności płacowych w USA w analizowanym okresie.

Badacze podkreślają również, że wpływ monopsonowej siły nie rozkłada się równomiernie. Najbardziej dotyka on pracowników mniej mobilnych, zarówno geograficznie (np. w małych miastach i regionach z ograniczonym dostępem do rynku pracy), jak i zawodowo (osoby o kwalifikacjach trudnych do przeniesienia między branżami). Brak alternatywy osłabia ich pozycję negocjacyjną, umożliwiając firmom narzucanie niższych wynagrodzeń bez ryzyka utraty pracowników.

W części teoretycznej artykułu autorzy prezentują model monopsonistycznego rynku pracy, uwzględniający zróżnicowanie pracowników i firm, ograniczoną mobilność oraz różnice w sile negocjacyjnej. Model pokazuje, że wzrost siły rynkowej firm prowadzi do rosnącej różnicy między wartością krańcowego produktu pracy a wynagrodzeniem. Innymi słowy, firmy zatrzymują dla siebie coraz większą część wartości generowanej przez pracownika.

Badacze podkreślają, że skuteczna polityka walki z nierównościami powinna uwzględniać nie tylko edukację i technologie, lecz także strukturę konkurencji na rynku pracy. Proponują m.in. rozszerzenie polityki antymonopolowej na rynek zatrudnienia, np. przez analizowanie skutków fuzji i przejęć nie tylko z perspektywy konsumentów, lecz także pracowników. Sugerują także regulację praktyk ograniczających mobilność pracowników, takich jak klauzule zakazu konkurencji, oraz poprawę dostępu do informacji o warunkach zatrudnienia.

Podsumowując, badanie może wnieść istotny wkład do współczesnej ekonomii pracy. Przesuwa punkt ciężkości z analizy podaży pracy i kompetencji w stronę popytu, czyli na strukturę rynku i siłę negocjacyjną firm. Wyniki sugerują, że wzrost nierówności płacowych w USA w dużej mierze wynika z rosnącej koncentracji zatrudnienia i monopsonowej pozycji firm. ©℗

eprasa.pl 56c8f87ad8

DGP | Top Employers

ekstra 30 stycznia – 1 lutego 2026 nr 20 (6689) dodatek informacyjno-promocyjny DGP.pl

Dobry pracodawca 2026, czyli kto?
Rosnące wykorzystanie sztucznej inteligencji i wchodzenie na rynek nowych generacji mocno wpływają na relacje w miejscach pracy. D4–5

Debata. Rynek pracy w dobie AI
Jak skutecznie zarządzać ludźmi w świecie zdominowanym przez algorytmy, nie tracąc przy tym z oczu empatii i wartości? D6–7

Jaka praca dla ludzi w erze AI
Zmieniają się poszukiwane przez pracodawców kompetencje pracowników. Ale to raczej racjonalna ewolucja niż rewolucja D8–10

Pięć trendów, które zmieniają HR

KATARZYNA KONIECZNA-MICHAŁEK
Senior HR Audytor, Top Employers Institute

W warunkach niepewności gospodarczej i szybkich zmian technologicznych przewagę budują nie firmy reagujące najszybciej, lecz te, które są zdolne do konsekwentnego działania na podstawie jasno określonych priorytetów.

Rosnąca zmienność otoczenia biznesowego oraz presja na efektywność sprawiają, że tradycyjne modele zarządzania tracą skuteczność. Dla zarządów i liderów HR oznacza to konieczność rezygnacji z podejścia opartego wyłącznie na szybkości i skali działania na rzecz świadomego projektowania organizacji, z naciskiem na przejrzystość decyzji, spójność działań i koncentrację na tym, co kluczowe – wynika z raportu „World of Work Trends 2026" opublikowanego przez Top Employers Institute.

Barometr trendów HR 2026

W styczniu 2026 r. Top Employers Institute ogłosił listę prawie 2500 certyfikowanych organizacji ze 131 krajów. W Polsce 73 firmy otrzymały certyfikat Top Employer. 33 organizacje uczestniczą w programie od co najmniej pięciu lat, a dwie – ING Bank Śląski i JTI – od początku, czyli od 17 edycji. Najliczniej reprezentowane branże w Polsce to: produkcja, usługi finansowe i bankowość oraz IT. 38 proc. firm to organizacje zatrudniające pracowników fizycznych; 44 proc. organizacji zatrudnia do tysiąca pracowników, a 4 proc. powyżej 20 tys. pracowników.

Odpowiednie miejsce pracy sprzyja osiąganiu stabilnych i długofalowych wyników biznesowych

ADRIAN SELIGMAN
CEO Top Employers Institute

Uzyskanie certyfikatu Top Employer 2026 jest wyrazem konsekwentnego zaangażowania w budowanie wyjątkowego miejsca pracy, które sprzyja osiąganiu stabilnych i długofalowych wyników biznesowych. Silne powiązanie strategii personalnej z celami organizacji, w połączeniu z nastawieniem na ciągłe doskonalenie, potwierdza realny wpływ transformacyjnych praktyk wdrażanych przez Top Employers. Z dumą doceniamy Top Employers 2026 za ich istotny wkład w podnoszenie jakości środowiska pracy w Polsce.

Kluczowe priorytety HR w 2026 r. to:

- rozwój przywództwa (niezmiennie od kilku lat),
- rekrutacja i zatrzymywanie talentów,
- strategiczne planowanie zasobów ludzkich.

Wśród głównych priorytetów biznesowych w tym roku znalazły się: koncentracja na kliencie (przyciąganie, zatrzymywanie i angażowanie klientów), wzrost (poszerzanie rynków, segmentów i obszarów geograficznych) i efektywność operacyjna (pobudzanie wydajności i efektywności operacyjnej).

Z raportu TEI jasno wynika, że organizacje, które skutecznie radzą sobie z niepewnością i ze złożonością, nie próbują robić wszystkiego naraz. Zamiast tego świadomie porządkują priorytety, łączą technologię z odpowiedzialnym przywództwem oraz projektują środowisko pracy w sposób, który wspiera zarówno efektywność, jak i dobrostan pracowników.

Coraz wyraźniej widać, że sukces w dzisiejszym świecie zależy w mniejszym stopniu od szybkości i skali, a w większym od intencji. Organizacje, które to rozumieją, stawiają spójność ponad przyspieszenie, wartość ponad ilość oraz przejrzystość ponad złożoność. Uznają, że cel, technologia, elastyczność, produktywność i stabilność muszą być kształtowane jako elementy jednego, zintegrowanego systemu.

Trend 1. Cel w codziennej praktyce

Cel pozostaje fundamentem tożsamości organizacji, coraz częściej jest jednak oceniany nie przez deklaracje, lecz przez codzienne decyzje i zachowania. Pracownicy i inni interesariusze oczekują dziś namacalnych dowodów spójności między tym, co organizacja mówi, a tym, jak działa. Tam, gdzie decyzje odzwierciedlają deklarowany cel, rośnie zaufanie – bez tej spójności cel traci wiarygodność. Dane pokazują, że najlepsi pracodawcy coraz częściej formalizują cel i monitorują jego realizację.

Kluczową rolę odgrywają liderzy. Pracownicy oczekują, że w czasach zmian będą oni potrafili wyjaśniać swoje decyzje przez pryzmat celu organizacji. Nic dziwnego, że rozwój przywództwa stał się jednym z najważniejszych priorytetów HR, a do autorefleksji – wspieranej przez coaching, mentoring i szkolenia – zachęca liderów 88 proc. TE na świecie (w Polsce 96 proc.). Autorefleksja pomaga liderom zrozumieć ich wpływ, zachować odpowiedzialność oraz komunikować się z większą otwartością i troską.

eprasa.pl 56c8f87ad8

Nasze dane pokazują również wyraźną różnicę w wynikach między organizacjami, które wcielają cel w życie poprzez codzienne działania, a tymi, które tego nie robią. Organizacje, które wcielają cel w życie, mają o 8 proc. większe szanse na osiągnięcie wyższego wzrostu przychodów i wyższej rentowności.

Trend 2. Świadome (i etyczne) AI

W 2026 r. istotne nie jest już tempo wdrażania sztucznej inteligencji, lecz jej świadome wykorzystanie, które wspiera ludzkie decyzje, wartości organizacyjne i długoterminowe cele. Średnio prawie 46 proc. projektów z zakresu AI jest porzucanych między etapem pilotażowym a pełnym wdrożeniem, a odsetek firm rezygnujących z ponad połowy swoich inicjatyw z zakresu sztucznej inteligencji wzrósł z 17 proc. do 42 proc. rok do roku (S&P Global). Tylko 37 proc. zespołów korzystających z tradycyjnej sztucznej inteligencji i 34 proc. korzystających z generatywnej sztucznej inteligencji odnotowuje znaczny wzrost produktywności (Gartner), a 33 proc. kadry kierowniczej nie ma zaufania do rezultatów sztucznej inteligencji (Deloitte, II kw. 2024 r.).

Top Employers coraz częściej patrzą na sztuczną inteligencję przez pryzmat wartości i zaufania, koncentrując się na tym, gdzie wspiera ona ludzi i cele organizacji, a liderzy HR odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu jakości tej współpracy.

Rekrutacja pozostaje jednym z głównych obszarów zastosowania sztucznej inteligencji w HR. W 2026 r. 49 proc. globalnych Top Employers wskazuje ją jako jeden z trzech obszarów, gdzie AI przynosi największe korzyści. Jednak kandydaci do pracy wykorzystują sztuczną inteligencję tak powszechnie, że rekruterom i menedżerom ds. zatrudnienia coraz trudniej jest rzetelnie oceniać nowych pracowników. W rekrutacji coraz częściej widać brak ludzkiego zaangażowania, dlatego Top Employers starają się je przywrócić, dbając o równowagę między technologią a człowiekiem. Dwie na pięć firm (40 proc.) regularnie ocenia wdrożenie AI, aby zapewnić, że współpraca człowieka ze sztuczną inteligencją wspiera cele organizacji, nie ograniczając jednocześnie doświadczeń pracowników.

Trend 3. Elastyczność z zasadami

Elastyczność w pracy nie jest już przywilejem, lecz oczekiwaniem pracowników, którzy pragną autonomii, podczas gdy organizacje oczekują spójności, sprawiedliwości i odpowiedzialności. Wyzwaniem dla liderów HR nie jest już oferowanie elastyczności, lecz jej świadome projektowanie tak, aby wspierała współpracę, dobrostan i wydajność. Chociaż oczekiwania dotyczące elastyczności są jasne, nasze badanie pokazuje imponujące zaangażowanie certyfikowanych organizacji we wdrażanie tych praktyk. Prawie 9 na 10 Top Employers wdrożyło politykę pracy zdalnej (w Polsce 99 proc.), a trzy czwarte optymalizuje doświadczenia pracowników w środowisku zdalnym lub hybrydowym (w Polsce 85 proc.). Dane Top Employers pokazują, że świadome podejście do elastyczności przynosi wymierne korzyści biznesowe: organizacje o niskiej dobrowolnej rotacji kadry częściej (o 13 proc.) rozwijają u liderów kompetencje do zarządzania zespołami hybrydowymi i częściej (o 9 proc.) optymalizują doświadczenia pracowników pod kątem pracy zdalnej.

96% Top Employers (TE) na świecie twierdzi, że ich strategia biznesowa jest zgodna z nadrzędnym celem i wartościami organizacji (w Polsce 98%)

72% globalnych TE zapewnia pracownikom ustrukturyzowane możliwości refleksji nad własnym celem i powiązania go z celem firmy (w Polsce 82%)

55% korzysta obecnie z kart wyników lub podobnych narzędzi do monitorowania zaangażowania w realizację celu i wczesnej interwencji w przypadku jego spadku (w Polsce 60%)

Elastyczność to nie tylko sposób aranżacji miejsc pracy – to umiejętność łączenia potrzeb pracowników z realizacją strategicznych celów organizacji.

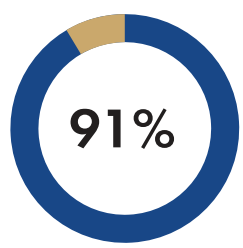
Prawie 9 na 10 firm (w Polsce 98 proc.) zapewnia pracownikom wgląd w wynagrodzenie w czasie rzeczywistym, 54 proc. (w Polsce 79 proc.) oferuje portal z benefitami, a 41 proc. (w Polsce 77 proc.) pozwala kupować, sprzedawać lub wymieniać elementy pakietu. Takie praktyki zwiększają elastyczność finansową, umożliwiając pracownikom świadome decyzje i poczucie bezpieczeństwa w równoważeniu priorytetów osobistych.

Kolejnym sposobem na budowanie elastyczności są dodatkowe opcje dni wolnych dla pracowników. Specjalne urlopy dla opiekunów – zarówno dzieci, jak i osób starszych – wiążą się z niższą dobrowolną rotacją. Szczególnie rośnie zainteresowanie praktykami wspierającymi opiekę nad osobami starszymi – 42 proc. TE wdrożyło takie rozwiązanie (w Polsce 26 proc.). Zaś specjalny urlop dla rodziców powyżej wymogów prawnych – 68 proc. TE na świecie (33 proc. w Polsce).

Trend 4. Praca, która ma znaczenie

Presja ekonomiczna, zmiany demograficzne oraz niedobory wykwalifikowanej kadry sprawiają, że w 2026 r. czas, budżet i zasoby ludzkie pozostaną ograniczone. Liderzy HR muszą projektować pracę tak, aby koncentrować zasoby na działaniach o największej wartości i produktywności, jednocześnie uzasadniając wydatki i kierując wysiłki tam, gdzie przynoszą one realny efekt.

Ochrona energii pracowników bez uszczerbku na efektywności



światowych Top Employers (100% w Polsce) wyraźnie określiło odpowiedzialność menedżera za zachęcanie członków zespołu do korzystania z urlopu, a trzy na cztery organizacje stosują politykę zniechęcania do pracy w nadgodzinach (podobnie w Polsce).

Presja finansowa to tylko część wyzwania – energia pracowników nie nadąża za rosnącymi oczekiwaniami, co prowadzi do wypalenia zawodowego. Wzmianki o wypaleniu w recenzjach na Glassdoor wzrosły o 32 proc., jedynie 32 proc. pracowników jest aktywnie zaangażowanych, a 79 proc. czuje się emocjonalnie odłączonych od firmy (Gallup, 2025).

Starzenie się społeczeństw i „wielka fluktuacja" prowadzą do niedoborów pracowników, szczególnie w starszych grupach wiekowych, przy spadku liczby osób wchodzących na rynek pracy. Top Employers rozwijają model „odnawialnych zasobów ludzkich", chroniąc czas i energię pracowników poprzez eksperymentowanie m.in. z krótszymi tygodniami pracy. 45 proc. z nich stosuje wakacyjne embargo (taki sam proc. w Polsce), a organizacje o niskiej dobrowolnej rotacji o 10 proc. częściej gwarantują przerwy regeneracyjne w godzinach pracy. Aż 91 proc. światowych Top Employers (a w Polsce... 100 proc.) wyraźnie określiło odpowiedzialność menedżera za zachęcanie członków zespołu do korzystania z urlopu, a trzy na cztery organizacje stosują politykę zniechęcania do pracy w nadgodzinach (podobnie w Polsce).

