

DGP

Dziennik
Gazeta Prawna

Magazyn na Weekend



rys. PATRYK KOCH, fot. UNSPLASH (6)

Spółeczeństwo / M3

Wspólnota do pierwszego bilansu

*Wspólnota nie powstanie tam,
gdzie pierwszym pytaniem jest „Co mi to da?”*
piszą Izabela Lipińska i Wojciech Bednaruk

Wywiad / M5

Idealnie kwadratowa krowa

*Budowanie więzi nie jest marnowaniem czasu,
który moglibyśmy spędzić lepiej, inwestując w siebie albo w rodzinę*
mówi Agata Sikora



Wywiad / M8

W obronie trzeba być agresywnym

Dziś identyfikacja i strzelanie są możliwe dopiero wtedy, gdy obiekt już znajdzie się nad Polską, a nie wtedy, gdy leci w naszą stronę
mówi Mariusz Cielma

Analiza / M11

Ważne lekcje z Ceuty

Na plażach Ceuty prawdopodobnie rozegrała się jedna z bitew cichej, amerykańsko-chińskiej wojny o wpływy w Europie
pisze Witold Sokała



FOT. WOJTEK GÓRSKI

I tak PiS przekroczył poziom nasycenia narracji politycznej bzdurami

Jan Wróbel

Słowa Ryszarda Terleckiego, że wyszedł z PiS, bo nie chciał być w „trzeciej konfederacji”, idealnie oddają dylemat polskiego prawnicowca.

Niby w kraju o stabilnej większości światopoglądowej nakierowanej na to, „by było normalnie”, prawica nie musi często uderzać w populistyczne brednie. A jednak! Aby dochodzić do władzy, musi iść w przekaz widzący w politycznych przeciwnikach „wrogów Polski, opowiadających się za likwidacją państwa polskiego” (Jarosław Kaczyński). Wszystko i tak zresztą zalewa fala takiej imigracji, że Polak już nie może się czuć tutaj u siebie. A ofensywa sił tęczowej koalicji zniszczyła wszystko. Bronią się jeszcze twierdze Grenady, ale w Grenadzie zaraza. Broni się jeszcze w Alpuharze Almanzor z garstką wojowników... itd. (uwaga, to z wieszczą było). Ach, zapomniałbym o szczepieniu. Przymusowym, niszczącym zdrowie i morale narodu szczepieniu. Opracowanym w niemieckich laboratoriach za pieniądze Billa Gatesa... No dobra, wystarczy.

Pewien poziom głupoty jest wpisany w naturę demokratycznej narracji, trudno. Pytanie jednak o proporcje głupot do słusznych diagnoz i rozsądnego przekazu. Nie można odmówić PiS z lat swoich rządów słusznych

diagnoz i dobrych posunięć. Docenienie ludu polskiego przez subwencję specyficzną, bo związaną z wysiłkiem wychowywania dzieci, da się obronić. Dostrzeżenie, że Białoruś rozpoczęła wojnę hybrydową za pomocą migrantów i budowę zapory – także. Odejście od polityki bezrefleksyjnego popierania Niemiec też miało sens (praktyka polityczna w tej sprawie już nie). Wspieranie Kijowa po ataku Putina było jak najbardziej słuszne. Polityka w czasie pandemii była na ogół rozsądna. Dzisiaj jednak krytykuje ją nawet Mateusz Morawiecki. Właśnie ogłosił, że niedobry prezes Kaczyński „szedł w stronę” przymusu szczepień, ale udało się „uchronić od tego Polaków”. Uchronił premier, który... promował (słusznie!) szczepienia i nakazał nosić maseczki.

Kiedy przekroczy się pewien poziom nasycenia narracji politycznej bzdurami, grozi nieodwracalne zmęczenie roztworu. I nikt już nie jest w stanie odcedzić bzdur od prawdziwego dorobku i sensownych idei. To właśnie przydarzyło się pisowcom. Post-PiS, czyli ludzie Morawieckiego, hipotetycznie mogą dać pozytywny plan dla polskiej prawicy. Mogą, chcą, ale dadzą sobie z tym spokój, i to bardzo szybko. Bardziej opłaca się krytykować PiS – z pozycji konfederackich.

©



FOT. WILLIAM VOLCOV/BRAZIL PHOTO PRESS/MAGO SPORT AND NEWS/EAST NEWS

Opinia / M18

Brudna gra o piłkarski tron

Są i dobre wiadomości. Nawet w przegniłym do szpiku kości światku działaczy piłkarskich istnieją czerwone linie, których przekroczenie wywołuje bunt
opinia Michała Potockiego

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 Wilkiewicz

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 Place:
Agata Eichler,
Joanna Pieńczykowska-
-Rybaczek (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:
Marcin Ośmiałowski

Dyrektor Marketingu:
Krystyna Wieczorkiewicz

Wiceprezes Zarządu:
Marcin Krawczak

Biurowie 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.



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 elek-
tronicznej, jak i papierowej bez zgody
wydawcy jest zabronione.

Materiały oznaczane jako: artykuły sponsorowane, prezentacje, cykl, teksty promocyjne, reklama, materiały partnera, materiały na zlecenie, materiały powstałe przy współpracy z (...), subiektywnie, debata, partner, organizator, nazwa 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

DGP Więcej niż gazeta: **DGP.pl**
video, podcasty, analizy na

Wspólnota do pierwszego bilansu



RYS. PATRYK KOCH, FOT. UNSPLASH (6)

Wspólnota nie powstanie tam, gdzie pierwszym pytaniem jest „Co mi to da?”

Izabela

Lipińska

Wojciech

Bednaruk

W dobie kryzysu samotności, alienacji, atomizacji i generalnego braku odczuwania stanu nazywanego szczęściem, słowo wspólnota pojawia się coraz częściej, jednak nie do końca zgodnie ze swoim właściwym znaczeniem. Często ma się po prostu opłacać. Więzi mają być uzasadnione przez zwrot z inwestycji. Wspólnota jest opisywana językiem zarządzania portfelem kontaktów zamiast językiem spotkania.

A przecież wspólnota zaczyna się tam, gdzie drugi przestaje być dla nas jedynie źródłem korzyści, a jego obecność otwiera zobowiązanie i współod-

powiedzialność za coś, co znajduje się pomiędzy nami.

Communitas bez munus

Łaciński termin *communitas*, odpowiadający polskiej „wspólnocie”, wywodzi się od *communis* oznaczającego „wspólny, publiczny, powszechny”. Roberto Esposito filozoficznie odczytuje *communitas* poprzez *cum* i *munus*, gdzie *cum* oznacza razem, a *munus* – dar, obowiązek, posługę, ciężar. Członków *communitas* nie łączy przede wszystkim to, co wspólnie posiadają, lecz zobowiązanie, które przychodzi od drugiego człowieka i wiąże nas z nim, zanim zdążymy policzyć, czy nam się opłaca. Kto chce przynależeć, zachowując zwolnienie z tego zobowiązania, jest w tym samym słow-

niku *immunis* – immunizowany: pragnie wspólnoty, utrzymując immunitet wobec jej zobowiązań.

Jean-Luc Nancy dokłada do tego dwa zastrzeżenia, bez których wspólnota przekształca się we własną karykaturę. Po pierwsze, wspólnota nie jest fuzją – nie wymazuje osobności i różnicy. Przeciwnie, istnieje tylko między ludźmi, którzy pozostają odrębni, także wtedy, gdy ich dążenia przestają być zgodne. Po drugie, wspólnota nie jest dziełem – nie da się jej wyprodukować, zaprojektować ani zarządzić. Można co najwyżej stworzyć warunki, w których się wytworzy, albo je zniszczyć.

Z połączenia ujęć tych dwóch autorów wyłania się robocza miara – wspólnota istnieje tam, gdzie przynależność wiąże się z realnym zobowiązaniem, lecz nie zostaje sprowadzona do wymiany świadczeń, człowiek nie przestaje do niej należeć

wyłącznie dlatego, że czasowo przestał być przydatny, różnica i sprzeciw nie unieważniają więzi, a możliwość odejścia nie zostaje obłożona odwetem.

Ta tradycja pojęciowa przypomina, że wspólnota nie oznacza po prostu grupy ludzi, których łączy cokolwiek. Warto więc przyłożyć tę miarę do organizacji deklarujących budowanie wspólnoty i sprawdzić, ile normatywnego ciężaru zachowuje w ich praktyce to słowo, a na ile zostało przedfiniowane tak, aby nazwać wspólnotą coś, co nią nie jest.

Człowiek immunizowany

Zanim przyłożymy tę miarę do organizacji, zobaczmy, jaki człowiek do tych organizacji codziennie rano przychodzi i dlaczego akurat taki, a nie inny. ▷

Najpierw wyzwolił się on z zastanych wspólnot. To nie jest zarzut: dawne wspólnoty bywały opresyjne, odbierały prawa zamiast je przyznawać, bywały przymusem bez wyjścia, a lojalność nie była wyborem, lecz dożywotnią zależnością. Emancypacja była w tym przypadku zyskiem i nie chodzi nam o powrót do takich wspólnot.

Wyzwolona jednostka nie pozostała jednak w pustce. Jej sposób rozumienia siebie zaczęły organizować: rynek, nowoczesna praca i przekonanie, że wartość działania mierzy się przede wszystkim jego efektywnością. W pamięci społecznej pozostał obraz XX-wiecznego miejsca pracy jako drugiego domu: jednego zakładu na dużą część życia, długotrwałych relacji i przynajmniej deklarowanej lojalności obu stron. Model ten nigdy nie był uniwersalny ani niewinny, lecz tworzył oczekiwanie pewnej ciągłości. Jednocześnie organizacja pracy coraz konsekwentniej zaczęła człowieka dzielić. I to dosłownie. Pracodawca przestał widzieć człowieka w całości, a zaczął go widzieć jako zasób, fragment pasujący do konkretnego, wąskiego zadania – rękę dokręcającą śrubkę czy umysł liczący cyferki. Człowiek, który doświadcza siebie wyłącznie jako wymiennego zasobu, ma jednak coraz mniej powodów, by wносить do pracy coś więcej niż zakontraktowany fragment, a brak tego „więcej” organizacja odczuwa później jako kryzys zaangażowania, inicjatywy i lojalności. Dlatego pracodawca chce fragmentu człowieka, aby optymalizować, a równocześnie potrzebuje jego całościowej integracji, bo to wzmacnia zaangażowanie.