Zwinność oznacza dziś nie tyle szybsze działanie, ile szybkie kierowanie umiejętności i wysiłku tam, gdzie powstaje największa wartość. Około 70 proc. Top Employers (w Polsce 77 proc.) buduje tę zdolność proaktywnie poprzez szkolenia i stałe wsparcie, wzmacniając odporność pracowników na zmieniające się wymagania.

Także HR działa coraz sprawniej – połowa najlepszych pracodawców zarządza funkcją HR za pomocą metod zwinnych (w Polsce 64 proc.). Efekty biznesowe są widoczne: 72 proc. organizacji stosujących planowanie iteracyjne i pętle informacji zwrotnej ma o 12 proc. większe szanse na wysoki poziom awansów wewnętrznych i wzrost przychodów, o 11 proc. większe szanse na wzrost rentowności oraz o 27 proc. na poprawę satysfakcji klientów.

Organizacje otwarcie komunikujące przyszłe potrzeby kompetencyjne są o 7 pkt proc. mniej narażone na utratę kluczowych pracowników, a w 2026 r. przewagę utrzymają te, które projektują pracę wokół wartości, a nie ilości.

Trend 5. Paradoks stabilności

W 2026 r. organizacje mierzą się z paradoksem stabilności: pracownicy oczekują bezpieczeństwa i jasności, podczas gdy firmy muszą zachować zdolność do szybkiej adaptacji do zmian. Dane Deloitte pokazują, że 85 proc. kadry zarządzającej uznaje zwinność za kluczowy element strategii, podczas gdy 75 proc. pracowników oczekuje stabilizacji (Human Capital Trends 2025). Coraz wyraźniej widać jednak, że stabilność i zwinność wzajemnie się wzmacniają, co odzwierciedla trend STAGILITY.

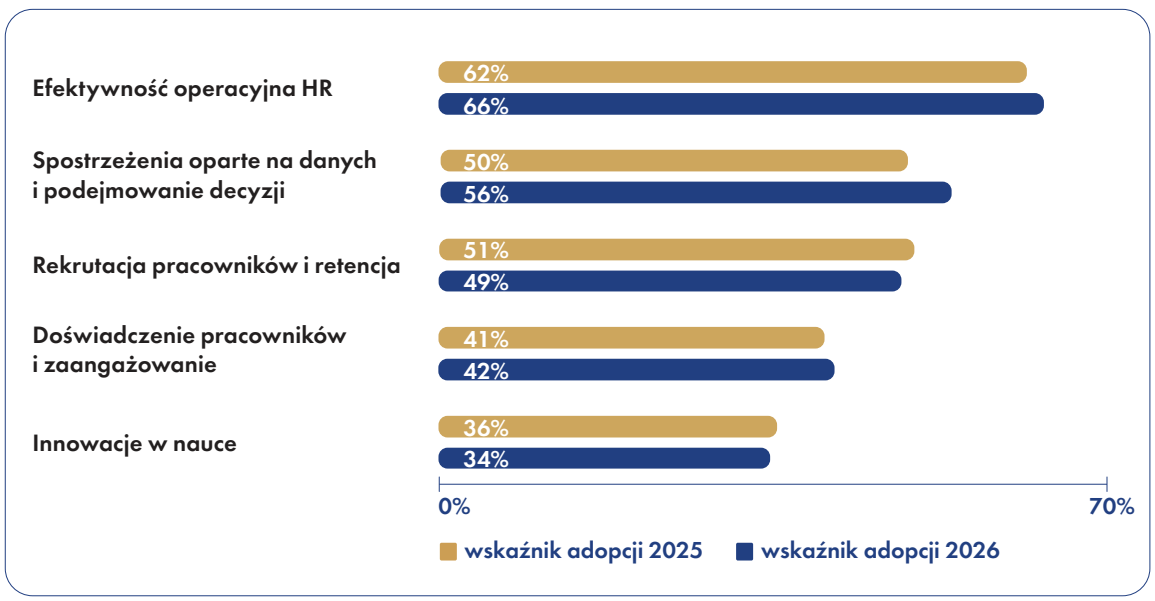
Dane z końca 2025 r. wskazują, że pracownicy rzadziej zmieniają pracodawcę, pozostając na stanowiskach z ostrożności wobec niepewności gospodarczej i wpływu AI (Korn Ferry). Zjawisko „job hugging" może tłumaczyć spadek zaangażowania (Gallup) mimo wysokiej retencji (HR Executive), ujawniając paradoks: pracownicy zostają, ale rzadziej się rozwijają.

Mobilność talentów wymaga równowagi między bezpieczeństwem a rozwojem. Dane Top Employers pokazują, że 17 proc. organizacji, które w EVP akcentują stabilność, notuje o 9 pkt proc. niższą dobrowolną rotację, lecz bez wzrostu awansów wewnętrznych. Z kolei pracodawcy stawiający na nagrody i uznanie w EVP osiągają o 5 pkt proc. wyższe awanse wewnętrzne i zdrowszą rotację. Z naszych badań wynika również, że nauka i rozwój to trzecia priorytetowa strategia Top Employers, której znaczenie gwałtownie wzrosło w ostatnim roku.

Kluczowy wniosek

W 2026 r. organizacje będą stawiać na jakość i przemyślane działania, a nie na powierzchowną aktywność, projektując świat pracy w sposób bardziej świadomy i spójny. Najbardziej odporne będą te, które myślą długoterminowo, łączą stabilność z elastycznością i koncentrują czas, energię oraz umiejętności na działaniach o największej wartości. Dla wielu będzie to rok konsolidacji i ponownej oceny strategii, przywództwa i doświadczenia pracowników. Kluczowa jest zdolność do tworzenia spójności między celem, technologią, produktywnością, elastycznością i stabilnością zamiast traktowania każdego z tych obszarów oddzielnie.

Największa wartość AI w oczach liderów HR



eprasa.pl 56c8f87ad8

Strategia, która zaczyna się od ludzi

W obliczu narastających wyzwań rynku pracy w ochronie zdrowia – deficytu kadr, rosnących oczekiwań pacjentów oraz presji regulacyjnej – coraz wyraźniej widać, że dbałość o zdrowie i dobre samopoczucie zaczyna się dziś nie w gabinecie lekarskim, lecz w organizacji pracy. Grupa LUX MED od lat konsekwentnie udowadnia, że troska o pracowników nie jest dodatkiem do strategii biznesowej, lecz jej integralnym elementem. Zdobycie po raz drugi tytułu Top Employer potwierdza dojrzałość organizacji w obszarze zarządzania ludźmi oraz praktyk HR.

Pracownicy na pierwszym miejscu

– W LUX MED doskonale wiemy, że sercem każdej organizacji są ludzie, dlatego kulturę firmy budujemy na solidnych fundamentach – Trosce, Odpowiedzialności i Odwadze, które sprzyjają rozwojowi, współpracy, dobrym relacjom i wzajemnemu zaufaniu. To jest naszą siłą i bezpośrednio przekłada się na jakość opieki nad pacjentami – podkreśla **Anna Rulkiewicz, Prezeska Grupy LUX MED.**

Skala i różnorodność organizacji wymaga spójnego podejścia do doświadczeń pracowników. LUX MED rozwija inicjatywy wspierające zdrowie fizyczne i psychiczne, które zwiększają poczucie bezpieczeństwa, komfort pracy i długofalową satysfakcję. Program „Impuls do zdrowia psychicznego" oraz Ubezpieczenie Szpitalne LUX MED – Pełna Opieka zapewniają szybki dostęp do wsparcia w trudnych sytuacjach. Uzupełnieniem są innowacyjne programy profilaktyczne, jak pilotaż „Moje zdrowie genetyczne", umożliwiający dostęp do diagnostyki genomowej i spersonalizowanych planów zdrowotnych.

Współpraca oparta na dialogu

Jednym z najmocniejszych obszarów ocenionych w certyfikacji Top Employer 2026 było Employee Listening – wynik LUX MED był aż o 19,66 proc. wyższy od benchmarku. Organizacja konsekwentnie rozwija kulturę dialogu, w której głos pracowników stanowi realną podstawę do projektowania rozwiązań w obszarze doświadczeń pracowników.

Kluczową rolę odgrywa regularne badanie People Pulse, które pozwala systemowo monitorować poziom zaangażowania, przynależności i motywacji zespołów oraz projektować działania odpowiadające na realne potrzeby pracowników. W ostatniej edycji wskaźnik zaangażowania wyniósł 85 punktów na 100, a frekwencja w badaniu osiągnęła 92%, co potwierdza wysokie zaangażowanie i aktywny udział zespołów w kształtowaniu kultury organizacyjnej.

– Wysoki poziom zaangażowania to efekt konsekwentnej pracy nad kulturą organizacyjną. Słuchamy pracowników i wdrażamy konkretne działania, aby ludzie czuli, że ich głos ma wpływ na realne zmiany – mówi **Dorota Sawicz, Dyrektorka Pionu Personalnego Grupy LUX MED.**

Inwestycja w kompetencje

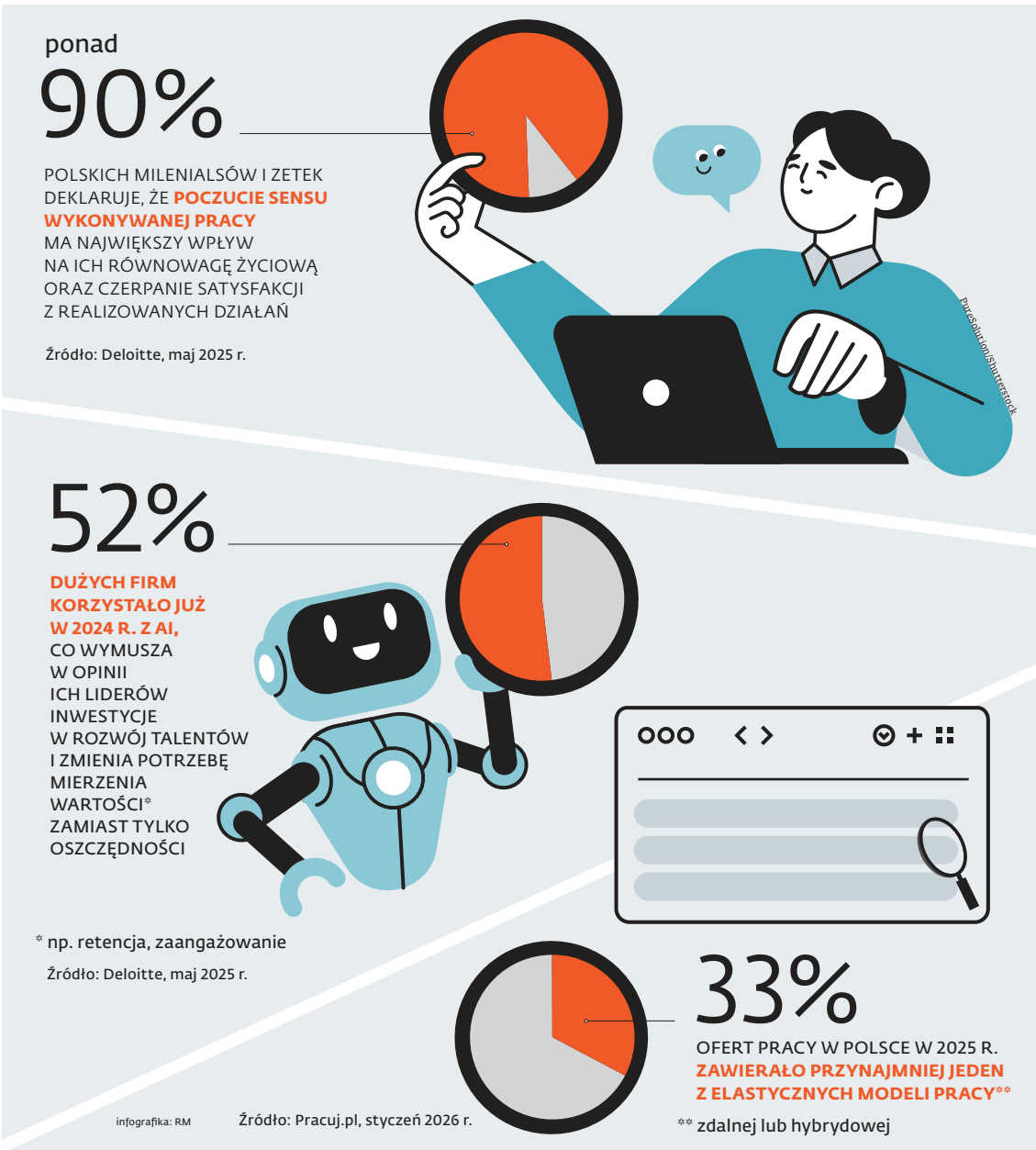
Strategiczne myślenie o ludziach w LUX MED wykracza poza bieżące potrzeby organizacji. W 2025 roku Grupa powołała Wyższą Szkołę Nauk Medycznych, która umożliwia kształcenie przyszłych specjalistów. Ponad 20% studentów to pracownicy Grupy, którzy dzięki temu mogą rozwijać swoje kompetencje lub zmieniać ścieżkę kariery.

Pracownicy LUX MED mają też dostęp do wielu programów rozwojowych – liderskich, specjalistycznych czy w obszarze nowych technologii i AI. W firmie wdrożono szereg rozwiązań digital learning, aby wzmacniać kulturę uczenia się. Inwestycja w doskonalenie kompetencji i talenty przekłada się na dynamiczny rozwój organizacji.

Więcej o Grupie LUX MED:

Grupa LUX MED jest liderem rynku prywatnych usług zdrowotnych w Polsce i częścią Bupa, która działa, jako ubezpieczyciel i świadczeniodawca usług medycznych na całym świecie. Firma świadczy swoje usługi w Polsce od ponad 30 lat. Grupa LUX MED zapewnia pełną opiekę: ambulatoryjną, diagnostyczną, rehabilitacyjną, stomatologiczną, psychologiczną, szpitalną i długoterminową dla ponad 3 000 000 pacjentów. Do ich dyspozycji jest ponad 300 ogólnodostępnych i przyzakładowych centrów medycznych, 16 szpitali oraz ok. 3 000 poradni partnerskich. Grupa LUX MED zatrudnia ponad 28 000 osób, w tym ponad 11 000 lekarzy i 8 000 profesjonalistów medycznych innych zawodów, a w codziennej działalności, kieruje się zasadami zrównoważonego rozwoju, podejmując liczne inicjatywy z obszarów zaangażowania społecznego i środowiska. Grupa LUX MED jest Głównym Partnerem Medycznym Polskiego Komitetu Olimpijskiego i Głównym Partnerem Medycznym Polskiego Komitetu Paralimpijskiego.

eprasa.pl 56c8f87ad8



Dobry pracodawca 2026, czyli kto?

Rosnące wykorzystanie sztucznej inteligencji i wchodzenie na rynek nowych generacji mocno wpływają na relacje w miejscach pracy. Niektóre oczekiwania i potrzeby ludzi rozmijają się z możliwościami i potrzebami części pracodawców.

W odpowiedzi na cyfryzację zasobów i procesów pracownicy stawiają na rozwój swoich kompetencji. Ponad połowa przedstawicieli pokolenia Z oraz blisko 75 proc. Osób z pokolenia Y w Polsce co najmniej raz w tygodniu podejmuje aktywności ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Tak wynika z najnowszej edycji raportu „2025 Gen Z and Millennial Survey" opracowanego przez Deloitte. Wskaźniki te należą do najwyższych w Europie i potwierdzają rosnącą presję na ciągłe uczenie się wśród młodszych grup pracowników.

Potrzeba partnerstwa i rozwoju kompetencji

Szczególne znaczenie w strukturze rozwijanych kompetencji zyskują umiejętności technologiczne. Znaczna część pytanych przez Deloitte respondentów deklaruje inwestowanie czasu w naukę narzędzi cyfrowych, w tym rozwiązań opartych na AI, które są postrzegane jako kluczowe dla utrzymania konkurencyjności zawodowej w perspektywie najbliższych lat. Respondenci wskazują, że brak dostępu do możliwości rozwoju w tym obszarze zwiększa ryzyko dezaktualizacji kompetencji oraz obniża poczucie bezpieczeństwa zawodowego.

Jednocześnie badanie pokazuje wyraźną zmianę oczekiwań wobec kadry zarządzającej. Młodsze pokolenia pracowników w coraz mniejszym stopniu akceptują tradycyjny, hierarchiczny model zarządzania. Zamiast tego oczekują, że menedżerowie będą pełnić rolę mentorów i coachów, wspierających zarówno rozwój kompetencji, jak i autonomię w realizacji powierzonych zadań. W opinii młodych dostęp do konstruktywnej informacji zwrotnej, możliwość uczenia się poprzez praktykę oraz zaufanie ze strony przełożonych to kluczowe czynniki sprzyjające zaangażowaniu i długofalowej retencji.

Raport Deloitte wskazuje również, że organizacje, które nie oferują realnych ścieżek rozwoju oraz nie inwestują w kompetencje przyszłości, są częściej postrzegane jako mało atrakcyjne miejsca pracy. W konsekwencji mogą one w większym stopniu doświadczać rotacji wśród młodych pracowników, dla których możliwość stałego uczenia się i adaptacji do zmian rynkowych staje się jednym z podstawowych kryteriów wyboru pracodawcy.

AI powszechna. Ale czy to praktyczne narzędzie?

Już dziś AI wzbudza na rynku pracy ogrom emocji, choć większość analiz dotyczy przyszłości, a to, czy prognozy się sprawdzą, zależy od szeregu niepewnych czynników. Z analizy raportu NASK i Międzynarodowej Organizacji Pracy wynika, że 30,3 proc. miejsc pracy w Polsce – ponad 5 mln stanowisk – jest podatnych na automatyzację części zadań, a 4,9 proc. zatrudnionych pracuje w zawodach o bardzo wysokiej podatności na pełne zastąpienie przez algorytmy. Badania BGK wykazały, że blisko 60 proc. pracowników w Polsce, szczególnie wykonujących prace rutynowe i biurowe, obawia się, iż rozwój AI może zagrozić ich stabilności zawodowej.

Wedle Barometru Rynku Pracy firmy w Polsce faktycznie sięgają po nowe technologie: ponad 40 proc. deklaruje, że już w jakimś zakresie korzysta z narzędzi AI – głównie do automatyzacji prostych czynności, analiz danych i tworzenia treści. Eksperci podkreślają jednak, że sztuczna inteligencja rzadziej całkowicie zastępuje ludzi, częściej zaś zmienia zakres obowiązków, co oznacza, że kluczowym wyzwaniem stają się właśnie przekwalifikowanie i rozwój kompetencji.

– Sztuczna inteligencja może oraz powinna wspierać ludzi tam, gdzie mają oni ograniczenia, czyli w analizie danych, wyszukiwaniu błędów, automatyzacji powtarzalnych zadań czy tworzeniu formuł. Może pomagać w selekcji CV, w raportowaniu czy w porządkowaniu informacji. Jednak nic nie zastąpi człowieka. Jego wrażliwości, krytycznego myślenia, umiejętności komunikacyjnych, zdolności łączenia faktów i weryfikowania wyników pracy algorytmów – podkreśla Katarzyna Rusek, people & culture manager i wiceprezeska zarządu SAP Polska.

Jednym z kluczowych elementów dobrej pracy jest dostępny menedżer, a więc ktoś, kto ma czas na rozmowę, komu można zaufać, kto jest jednocześnie mentorem, nauczycielem i – gdy trzeba – kontrolerem. – Funkcje menedżerskie nie są dodatkiem, lecz fundamentem sensownej pracy zespołowej. Bez nich organizacja traci spójność i kierunek – zaznacza Katarzyna Rusek. Takie podejście stawia nie tyle na eliminowanie człowieka z procesów, co danie mu wsparcia ze strony zaawansowanych rozwiązań cyfrowych, w tym AI.

Zwłaszcza w przypadku dużych organizacji możliwość rozwijania kompetencji – zarówno poprzez szkolenia i praktyczne warsztaty, jak i narzędzia służące wymianie kompetencji i doświadczeń – staje się coraz powszechniejsza i dobrze postrzegana przez pracowników. Znacznie gorzej wygląda to w mniejszych firmach, których zasoby i możliwości nie pozwalają inwestować w pracowników na taką skalę. Tymczasem inwestowanie w rozwój ludzi staje się coraz mocniejszym argumentem w procesie nie tylko pozyskiwania, lecz także zatrzymywania utalentowanych pracowników.

– Postęp technologii od kilku lat mocno zmienia sposób pracy, role, zadania i tempo podejmowania decyzji. Jednocześnie coraz wyraźniej widać, że sama technologia nie wystarcza. O wartości decyduje to, jak ludzie potrafią z niej korzystać i jak firmy tworzą warunki do uczenia się w codziennej pracy – potwierdza Monika Baczyńska, psycholożka biznesu i trenerka kompetencji miękkich. Według Światowego Forum Ekonomicznego do końca dekady zmieni się blisko 40 proc. umiejętności potrzebnych w pracy, a na znaczeniu zyskają: zdolność uczenia się, adaptacja i współpraca. – I to właśnie w tym miejscu pojawia się bardzo konkretna odpowiedź na pytanie o dobrego pracodawcę 2026 r. – potwierdza Monika Baczyńska, psycholożka biznesu i trenerka kompetencji miękkich.

Jawność wynagrodzeń i kontrowersyjne pomysły na PIP

Jak bardzo sztuczna inteligencja wdziera się w dyskusję o rynku pracy, świadczą też wyniki plebiscytu „HR-owe Słowo Roku 2025", organizowanego przez Gi Group Holding. AI zajęło drugie miejsce, nieznacznie ulegając hasłu „jawność wynagrodzeń" (odpowiednio: 26,19 i 26,38 proc. głosów). Na trzeciej pozycji ulokowała się Państwowa Inspekcja Pracy.

– Plebiscyt pokazuje, jak różnorodne były doświadczenia pracowników i pracodawców w minionym roku oraz jak złożone wyzwania stoją dziś przed rynkiem pracy. Istotne były zarówno kwestie związane z przejrzystością wynagrodzeń, jak i tematy dotyczące technologii, efektywności, rozwoju umiejętności czy poczucia zawodowej stabilności. Warto zwrócić uwagę na obecność w finale Państwowej Inspekcji Pracy, co potwierdza wagę zmian regulacyjnych i ich wpływ na codzienne funkcjonowanie firm – komentuje Robert Lisicki, dyrektor departamentu Pracy Konfederacji Lewiatan.

Popularność pozostałych haseł odzwierciedla obawy przed zmianami w przepisach prawa. Od końca minionego roku – wraz z wdrażaniem unijnej dyrektywy o jawności płac – pracodawcy zostali zobowiązani do ujawniania w procesach rekruta-

eprasa.pl 56c8f87ad8

cyjnych proponowanego wynagrodzenia w postaci konkretnej kwoty lub widełek płacowych, a także do rezygnacji z pytania kandydatów o ich dotychczasowe zarobki. Pracownicy zyskują prawo do informacji o zasadach ustalania pensji, podwyżek i awansów, a firmy muszą dbać o neutralny, niedyskryminujący język ofert pracy. To jednak dopiero początek zmian: do czerwca 2026 r. Polska ma w pełni wdrożyć unijne przepisy, które nałożą na większych pracodawców obowiązek raportowania różnic płacowych, wzmocnią mechanizmy kontroli równego wynagradzania i zwiększą ochronę pracowników dochodzących swoich praw. Choć wiedza o indywidualnych pensjach nie stanie się publicznie dostępna[BSK1.1], nowe regulacje mają stopniowo ograniczać nierówności płacowe i zmieniać kulturę wynagradzania na polskim rynku pracy.

Zapowiadane w ostatnim czasie wzmocnienie kompetencji Państwowej Inspekcji Pracy, w tym możliwość administracyjnego przekształcania umów cywilnoprawnych w umowy o pracę, zostały decyzją samego premiera odłożone na bliżej nieokreśloną przyszłość. Choć rządowe plany przewidywały danie PIP realnego narzędzia do walki z nadużywaniem zleceń i samozatrudnienia, propozycje te wzbudziły silny sprzeciw części pracodawców i wątpliwości konstytucyjne. W efekcie prace legislacyjne utknęły, a zmiany nie weszły w życie – zamiast rewolucji kompetencyjnej inspekcji pozostał obecny model, choć w planach rządu nadal są zmiany, jednak już mniej radykalne.

Stare przyzwyczajenia, nowe realia

Według najnowszego raportu Pracuj.pl („Rynek Pracy Specjalistów w 2025 roku"), aż 33 proc. współczesnych ofert pracy uwzględnia elementy elastycznych modeli zatrudnienia – co czwarte (24 proc.) stanowisko dopuszcza pracę hybrydową, a 9 proc. w pełni zdalną. To oznacza, że praktycznie co trzecie ogłoszenie uwzględnia możliwość pracy poza biurem, choć propozycje w pełni stacjonarne nadal dominują (64 proc. ofert).

Dziś pracownicy nie tylko chcą elastyczności, lecz także sensu i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wedle badań Deloitte („2025 Gen Z and Millennial Survey") 91 proc. polskich millenialsów i przedstawicieli generacji Z uważa, że praca bez poczucia sensu nie daje satysfakcji. Choć popyt pracowników na elastyczność jest silny, dane z rynku pokazują, że pracodawcy coraz wyraźniej stawiają na model stacjonarny lub hybrydowy, a praca wyłącznie zdalna pozostaje w niszy: aż 64 proc. ofert w 2025 r. (wg danych Pracuj.pl) wymagało obecności w siedzibie firmy, co może być odczytywane jako sygnał, że organizacje chcą zintensyfikować bezpośredni kontakt z pracownikami i sprawniej wymieniać wiedzę wewnątrz zespołów.

To podejście ma swoje uzasadnienie biznesowe. Jak zauważa Katarzyna Rusek, model pracy hybrydowej stał się rynkowym standardem – i słusznie. Praca wyłącznie zdalna utrudnia bowiem budowanie kultury organizacyjnej, relacji i przepływu wiedzy. A firma to wspólnota ludzi, którzy uczą się od siebie nawzajem i razem zmieniają organizację – trudno to osiągnąć bez realnych interakcji twarzą w twarz.

W wielu firmach benefity pozapłacowe, takie jak elastyczne godziny, prywatna opieka medyczna, karnety sportowe, wciąż są istotnym elementem oferty pracowniczej. Jednak nie wszędzie da się je wdrożyć. – Benefity nie są dane raz na zawsze. Organizacje również przechodzą przez trudniejsze okresy, a relacja pracownik–pracodawca powinna się opierać na wzajemnym zrozumieniu, nie na postawie roszczeniowej – zauważa Katarzyna Rusek.

Równocześnie młode pokolenia jasno komunikują swoje potrzeby. Według Deloitte młodzi Polacy szukają nie tylko sensu pracy i dobrostanu, lecz także stabilności zatrudnienia, bezpieczeństwa i możliwości ciągłego rozwoju kompetencji. Nie oznacza to, że benefity materialne tracą na znaczeniu – wręcz przeciwnie. Młodzi często traktują je jako podstawowy obok wynagrodzenia element oferty pracy. Jednak ich priorytety sięgają dalej niż jednorazowe dodatki. Liczy się to, czy dana organizacja wspiera ich rozwój i sensowną karierę.

Współpraca międzypokoleniowa

Na rynku pracy koegzystuje ze sobą – lub obok siebie – wiele pokoleń. Różne generacje wnoszą odmienne doświadczenia, wartości i style pracy. Monika Baczyńska podkreśla, że rozwój organizacji odbywa się dziś dokładnie tam, gdzie rozwijają się ludzie, a wpływa na niego to, co wnoszą do pracy[BSK2.1]. – Silversi wnoszą doświadczenie, millenialsi przekładają strategię na działanie, a generacja Z kwestionuje status quo, domagając się sensu, przejrzystości i spójności między słowami a praktyką – opisuje ekspertka.

To właśnie potrzeba efektywnej komunikacji i relacji międzyludzkich sprawia, że model pracy wyłącznie zdalnej może rodzić bariery. Katarzyna Rusek zwraca uwagę, że kontakt z innymi ludźmi jest niezbędny także dla zdrowia psychicznego. – Praca zdalna może prowadzić do zacierania granic, przeciążenia i poczucia izolacji – wyjaśnia. – W tej dynamice pokoleniowej relacje wewnątrz zespołów i między pracownikami a menedżerami nabierają kluczowego znaczenia. Dostępny menedżer, który potrafi być mentorem, nauczycielem, a gdy trzeba, kontrolerem, staje się fundamentem zespołowej spójności i sensownej pracy – dodaje.

Z analiz i badań oraz opinii liderów firm wyłania się dość klarowny obraz dobrego miejsca pracy w 2026 r. To połączenie zaufania, bezpieczeństwa, dobrych relacji, przestrzeni dla rozwoju kompetencji i budowania poczucia sensu wykonywanej pracy.