Ta sprzeczność pomaga wyjaśnić, dlaczego mimo przemiany organizacji pracy wiele firm nadal odwołuje się do obrazu drugiego domu, choć coraz słabiej opisuje on rzeczywistość. Dawna narracja lojalności przynajmniej przedstawiała ją jako zobowiązanie obustronne i długoterminowe – takie, które nie wygasło automatycznie przy pierwszym niekorzystnym bilansie. Dzisiaj wygląda to raczej tak: dopóki dodajesz wartość, dopóty jesteś członkiem wspólnoty, ale jeśli przestajesz być przydatny, to w transakcyjnym modelu nikt nie pyta „dlaczego” – przyczyna może mieć mniejsze znaczenie niż wynik bilansu – i po prostu wypadasz. A przecież, jeżeli przynależność trwa tylko wtedy, gdy jesteś przydatny, to wspólnota traci strukturę przydatu, a dar, który obowiązuje tylko do momentu, aż przestaje się opłacać, nie jest darem, lecz kredytem. Wspólnota nie działa tam, gdzie zasada członkostwa jest transakcyjna. Nazywanie czysto transakcyjnej organizacji wspólnotą jest albo błędem pojęciowym, albo próbą uzyskania zobowiązania, którego sama organizacja nie zamierza odzwajemnić.

Uczciwość nie wymaga, by udawać, że praca nie jest transakcją. Nie wymaga jednak również twierdzenia, że człowiek wchodzący w transakcję przestaje być osobą, wobec której istnieją zobowiązania niewyczerpujące się w umowie.

W praktyce oba porządki stale się mieszają, a skutki tego pomieszania

nie zostają w biurze. Rozlewają się na rodzinę i sąsiedztwo: człowiek trenowany przez większość dnia w optyce zasobu nie zdejmując jej wieczorem jak identyfikatora. Organizacja kupuje fragment człowieka, lecz odpowiedzialność za skutki jego fragmentaryzacji pozostawia jemu. Na koniec dnia to on ma samodzielnie zarządzać emocjami, zdrowiem psychicznym, odpornością, sensem pracy i siecią wsparcia.

Więzi również stają się usługami: mają dostarczać regulacji, dobrostanu, bezpieczeństwa i kontaktów. Ciężar – dawniej rozłożony na wielopokoleniową rodzinę, sąsiedztwo, przyjaciół i lokalne instytucje – coraz częściej zostaje przeniesiony na jedną relację intymną. Partner ma być zarazem ukochanym, najlepszym przyjacielem, terapeutą, współrodzicem i współnikiem w projekcie życiowym. Dom nie znajduje się więc poza logiką rynku, bywa kolejnym miejscem, w którym więź jest rozliczana z pakietu dostarczanych funkcji. W efekcie nawet rodzina może zacząć działać jak spółka, choć naturalnie nią nie jest. Firma natomiast jest strukturą gospodarczą, która próbuje czasem się przedstawiać jako środowisko bliskie rodzinie.

Dodatkowo organizacja może zużywać zdolność potrzebną do tworzenia wspólnoty zarówno w pracy, jak i poza nią. Nie chodzi wyłącznie o czas zabrany rodzinie, przyjaciołom czy sąsiedztwu, lecz także o to, że człowiek wraca z pracy zmęczony odgrywaniem zaangażowania i godzeniem deklaracji z doświadczeniem. Potrzeba bliskości, obecności oraz bycia widzianym i docenianym przez innych nie znika, ale pozostaje coraz mniej siły, by samemu patrzeć na drugiego człowieka – znosić jego odmienność, potrzeby, niedopasowanie czy nieprzewidywalność. Tak powstał człowiek immunizowany. Chce być widziany prawdziwie, ale innych nauczył się widzieć instrumentalnie. Chce przynależeć, ale nie chce ponosić ciężaru przynależności. Chce wspólnoty, lecz pod warunkiem zachowania immunitetu. W tę szczelinę wchodzi obecnie sztuczna inteligencja.

Być widzianym bez patrzenia

System generuje odpowiedzi, które mogą wytwarzać doświadczenie bycia rozumianym i widzianym. Nie wymaga jednak wzajemności: nie ma własnych potrzeb czy emocji, które użytkownik musiałby się nauczyć dostrzegać. Może natomiast przekonująco generować ich język, przez co użytkownikowi wydaje się, że nie tylko jest widziany, lecz również patrzy na drugą stronę relacji.

Filozofka i pisarka Iris Murdoch uważała uwagę za pracę moralną: próbę zobaczenia drugiego człowieka takim, jaki jest, zamiast zasłaniania go własnymi pragnieniami, lękami i projekcjami. Wymaga ona chwilowego odsunięcia siebie z centrum, czyli tego, co Murdoch nazywała „unselfing”. W kontakcie z AI kierunek ten zostaje odwrócony – użytkownik otrzymuje efekt uwagi, ale sam nie musi jej ćwiczyć. Nie spotyka niezależnej rzeczywistości drugiego, która stawiałaby mu opór i domagała się korekty jego spojrzenia. To niemal doskonale odpowiedź na pragnienia człowieka immunizowanego – spragnionego widzenia, zmęczonego patrzeniem i coraz bardziej skłonnego do mylenia obecności drugiego z doskonale dopasowaną odpowiedzią.

Z takim doświadczeniem człowiek wraca do organizacji, a lider słyszy zewsząd tę samą radę: buduj zaangażowaną i lojalną wspólnotę.

Wspólnota jako narzędzie

Na początek zastrzeżenie – nie chodzi o zarzut, że przedsiębiorstwo chce zarabiać. Organizacja gospodarcza bez wyniku traci zdolność działania, zatrudniania ludzi i podtrzymywania praktyk, które finansuje. Marża nie jest hipokryzją. Hipokryzja zaczyna się tam, gdzie organizacja pożyczka język wspólnoty, aby uzyskać zobowiązanie wykraczające poza transakcję, a następnie wraca do języka transakcji, kiedy koszt tego zobowiązania miałaby ponieść sama. Dopiero na tym tle warto spojrzeć na aktualny krajobraz przywództwa.

Wokół przekonań o roli wspólnoty wyrósł osobny przemysł. Rozwój przywództwa stał się całą branżą skupioną na pytaniu, jak lider może wpływać na ludzi i organizację. Poszczególne koncepcje różnie rozdzielały sprawczość, władzę i odpowiedzialność, lecz w biznesie są ostatecznie oceniane według podobnego kryterium: czy pomagają skuteczniej osiągać cele organizacji. Panuje przekonanie, że gdzieś na górze stoi ktoś, kto potrafi zbudować wizję, przekonać i przyciągnąć do niej ludzi. Skoro rzeczywistość ma się poddawać takiej figurze, to figurę tę trzeba nieustannie kształcić, doskonalić i wyposażać w narzędzia, i właśnie na tę potrzebę branża odpowiada, i to z rozmachem.

Koncepcji przywództwa krąży w obiegu około 200. Może ono być autentyczne, transformacyjne, służebne, sytuacyjne, adaptacyjne, a ostatnio nawet „AI-owe”. Pozwala to na sprawny przepływ między prestiżowymi szkołami biznesowymi a korporacja-

mi. Uczelnie produkują teorie, firmy wdrażają je u siebie, praktyka wraca na uczelnie jako materiał na kolejną teorię. Rynek odnawia się sam, bo każda następna wersja żywi się zmęczeniem poprzednią. Oczywiście wiele tych propozycji ma solidną metodologię, opartą na realnych obserwacjach tego, jak ludzie ze sobą pracują. Część innych to przekonująca narracja bez możliwości weryfikacji. Konstrukcja pod spodem bywa jednak podobna. Najpierw poznanie siebie, potem zrozumienie świata na zewnątrz, wreszcie zdolność zobaczenia drugiego człowieka, członka zespołu w nowej, bardziej efektywnej roli. Wszystko po to, by mniej lub bardziej perswazyjnie uformować zespół, który dowozi wynik. Całość porusza się w obrębie jednej, nieprzekraczalnej ramy. Cokolwiek robi się z ludźmi, ma się ostatecznie przełożyć na cel biznesowy, bo kto z tej ramy wychodzi, przestaje być w organizacji potrzebny. Nawet język sensu, rozwoju i troski o człowieka mieści się w środku, dopóki służy wynikowi.

Ostatnio ta sama maszynaria zajęła się przynależnością. Skoro ludzie wypalają się, angażują coraz mniej i odchodzą, branża znalazła odpowiedź. Podczas sesji szkoleniowych i coachingowych liderów uczy się wytwarzać w zespołach poczucie więzi – wraz ze skalą do pomiaru efektu i zaświadczeniem potwierdzającym uzyskanie nowej kompetencji.

Zespoły z poczuciem przynależności są bardziej zaangażowane, rzadziej się rozpadają, więcej z siebie dają. To brzmi logicznie, ale wystarczy przyłożyć miarę z początku tekstu, by zobaczyć, że proponuje się wspólnotę jako narzędzie – więź uzasadnioną zwrotem z inwestycji, czyli dokładnie to, od czego wspólnota nie może się zacząć. Wspólnota ma oczywiście wymiar praktyczny i może przynosić określone korzyści, nie mogą one jednak stanowić jej celu, lecz co najwyżej skutek relacji, której sens nie wyczerpuje się w wyniku.