Jak przekonuje Katarzyna Rusek, dobra praca nie musi oznaczać zatrudnienia na zawsze, lecz uczciwą wymianę: pracownik oddaje swój czas, kompetencje i energię, a firma oferuje sensowne zadania, przestrzeń do rozwoju i realny wpływ na organizację. To właśnie poczucie odpowiedzialności i możliwość podejmowania decyzji w warunkach niepewności są elementami, które sprawiają, że praca staje się źródłem satysfakcji, a nie tylko obowiązku.

Krzysztof Ratnicyn

PREZENTACJA

Partner

emitel

Silne wartości czy przywództwo? Jaki lider na 2026 r.?

RAFAŁ SEKUŁA
dyrektor biura HR, Emitel S.A.

Niemal wszędzie widzimy przyspieszające zmiany w wymiarze politycznym, gospodarczym, społecznym czy naukowym. Ostatnie lata w Polsce zdominowały głównie pandemia (wraz z rozwojem pracy zdalnej), rozwój technologii (z AI na czele) oraz wojna w Ukrainie. Obecna sytuacja geopolityczna w wielu krajach zwiastuje kolejne niespodziewane i trudne do przewidzenia zmiany, które wywierają wpływ także na system wartości czy obecne sojusze.

Zmiana jest z natury ryzykowna i choć część osób deklaruje, że postrzega ją jako szansę, to w swojej masie nie lubimy zmian. Badania np. D. Kahnemana i A. Tversky'ego wykazały, że ludzie bardziej boją się straty, niż pragną zysku. Oznacza to, że potencjalna utrata obecnego statusu, przywilejów, komfortu czy nawet wysiłku włożonego w naukę nowych rzeczy jest często postrzegana jako silniejszy bodziec niż potencjalne korzyści płynące ze zmiany. Nawet jeśli zmiana obiecuje 20-procentowy wzrost efektywności, to subiektywna obawa przed utratą kontroli czy statusu może być silniejsza. To dlatego większość woli utrzymanie status quo niż zmianę.

Z tego powodu rola wartości i przywództwa staje się kluczowa dla funkcjonowania firm. Wartości, stanowiące integralną część kultury organizacyjnej, o ile są realne i działają w praktyce, pełnią funkcję drogowskazów pomagających ludziom odnaleźć sens i kierunek działania. Są one przy tym fundamentem, na którym opiera się podejmowanie decyzji i działanie lidera, a także odzwierciedleniem osobistych przekonań i wartościowania. Tym samym wartości odgrywają rolę stabilizującą organizację. Jak wynika z badań zaangażowania w naszej firmie, stabilizacja wraz z atmosferą pracy są od wielu lat wymieniane wśród najbardziej docenianych elementów.

Dziś przywództwo ma dwie uzupełniające się cechy. Lider empatyczny, wspierający i dostępny pomaga rozwiązywać problemy i jest przewodnikiem w organizacji. Oczekuje tego młode pokolenie, na co jasno wskazuje m.in. ubiegłoroczny raport Work War Z. Równocześnie lider musi być odpowiedzialny – za zespół, za wynik, za organizację. To ktoś podejmujący decyzje, także te niepopularne, transparentnie, na podstawie wartości, zasad obowiązujących w danej organizacji. Lider, który odpowiada ze realizację i dowożenie celów, bo firmy muszą zarabiać, aby móc inwestować w rozwój i w pracowników. Na pierwszy plan wysuwa się jego umiejętność słuchania i dobrej komunikacji z zespołem.

Lider ma też niemałą rolę do odegrania w obecnej zmianie technologicznej, wobec nawarstwiających się pytań: Czy AI zabierze mi pracę? Czy z AI będzie mi lepiej? Jak AI pokieruje moim życiem? Mamy tendencję to mitologizacji i upodmiotowienia AI, obdarzania algorytmów mocą sprawczą. Zapominamy, że na końcu decyzję podejmuje człowiek.

Lider nie musi być specjalistą od AI, nie zastąpi nigdy dobrego eksperta w tej dziedzinie, ale musi rozumieć otaczającą go rzeczywistość i mieć świadomość, że ludzie wykorzystujący technologię będą efektywniejsi. Powinien więc umieć rozbudzić ciekawość pracowników, zachęcać ich do rozwoju, stwarzać możliwości, a zarazem komunikować, co zmiana technologiczna oznacza dla poszczególnych osób. Technostres rodzi w ludziach obawy, że sobie nie poradzą, zostaną wykluczeni. Dbałość i uważność na bezpieczeństwo, w szerokim wymiarze uwzgledniającym kwestie zdrowia psychicznego, jest dziś kolejnym bardzo ważnym elementem przywództwa. Wedle raportu ZUS w pierwszej połowie 2025 r. zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania stanowiły trzecią co do wielkości przyczynę zwolnień lekarskich.

Rola liderów jest w dzisiejszych organizacjach nie do przecenienia, musimy przy tym pamiętać, że także i dla nich oznacza to wyzwania, szczególnie w zakresie utrzymania dobrej kondycji psychicznej. Wiele badań pokazuje, że jest to obszar dużego ryzyka, grozi poczuciem wypalenia w pracy, a odsetek takich przypadków jest wyższy niż u szeregowych pracowników.

W Emitel konsekwentnie stawiamy na wartości, komunikujemy je od wielu lat i na ich bazie budujemy narzędzia i procesy. W zeszłym roku uzupełniliśmy nasz zestaw wartości o kolejną: przywództwo i odpowiedzialność. Każdy z nas, niezależnie od stanowiska, może być liderem – dla swojego zespołu, dla projektu, nad którym pracuje, czy w trakcie wykonywania codziennych zadań. Przywództwo to umiejętność przejęcia inicjatywy, pozytywnego wpływania na rzeczywistość oraz inspirowania innych do działania.

Każdy z nas ma wpływ na to, jak firma działa i realizuje cele, dlatego oczekujemy, że każdy pracownik czy menedżer jest współodpowiedzialny za rozwój firmy i wzrost jej wartości, efektywnie zarządzając powierzonymi zadaniami, zasobami lub zespołem oraz przyjmując pełną odpowiedzialność za swoje działania i ich wyniki.

To nasza odpowiedź na wyzwania związane z wartościami i przywództwem.

eprasa.pl 56c8f87ad8

Fot. Wojtek Górski

Rynek pracy w dobie AI. Jak nie stracić z oczu pracownika?

Jak skutecznie zarządzać ludźmi w świecie zdominowanym przez algorytmy, nie tracąc przy tym z oczu empatii i wartości? Odpowiedzi na to pytanie poszukiwali uczestnicy debaty redakcyjnej zatytułowanej „Przywództwo, kultura organizacji i technologia czyli Top Employers wobec transformacji pracy".

Dyskusja zorganizowana we współpracy z partnerem merytorycznym – Top Employers Institute – odbyła się w siedzibie redakcji Dziennika Gazety Prawnej i zgromadziła czołowych ekspertów HR, przedstawicieli rządu oraz świata nauki. Otworzyła ją analiza zmieniających się oczekiwań wobec pracodawców, które dziś wykraczają daleko poza tradycyjne ramy zatrudnienia. Katarzyna Konieczna-Michałek, Senior HR Auditor w Top Employers Poland, przywołując raport World of Work Trends 2026, zauważyła, że jednym z najczęściej zadawanych dziś pytań jest to o realizację celu danej organizacji w praktyce.

– Cel jako tożsamość organizacji coraz częściej będzie oceniany nie przez deklaracje, lecz przez codzienne decyzje i zachowania menedżerów i pracowników – zaznaczyła dodając, że obecnie zmienia się sposób myślenia o dojrzałości organizacji: wcześniej oceniano ją przez stopień sformalizowania praktyk czy odniesienie do benchmarków rynkowych, a dziś paradygmat przesuwa się w stronę elastyczności oraz przygotowania na przyszłość.

Stagility, czyli gwarancja bezpieczeństwa w realiach ciągłej adaptacji do zmian

Katarzyna Konieczna-Michałek wprowadziła silny trend określany mianem „stagility" łączący dwa pozornie sprzeczne oczekiwania pracowników: potrzebę stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia oraz elastyczności wykonywania zadań. Wymaga to od firm całkowitego przemodelowania dotychczasowej strategii komunikacji z zespołem, gdzie stabilność nie jest już obietnicą braku zmian, ale gwarancją bezpieczeństwa w procesie ciągłej adaptacji. Ekspertka podkreśliła, że to właśnie ta umiejętność balansowania między stabilnym fundamentem a zwinnym działaniem będzie definiować liderów rynku w nadchodzących latach.

Marta Jagnieża, dyrektorka działu HR w AstraZeneca, zauważyła, że na redefinicję roli pracodawców wpłynęły potężne czynniki zewnętrzne, nie tylko technologiczne. – Rzeczywistość rynku pracy zmienia się nie tylko za sprawą rozwoju sztucznej inteligencji, lecz przede wszystkim w związku z wejściem na rynek nowego pokolenia pracowników. Na sposób myślenia o pracy i świecie istotny wpływ miały także pandemia COVID-19 oraz sytuacja geopolityczna – wyliczała dyrektorka AstraZeneca. Zaznaczyła przy tym, że choć większość pracowników nadal oczekuje stabilizacji, to definicja tejże uległa zmianie. – Jeśli miałaby ona polegać na wykonywaniu przez jedną osobę przez kolejne lata tych samych zadań w niezmienionej formie, to nie jest to coś, co pracodawcy są w stanie zagwarantować. Możliwe jest natomiast zapewnienie pracownikom przechodzenia między rolami, technologiami i kompetencjami – skonkludowała Marta Jagnieża.

Fot. Wojtek Górski

> Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Lider powinien aktywnie wspierać transfer wiedzy, mentoring odwrócony oraz różne ścieżki rozwoju dopasowane do etapu kariery – powiedziała **Katarzyna Konieczna-Michałek**

Współczesne przywództwo wymaga od menedżerów znacznie większej uważności na własne postawy. Katarzyna Konieczna-Michałek zaznaczyła, że dla skutecznego łączenia zarządzania ludźmi z efektywnością biznesową liderzy muszą znaleźć przestrzeń na autorefleksję. – Pomaga to zrozumieć ich wpływ, zachować odpowiedzialność oraz komunikować się z większą otwartością i troską – tłumaczyła ekspertka. Dodała, że ten kierunek rozwoju jest silnie wspierany przez najlepszych pracodawców na rynku: – Do autorefleksji wspieranej przez coaching, mentoring i szkolenia zachęca liderów 88 proc. Top Employers na świecie, a w Polsce ten odsetek jest jeszcze wyższy i wynosi 96 proc. – mówiła. Jej zdaniem, rozwój przywództwa pozostaje od lat jednym z najważniejszych priorytetów HR, ale dziś zyskuje nowy, głębszy wymiar.

Pożegnanie z autokratami i rola AI

Zmieniające się realia pracy wymuszają na liderach odejście od autokratycznego stylu zarządzania na rzecz budowania poczucia sensu i wspólnoty wartości. Agata Boroń, Dyrektor ds. HR i Komunikacji w DHL eCommerce Polska, zwróciła uwagę na konieczność rozwijania nowych kompetencji liderskich w dobie pracy hybrydowej. – Będziemy odchodzić od modelu, w którym oczekuje się od pracowników bezkrytycznego wykonywania poleceń. Coraz ważniejsze staje się to, aby ludzie mieli poczucie, że ich praca nie stoi w sprzeczności z ich wartościami – zaznaczyła Agata Boroń.

Podkreśliła przy tym, że zwłaszcza młodsze pokolenia potrzebują głębokiego uświadomienia celu swoich działań: – Pracownicy chcą rozumieć, dlaczego wykonują określone zadania i jaka idea za nimi stoi – wyjaśniła. Według niej, rola lidera ewoluuje w stronę mentora, który potrafi zarządzać kompetencjami, a nie tylko stanowiskami.

Ostatnim, ale równie istotnym filarem nowoczesnego przywództwa jest strategiczne podejście do empatii i dobrostanu podwładnych. Katarzyna Konieczna-Michałek wskazała, że empatia przestała być postrzegana jako tzw. miękka kompetencja, a stała się kompetencją strategiczną. – Oznacza to zdolność dostrzeżenia w pracowniku człowieka. Menedżer powinien

eprasa.pl 56c8f87ad8

zwracać uwagę na kondycję psychiczną pracownika i być wyczulony na to, że spadek efektywności pracy może mieć podłoże psychologiczne – kontynuowała. Dodała, że dbanie o bezpieczeństwo psychologiczne to także bardzo konkretne działania, jak wakacyjne embargo czy odpowiedzialność za wykorzystanie urlopów. W podobnym tonie wypowiedziała się Agata Boroń, zauważając, że kondycja psychiczna pracowników ogólnie się pogarsza: – Aby uruchomić kreatywność, eksperymentować i tworzyć innowacyjne, przełomowe rozwiązania, pracownicy muszą czuć się bezpiecznie – podkreśliła.

Wdrażanie sztucznej inteligencji w struktury organizacji wymaga nie tylko odwagi, ale przede wszystkim strategicznego planowania. Rafał Sekuła, dyrektor Biura HR w Emitel S.A., zaznaczył, że działy HR są integralną częścią biznesu i muszą nauczyć się korzystać z nowych technologii w takim samym stopniu jak inne obszary. Podkreślił przy tym ewolucyjny charakter zmian w swojej organizacji: – Kilkanaście miesięcy temu w Emitel rozpoczęliśmy projekt dotyczący rozwoju sztucznej inteligencji. W ramach warsztatów w pierwszej kolejności pomagaliśmy pracownikom zrozumieć, czym jest, a czym nie jest AI – tłumaczył. Dodał również, że kluczem było włączenie zespołu w proces kreacji: – W ramach poszczególnych obszarów zrobiliśmy „burzę mózgów", podczas których zastanawialiśmy się, jakie narzędzia AI możemy wykorzystać i w jakim zakresie. Na tej podstawie powstała mapa drogowa pomysłów, które chcemy wdrażać, także w obszarze HR – powiedział.

Szczególną uwagę podczas debaty poświęcono kwestiom bezpieczeństwa danych, które w kontekście ogólnodostępnych modeli AI budzą uzasadniony niepokój biznesu. Rafał Sekuła wyjaśnił, że Emitel postawił na własne, autorskie rozwiązania: – Dziś, po kilkunastu miesiącach, mamy już konkretne, wypracowane rozwiązania, takie jak np. Emibot, który umożliwia korzystanie z AI, w tym tworzenie tzw. workspace będących bezpieczną przestrzenią do pracy cyfrowej w ramach naszej firmy – wyliczał. Wskazał na realne zagrożenia wynikające z niekontrolowanego użycia technologii: – Korzystanie z ogólnodostępnych modeli AI wiąże się z ryzykiem ujawnienia danych, ponieważ informacje wprowadzane do takich systemów mogą stać się dostępne dla innych użytkowników. W organizacjach operujemy natomiast na danych wrażliwych, które nie mogą wydostać się na zewnątrz.

Więcej czasu na myślenie, ale...

O praktycznych korzyściach płynących z biegłości cyfrowej mówił prof. dr hab. Jacek Męcina, doradca Zarządu Konfederacji Lewiatan i wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego, wskazując na drastyczne skrócenie procesów analitycznych. – Jeśli po napisaniu książki jestem w stanie w ciągu trzech godzin wygenerować prezentację do 30 godz. wykładu, to znaczy, że dzięki AI zmniejszyłem nakład pracy z 20 godzin do 2-3 godzin? – pytał retorycznie profesor. Zauważył on, że sztuczna inteligencja staje się dziś kluczowym wsparciem w planowaniu, zarządzaniu i programowaniu, co nieuchronnie zmieni strukturę zatrudnienia. – Pracownicy nie muszą się obawiać AI, tylko pracowników, którzy biegle posługują się AI. To ci drudzy będą prawdziwą konkurencją – skonkludował prof. Jacek Męcina.

Wprowadzenie sztucznej inteligencji do zarządzania ludźmi rodzi fundamentalne pytania o granice kontroli i sprawiedliwości. Dr hab. Krzysztof Stefański, profesor Uniwersytetu Łódzkiego, dyrektor Departamentu Prawa Pracy w MRPiPS, zaznaczył, że prawo z natury ma charakter reaktywny i zazwyczaj próbuje jedynie nadążać za zmianami technologicznymi. Zwrócił przy tym uwagę na szczególnie niebezpieczne zjawisko: – Obserwujemy przypadki tzw. dyskryminacji algorytmicznej w różnych obszarach rynku pracy, a także problemy związane z ochroną i przetwarzaniem danych osobowych. Najpoważniejszą kwestią pozostaje jednak brak transparentności – punktował profesor. Dodał, że bez jasnych regulacji ochrona pracownika może stać się fikcją: – Prawa pracownika stają się iluzoryczne w sytuacji, gdy nie ma on możliwości dowiedzenia się, na jakiej podstawie powstała lista osób objętych zwolnieniami grupowymi, ponieważ została ona wygenerowana przez system oparty na sztucznej inteligencji.

Również przedstawiciele biznesu wyrażali sceptycyzm wobec oddawania algorytmom pełnej kontroli nad losem człowieka w organizacji. Rafał Sekuła otwarcie mówił o wątpliwościach natury etycznej: – Są procesy HR, przy których można mieć wątpliwości dotyczące wykorzystywania algorytmów sztucznej inteligencji, np. do oceniania pracy konkretnych osób, niosące za sobą ryzyko dyskryminacji, braku transparentności czy dehumanizacji – podkreślił. Zaznaczył przy tym, że mimo potęgi narzędzi, ostateczne słowo musi należeć do człowieka. Podobną opinię wyraził Krzysztof Stefański, apelując o rzetelne postrzeganie rzeczywistości: – Musimy także obalić mit, że sztuczna inteligencja „zabierze nam pracę". To narracja, która nie oddaje rzeczywistości. Ostatecznie za każdą decyzją, także o zwolnieniu pracownika, stoi człowiek, a nie automat.

Automatyzacja procesów niesie ze sobą ryzyko, które może ujawnić się z pełną siłą dopiero za kilka lat. Jest nim stopniowe eliminowanie ról wejściowych dla osób zaczynających karierę. Dr hab. Krzysztof Stefański podzielił się niepokojącymi wynikami prowadzonych na uczelni badań. – Narzędzia sztucznej inteligencji są w stanie przejmować zadania, które dotychczas wykonywali młodsi pracownicy – zaznaczył. Dodał przy tym, że choć w krótkiej perspektywie jest to problem osób wchodzących na rynek, w dłuższej uderzy to w same firmy. – Za kilkanaście lat starsi pracownicy będą odchodzić na emeryturę, a młodszych może zabraknąć, by ich zastąpić. Staramy się znaleźć rozwiązania dla tego zjawiska – podkreślił ekspert z Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Zatrzymać silversów, zrozumieć Gen Z

Z drugiej strony barykady demograficznej stoi wyzwanie związane ze starzeniem się społeczeństwa i koniecznością dłuższego zatrzymania doświadczonych kadr w organizacjach. Katarzyna Konieczna-Michałek wskazała, że liderzy muszą nabyć zupełnie nowe umiejętności w tym obszarze. – Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Lider powinien aktywnie wspierać transfer wiedzy, mentoring odwrócony oraz różne ścieżki rozwoju dopasowane do etapu kariery – wyliczała ekspertka dodając, że wydłużanie aktywności zawodowej seniorów wymaga od pracodawców zmian w architekturze pracy: elastycznych ról, ergonomii pracy oraz uznania wkładu eksperckiego.

Z drugiej strony piramidy wiekowej pokolenie Z zmienia dotychczasowy układ sił w organizacjach, wnosząc unikatowe kompetencje, ale i nowe oczekiwania. Agata Boroń zaznaczyła, że młodzi ludzie stają się naturalnymi liderami cyfrowymi. – Wchodzą oni na rynek pracy z wiedzą i umiejętnościami technologicznymi, których często brakuje osobom na wyższych stanowiskach. Równocześnie także w ich gronie pojawiają się obawy i ryzyka zastąpienia ich pracy przez sztuczną inteligencję – podkreśliła menedżerka. Dodała, że młodsze pokolenia cechuje większa wrażliwość na kwestie dobrostanu psychicznego w miejscu pracy. – A wiemy, że ogólnie kondycja psychiczna pracowników się pogarsza – mamy coraz mniej interakcji społecznych, do czego przyczynił się także rozwój pracy zdalnej – opisywała Agata Boroń.

O potrzebie zrozumienia głębszego sensu działań przez najmłodszą kadrę mówiła również Marta Jagnieża, wskazując na konieczność ewolucji programów stażowych. – Pokolenie Z chce mieć wpływ i brać odpowiedzialność za ważne tematy, chce być blisko liderów, zadawać pytania i rozumieć strategię – wyjaśniła. Zaznaczyła przy tym, że nowoczesny staż nie może ograniczać się do wyręczania pracowników w wykonywaniu prostych i powtarzalnych zadań: – Stażysta ma poznać mechanizmy funkcjonowania organizacji, a my chcemy uczyć się od niego, jak szybko i efektywnie przyswajać nową wiedzę w dzisiejszym świecie – zauważyła. Taka wymiana doświadczeń tworzy fundament nowoczesnej kultury organizacyjnej.

Fot. Wojtek Górski

> Obserwujemy przypadki tzw. dyskryminacji algorytmicznej w różnych obszarach rynku pracy, a także problemy związane z ochroną i przetwarzaniem danych osobowych. Najpoważniejszą kwestią pozostaje jednak brak transparentności – mówił **dr hab. Krzysztof Stefański**

– Firmy i działy HR mają zapewnić pracownikom warunki do rozwoju, odpowiednie narzędzia, czas oraz wsparcie lidera, zaś odpowiedzialność za uczenie się i wykorzystanie tych możliwości leży po stronie pracownika – zaznaczyła Marta Jagnieża. Podkreśliła, że w dzisiejszym świecie to właśnie otwartość na nową wiedzę staje się najważniejszą polisą ubezpieczeniową na rynku pracy. – Ważna jest ciekawość pracowników i chęć budowania ich kompetencji rynkowej. Bez chęci nauki i stałego podnoszenia kwalifikacji po stronie pracowników, wysiłki pracodawców nie przyniosą rezultatów – dodała.

Edukacja liderów musi się zmienić

Dr hab. Krzysztof Stefański skazał na konieczność głębokich zmian w przygotowaniu przyszłych kadr. – Potrzebna jest reforma systemu edukacji, tak aby przygotowywał młodzież do życia i pracy w otoczeniu nowych technologii, jednak niezwykle istotna jest również kwestia uczenia się przez całe życie oraz roli pracodawców we wspieraniu tego procesu – argumentował. Zwrócił uwagę na historyczną zmianę modelu kariery: – Wcześniejsze pokolenia mogły spędzić całe życie zawodowe w jednym miejscu pracy. Obecne i przyszłe generacje nie zaznają takiej stabilizacji, więc zachęty do stałego podnoszenia kompetencji są niezbędnym elementem budowania rynku pracy.

W finale debaty jej uczestnicy zastanawiali się nad miejscem Polski na technologicznej mapie świata. – Polska gospodarka ma ogromne ambicje, ale pod względem nasycenia robotami wciąż zajmujemy jedno z ostatnich miejsc w Unii Europejskiej, podczas gdy Stany Zjednoczone czy kraje azjatyckie są już na zupełnie innym etapie – punktował prof. Jacek Męcina. Zaznaczył przy tym, że czas taniej siły roboczej bezpowrotnie minął: – W obliczu rosnących kosztów energii i pracy, inwestowanie w transformację technologiczną nie jest już kwestią wyboru, lecz warunkiem koniecznym dla zachowania konkurencyjności polskiego przemysłu i usług. Aby transformacja zakończyła się sukcesem, niezbędne jest wsparcie systemowe. – Biznes potrzebuje impulsu inwestycyjnego oraz stabilnych regulacji, które pozwolą na bezpieczne wdrażanie innowacji – przekonywał profesor.

Agata Boroń zaapelowała o zmianę mentalną w podejściu do innowacji. – Jako pracownicy powinniśmy mieć świadomość, że technologia ma nam pomagać. Uwierzmy w to, że zmiany dadzą nam wymierne korzyści, zamiast traktować je jedynie jako nowość, którą musimy zaakceptować – zachęcała. Podkreśliła przy tym, że w ostatecznym rozrachunku skuteczność organizacji wciąż będzie zależeć od stylu przywództwa i kultury pracy: – Organizacje nadal będą stawiać przed sobą ambitne, twarde cele, co jest naturalne w świecie biznesu. Coraz większego znaczenia nabiera jednak praca nad stylem przywództwa, który buduje bezpieczeństwo i pozwala pracownikom wierzyć, że ich praca ma sens i wartość.

Michał Perzyński

Fot. Wojtek Górski

> Pracownicy nie muszą się obawiać AI, tylko pracowników, którzy biegle posługują się AI. To ci drudzy będą prawdziwą konkurencją – mówił **prof. dr hab. Jacek Męcina**

Partnerzy relacji

AstraZeneca emitel

eprasa.pl 56c8f87ad8

Fot. Shutterstock

W erze AI będzie praca dla ludzi. Jaka?

Wszystkie aktualne raporty o rynku pracy mówią o rosnącym wpływie sztucznej inteligencji na poziom zatrudnienia oraz organizację i sposób funkcjonowania firm i pracowników. Zmieniają się poszukiwane przez pracodawców kompetencje. Ale to raczej racjonalna ewolucja niż rewolucja

Dlaczego firmy i ich pracownicy sięgają po AI? Powody są oczywiste: ponieważ umiejętnie zastosowane algorytmy pozwalają zrobić wiele rzeczy szybciej, sprawniej, niezawodniej, dzięki czemu można nie tylko podnieść produktywność poszczególnych osób i ról w organizacji, ale też zaoszczędzić cenny czas i wykorzystać go na inne działania, zwłaszcza kreatywne. W polskich realiach motywuje do tego pracodawców kilka czynników:

- notujemy relatywnie wysoki wzrost gospodarczy – w tym roku ma to być ok. 3,5 proc., co jest najwyższym wynikiem wśród dużych gospodarek Unii Europejskiej;
- płace wciąż rosną powyżej poziomu inflacji – wedle GUS, w całym 2025 r. przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw wyniosło blisko 9 tys. zł, w czwartym kwartale – ponad 9,2 tys. zł brutto, zaś w samym grudniu – prawie 9,6 tys. zł;
- stopa bezrobocia rejestrowanego wprawdzie nieco wzrosła (do 5,6 proc.), ale realnie – wedle BAEL – utrzymuje się na poziomie 3,1 proc. i według Komisji Europejskiej nie zmieni się w 2026 r., co będzie jednym z najlepszych wyników w krajach rozwiniętych;
- z powodów demograficznych maleje liczba i dostępność osób w wieku produkcyjnym (w 2025 r. ubytek wyniósł ok. 180 tys.), co ogranicza wzrost zatrudnienia.

Sztuka krytycznego myślenia

W tych okolicznościach AI jawi się jako intuicyjne wręcz narzędzie do obniżania kosztów i wypełniania luki na rynku pracy. W rzeczywistości sytuacja jest bardziej złożona i mocno zależy od sektora, wielkości firmy, rodzaju wykonywanej pracy oraz roli pełnionej w organizacji.

Z badań Randstad wynika, że w I półroczu 2026 r. 15 proc. firm zamierza zwiększyć zatrudnienie, a redukcję etatów rozważa 5 proc. Dominują pracodawcy chcący utrzymać poziom kadr, przy czym dla większości z nich jednym z głównych narzędzi służących zatrzymaniu talentów mają być podwyżki płac (żadna firma nie przewiduje obniżek).

Partner

PREZENTACJA

ALIOR BANK

Inwestycje w ludzi wyznaczają rynkową przewagę

Alior Bank już po raz trzeci z rzędu otrzymał prestiżowy certyfikat Top Employers Institute, co potwierdza skuteczność obranej strategii rozwoju talentów i nowoczesnych praktyk HR. Wyróżnienie to, poprzedzone szczegółowym audytem, jest dowodem na długofalowe i odpowiedzialne podejście instytucji do tworzenia angażującego środowiska pracy, w którym kapitał ludzki jest stawiany w centrum uwagi.

Współczesne zarządzanie organizacją finansową wykracza daleko poza wskaźniki ekonomiczne, a kluczowym elementem budowania przewagi konkurencyjnej staje się jakość polityki personalnej. Decyzja Top Employers Institute o przyznaniu Alior Bankowi certyfikatu na rok 2026 nie jest dziełem przypadku, lecz efektem konsekwencji w działaniu. Nagroda ta trafia wyłącznie do organizacji spełniających najwyższe standardy w obszarze strategii rozwoju talentów oraz innowacyjnych praktyk HR. Jak wskazują przedstawiciele banku, utrzymanie tego tytułu trzeci rok z rzędu wymagało przejścia wymagającego, opartego na twardych dowodach procesu certyfikacji oraz szczegółowego audytu wszystkich procesów kadrowych. Powtarzalność tego sukcesu świadczy o tym, że bank nie tylko wdraża jednorazowe rozwiązania, lecz także długofalowo i odpowiedzialnie podchodzi do rozwoju kultury organizacyjnej.

– Nasza instytucja z dumą tworzy miejsce pracy otwarte na rozwój, docenianie i realizację ambicji pracowników – podkreśla Piotr Wlazło, dyrektor zarządzający pionem HR w Alior Banku. – Inwestowanie w kompetencje zatrudnionych pozostaje jednym z kluczowych elementów strategii firmy, a dbałość o kulturę organizacyjną odbywa się na każdym etapie kariery pracownika. To właśnie pasja i zaangażowanie zespołów sprawiają, że bank znajduje się w gronie liderów rynku pracy – dodaje.