Widać to najlepiej na przykładzie wyjazdu integracyjnego – więzi wytwarzanej na zamówienie, w terminie wyznaczonym przez organizację, często w czasie, który człowiek mógłby poświęcić na pielęgnowanie relacji dziejących się poza transakcyjną ramą. Formalnie jest dobrowolny, faktycznie obowiązkowy – odmowa ma swoją cenę towarzyską lub zawodową. Wielu rozpoznaje teatr, lecz nadal w nim gra, bo niegranie bywa karane. Nikt tego nie zaprojektował w złej wierze, po prostu system nagradza praktyki, które wyglądają jak wspólnota i dają się zmierzyć.

Tyle że – jak pamiętamy – wspólnota nie jest dziełem. Prawdziwa więź może wprawdzie wydarzyć się także podczas wyjazdu integracyjnego, ale nie można jej zamówić, zaplanować ani zagwarantować. Organizacja może wyprodukować sytuację przypominającą wspólnotę, lecz nie samą wspólnotę. Największy koszt może przy tym generować nie sama transakcyjność, lecz jej romantyczne maskowanie. Człowiek łatwiej znosi ucziwie nazwaną wymianę niż relację przed-

Człowiek łatwiej znosi ucziwie nazwaną wymianę niż relację przedstawioną jako wspólnota, której warunki zostają cofnięte przy pierwszym konflikcie interesów

SPOŁECZEŃSTWO

stawioną jako wspólnota, której warunki zostają cofnięte przy pierwszym konflikcie interesów. Cena takiego odgrywania wraca później jako zmęczenie, cynizm i coraz mniejsza zdolność do wejścia w prawdziwie wzajemną relację.

Strażnik granic

Co zatem lider może uczciwie? Pewna pracownica międzynarodowej korporacji cierpiała na migreny. Jej przełożony nie potraktował jej jak jednostki produkcyjnej zakłócającej chorobą. Zobaczył człowieka w konkretnej sytuacji życiowej i po prostu jej zaufał. Nie rozliczał sztywno godzin pracy ani obecności przed ekranem, lecz pozwolił jej organizować pracę w rytmie uwzględniającym chorobę, nie rezygnując z odpowiedzialności za jej rezultat. Nie zbudował tym wspólnoty. Zrobił coś wcześniejszego – wykonał akt widzenia. I to jest pierwsza uczciwa odpowiedź: widzenie człowieka jest możliwe wszędzie, także tam, gdzie wspólnoty nie da się obiecać. W obszarze własnej władzy lider może widzieć i mówić prawdę o warunkach relacji – nasze interesy częściowo się pokrywają, ale nie są tożsame, a odejście nie jest zdradą – i chronić praktyki, w których wspólnota ma szansę się zawiązać: między ludźmi, nigdy jako produkt ani własność organizacji. Nie może natomiast obiecywać przynależności, której organizacja strukturalnie nie gwarantuje. Rola lidera nie polega więc na produkowaniu wspólnoty, lecz na strzeżeniu granicy, za którą jej język staje się hipokryzją, i na odmowie wciągania w tę grę zarówno siebie, jak i ludzi, za których odpowiada.

Trudność w strzeżeniu granic bierze się stąd, że lider nie stoi obok struktury, lecz jest jej ogniwem. Organizacja tworzy łańcuch, w którym niemal każdy jest jednocześnie czymś przełożonym i czymś podwładnym. Prowadzi ludzi znajdujących się niżej w hierarchii, samemu podlegając decyzjom i sposobowi przywództwa osób znajdujących się wyżej. Postulat strzeżenia granicy zakłada, że łańcuch ten przenosi w dół coś więcej niż same cele, że przenosi także sposób patrzenia na człowieka. Wystarczy jednak jedno ogniwo, w którym ktoś przestaje być strażnikiem granicy i wraca do klasycznego trybu wizji, perswazji oraz wyniku. Od tego miejsca w dół płynie już tylko presja, a każdy kolejny lider dostaje do prowadzenia ludzi w warunkach, których sami nie ustalili i których często nie akceptują.

Dzieją się wtedy dwie rzeczy. Pierwsza dotyczy integralności. System subtelnie nagradza podtrzymywanie teatru. W nagrodę przychodzi ciekawy projekt, nowa rola, większa premia albo kolejne otwierające się drzwi. Odmowa gry nie kończy się z hukiem, tylko ciszą i brakiem zaproszenia na ważne spotkanie. Nie można aż tak dziwić się liderowi z kredytem hipotecznym i rodziną przyzwyczajoną do pewnego poziomu życia, że wy-

biera to, co w jego mniemaniu musi. Z każdym takim wyborem coś się jednak w liderach przesuwają o krok dalej od tego, kim chcieliby być.

Drużga rzecz to napięcie, które z tego wyrasta i już nie ustępuje. Życie w rozziwieniu między tym, co się robi, a tym, co się o tym myśli, ma swoją cenę, płacą ją po cichu i codziennie. Tak powstaje rana etyczna. Nie jest to zranienie, które się zabliznia, ponieważ warunki, które ją zadały, wciąż trwają. Zasklepią się na chwilę i zaraz pękają na nowo, zwykle naziutrz po spotkaniu, na którym padła sugestia, żeby wydobyć swój potencjał, że wiele zależy od nas, że wystarczy świadomość swoich mocnych i słabych stron. Im głośniejsza obietnica bezgraniczności, tym wyraźniej słychać pod nią to, o czym się nie mówi, i tym dotkliwiej rana daje o sobie znać. Strzeżenie granicy nie jest więc czynnością, którą można wpisać w plan i odhaczyć. Wymaga rozpoznawania rany, którą otwiera rozdźwięk między osądem a działaniem, oraz odmowy znieczulania jej kolejną narracją o bezgranicznej sprawczości. Najwięcej kosztuje tych, którzy widzą sprzeczność, lecz działają w strukturze karzącej za jej nazwanie.

Bo organizacja odpowiada nie tylko za czas, który człowiekowi zabiera. Odpowiada także za postać człowieka,

którego po tym czasie zwraca światu – rodzinie, przyjaciółom i innym relacjom, które we współczesnym świecie również dość często zmagają się z logiką transakcji, ale jednak nie muszą być jej całkowicie podporządkowane. Być może pierwszym zadaniem lidera wobec wspólnoty nie jest więc jej budowanie, lecz zaprzestanie niszczenia w człowieku tego, z czego wspólnota może powstać tam, gdzie transakcja nie jest zasadą nadrzędną. W pracy możliwe jest widzenie. Możliwe są także relacje, których nie wyzerpuje transakcja. Organizacja nie ma jednak prawa nazywać ich swoją wspólnotą, dopóki sama uzależnia przynależność od bilansu.

Zanim więc lider nazwie swój zespół wspólnotą, powinien zadać sobie kilka pytań. Czy deklarowane zobowiązanie obowiązuje także wtedy, gdy coś organizację kosztuje? Czy pracownik może odejść bez odwetu? Czy udział w integracji jest rzeczywiście dobrowolny? Czy sposób organizacji pracy pozostawia ludziom czas i siłę na relacje, których firma nie posiada?

Nie potrzeba do tego nowego modelu przywództwa. Potrzeba adekwatnego spojrzenia na rzeczywistość i ograniczenia roszczeń organizacji: nie produkować wspólnoty, nie zwłaszcza jej języka, nie kupować lojalności obietnicą przynależności, któ-

rej organizacja nie odwzajemni, nie zacierać granicy między wspólnotą a transakcją. Widzieć człowieka i nie oddawać światu ludzi pozbawionych siły do patrzenia. ©

FOT. WOJTEK BIAŁY/MAT.PRASOWE



Izabela

Lipińska

filozof, pedagog pracy, twórca rozwiązań AI w ramach autorskiego podejścia ontologicznej adekwatności, członek instytutu badawczego GAIA

FOT. MATERIAŁY PRASOWE



Wojciech

Bednaruk

wykładowca akademicki i szkoleniowiec korporacyjny, coach i technolog edukacyjny z międzynarodowym doświadczeniem w globalnej organizacji biznesowej, lider inicjatywy People-Centric Technology

Idealnie kwadratowa krowa

Budowanie więzi nie jest marnowaniem czasu, który moglibyśmy spędzić lepiej, inwestując w siebie albo w rodzinę. To realne działanie, które kształtuje społeczeństwo

Z Agatą

Sikorą

rozmawia Karolina Lewestam

W książce „Jak wyjść z siebie” pisziesz, że nasze społeczne więzi są w opłakanym stanie. I to prawda, bo wszyscy czujemy, że na podstawowym, ludzkim poziomie neoliberalne status quo nam nie służy.

Myślę, że nie wszyscy sobie z tego zdajemy sprawę. Ja zostałam ukształtowana przez myślenie liberalne. Wierzyłam, że należy dążyć do autonomii, że jestem jednostką, która może próbować kształtować swoje życie tak, jak chce. Dopiero kiedy zostałam matką, zobaczyłam, jak bardzo ta liberalna wizja jest nieadekwatna. Oczywiście możemy udawać, że ona działa – i wciąż to robimy, ale tylko dlatego,

że w milczący sposób akceptujemy pewne fałszywe założenia.

Jakie?

Zacznijmy od tego: granicą mojej wolności jest wolność innej osoby. Powiedzmy, że mam roczne dziecko i chcę wyjść z domu. To moje wyjście w żadnym stopniu nie ogranicza wolności dziecka, a jednak gdybym to zrobiła, to mogłabym ponieść odpowiedzialność karną. Bo przecież roczne dziecko bez mojej opieki może zginąć. No, ale jak w takim razie pogodzić autonomiczną wolność z opieką? Bo przecież, gdy jestem w relacji opiekuńczej, to de facto granicą mojej wolności są potrzeby tego podmiotu, który jest ode mnie zależny. To mała tajemnica liberalizmu, taki druczek napisany mikroskopijną czcionką: wszyscy jesteśmy wolni i autonomiczni, ale niektórzy muszą swoją autonomię zawiesić na kołku, żeby się innymi opiekować. I jeszcze głośno o tym nie mówić.