W banku jest wiele działań rozwojowych dostępnych dla pracowników, jednym z nich jest platforma edukacyjna Alior Uniwersytet. Jest to przestrzeń, która służy nie tylko poszerzaniu wiedzy biznesowej, ale także dbałości o dobrostan pracowników. W odpowiedzi na cyfryzację sektora bankowego instytucja kładzie silny nacisk na kompetencje technologiczne. W ramach cyklicznych szkoleń pracownicy zgłębiają tajniki programu Excel na poziomie zaawansowanym, uczą się podstaw tworzenia automatyzacji przy użyciu VBA, a także automatyzacji raportowania i analizy danych. Oferta edukacyjna obejmuje również specjalistyczne kursy z zakresu tworzenia zapytań do bazy MS SQL Server, obsługi Power BI oraz SQL dla analityków. Uzupełnieniem tych działań jest dostęp do platformy LinkedIn Learning, oferującej szeroki wachlarz kursów online prowadzonych przez ekspertów, co pozwala na elastyczne dopasowanie nauki do indywidualnych potrzeb.

Równolegle do kompetencji twardych bank intensywnie rozwija umiejętności przywódcze. Programy takie jak „Przywództwo jutra", „Boss challenge" czy „ABC menedżera" – comiesięczne szkolenie dla nowych liderów – mają na celu przygotowanie kadry zarządzającej do wyzwań przyszłości. Dużym zainteresowaniem cieszy się program mentoringowy, którego druga edycja zgromadziła 24 pary mentor-mentee, wspierając rozwój kompetencji liderskich poprzez wymianę doświadczeń. Dodatkowo bank wdrożył inicjatywę „Ścieżki rozwoju kompetencji menedżerskich", która pomaga liderom w diagnozie ich umiejętności, uzyskaniu wielokierunkowego feedbacku oraz ustrukturyzowanym planowaniu dalszego rozwoju. Istotnym elementem budowania atmosfery pracy jest także rozpoczęty w 2025 r. program „Kultura współpracy", promujący komunikację i współdziałanie. Tradycją stał się już jesienny Festiwal Rozwoju, podczas którego organizowane są webinary, warsztaty i spotkania z inspirującymi prelegentami. Ostatnia edycja tego wydarzenia koncentrowała się na kluczowych dla organizacji wartościach, jakimi są efektywna współpraca i zwinność działania.

Nowoczesna polityka HR w wydaniu Alior Banku to także troska o równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, co potwierdza szeroki pakiet benefitów wellbeingowych. Pracownicy korzystają z elastycznych godzin pracy oraz możliwości pracy zdalnej. Bank wprowadził nowatorskie rozwiązania, takie jak „Dzień na U" – dodatkowy dzień wolny przeznaczony na badania profilaktyczne, czy inicjatywę „Dwie Godziny dla Rodziny, dla Człowieka", umożliwiającą skrócenie czasu pracy. Organizacja wspiera również działalność społeczną pracowników, oferując 16 godzin płatnego czasu na wolontariat. Wyjątkowym benefitem jest nielimitowany dostęp do platformy Mindgram, zapewniającej wsparcie psychologiczne, prawne oraz możliwości rozwoju osobistego. Z rozwiązania tego mogą korzystać nie tylko pracownicy, ale również pięciu członków ich rodzin, co świadczy o holistycznym podejściu pracodawcy do zdrowia i dobrostanu zatrudnionych.

Otrzymanie certyfikatu Top Employers 2026 traktowane jest w banku nie jako zwieńczenie starań, ale jako motywacja do dalszego rozwoju. Przedstawiciele instytucji zapowiadają kontynuację inwestycji w rozwój pracowników i tworzenie jeszcze bardziej przyjaznego środowiska pracy. Plany obejmują także wdrażanie kolejnych innowacji w obszarze HR.

eprasa.pl 56c8f87ad8

W swoim ostatnim raporcie o rynku pracy i pożądanych kompetencjach Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zwraca uwagę, że w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości pracodawcy w coraz większym stopniu oczekują od swych pracowników i kandydatów do pracy takich umiejętności, jak: szybka adaptacja do zmian, inteligencja emocjonalna, myślenie krytyczne, biegłość cyfrowa oraz etyczne osądy w kontekście AI. Pracownik musi być przygotowany nie tylko na pędzące zmiany, lecz także ciągłą edukację, by za tymi zmianami nadążyć. Z kolei kandydaci do pracy muszą być co do zasady otwarci na nowe wyzwania.

„Pracownicy, którzy potrafią myśleć krytycznie, zadają pytania i uwzględniają różne punkty widzenia oraz analizują konsekwencje podejmowanych decyzji. Sprzyja to bardziej przemyślanym działaniom w pracy, dlatego ta umiejętność jest szczególnie ceniona w procesie rekrutacji" – czytamy w raporcie PARP.

Z drugiej strony – pracodawcy powinni się liczyć z tym, że topniejące grono dostępnych kandydatów charakteryzuje się coraz większą świadomością potrzeb. Większość kandydatów poszukuje środowiska pracy, w którym poczują się dostrzegani i docenieni oraz w którym będą mogli realizować swoje pasje i rozwijać się zawodowo.

Czy umiesz „w AI"?

Coraz więcej pracowników i kandydatów do pracy deklaruje znajomość narzędzi cyfrowych, w tym AI, ale dla pracodawców najważniejsze jest to, czy dana osoba rozumie, jak rozwiązania oparte na technologii mogą ze sobą współdziałać i pomagać w dostosowywaniu się pracownika, jego działu i całej firmy do nowych zadań i celów oraz rozwijaniu biznesu.

„Sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić ludzkiego osądu, dlatego tak ważne jest rozwijanie umiejętności refleksji nad etycznymi konsekwencjami podejmowanych decyzji" – dodaje PARP.

Eksperci Hays zakładają, że nowoczesne technologie będą miały w najbliższych miesiącach największy wpływ na rynek pracy. Firmy to wiedzą i dlatego będą rekrutować specjalistów z obszaru AI. Chociaż w Polsce stanowiska typu specjalista ds. etyki AI czy prompt engineer wciąż są dość niszowe, to ról związanych ze sztuczną inteligencją będzie przybywać.

> Coraz więcej pracowników i kandydatów do pracy deklaruje znajomość narzędzi cyfrowych, w tym AI, ale dla pracodawców najważniejsze jest to, czy dana osoba rozumie, jak rozwiązania oparte na technologii mogą ze sobą współdziałać i pomagać w dostosowywaniu się pracownika, jego działu i całej firmy do nowych zadań i celów oraz rozwijaniu biznesu

– Dyskusja o AI w Polsce nie zaowocowała dotąd przełomem na rynku pracy, choć popycha firmy do zmian strukturalnych. W konsekwencji, podczas gdy jedne kompetencje tracą na znaczeniu, inne stają się absolutnie kluczowe, napędzając popyt na wyspecjalizowanych ekspertów z bogatym zapleczem technologicznym i rozwiniętymi kompetencjami miękkimi. W Polsce wśród najbardziej poszukiwanych zawodów związanych ze sztuczną inteligencją w 2026 będzie m.in. inżynier AI – twierdzi Agnieszka Pietrasik z Hays. Badanie do Raportu płacowego Hays Poland pokazuje, że o ile w 2024 roku ze sztucznej inteligencji w miejscu pracy korzystało 23 proc. specjalistów, o tyle w 2025 odsetek ten był już dwukrotnie wyższy.

Równocześnie od chwili debiutu ChatGPT i wraz z rozwojem kolejnych narzędzi spada liczba ofert pracy dla stażystów i juniorów. Ten ogólnoświatowy trend dotyka przede wszystkim przedstawicieli pokolenia Z. Chociaż ogólna biegłość technologiczna Zetek często daje im w pracy naturalną przewagę, to automatyzacja prostych i powtarzalnych zadań eliminuje stanowiska i role będące do niedawna dla początkujących trampoliną do kariery.

Opracowanie Hays Poland „Sztuczna inteligencja w miejscu pracy. Polska na tle innych krajów 2025" bazujące na globalnych danych Hays pokazuje, że na całym świecie średnio 89 proc. profesjonalistów wyraża chęć rozwoju kompetencji związanych ze sztuczną inteligencją. W Polsce odsetek ten wynosi 85 proc. Najświeższe badanie Hays wykazało, że zdecydowana większość specjalistów i menedżerów jest skłonna wziąć udział w programach upskillingu lub reskillingu, przygotowujących do wdrożenia AI w miejscu pracy.

„Zamiast zupełnie wypierać czynnik ludzki, sztuczna inteligencja może dawać przestrzeń na bardziej miękkie, kreatywne i wymagające współpracy zadania, w których również młodzi ludzie mogą się świetnie odnaleźć" – kwitują eksperci Hays.

Podkreślają, że wraz z cyfryzacją kolejnych obszarów w firmach i wzrostem wykorzystania narzędzi AI zwiększa się zapotrzebowanie organizacji na rozwiązania i specjalistów z obszaru cyberbezpieczeństwa.

– W 2026 roku specjaliści ds. cyberbezpieczeństwa, pod względem wynagrodzeń i otrzymywanych ofert pracy, pozostaną jednymi z liderów w branży IT. Chcąc zadbać o swoją firmę w tym kontekście, nierzadko trzeba będzie odpowiedzieć na wysokie oczekiwania najlepszych kandydatów – przewiduje Agnieszka Pietrasik.

Wielkie wyzwanie: „technostres" i FOBO

Badania Hays i innych firm doradczo-rekrutacyjnych wskazują, że „w najbliższych miesiącach specjaliści i menedżerowie w rosnącym stopniu będą odczuwać stres, że przegapią ważne cyfrowe nowości, a później będzie im trudno zaadaptować się do nowego, zdigitalizowanego świata". Profesjonaliści obawiają się też, że ich umiejętności i wiedza staną się nieaktualne lub zupełnie zbędne – to objawy FOBO, czyli poczucia strachu przed byciem niepotrzebnym czy łatwym do zastąpienia. Jest ono nieobce również licznym przedstawicielom branży technologicznej: w sektorze IT tylko połowa specjalistów czuje się przygotowana na zmiany wywołane szalonym rozwojem technologii; druga połowa odczuwa silny niepokój.

dokończenie na str. D10

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Praca w czasach zmiany: rozwój kompetencji przez partnerstwo

Rynek pracy przechodzi przyspieszoną ewolucję. Jak zauważa Marta Jagnieża, wiceprezeska zarządu i dyrektorka HR AstraZeneca Pharma Poland, wpływ na tę zmianę mają zarówno rozwój sztucznej inteligencji, jak i doświadczenia ostatnich lat jak pandemia COVID-19 oraz napięcia geopolityczne. To one kształtują postawy pracowników, redefiniują oczekiwania wobec pracy i zmieniają rolę pracodawców. AstraZeneca odpowiada na te wyzwania, łącząc inwestycje w ludzi z kulturą odpowiedzialności i współpracy. To podejście wynika wprost z wartości firmy.

Stabilna praca nie oznacza braku zmian

Stabilności zatrudnienia oczekuje dziś większość pracowników, ale to nie oznacza już niezmienności zadań przez lata. W rzeczywistości ciągłej innowacji nikt nie może zagwarantować niezmiennej roli. Stabilność definiujemy inaczej: jako pewność rozwoju, możliwość przechodzenia między rolami, technologiami i kompetencjami oraz wsparcie w budowaniu nowych umiejętności. W praktyce oznacza to gotowość organizacji do inwestowania w podnoszenie kwalifikacji zamiast rezygnowania z pracowników z powodu chwilowego niedopasowania kompetencyjnego. To konkretna realizacja zasady „postępujemy właściwie": wybieramy długofalowy rozwój ludzi zamiast krótkoterminowych oszczędności.

Środowisko sprzyjające uczeniu się to odpowiedzialność pracodawcy. Zapewniamy narzędzia, czas, merytoryczne wsparcie i bezpieczną przestrzeń testowania nowych rozwiązań. Jednak nawet najlepszy ekosystem nie zastąpi postawy pracownika: ciekawości, otwartości i chęci rozwoju. Kluczem do tworzenia odpornej organizacji, takiej, w której transformacja to dobrze prowadzony proces, a nie rewolucja – jest partnerstwo pracodawcy i pracowników. Firma otwiera możliwości, pracownik aktywnie z nich korzysta.

Międzypokoleniowa sztafeta kompetencji

Młodsze pokolenia wnoszą wyjątkowy atut: samodzielnie opanowały nowe technologie i naturalnie poruszają się w świecie cyfrowym. W AstraZeneca chcemy, aby ta postawa się utrwalała, a nawet inspirowała całą organizację. Cenimy model odwróconego mentoringu, w którym młodzi uczą, jak skutecznie się uczyć i wykorzystywać technologie, a doświadczeni pracownicy nadają temu kontekst i kierunek. W ten sposób budujemy kulturę wzajemnego uczenia się, która wzmacnia wszystkie pokolenia.

Równolegle rośnie znaczenie umiejętności związanych ze sztuczną inteligencją. Obserwujemy, jak AI przejmuje wiele prostych i powtarzalnych zadań, ale widzimy też, że generuje nowe role. Najważniejszą kompetencją staje się dziś precyzyjne formułowanie pytań do systemów opartych na AI, weryfikacja odpowiedzi i łączenie danych z wiedzą ekspercką. Z myślą o pacjentach, których stawiamy na pierwszym miejscu, podążamy za nauką, traktując AI jako narzędzie wspierające ludzi w podejmowaniu lepszych decyzji – od badań i rozwoju, przez analitykę, po procesy operacyjne.

Rynek talentów to wspólna odpowiedzialność

Istotnym elementem tej układanki są programy stażowe. W AstraZeneca staż to nie tylko lista zadań, lecz przede wszystkim zrozumienie mechanizmów działania organizacji: współpracy zespołów, łączenia medycyny, nauki i technologii, oraz procesu podejmowania decyzji. Chcemy, by uczestnicy wynieśli doświadczenia, które zaprocentują w przyszłości – zarówno w naszej firmie, jak i szerzej na rynku pracy. Im więcej organizacji będzie patrzeć na staże przez pryzmat rozwoju kompetencji, tym silniejszy i bardziej odporny będzie rynek talentów.

Globalna misja, lokalne talenty

Transformacja wymaga inkluzywności. Każdy z nas – niezależnie od wieku czy doświadczenia – potrzebuje rozwijać umiejętność m.in. korzystania z nowych technologii. Rolą HR i całej organizacji jest zapewnienie warunków i narzędzi do rozwoju, ale nikt nie rozwinie kompetencji za pracownika. Sukces opiera się na współodpowiedzialności: pracodawca oferuje możliwości, pracownik je wykorzystuje.