To ograniczenie wolności jest częstsze i bardziej oczywiste w przypadku kobiet.

Tak. I to jest druga iluzja współczesnego liberalizmu: że wystarczy dać wszystkim prawa autonomicznych jednostek, a wszystko będzie cacy. A przecież sam model demokracji liberalnej opiera się na podziale na sferę publiczną i prywatną, które są silnie splecione z wyobrazeniami genderowymi. W XVIII i XIX w. demokraci głosili pogląd, że kobieta – emocjonalna oraz niestała – nie może brać udziału w sferze publicznej, która wymaga racjonalnego umysłu. Miała więc z natury być kapłanką ogniska domowego w sferze prywatnej i tworzyć mężczyźnie przestrzeń emocjonalnej regeneracji. I echa tych wyobrażeń pokutują do dziś. Zobacz co się dzieje, kiedy kobiety przestały się podporządkowywać temu milczącemu oczekiwaniu i jako autonomiczne jednostki nie chcą mieć dzieci i nie chcą potulnie wykonywać niewidzialnej pracy opiekuńczej w sferze prywatnej. Od razu jest wielki alarm, kryzys społeczny. Ale jakoś bardzo mało jest w tych debatach głosów, że może wreszcie trzeba dostrzec tę niewidzialną

pracę w sferze prywatnej, podzielić ją inaczej, przemyśleć od nowa. Czyli kwestia równości również się rozpada, podobnie jak moja wolność w obliczu małego dzieciaka.

Filozoficznie da się z tego wybrnąć. Można np. uznać za wolną tylko taką jednostkę, która jest dorosła, a opiekę nad dzieckiem rozumieć jako kwestię realizacji twoich własnych celów...

Filozoficznie to można wybrnąć ze wszystkiego. Można sobie wyobrazić np. idealnie kwadratową krowę. Tylko to ci nie pomoże w kwestii realnego pozyskiwania mleka. Możesz sobie wyobrażać społeczeństwo na neoliberalną modłę, możesz zakładać, że ludzie są racjonalnymi i wolnymi jednostkami, które realizują swoje cele i zwiększają swój dobrobyt, ale dzieje się to tylko kosztem ukrycia więzi, relacji współzależności i tej niewidzialnej pracy, która je podtrzymuje.

Co możemy robić, żeby przestać ukrywać te więzi, a nawet je wzmacniać?

Musimy sobie uświadomić, że działania więziotwórcze nie są marnowaniem czasu, który moglibyśmy spędzić lepiej, inwestując np. w siebie albo w rodzinę. To jest realne działanie, które kształtuje społeczeństwo. Społeczeństwo to nie jest jakaś abstrakcja z prac socjologicznych, tylko sieć więzi, relacji, zależności, których bezpośrednio doświadczamy. I te więzi – to jest dla mnie bardzo istotne – trzeba rozumieć szeroko. Nie chodzi wyłącznie o miłość i przyjaźń. Jesteśmy współtworzeni przez mnóstwo relacji – często powierzchownych, konwencjonalnych, czasem zapośredniczonych ekonomicznie czy instytucjonalnie. Badania psychologiczne pokazują, że poczucie bycia częścią sieci ludzkiej to jedna z najistotniejszych rzeczy dla naszego fizycznego i psychicznego zdrowia. Nie joga – ale więzi właśnie.

Ale jak je budować? Proszę o instrukcję.

Pomyśl o sytuacji, w której zagadasz do sąsiada i mówisz mu kilka miłych słów. Albo zgodzisz się podlać kwiatki sąsiadce. To wydaje się małe, nieważne, ale to już jest rodzaj relacji. I potem zdarzają się sytuacje – mi się takie zdarzały – że posiadanie nawet najcieńszej nitki łączącej nas z innym może pomóc w kryzysowych sytuacjach. Bo sąsiadka np. zajmie się twoim dzieckiem, jak mąż po zawale trafi do szpitala. To tworzenie takich nitek, które możesz w różny sposób aktywizować, nazywam sobie tkaniem społecznych sieci. To w chwilach kryzysowych może być siatka asekuracyjna, która może

nam realnie ratować psychikę, zdrowie, a czasem i życie.

To rzeczywiście małe gesty. Ale istotne. To, czy kiedyś ci źle i masz do kogo zadzwonić i z kim umówić się na spacer albo na piwo, jest bardzo realne i bardzo ważne. Albo to, że żyjesz w miejscu, w którym obcy są dla siebie mili i pomocni: że nie musisz się mieć wciąż na baczności, że ktoś cię zaatakuję, znieważy czy obrazi. Ale zobacz, że nie potrafimy tego nawet opowiedzieć tak, jakby to było ważne; dominująca wizja naszego życia, język, w jakim je opowiadamy, traktuje takie rzeczy jako nieistotne, jako niegodne opowieści. Neoliberalny obraz świata w ogóle ich nie widzi.

Oczywiście ty też musisz pomóc temu sąsiadowi w kryzysie, jeżeli to ma działać.

Tak, ale to wcale nie musi być ten sam sąsiad. I trzeba pamiętać, że wspólnota nie jest św. Graalem – że jak ją stworzymy, to nagle będzie dobrze, ciepło, pięknie i będą wszędzie biegały jednorożce. To normalne, że kiedy wieczorem ci wszyscy ludzie, z którymi łączą cię nitki relacji, wyjdą, to z ulgą odetchniesz, bo jeden cię zdenerwował, inna była męcząca, a jeszcze ktoś wymaga dużo pomocy. Praca emocjonalna we wspólnocie jest realna, nawet jeśli nie mieści się w excelu współczesnej ekonomii. Nie istnieje wspólnota bez frustracji i bez wysiłku.

No właśnie. Tęsknimy za wspólnotą – ale rozmawiałam niedawno z przyjaciółką o twojej książce. Obie płakałyśmy nad brakiem wspólnoty, opisywałyśmy sobie, jak brak babć, cioci i sąsiadów źle na nas wpływa. I nagle zdałyśmy sobie sprawę, że jako emigrantki z małych miast de facto opuściłyśmy dokładnie to, za czym płaczemy. Ona mogłaby teraz mieszkać w jednym domu z siostrą i kuzynką i wspólnie wychowywać dzieci; ja bym miała do dyspozycji całą masę cioci, jakże przydatnych w wychowywaniu potomstwa. Tylko jak sobie to wyobraziłyśmy, to nas to potwornie przeraziło i zdałyśmy sobie z bólem sprawę, że chyba już wolimy płakać nad wspólnotą, niż ją w takim kształcie mieć.

Ale nie ma jednego wzorca wspólnoty; te sieci mogą być naprawdę bardzo różne. Jestem przekonana, że traktowanie życia jako akumulacji inwestycji i radykalne jego sprywatyzowanie nie jest modelem szkodliwym. Natomiast to nie znaczy, że powinniśmy wrócić koniecznie do modelu wielkiego domu, w którym wszyscy razem gotujemy.



RYŚ. PATRYK KOCH, FOT. UNSPLASH (4)

A ty nie jesteś trochę konserwatystką? Nigdy w życiu. Dlaczego?

Konserwatyzm bywa przekonany, tak jak ty, że indywidualizm niszczy wspólnotę. Nie chodzi o to, jakimi argumentami posługuje się konserwatyzm, a o to, jaką wizję świata tworzy. Konserwatyzm zakłada, że potencjalna zmiana niesie zagrożenia – lepiej więc trzymać się tego, co było lub jest. Co w praktyce znaczy, że musimy przymknąć oko albo uznać za konieczne to cierpienie, które wynika z obecnego porządku. Konserwatysta powiedziałby tak: skoro in-

dywidualizm i neoliberalizm niszczą wspólnotę, wróćmy do tradycyjnych rodzin i zapomnijmy o tym, jak bardzo mogą być one dla ludzi opresyjne. Ja wychodzę z założenia, że trzeba krytykować zastany porządek po to, by próbować stworzyć lepsze, bardziej równościowe rozwiązania. Bez wspólnoty i bez więzi życie ludzkie jest gorsze – i dlatego znajdziemy dobre sposoby na ich wzmocnienie. Nie przyznaję racji konserwatyzmowi, tylko pokazuję, że to, co nam obiecał liberalizm, jest wewnętrznie sprzeczne.

Czyli konserwatyzm odrzucasz, bo niesie za sobą za dużo cier-

Jestem przekonana, że traktowanie życia jako akumulacji inwestycji i radykalne jego sprywatyzowanie jest modelem szkodliwym



pienia, np. cierpienia kobiet. A liberalizm cię rozczarowuje, bo tak naprawdę nie opisuje rzeczywistości odpowiednio – mamy kwadratową krowę, nie mamy mleka, bo ktoś ją musi doić niejako poza systemem.

No i sam liberalizm historycznie powielał bardzo wiele konserwatywnych i patriarchalnych założeń – np. jeśli chodzi o relacje płci. W XVIII w. był pomysłem bardzo emancypacyjnym dla mężczyzn z klas średnich, ale już nie dla ich żon i córek. Czyli liberalizm – podobnie jak konserwatyzm – jest fajnym pomysłem, jeżeli w jego ramach jesteś uprzywilejowany. Jak

nie jesteś, to musisz doić tę wcale nie kwadratową krowę i system tego nawet nie zauważa. Więc pytanie brzmi, jak wymyślić taki system, w którym nie musisz być uprzywilejowany, by dobrze żyć.

No właśnie, przywilej. Czy mówienie o tym, że powinniśmy podlewać kwiatki sąsiadkom i łapać czyjeś zbiegłe koty, nie jest wynikiem przywileju? Nie każdy ma czas na pogaduchy na klatce schodowej, nie każdy ma siłę nawet na drobną pomoc. Jeśli wezmę wolne, żeby ci pomóc w przeprowadzce, stracę dzień wakacji.

To prawda. Ale to tylko pokazuje, że jeśli więziotwórczość jest niewidzialna w ramach rachunków w neoliberalnym excelu, to zaczyna jawić się jako kaprys, przywilej, luksus. A przecież to zawsze był sposób na przetrwanie słabszych. Więziotwórczość to także podstawowa ludzka potrzeba. Jeżeli moja książka sprawi, że zrozumiemy, że budując społeczne połączenia, nie okradasz swoich dzieci, nie okradasz siebie, nie marnujesz czasu, nie jesteś frajerką i nie jesteś głupia, to będę bardzo szczęśliwa.

Nie wiem, czy wyciągasz mnie ostatecznie z pesymizmu w temacie zmiany społecznej.

Optymizm i pesymizm to psychologiczne orientacje – wszystko będzie dobrze albo wszystko będzie źle. I to są jakieś odgórne założenia na temat przyszłości, a ja nie wiem, jaka będzie przyszłość. Wiem, jaką przyszłość chciałabym kształtować.

Czyli chcesz mi, jako czytelniczce, pokazać, że mam sprawczość? Tak, ale trochę inną niż to, co zazwyczaj nam się sprzedaje pod tym pojęciem. Cały projekt neoliberalny opiera się na fantazji o absolutnej sprawczości jednostki, która ma sama ponosić ryzyko i odpowiedzialność dosłownie za wszystko. Postaw sobie cel i go osiągnij, a jak się nie uda, to będzie to twoja osobista porażka, nawet jeśli w grę wchodziły siły, na które nie miałeś żadnego wpływu – pandemia, krach giełdowy, wypadek losowy. Ja uważam, że najistotniejsza jest sprawczość społeczna, zbiorowa. Ona jest bardzo nieefektywna: to robienie drobnych rzeczy. Tu zrobisz piknik sąsiedzki, tam będziesz zbierać podpisy pod zmianą prawa, a w pracy po pięciu latach użerania się doprowadzisz do małej instytucjonalnej zmiany. To zazwyczaj bardzo nieseksowne i nie ma spektakularnych sukcesów. Ale ja chcę, żebyśmy zaczęli robić te niewielkie rzeczy. To może mieć mniejsze konsekwencje niż byśmy chcieli, ale rozpoczyna proces dekolonizacji naszej przeoranej neoliberalizmem wyobraźni. Wyciąga nas z poczucia bezalternatywności. Pokazuje realność społecznej sprawczości.

Czyli de facto proponujesz hybrydową partyzancką wojnę z neoliberalizmem przez nawet maleńkie gesty więziotwórcze. Bardzo bym chciała, ale myślę, że w praktyce to nie jest jeszcze partyzantka: raczej przygotowanie do niej w ramach tajnych kompletów. A twój pesymizm w sprawie sprawczości uważam za bardzo ciekawy – zobacz, jesteśmy z pokolenia, które przeszło radykalną transformację ustroju gospodarczego, a z tej transformacji trafiliśmy prosto w opowieści o końcu historii. Dlaczego się temu poddaliśmy? Kto ma wierzyć w możliwość zmiany społecznej, jeśli nie my? ©

Autorka jest filozofem, pisarką, publicystką. Pięciokrotnie nominowana do nagrody Grand Press; laureatka nagrody Literacka Podróż Hestii i Nagrody Literackiej m.st. Warszawy

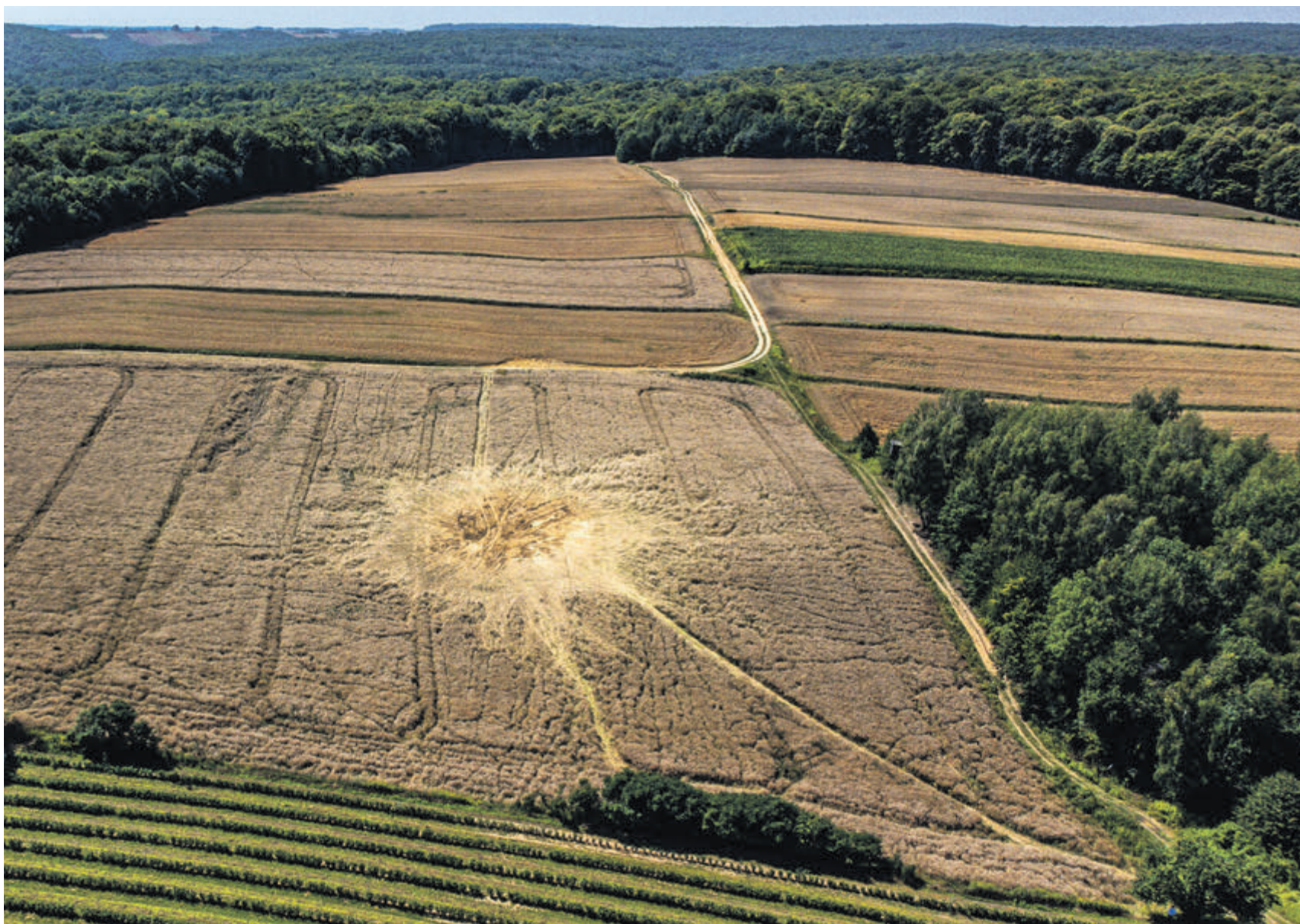
FOT. TOMEK KACZOR/WWW.GDYNIA.PL
MATERIAŁY PRASOWE



Agata
Sikora

kulturoznawca, eseistka, autorka „Jak wyjść z siebie. O złudzeniu niezależności i sile społecznych więzi”, „Wolność, równość, przemoc. Czego nie chcemy sobie powiedzieć” (nominacja do Nagrody Literackiej Gdynia)

Kraj



FOT. WOJTEK JARGILO/PAP

W obronie trzeba być bardziej agresywnym

Miejsce upadku rosyjskiej rakiety Ch-101. Okolice wsi Tarnawa-Kolonia na Lubelszczyźnie

Dziś identyfikacja i strzelanie możliwe są dopiero wtedy, gdy obiekt już znajdzie się nad Polską, a nie wtedy, gdy leci w naszą stronę

Z Mariuszem

Cielmą

rozmawia Wojciech Kubik

Po incydencie z rosyjskim pociskiem, który spadł na Lubelszczyźnie, wraca pytanie, dlaczego wojsko go nie zestrzeliło, choć wleciał aż 90 km w głąb naszego kraju. Czy coś powstrzymuje żołnierzy?

Procedurę zestrzelenia oprócz wewnętrznych dokumentów wojska reguluje ustawa o ochronie granicy państwowej. Tak jest teraz, bo do 2023 r. prawo nie przewidy-

wało sytuacji, że w czasie pokoju do Polski wleci rakietą czy bezzałogowiec. Do tego czasu, do 2023 r., znało tylko procedurę związaną z porwaniem samolotu pasażerskiego. Ale choć mamy ustawę, to nie jest tak, że jak tylko jakiś obiekt naruszy naszą przestrzeń powietrzną, to można od razu do niego strzelać. Artykuł 18b ustawy uściśla, że obiekt taki musi przygotowywać się do ataku albo

przewodzić rozpoznanie mogące służyć przygotowaniu do ataku.

Nie wystarczy wykrycie obiektu na radarach?

Nie. Procedurę, która może doprowadzić do zestrzelenia pocisku czy drona, trzeba podzielić na dwie części: na działania lotnictwa i działania obrony naziemnej. Najpierw myśliwiec przechwytyjący musi dokonać identyfikacji obiektu,

BEZPIECZEŃSTWO

bo sam sygnał radarowy nie jest wystarczający.

A więc za byle dronem trzeba każdorazowo wysłać F-16? Tak, bo za identyfikację uważa się wykorzystanie samolotowego zasobnika celowniczego, w którym jest m.in. kamera na podczerwień, jedyna skuteczna w warunkach nocnych. Zwykle jest tak, że samolot nie musi się zbliżyć do obiektu i lecieć z nim skrzydło w skrzydło, bo obiekt można zidentyfikować z odległości kilku kilometrów. Dopiero gdy taki obiekt jest rozpoznany, to decyzję o użyciu uzbrojenia w formie rozkazu wydaje dowódca operacyjny i co do zasady określa w nim, jakiego rodzaju broni powinno się użyć.