Siłę naszego podejścia widać w Polsce, gdzie łączymy naukę, technologie i operacje na rzecz pacjentów. Kluczowe obszary działalności obejmują: badania i rozwój kliniczny - planowanie i prowadzenie badań klinicznych we współpracy z ośrodkami w kraju, zespoły medyczne i komercyjne w głównych obszarach terapeutycznych – onkologia, choroby sercowo naczyniowe, metaboliczne i nerek, choroby oddechowe i choroby rzadkie; nowoczesne centra usług biznesowych i cyfrowych, łańcuch dostaw i wsparcie jakości, a także programy stażowe i ścieżki rozwojowe dla studentów i absolwentów. To środowisko, w którym naukowcy, lekarze, specjaliści danych i eksperci operacyjni mogą rozwijać karierę w projektach o globalnym zasięgu i realnie wpływać na stan nauki i stan zdrowia społeczeństwa.

Przyszłość pracy to ciągłe uczenie się, odwaga zmiany i odpowiedzialność za decyzje. W AstraZeneca wybieramy tę drogę konsekwentnie: tworzymy warunki do rozwoju, inwestujemy w przekwalifikowanie, łączymy pokolenia i technologie, a fundamentem pozostają wartości – stawiamy pacjentów na pierwszym miejscu, podążamy za nauką, postępujemy właściwie, gramy o zwycięstwo i działamy przedsiębiorczo. Stabilna praca nie oznacza dziś niezmienności, lecz stałość możliwości rozwoju.

AstraZeneca

eprasa.pl 56c8f87ad8

dokończenie ze str. D9

Polski sektor IT jest od dawna integralną częścią globalnej gospodarki i te nastroje są bardzo podobne: rośnie liczba pracowników obawiających się negatywnego wpływu AI na ich perspektywy zawodowe. W ubiegłorocznej edycji badania Hays przyznało się do tego aż 48 proc. respondentów. Specjaliści IT są w pełni świadomi, że samouczące się algorytmy nadają się nie tylko do automatyzacji rutynowych zadań, ale już dziś zmieniają charakter pracy na stanowiskach kreatywnych, a nawet strategicznych.

„Nie oznacza to, że sztuczna inteligencja w pełni zastąpi ludzi. Wręcz przeciwnie – wraz z cennymi kompetencjami miękkimi pracowników, czynnik ludzki będzie niezbędny. Z perspektywy pracowników równie ważna będzie jednak uważność na zachodzące zmiany i elastyczność. Pracodawcy powinni zaś przeprowadzić audyt wykorzystywanych technologii i zastanowić się, w jakim stopniu ułatwiają pracę i jakie granice warto wyznaczyć, aby zadbać o pracowników i bezpieczeństwo firmowych danych" – konkluduje Hays.

Chatbot twoim kolegą

Z analiz trendów Progress Software wynika, że w wielu firmach AI przejmie docelowo znaczącą część zadań operacyjnych, wspierając analizę danych i automatyzację procesów, natomiast człowiek pozostanie kluczowy w obszarach związanych ze strategią, oceną ryzyka i nadzorem nad działaniem rozwiązań technicznych. Ten podział ról stanie się fundamentem dla skutecznego wykorzystania nowych narzędzi w codzienności biznesowej.

Jakub Andrzejewski z Progress Software podkreśla, że firmy będą potrzebowały nie tylko systemów technicznych, ale także, a właściwie przede wszystkim – umiejętnego łączenia możliwości technologii z ludzką wiedzą i doświadczeniem. – To od tego zależeć będzie ich zdolność do bezpiecznego i świadomego wykorzystywania AI, a także do budowania przewagi w warunkach rosnącej złożoności środowisk cyfrowych. Widzimy przy tym wyraźne przesunięcie akcentów: sztuczna inteligencja coraz skuteczniej wykonuje zadania operacyjne, ale równolegle rośnie znaczenie człowieka jako tego, który nadaje kierunek, dba o kontekst i kontroluje sposób jej wykorzystania. To nie jest relacja konkurencyjna – to uzupełnianie kompetencji. W 2026 roku firmy będą budować przewagę przede wszystkim dzięki połączeniu ludzkiego nadzoru oraz zdolności AI do szybkiej analizy i automatyzacji powtarzalnych działań – przekonuje ekspert.

Istotnym elementem tej transformacji będzie wykorzystanie języka naturalnego w zarządzaniu infrastrukturą techniczną: zespoły będą mogły wydawać skomplikowane polecenia za pomocą prostych komunikatów tekstowych, co przyspieszy procesy i poszerzy grono osób zdolnych do obsługi zaawansowanych systemów. Równocześnie narzędzia AI będą samodzielnie generować automatyzacje – od skryptów, po konfiguracje i logikę procesów operacyjnych. Rozwiązania określane jako metainteligencja będą monitorować wydajność modeli, reagować na degradację ich działania, weryfikować jakość danych oraz nadzorować procesy serwowania modeli w środowiskach produkcyjnych. To kolejna warstwa współpracy człowiek-AI, w której człowiek pozostaje odpowiedzialny za interpretację wyników, definiowanie zasad i podejmowanie decyzji.

Wszystkie te zjawiska będą wymagały od firm bardziej rozbudowanych procesów zarządzania oraz dokumentowania sposobu działania modeli i przez nich decyzji. – Kluczowe jest wdrażanie AI w sposób odpowiedzialny i zgodny z przyjętymi zasadami nadzoru. Firmy będą musiały jasno określać, w jakich obszarach AI może działać samodzielnie, kiedy wymagana jest akceptacja człowieka i jakie dane mogą być wykorzystywane w procesach decyzyjnych. To naturalny etap dojrzewania rozwiązań, który pozwoli łączyć innowacyjność z przewidywalnością i bezpieczeństwem – podkreśla ekspert Progress Software.

Zbigniew Bartuś

3,5%
PROGNOZOWANY **WZROST GOSPODARCZY** POLSKI W 2026 R.
Źródło: Międzynarodowy Fundusz Walutowy

9582,91 zł
PRZECIĘTNE MIESIĘCZNE WYNAGRODZENIE* W SEKTORZE PRZEDSIĘBIORSTW W GRUDNIU 2025 R.
Źródło: Główny Urząd Statystyczny * bez wypłat nagród z zysku

3,1%
PROGNOZOWANA **STOPA BEZROBOCIA BAEL** W 2026 R.
Źródło: Komisja Europejska

180 tys.
O TYLE **ZMNIEJSZYŁA SIĘ LICZBA OSÓB W WIEKU PRODUKCYJNYM** W POLSCE W 2025 R.
Źródło: szacunki na podstawie danych GUS

48%
SPECJALISTÓW IT W POLSCE OBAWIA SIĘ NEGATYWNEGO WPŁYWU AI NA ICH PERSPEKTYWY ZAWODOWE
Źródło: badania Hays

RM

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Nowoczesny HR w praktyce. Grupa Żabka potwierdza pozycję Top Employera

Rynek pracy przyspieszył. Cyfryzacja, elastyczne modele zatrudnienia i rosnące znaczenie kultury organizacyjnej sprawiają, że pracodawcy są dziś wnikliwie oceniani. W tym kontekście certyfikat Top Employer Poland 2026, przyznany Grupie Żabka przez Top Employers Institute, jest potwierdzeniem dojrzałości i konsekwencji w polityce pracowniczej.

Organizacje są coraz uważniej obserwowane zarówno przez pracowników, jak i kandydatów, którzy swoje doświadczenia dzielą w przestrzeni online. W efekcie w rywalizacji o talenty wygrywają firmy łączące efektywność biznesową z autentycznymi wartościami. Do tej kategorii zalicza się Grupa Żabka, jako jedyna firma z Polski wielokrotnie nagradzana w badaniach Gallupa, m.in. tytułem Gallup Exceptional Workplace Award, co plasuje ją w wąskim gronie organizacji o ponadprzeciętnym poziomie zaangażowania pracowników.

– *To dla nas potwierdzenie, że nasze działania na rzecz pracowników przynoszą realne efekty. W Żabce stawiamy na rozwój, otwartość i poczucie sensu pracy* – mówi Jolanta Bańczerowska, Chief People Officer.

Sprawny HR i nowoczesne technologie

Audyt Top Employers obejmuje m.in. strategię personalną, rozwój talentów, kulturę organizacyjną oraz stopień cyfryzacji procesów HR. Grupa Żabka inwestuje w automatyzację, rozwiązania cyfrowe i sztuczną inteligencję wspierającą rekrutację i rozwój kompetencji. W praktyce oznacza to cyfrowe procesy rekrutacyjne, ustandaryzowane ścieżki wdrożeniowe oraz technologicznie wspierany model rozwoju 70–20–10. Pracownicy korzystają z narzędzi cyfrowych, w tym generatora Indywidualnych Planów Rozwoju, który pozwala projektować ścieżki kompetencyjne, dobierać formy nauki i monitorować postępy.

Skala tych działań jest znacząca – w ostatnim roku pracownicy zrealizowali dziesiątki tysięcy godzin szkoleń obejmujących kompetencje menedżerskie, tzw. power skills i umiejętności cyfrowe. Uzupełnieniem jest Employee Assistance Programme, zapewniający dostęp do wsparcia psychologicznego, prawnego i finansowego.

Transparentność i jasne standardy

Handel detaliczny pozostaje konkurencyjnym segmentem rynku pracy. W skali branży budowanie stabilnych zespołów wymaga konsekwentnych działań. Grupa Żabka odpowiada na te uwarunkowania transparentnością procesów i jasno zdefiniowanymi standardami pracy.

Kandydaci mają dostęp do polityki równości i inkluzywności, a po zakończeniu rekrutacji mogą ocenić jej przebieg. Dodatkowo publicznie dostępny culturebook opisuje wartości i oczekiwania wobec zespołów, pomagając kandydatom zrozumieć kulturę firmy. Nowi pracownicy trafiają do ustandaryzowanego programu onboardingu, który ułatwia szybkie wdrożenie i skraca czas osiągnięcia pełnej efektywności.

Employer branding oparty na doświadczeniach

Grupa Żabka rozwija wewnętrzny employer branding, opierając go na dialogu z pracownikami i różnorodnych inicjatywach. Kluczowe są badania zaangażowania, kwartalne pulse checki i dwukierunkowa komunikacja podczas townhallów czy na intranecie. Równolegle realizowana jest paleta projektów: Festiwal Kultury, programy rozwojowe „Misja: Twój rozwój", platformy dzielenia się wiedzą („Kto pyta, ten rządzi"), konkursy w centrach logistycznych czy inicjatywy w ramach zaangażowania społecznego.

Żabka została również doceniona w obszarze równości i inkluzywności, otrzymując ponownie certyfikat Equal Salary oraz zdobywając True Equity Award, przyznawany za systemowe podejście do różnorodnego i włączającego środowiska pracy.

Wartości, które działają w praktyce

Wartości Grupy Żabka – otwartość, odpowiedzialność, wiarygodność i ambicja – zostały wypracowane wspólnie z pracownikami podczas warsztatów i prac grupowych. Określono też konkretne zachowania odzwierciedlające te wartości w codziennej pracy. Są one komunikowane już na etapie rekrutacji, a nowi pracownicy przechodzą dedykowane szkolenie wartościowe w ramach onboardingu.

Efekty tak zaprojektowanej polityki widać w codziennej pracy – pracownicy rozumieją cele organizacji, identyfikują się z nimi i mają poczucie realnego wpływu na decyzje. To wzmacnia zaangażowanie i sprzyja realizacji ambitnych planów biznesowych.

Standardy, które widać na co dzień

Polityka HR Grupy Żabka tworzy spójny, długofalowy model zarządzania kapitałem ludzkim. Konsekwencja, mierzalne standardy i autentyczne podejście do pracowników decydują o przewadze organizacji na konkurencyjnym rynku pracy. Certyfikat Top Employer Poland 2026 potwierdza, że inwestycja w ludzi nie jest kosztem, lecz skuteczną strategią budowania przewagi konkurencyjnej.

eprasa.pl 56c8f87ad8

HR jako partner biznesu – jak GSK buduje dojrzałą organizację przyszłości

Rozmowa z Jarosławem Skupińskim, Dyrektorem HR GSK w Polsce, laureata Top Employer Poland 2026

GSK po raz kolejny otrzymało certyfikat Top Employer Poland. Co z perspektywy Dyrektora HR mówi on dziś o dojrzałości organizacji i jej wsparciu dla biznesu?

Certyfikat Top Employer traktujemy jako potwierdzenie konsekwentnie realizowanej strategii, a nie jednorazowe wyróżnienie. Z perspektywy HR to jasny sygnał, że wdrażane przez nas rozwiązania realnie wspierają rozwój biznesu i są spójne z długofalowymi celami organizacji. To także potwierdzenie, że potrafimy łączyć wysokie standardy zarządzania kapitałem ludzkim z dynamiką zmian, charakterystyczną dla globalnej firmy biofarmaceutycznej.

Rola HR coraz częściej wykracza poza funkcję operacyjną. Jak dziś wygląda realne wsparcie biznesu przez HR w GSK?

HR w GSK działa dziś jako pełnoprawny partner dla biznesu. Oznacza to aktywny udział w planowaniu strategicznym, wspieranie liderów w podejmowaniu decyzji oraz pomaganie zespołom w skutecznym przechodzeniu przez zmiany. Nasza rola nie ogranicza się do dostarczania procesów, ale polega na rozumieniu potrzeb biznesowych i przekładaniu ich na konkretne rozwiązania. Dzięki temu HR realnie wzmacnia odporność organizacji, jej efektywność oraz zdolność do reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Pracownicy oczekują dziś od HR szybkości i dostępności. W jaki sposób wychodzą Państwo naprzeciw tym potrzebom?

Oczekiwania pracowników znacząco się zmieniły – dziś liczy się szybki dostęp do informacji, prostota procesów i sprawna obsługa. W związku z tym intensywnie inwestujemy w rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji. AI wspiera nas m.in. w automatyzacji wybranych procesów HR oraz w obsłudze najczęściej pojawiających się pytań pracowników. Dzięki temu jesteśmy w stanie działać efektywniej i bardziej przewidywalnie.

Jak automatyzacja wpływa w praktyce na relacje i rolę HR w organizacji?

Automatyzacja bywa postrzegana jako zagrożenie dla relacji międzyludzkich, jednak my obserwujemy efekt odwrotny. Dzięki przejęciu przez technologię powtarzalnych i czasochłonnych zadań administracyjnych, zespoły HR zyskują przestrzeń na to, co najważniejsze – bezpośredni kontakt z ludźmi, pogłębione rozmowy i realne wsparcie liderów w codziennych wyzwaniach.

W GSK technologia, w tym rozwiązania oparte na AI, pełni rolę narzędzia, które wzmacnia „human touch", zamiast go zastępować. Umożliwia nam przesunięcie ciężaru pracy HR z obszarów operacyjnych w stronę działań o charakterze strategicznym, wymagających doświadczenia, empatii i zrozumienia kontekstu organizacyjnego.