Wtedy chyba pilot ma już wolną rękę i może strzelać? Niekoniecznie. W ustawie kilkakrotnie jest podkreślone, że przy wydawaniu rozkazu pod uwagę musi być brane to, by w wyniku zestrzelenia nie zostały poszkodowane osoby postronne. A w polskiej specyfice jest to trudne z uwagi na duże zagęszczenie miejscowości i trudność oceny, gdzie spadną szczątki.

Czy dobrze rozumiem, że przepisy częściowo wiążą żołnierzom ręce, uniemożliwiając zniszczenie czegoś, co już jest nad Polską? Zawsze tak było?

Po 2023 r., za poprzedniego rządu, wprowadzono przepis, który stanowi, że jeżeli zidentyfikowaliśmy obiekt jako pocisk raketowy, dowódca operacyjny może użyć w celu jego zniszczenia naziemnych środków obrony powietrznej. W art. 18bk jest wyraźnie mowa o pocisku. Czyli czytając ten przepis dosłownie, należy zakładać, że nie można w ten sposób zestrzelić samolotu. Ale znów kolejny artykuł pozwala na użycie zestawów naziemnych w przypadku zidentyfikowania dronów. A więc mamy kompletną niejasność przepisów. Nie bez powodu generał biorący udział w konferencji na Lubelszczyźnie posługiwał się terminem „niezidentyfikowany obiekt”, chociaż na 99 proc. widziano, co to było. Wojsko musi uważać, bo każdą taką nieścisłością może zainteresować się prokurator, a w środowisku wojskowym czuć, że żołnierze mają obawy, iż będą wobec nich wyciągane konsekwencje prawne. Nie są to obawy bezzasadne, bo mamy teraz przykład z granicy, gdy żołnierz oddał strzały ostrzegawcze i pomimo uniewinnienia przez sąd prokurator złożył apelację. Wcześniej była sprawa z Nangar Khel w Afganistanie, kiedy to śledczy ścigali żołnierzy po ostrzeżeniu wioski, z której miano ich zaatakować. I pomimo szumnych zapowiedzi, że wszyscy staną za żołnierzami murem, gdy przyjdzie co do czego, taki człowiek zostaje zwykle sam.

W ostatnim przypadku strona ukraińska widziała, że rosyjski pocisk leci w stronę Polski i ponoć ostrzeżenie zostało przekazane naszemu wojsku.

Czemu zatem nie zadziałaliśmy wcześniej?

Przepisy ustawy o ochronie granicy państwowej mówią jasno: możemy strzelać jedynie do obiektu, który jest nad terytorium Polski, a skutki użycia uzbrojenia nie mogą oddziaływać poza granice kraju. A więc nie możemy strzelać w stronę granicy, a jedynie w stronę terytorium naszego kraju. Jest to zastrzeżenie mające zapobiec sytuacji, że nasza rakieta, jeśli nie trafi w obiekt, zniszczy jakiś dom poza granicami Polski.

Nie ma więc żadnej rady, aby wcześniej dorwać intruza? Koniecznie trzeba dać mu wlecieć na nasze niebo?

Na podstawie porozumienia międzynarodowego z Ukrainą można by było zmienić tę sytuację. Obecnie jest tak, że za wszystkie szkody, jakie spowoduje na terenie Polski taka akcja bojowa, odpowiedzialność ponosi Skarb Państwa. I z Ukraińcami trzeba by podpisać podobne porozumienie – np. płacilibyśmy za szkody wyrządzone na ich terenie przez nasze środki bojowe. W obronie trzeba być bardziej agresywnym, ale najpierw trzeba dać wojsku taką możliwość prawną. Dziś identyfikacja i strzelanie możliwe są dopiero wtedy, gdy taki obiekt już znajdzie się nad Polską, a nie wtedy, gdy leci w naszą stronę.

A jak długo trwa reakcja naszych sił od chwili dowiedzenia się, że coś do nas leci, aż do momentu pojawienia się myśliwców przy granicy?

Pary dyżurne mają 15 minut na start, ale zwykle odbywa się on znacznie szybciej. Do tego doliczyć trzeba kolejny kwadrans, aby myśliwce znalazły się koło granicy. Ale w ostatnim przypadku myśliwce były już na granicy i dziwi, że nie czekały na ten pocisk w odpowiednim miejscu.

Skoro tak mało możemy, to jak sytuację zmieni system antydronowy SAN, który ma kosztować 15 mld zł, a pełną zdolność operacyjną osiągnie do końca 2027 r.? Jego operatorzy zyskają nowe kompetencje?

Żołnierze obsługujący SAN będą działali dokładnie w tych samych ramach prawnych, co obecna obrona przeciwlotnicza. Obsługa systemów antydronowych będzie mogła zidentyfikować, co leci w stronę naszej granicy, jedynie na podstawie kamer, ale one mogą mieć maksymalny zasięg kilkunastu kilometrów. A więc znów: będziemy mogli niszczyć drony dopiero nad naszym terytorium. ©



Mariusz

Cielma

redaktor naczelny „Nowej Techniki Wojskowej”

FOT. MAT. PRASOWE

Czy nam się jeszcze chce?

Czasem mam wrażenie, że premier Tusk utknął w czasach, kiedy wystarczyło rano wyjść na konferencję prasową, a przekaz prędzej czy później trafiał pod strzechy. Dzisiaj tak to nie działa

Z Katarzyny

Kotulą

rozmawia Marcin Fijołek, Polsat

Co słyszą politycy od Polek i Polaków, którzy podczas trasy odwiedzają plaże i zaglądają za parawany?

Staraliśmy się nikomu nie zakłócać odpoczynku, to rzecz święta. (śmiech) Jesteśmy pozytywnie zaskoczeni reakcjami. Przejechaliśmy ponad 4,5 tys. km, rozdaliśmy 6 tys. gazetek i 100 kg krówek, a chętnych na bidony i ręczniki z logiem Lewicy było mnóstwo.

Dziwi się pani?

Upał nie do zniesienia.

Powiem panu szczerze, że gdy planowaliśmy trasę, obaw było sporo. Nigdy do końca nie wiadomo, czy to dobry moment, jak zostaniemy odebrani, czego się spodziewać. Mamy za sobą prawie trzy lata pracy w rządzie, a łatwiej jest się odnaleźć wśród ludzi, będąc w opozycji. Tymczasem była to nasza najlepsza trasa. Było wiele głosów sympatii, choć nie zabrakło też gorzkich słów. Każde spotkanie pomogło nam naładować baterie na rok przed wyborami.

Dowiedziała się pani, dlaczego koalicja rządząca ma najgorsze notowania od czasu objęcia władzy?

Jako Koalicja 15 października jesteśmy w głębokiej defensywie komunikacyjnej. Daliśmy się zepchnąć do narożnika, oddaliśmy inicjatywę i momentami po prostu czekamy na wyrok. A oczekiwania są zupełnie inne.

Jakie?

Weźmy powracający jak bumerang apel, żebyśmy się w rządzie nie kłócili. Jak mamy przekonująco opowiadać o codziennej pracy i poprawiać sondaże, skoro potykamy się o własne nogi? Tak było w ubiegłym tygodniu, gdy miotaliśmy się w sprawie darmowej szklanki wody dla klientów restauracji. Mniej dyskusji na X, więcej negocjacji



FOT. RADEK PIETRUSZKA/PAP

Katarzyna Kotula, posłanka, wiceprzewodnicząca Nowej Lewicy, sekretarz stanu w kancelarii premiera

za zamkniętymi drzwiami. Przekonywaliśmy koalicjantów, że trzeba i warto, także ze względu na wartości, z którymi szliśmy do wyborów, wykonać wyrok Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie transkrypcji zagranicznych aktów małżeństwa. Negocjacje i zakulisowe rozmowy doprowadziły do tego, że po kilku miesiącach beczynności pojawiła się zgoda ministra Kierwińskiego na rozporządzenie wicepremiera Gawkowskiego. Ale jak mamy opowiadać o priorytetach rządu, których stan realizacji ostatnio przedstawił na Radzie Ministrów minister Maciej Berek, skoro część posłów i posłanek, a może nawet ministrów, nie wie, że tego rodzaju prace trwają?

To miało być zadanie ministra Berka.

Akurat on się z tego wywiązał, mówił o pracowni AI od września w co drugiej szkole, o 130 tys. przydomowych magazynach energii, o odnawianiu orlików i budowie nowych. Ale powiem brutalnie: co z tego, skoro nie gramy do jednej bramki? Z boku sprawa to wrażenie, jak gdyby każdy



chciał zostać MVP, a nie skupiał się na swoich zadaniach na parkiecie. Często w wewnętrznych rozmowach wraca argument, że gdyby to się działo za czasów premiera Morawieckiego, to byłibyśmy zalewani opowieściami o tym, co robi rząd. A u nas? Każdy sobie rzepkę skrobie.

Oni też się żarli na zapleczu, aż w końcu doszło do rozłamu. Oczywiście, żarli się dużo bardziej niż my, ale wiedzieli, jaki jest cel. Musimy w koalicji odrobić lekcję i zbalansować to, gdzie gramy na swoje partie, a gdzie gramy na rząd. Nie wszystko musi nas zachwycać w Lewicy, np. w kwestii deregulacji, bywa, że uśmiechamy się między sobą, widząc zapal liberałów w rządzie, ale nawet na tym polu można znaleźć temat bliski ludziom. Na Lewicy mamy swoje sprawy do opowiadania: wolna Wigilia, reforma Państwowej Inspekcji Pracy, renta wdowia. Rok przed wyborami to ostatni dzwonek, by wszyscy w koalicji zadali sobie wreszcie pytanie o komunikację.