Dzięki temu możemy dziś koncentrować się przede wszystkim na czterech kluczowych obszarach działania HR w GSK. Rozwój talentów, budowanie świadomego przywództwa, wzmacnianie kultury organizacyjnej oraz rozwijanie kompetencji przyszłości to elementy, które wymagają uważnej, partnerskiej roli HR. To one w największym stopniu decydują o długoterminowej konkurencyjności organizacji na rynku pracy. W tym sensie technologia nie zmienia tego, czym HR powinien się zajmować, ale daje nam przestrzeń, by bliżej ludzi.

Kultura organizacyjna to jeden z kluczowych elementów ocenianych w Top Employer. Jaką rolę odgrywa ona w przyciąganiu i utrzymaniu talentów?

Kultura organizacyjna ma dziś ogromne znaczenie w podejmowaniu decyzji zawodowych i coraz częściej przesądza o tym, czy pracownicy decydują się związać z organizacją na dłużej. Z mojego doświadczenia wynika, że ludzie poszukują przede wszystkim środowiska opartego na spójnych wartościach, odpowiedzialnym przywództwie i realnym poczuciu sensu.

W GSK konsekwentnie budujemy ją w oparciu o zaufanie, inkluzywność i rozwój. Wiemy, że dobre miejsce pracy to takie, w którym rozwijanie kompetencji, wellbeing i zaangażowanie wzajemnie się wzmacniają.

Jak w praktyce realizujecie Państwo tę kulturę w GSK?

Oprócz szerokiego i elastycznego pakietu benefitów tworzymy warunki sprzyjające poczuciu odpowiedzialności i przynależności, oferując pracownikom różnorodne ścieżki rozwoju. Są to zarówno formalne programy i narzędzia, jak i liczne grupy pracownicze, od inicjatyw sportowych i wellbeingowych po społeczności skupione wokół nowych technologii, innowacji czy sztucznej inteligencji. Istotnym elementem naszej kultury są także kompleksowe działania z obszaru zdrowia i dobrostanu. Obejmują one zarówno wsparcie fizyczne, jak i psychiczne, a ich celem jest realne odpowiadanie na wyzwania, z którymi mierzą się pracownicy na różnych etapach życia. Tworzymy programy wspierające rodziców oraz osoby opiekujące się członkami rodziny – m.in. poprzez dodatkowy czas wolny, który pozwala skupić się na potrzebach bliskich w wymagających momentach. Równie ważna jest dla nas kwestia inkluzywności. Tam, gdzie to możliwe, wprowadzamy dodatkowe rozwiązania wyrównując benefity i urlopy wykraczając poza obowiązujące wymogi prawne.

Jaką rolę w kontekście kultury organizacyjnej ogrywa u Państwa rozwój Pracowników?

Rozwój pracowników jest integralnym elementem naszej kultury i obszarem, w który systematycznie inwestujemy, przygotowując organizację i zespoły na przyszłe wyzwania. Centralnym filarem naszego podejścia jest nowoczesna platforma szkoleniowo-rozwojowa, działająca w oparciu o AI, która oferuje spersonalizowane doświadczenie nauki, dopasowane do różnych ról, poziomów doświadczenia, potrzeb organizacji i aspiracji zawodowych pracowników. Równolegle rozwijamy programy liderskie, w tym inicjatywy dedykowane osobom na stanowiskach menedżerskich, a także grupy praktyków oraz liczne sesje edukacyjne i warsztatowe — często organizowane przez pracowników dla pracowników. Takie podejście umożliwia połączenie różnych inicjatyw edukacyjnych i wymianę wiedzy, a zarazem sprzyja nieustannemu doskonaleniu kompetencji liderskich, cyfrowych oraz tych istotnych w przyszłości, tworząc warunki do kształtowania kariery w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy.

Polski rynek pracy mierzy się z wyzwaniami demograficznymi. Jak wpływają one na strategię HR w GSK?

Rosnąca różnorodność pokoleniowa sprawia, że dziś nie ma jednego uniwersalnego modelu zarządzania talentami. Z perspektywy HR wyraźnie widzimy, jak odmienne są potrzeby pracowników na różnych etapach kariery – od osób stawiających pierwsze kroki na rynku pracy, po doświadczonych ekspertów.

W GSK wsłuchujemy się w głosy wszystkich pracowników. Systematycznie aktualizujemy pakiet benefitów oraz tematykę wewnętrznych inicjatyw — od wsparcia przy wejściu na rynek pracy, po przygotowanie do przejścia na emeryturę. Dzięki tej elastyczności budujemy zaangażowanie oparte na realnym rozumieniu ewoluujących potrzeb pracowników.

Jakie kompetencje i postawy będą kluczowe dla organizacji, które chcą pozostać konkurencyjne na rynku pracy?

W najbliższych latach kluczowe znaczenie będą miały zdolność do uczenia się, adaptacja do zmian, odpowiedzialne i empatyczne przywództwo oraz zrównoważone korzystanie z technologii, takich jak AI. Organizacje, które chcą pozostać konkurencyjne, muszą inwestować w rozwój kompetencji przyszłości i jednocześnie budować kulturę współpracy i innowacyjności, pamiętając, że kulturę tworzą ludzie, nie procesy czy technologia. Z perspektywy HR oznacza to przesunięcie roli w stronę partnera strategicznego, który łączy cele biznesowe z realnymi potrzebami pracowników.

GSK

Wszelkie podejrzewane działania niepożądane należy zgłaszać do Departamentu Monitorowania Niepożądanych Działań Produktów Leczniczych Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych, Aleje Jerozolimskie 181C, 02-222 Warszawa, Tel.: +48 22 49 21 301, Faks: +48 22 49 21 309, Strona internetowa: https://smz.ezdrowie.gov.pl. Działania niepożądane można zgłaszać również podmiotowi odpowiedzialnemu na stronie pl.gsk.com.

GSK Commercial Sp. z o.o., ul. Rzymowskiego 53, 02 - 697 Warszawa, tel.: 22 576 90 00, fax: 22 576 90 01, pl.gsk.com, prowadzący reklamę na zlecenie podmiotu odpowiedzialnego.

Znaki towarowe stanowią własność spółek z grupy GSK lub przedmiot licencji im udzielonych. ©2026 Spółki z grupy GSK lub ich licencjodawcy.

SUPP-2600192, styczeń 2026 r.

eprasa.pl 56c8f87ad8

PREZENTACJA

Dobre praktyki HR przestały być miłym dodatkiem, a stały się warunkiem stabilnego biznesu

Czy w logistyce jest miejsce na empatię, wsparcie rodzicielstwa i elastyczność? Agata Boroń, dyrektor ds. HR i komunikacji DHL eCommerce Polska, przekonuje, że zadowolony pracownik to fundament, na którym opiera się sukces całej firmy. Zdradza też, jak słuchanie głosu zespołu i gotowość do przyznania się do błędu wpływają na efektywność organizacji oraz w jaki sposób mądrze wdrażać AI, by wspierała ludzi, zamiast ich zastępować.

DHL co roku plasuje się w gronie najlepszych pracodawców. Jaka jest recepta na taki sukces?

Myślę, że kluczem są konsekwencja i działania długofalowe. W DHL eCommerce Polska mamy jasno zdefiniowaną strategię HR, która jest integralną częścią całego biznesu. Co ważne, nie traktujemy jej jak „wyrytej w kamieniu". Jest elastyczna – regularnie ją aktualizujemy i dostosowujemy do zmieniających się realiów rynkowych oraz potrzeb pracowników i samej organizacji. Nasz sukces jako pracodawcy jest też efektem wielu lat systematycznej pracy nad kulturą organizacyjną i budowania świadomości, że odpowiedzialność za nią spoczywa na całym zarządzie i liderach wszystkich obszarów biznesowych, a nie wyłącznie na funkcji HR.

Bardzo istotny jest dla nas także dialog: korzystamy z doświadczeń i najlepszych praktyk rynkowych, ale przede wszystkim regularnie prowadzimy badania opinii i zaangażowania wśród pracowników, a ich wyniki realnie przekładamy na nasze działania. Jednym z efektów takiego podejścia jest kolejne wyróżnienie Top Employer, które odbieramy jako sygnał, że kierunek, który obraliśmy w obszarze pracy z ludźmi, jest właściwy.

Dlaczego dziś tak ważne są tworzenie doskonałych warunków pracy i najlepsze praktyki HR?

To nie jest tak, że dziś nagle odkryliśmy, jak ważne są dobre warunki pracy. One były ważne zawsze. W DHL eCommerce Polska tworzymy dobre miejsce pracy przede wszystkim dlatego, że w to wierzymy. To jest wpisane w naszą kulturę organizacyjną i sposób myślenia o ludziach. Jednocześnie nie da się ignorować faktu, że rynek bardzo się zmienił. Pracownicy są bardziej świadomi swoich oczekiwań i porównują oferty nie tylko pod kątem wynagrodzenia, ale także stylu zarządzania, elastyczności, możliwości rozwoju czy atmosfery. W wielu branżach to właśnie te elementy decydują o wyborze miejsca pracy i o tym, czy ktoś chce w organizacji zostać na dłużej.

Dlatego dobre praktyki HR przestały być miłym dodatkiem, a stały się warunkiem stabilnego funkcjonowania organizacji. Dobrym przykładem takiego podejścia jest nasz program „Wonder parents", który wspiera pracowników w łączeniu ról zawodowych i rodzicielskich. To pokazuje, że dobre miejsce pracy buduje się poprzez realne rozwiązania odpowiadające na potrzeby ludzi, a jeśli pracownicy czują się dobrze w organizacji, biznes naturalnie na tym zyskuje.

Strategia DHL mówi o tym, że firma ma być nie tylko dostawcą, ale też pracodawcą pierwszego wyboru? Co to oznacza w praktyce?

W praktyce oznacza to bardzo prostą zależność: jeśli chcemy dostarczać naszym klientom najwyższej jakości usługi, musimy najpierw zadbać o ludzi, którzy tę jakość tworzą. Wierzymy, że zadowolony, zaangażowany pracownik to fundament dobrej obsługi i stabilnego biznesu. Dlatego bycie pracodawcą pierwszego wyboru zaczyna się u nas od podstaw – od bezpieczeństwa pracy. I mówimy tu zarówno o bezpieczeństwie fizycznym – co jest szczególnie ważne przy dużej skali pracy magazynowej i operacyjnej – jak i zdrowiu psychicznym. W dzisiejszych niepewnych czasach poczucie stabilności, szacunku i zaufania w miejscu pracy ma ogromne znaczenie.

Równie istotny jest dla nas sposób zarządzania ludźmi, dlatego konsekwentnie inwestujemy w rozwój liderów na wszystkich poziomach organizacji. Robimy to m.in. poprzez programy rozwojowe, takie jak „Liderki w logistyce" czy „Empowered", które przygotowują pracowników do pełnienia ról menedżerskich i wzmacniają spójne standardy przywództwa w całej organizacji.

Ważnym elementem jest dla nas także możliwość angażowania się w działania społeczne. Dlatego mocno wspieramy wolontariat i działania społeczne poprzez Fundację DHL Dostarczamy Dobro, którą prowadzą nasi pracownicy. Dla pracowników jest to możliwość zaangażowania się w inicjatywy, które pomagają innym i dają poczucie, że to, co robimy zawodowo, ma też pozytywny wpływ poza firmą.

Jakie nowe działania w obszarze HR planujecie w tym roku? Czym chcecie zaskoczyć pracowników, ale też rynek, w tym konkurencję?

To pytanie zawsze wywołuje uśmiech, bo z jednej strony oczywiście dużo się u nas dzieje, a z drugiej – nie wszystko chcemy i musimy komunikować jako „nowość rynkową". Nie działamy po to, żeby zaskakiwać konkurencję, tylko po to, żeby odpowiadać na realne potrzeby ludzi i organizacji.

W tym roku będziemy dalej wzmacniać rozwiązania wspierające różnorodność zespołów, pracę w środowisku wielokulturowym oraz odpowiedzialne wykorzystanie nowych technologii w HR. W przypadku AI bardzo jasno stawiamy granicę: technologia ma wspierać ludzi i liderów w codziennej pracy, porządkować procesy i zdejmować z nich nadmiar administracji, a nie ich zastępować. To narzędzie, które ma ułatwiać pracę i poprawiać jej jakość, a nie ją odczłowieczać.

Ważnym kierunkiem pozostaje dla nas także odpowiedzialność społeczna, dlatego kontynuujemy takie działania, jak kampania „Zatrzymaj hejt – nadawaj dobro", która odpowiada na wyzwania związane ze zdrowiem psychicznym młodych ludzi i edukacją w obszarze bezpiecznego korzystania z technologii. Towarzyszyły jej także komunikacja wewnętrzna oraz webinary edukacyjne, w które pracownicy chętnie się włączali, dzieląc się doświadczeniami i własną perspektywą. To działania, które wynikają z przekonania, że biznes ma realny wpływ na otoczenie i powinien brać odpowiedzialność za problemy, których sam jest częścią.

Czy firma sprawdza, jak wdrażane przez nią rozwiązania są odbierane przez pracowników? Czy zdarzyło się tak, że nastąpiła ich modyfikacja w związku z tym, że nie były atrakcyjne, nie przyniosły oczekiwanych efektów?

Tak, zdecydowanie to sprawdzamy i zdarzało się, że wprowadzony program nie spełniał oczekiwań lub nie przynosił zakładanych efektów. Traktujemy to jako naturalny element uczenia się organizacji, dlatego dziś nowe inicjatywy dużo częściej konsultujemy z różnymi obszarami biznesu i angażujemy pracowników w ich projektowanie, aby lepiej odpowiadały na realne potrzeby zespołów. Równie ważne jest dla nas regularne przyglądanie się temu, co już funkcjonuje. Potrzeby pracowników i kontekst biznesowy się zmieniają, więc czasem decyzja o modyfikacji albo wygaszeniu programu jest po prostu konieczna – nie dlatego, że był zły, lecz dlatego, że przestał być adekwatny.

Podstawą tych decyzji są dla nas cykliczne badania opinii pracowników oraz program „Jak się masz?", skoncentrowane na dobrostanie psychicznym i fizycznym. Na tej podstawie projektujemy programy wellbeingowe, które są co roku inaczej akcentowane: raz mocniej skoncentrowane na profilaktyce zdrowia fizycznego, innym razem na wsparciu psychologicznym. Mamy za sobą kilka inicjatyw zdrowotnych, które realnie zwiększyły świadomość pracowników na temat chorób, o których wcześniej niewiele wiedzieli. I to najlepiej pokazuje, że słuchanie ludzi i gotowość do zmian naprawdę mają sens.

Rozm. PAO

Partner

eprasa.pl 56c8f87ad8