Rzecznik rządu miał pomóc rozwiązać ten problem. Adam Szłapka i jego zespół robią świetną pracę, ale on jest bardziej rzecznikiem premiera niż rządu. Nie mówię tego w formie pretensji, tak po prostu jest. Wróć na chwilę do trasy: jeden z najciekawszych momentów to spotkania w Olsztynie, gdzie trafiliśmy tuż po wecie prezydenta w sprawie ustawy o statusie osoby najbliższej. Ludzie nam gratulowali – nie tego, że było weto, lecz tego, że próbowaliśmy, przejęliśmy inicjatywę. Nawet wyborcy, którzy nie byli od początku przekonani do kierunku działania, kupili naszą opowieść. Raport Res Futura pokazał na twardych danych, że to pierwsze weto wygrane przez rząd – większość ludzi krytycznie ocenia decyzję Karola Nawrockiego.

To była najtrudniejsza ustawa do uzgodnienia w koalicji. Tak, ale może reakcje na tę ustawę pokazują, że da się wygrywać. Pierwszy rok negocjacji tej kwestii w koalicji to

był dramat: publiczne wymiany zdań, ciągle gaszenie pożarów. W końcu uznaliśmy w Lewicy i w PSL, że choćby się waliło i paliło, to mówimy o tej ustawie to samo, schodzimy na poziom techniczny, a nie ideologiczny. Mnie się za to trochę dostało od lewicy, ludowcom od strony konserwatywnej, ale koniec końców był to sukces rządu. Choć zabrakło puenty w postaci podpisu prezydenta, to wygraliśmy. Przykład ten pokazuje, że regularne spotkania liderów, uzgodnione komunikaty i priorytety oraz monitoring spraw, które mogą wywołać pożar, są kluczem do sukcesu politycznego.

Może to nierealne w rządzie, którego zaplecze parlamentarne tworzą Marek Sawicki i Katarzyna Kotula? Trzeba zacząć grać do jednej bramki, nie ma innego wyjścia. I opowiadać na 15 różnych sposobów o sprawach, którymi się zajmujemy. Czasem mam wrażenie, że premier Tusk utknął w czasach, kiedy wystarczyło rano wyjść na konferencję prasową, a przekaz prędzej czy później trafiał pod strzechy. Dzisiaj tak to nie działa. Nie wystarczą wywiad w DGP ani robocza wizyta na placu budowy. Trzeba zainwestować w ludzi, ekspertów, influencerów, całą sieć osób, które poniosą przekaz dalej w różnych formach, czasem zabawnych, czasem bardzo poważnych. U nas real time marketing leży i kwiczy. Sposoby komunikacji zmieniają się na naszych oczach. To była jedna z głównych przyczyn porażki Rafała Trzaskowskiego – jego sztab nie wykonał tej pracy. A prawica umie to robić.

Lewica walczy dziś o tego samego wyborcę co Koalicja Obywatelska, obok są jeszcze PSL i partia Katarzyny Pełczyńskiej-Nałęcz. Byłabym turbohipokrytką, gdybym opowiadała panu, że na zapleczu rządu nie przeciągamy liny w ważnych dla nas sprawach, że nie wywieramy presji na premiera i jego otoczenie. Ale robimy to właśnie na zapleczu – jak choćby w sprawie zmian w Państwowej

Inspekcji Pracy, które w pewnym momencie media pogrzebały.

Premier sam to zasugerował. Widział pan awanturę z naszej strony? Ministra Dziemianowicz-Bąk zacisnęła zęby, zakasała rękawy, wróciła do gry z projektem po drobnych korektach, dowiozła go na biurko prezydenta, który złożył pod nim podpis. Nie dyskutowała z premierem na X, tylko skutecznie go przekonała, że reforma jest potrzebna.

Ludzie partii Razem często wam wytykają, że nie umiecie się postawić liberałom w rządzie. Robimy to, ale bez fajerwerków i kamer. Ustawa o zawodzie psychologa, o mobbingu, o wspomnianej PIP, priorytety wykazane przez ministra Berka – wszystkie zmiany i reformy muszą być spójnie komunikowane. Gdy czegoś nie wiem przed programem publicystycznym w telewizji, to dzwonię do ministra i pytam. Czy każdy poseł i posłanka naszej koalicji mogą spojrzeć w lustro z przekonaniem, że idą do mediów lub na spotkania z wyborcami z wiedzą, co robimy w rządzie i dlaczego? Nie chodzi o szczegółową wiedzę, ale o pięć, sześć spraw. Za chwilę będzie seria dożynek i lokalnych świąt w wielu powiatach. Czy my wiemy, z czym tam chcemy iść? I czy nam wszystkim się jeszcze chce? Może i trzymamy gardę, ale czas wyprowadzić lewy sierpowy.

Premier tego nie wie? Premier to w polityce zawodnik wagi ciężkiej, ale komunikacyjnie czasem dociska pedał gazu, a czasem odpuszcza; finał kampanii prezydenckiej pokazał to dobitnie. A tu trzeba nakreślić parę spraw w horyzoncie dłuższym niż najbliższe kilka dni. Włodek Czarzasty miał na siebie pomysł od pierwszego dnia marszałkowania. Długo dyskutowaliśmy, jak przełożyć jego popularność i obecność w rankingach zaufania na poparcie Lewicy. Jak pokazuje przykład innych polityków, nie jest to takie oczywiste. Powiem jeszcze coś, co się wielu moim kolegom i koleżankom z koalicji nie spodoba, ale trudno.

Śmiało.

Nie możemy tyle mówić o Prawie i Sprawiedliwości. Tak, trzeba nakreślić alternatywę, ale jeśli opowieści o ludziach PiS jest więcej niż o tym, co zrobił nasz rząd, to daleko nie zajedziemy. Wyborcy mają tego po dziurki w nosie, a polaryzacja krok po kroku wygasa.

Słyszę to od 20 lat.

Tym razem to prawda. Na prawicy wyczuł to Mateusz Morawiecki, idąc na swoje z projektem Rozwój Plus, opowiadając o inwestycjach i gospodarce. PiS został na razie w blokach, w których straszy się Tuskiem. Widać w sondażach, jaki przynosi to efekt. Po drugiej stronie jest to dostrzegane – wiem od koleżanek, że premier na klubie Koalicji Obywatelskiej mówił, iż kończy się czas rywalizacji PO-PiS, że rośnie Konfederacja, która zaczyna odjeżdżać Nowogrodzkiej.

Nie ma w tym politycznego chęciostwa? Myślenia życzeniowego? Może na koniec ludzie znowu będą głosować przeciwko Tuskowi albo Kaczyńskiemu?

Nie sądzę. Nie skończy się na chęciostwie, jeśli pójdziemy za ciosem i będziemy wykorzystywać kryzysy, jak np. aferę w Szpitalu Południowym, by inaczej opowiedzieć o zdrowiu, o funkcjonowaniu szpitali, o zarobkach lekarzy, etc. Wiem, że panuje opinia, iż szef rządu nie lubi dużych reform, bo mogą one zrazić część wyborców. Czasem są jednak potrzebne. Wymagają też odwagi. Wie pan, jak przez ostatnie lata zmienił się Włodek Czarzasty? Dziś otwarcie mówi, że od pokolenia 30-, 40- i 50-latków może się nauczyć nowych rzeczy, nowego sposobu myślenia. Skonsolidował w Lewicy drużynę, która wie, o co toczy się ta gra i jaka jest stawka wyborów w 2027 r. Czy inni liderzy w koalicji mają tak otwarte głowy? Powtórzę: czy nam się jeszcze chce jako koalicji 15 października? Do jesieni mamy czas, żeby sobie odpowiedzieć na te pytania. Potem nawet najlepsze wnioski i strategie mogą się okazać spóźnione. ©®

AUTOPROMOCJA

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

Wiedza, której potrzebujesz, gdziekolwiek jesteś

3 miesiące dostępu w wakacyjnej cenie

Skorzystaj: dgp.pl/subskrypcja

Grafika współtworzona z użyciem AI

Świat



Przeście graniczne Bab Sebta. Oczekiwanie na powrót krewnych usuniętych z Ceuty

FOT. ABDEL MAJID BZIOUAT/AFPEAST NEWS

Lekcje z Ceuty

Na plażach Ceuty prawdopodobnie rozegrała się jedna z bitew cichej, amerykańsko-chińskiej wojny o wpływy w Europie. W roli żołnierzy wystąpili głównie młodzi Marokańczycy, ale także tajemniczy animatorzy internetowej kampanii oraz niektórzy politycy

Witold

Sokała

Nieco ponad tydzień temu tysiące nielegalnych migrantów z Maroka rzuciły się na Ceutę – hiszpańską eksklawę na północnym wybrzeżu Afryki. Aktywiści i sympatycy europejskiej prawicy natychmiast skorzystali z okazji, by przedstawić te dramatyczne wydarzenia jako skutek błędów socjalistycznego rządu w Madrycie, a jednocześnie kolejny dowód na bankructwo polityki migracyjnej Unii Europejskiej. Nie bez podstaw, bo gabinet Pedro Sáncheza ma swoje za uszami podobnie jak unijni przywódcy ostatniej dekady. Rzeczywistość okazała się jednak nieco bardziej skomplikowana – coraz wyraźniej widać, że także inni szatani byli tu czynni.

Warto więc potraktować casus Ceuty jako ważny przyczynek do refleksji nad współczesnym środowiskiem bezpieczeństwa, w tym nad mechanizmami użycia broni migracyjnej. Podobnie jak nad całokształtem przyszłej polityki europejskiej, bo przecież cały spektakl nie odbył się w oderwaniu od geostrategicznej rywalizacji zewnętrznych mocarstw ani od wewnętrznej gry interesów na Starym Kontynencie.

Sama Ceuta świetnie nadaje się na miejsce takiej konfrontacji o charakterze proxy. Tędy wiodły szlaki handlowe, dzięki którym bogaciły się pokolenia kupców z różnych stron Morza Śródziemnego. Tu była baza wielu kłuczowych operacji wojskowych, w tym hiszpańskiego podboju Maroka, ale też puczu generała Franco, który zapoczątkował wojnę domową w Hiszpanii. Jest

też symboliczną pozostałością po imperium kolonialnym ze stolicą w Madrycie – pamiątką minionej świetności dla jednych, dla innych wciąż niezabliźnioną raną. Do tych drugich zaliczają się niewątpliwie członkowie władz w Rabacie.

Marokańska bomba

Ceuta to brama między dwoma rzeczywistościami. Z jednej strony jest nędza targanej konfliktami Afryki, z drugiej – względny dobrobyt i stabilność Europy. Oba światy oddziela kilkukilometrowy, wysoki na ponad 3 m mur z wieżyczkami strażniczymi, z jednym tylko lądowym przejściem granicznym.

Tykającą bombą jest też samo Maroko – jeden z niewielu krajów arabskich pozbawionych zasobów ropy naftowej, który od lat prowadzi program intensywnej modernizacji ekonomicznej, stawiając m.in. na produkcję energii odnawialnej oraz rozbudowę sektora nowoczesnych usług. I odnosi sukcesy, przynajmniej jeśli spoglądać na rating inwestycyjny oraz wskaźniki – np. wzrost PKB o 3,8 proc. w 2025 r. i (według prognoz) aż 4,6 proc. w 2026 r. Symbolem modernizacji, a jednocześnie akceleratorem dalszego wzrostu mają być futbolowe mistrzostwa świata w 2030 r., organizowane razem z Hiszpanią i Portugalią. Korzyści rozkładają się jednak bardzo nierównomiernie. Bogaci się tylko wąska elita, usługi publiczne są w fatalnym stanie, administracja niesprawna, a jedna czwarta Marokańczyków w wieku 15–24 lat nie uczy się, nie pracuje ani nawet nie uczestniczy w żadnych programach czy szkoleniach, które mogłyby dawać perspektywy na przyszłość.

Na tym tle wybuchły jesienią zeszłego roku burzliwe zamieszki oceniane jako najpoważniejsze od czasów arabskiej wiosny. Warto odnotować, że w ich organizacji zasłużyła się anonimowa grupa nazywająca się „GenZ 212” (to odniesienie do marokańskiego numeru kierunkowego), działająca online poprzez TikTok, Instagram, a zwłaszcza Discord – popularną wśród młodzieży aplikację do gier. Liczba jej marokańskich użytkowników wzrosła wówczas w ciągu zaledwie tygodnia z 3 tys. do 188 tys.

Klasa polityczna o nikłym (i, jak wynika z badań, wciąż malejącym) autorytecie nie zadała sobie trudu, by szukać rozwiązań likwidujących przyczyny protestów – zdała się w pierwszym odruchu na pałki i gaz łzawiący oraz publiczne sugestie, że za internetową dywersją stoją ośrodki zewnętrzne. Być może nie całkiem pozbawione podstaw. Wśród potencjalnych winnych wymieniano zarówno radykalnych islamistów, jak i niektóre wywiady europejskie, ponoć zainteresowane „zdyscyplinowaniem” Marokańczyków i ukaraniem ich za zbyt bliskie ostatnio konszachty z USA.

Dopiero po siłowej pacyfikacji król Muhammad VI i jego zausznicy ogłosili kilka pojednawczych deklaracji dobrej woli, ale mało kto uznał je za wiarygodne. Wśród młodych ludzi wzrosła za to chęć opuszczania kraju. ▷

Gra chaosem

Rabat i Madryt zapewne już wtedy musiały zdać sobie sprawę, że nowy kryzys migracyjny wisi w powietrzu, zagrażając dotychczasowej polityce opartej z grubsza na pilnowaniu niewrażliwej granicy przez rząd marokański w zamian za koncesje ekonomiczne i polityczne, w tym dyskretne przemykanie oka na łamanie praw człowieka. W pewnym stopniu przypominało to scenariusze realizowane wcześniej w relacjach Unii Europejskiej z Libią i Turcją, a w pewnym stopniu także z Białorusią. Autorytarne rządy tych państw w sprzyjających dla siebie okolicznościach próbowały w przeszłości szantażować władze UE i stolicy państw granicznych, po prostu zmniejszając kontrolę nad presją migracyjną, lub nawet czynnie ją stymulując.

W Maroku ewidentnie pojawiła się pokusa, by spróbować tego samego. Po pierwsze, by pozbyć się choć części nadmiarowej i buntowniczej młodzieży. Po drugie, by podbić swą cenę w jawnych i tajnych dealach z Hiszpaniami. Może i Rabat nie poważałby się na taką akcję, ale Madryt sam ją sprowokował, przynajmniej w pewnym stopniu. Rząd Sáncheza zaczął bowiem w tym roku wykonywać kolejne gesty świadczące o chęci zbliżenia z Algierią – głównym regionalnym rywalem Maroka. W tle jest trudna historia, ale przede wszystkim biznes i surowce, zwłaszcza fosforyty ze spornej Sahary Zachodniej, ważne dla gospodarek obu państw (władze algierskie od wielu lat konsekwentnie wspierają i nawet goszczą u siebie zachodniosaharyjskich separatystów). 20 lipca hiszpański premier złożył oficjalną wizytę w Algierze, podczas której sporo mówił o świetlanych perspektywach kooperacji gospodarczej i politycznej, co w Rabacie wywołało wściekłość.

Jednocześnie Hiszpania zaczęła mocno liberalizować swoją politykę migracyjną, za czym stała mieszanina motywów ideologiczno-politycznych oraz potrzeb rynku pracy. W ramach specjalnej amnestii ponad 600 tys. nielegalnych przybyszów (głównie z Ameryki Łacińskiej) otrzymało pomiędzy kwietniem a końcem czerwca pozwolenia na legalne zatrudnienie jeszcze przed ostatecznym rozpatrzeniem wniosków o pobyt stały.

W tym samym czasie Sąd Najwyższy Hiszpanii opublikował orzeczenie, w którym stwierdził, że migrantów złapanych na morzu nie można natychmiast odesłać, jak jest to praktykowane w przypadkach nielegalnego przekraczania granic lądowych. Co prawda, jak twierdzą eksperci, orzeczenie to nie wykluczyło procedury wydalenia, co najwyżej nieco ją skomplikowało, ale i tak dało znakomity pretekst do fali dezinformacji. Natychmiast pojawiła się spora liczba viralowych filmików, w których tłumaczono, że przybycie do Ceuty jako terytorium zamorskiego Hiszpanii, zwłaszcza zrealizowane drogą przez wodę, zabezpiecza przed deportacją. W dodatku miało otwierać dalsze drzwi – do dowolnego państwa strefy Schengen. Przy okazji dezinformowano też co do zasad wspomnianej amnestii, twierdząc, że nielegalni migranci mogą składać wnioski o pozwolenie na pracę do 30 lipca (w rzeczywistości program zakończono 30 czerwca). Pokazywane

obrazy szczęśliwych uciekinierów, witanych radośnie i zaopatrywanych przez mieszkańców Ceuty, rychło okazały się sztucznie spreparowanymi scenkami (niektóre były dziełem AI, inne sfilmowano zawczasu, np. na atlantyckim wybrzeżu Maroka). Materiały tego typu pojawiały się na licznych dziwnych, często tworzonych ad hoc kontach i podejrzenie łatwo robiły zasięgową karierę, zwłaszcza na platformach należących do Meta. Część z nich podchwycili i promowali marokańscy influencerzy, a nawet niektóre media hiszpańskie, nie zdając sobie sprawy, w czym uczestniczą.

Unia vs. Trump

Większość filmów, a także specjalnych grup internetowych nawołujących do natychmiastowego przemieszczania się do Ceuty, została wkrótce usunięta, ale swoją rolę odegrały. Od minionego czwartku dziesiątki tysięcy ludzi, na łódkach, kajakach i pontonach, a często po prostu wpław docierały do plaż Tarajal i Benzú. Wielu utonęło lub zostało roztrzaskanych o falochrony. Pełnej liczby ofiar pewnie nigdy nie poznamy.

Najazd spowodował brutalne zamieszki na miejscu i panikę w prawie całej Europie. Zanim hiszpański rząd zdołał jako tako spacyfikować kryzys w Ceucie, skłaniając lwia część migrantów do powrotu dzięki kombinacji metod politycznych i informacyjnych oraz siłowych, prawicowa opozycja nie zostawiła na nim suchej nitki. Liczni politycy europejscy także zabrali głos. Bodaj najbardziej alarmistyczne przemówienie wygłosiła przy tej okazji Giorgia Meloni, a kierowany przez nią rząd Włoch zawiązał na miesiąc porozumienia z Hiszpanią o swobodnym przepływie osób w ramach systemu Schengen. Wynikało to zarówno z realnych obaw przed niekontrolowanym napływem nowej fali migrantów także na Półwysep Apeniński, w przypadku gdyby Madryt nie zdołał opanować na czas sytuacji, jak i z wewnętrznej kalkulacji wyborczej.

22 państwa członkowskie UE wystosowały apel o lepsze, skoordynowane działania w celu ochrony granic zewnętrznych i podjęcie innych środków zapobiegawczych. Postulat czasowego wyłączenia Hiszpanii z zasad Schengen sformułowała nawet Finlandia – w tym przypadku było to motywowane dostrzeżeniem symetrii z niedawnymi kryzysami migracyjnymi na wschodniej granicy UE i chęcią zasygnalizowania zagrożeń wynikających z weaponizacji migracji przez państwa trzecie. Komisja Europejska, zdając sobie sprawę, że wydarzenia w Ceucie są pierwszym poważnym testem paktu migracyjnego UE, który po latach trudnych negocjacji wszedł w życie w czerwcu, także zareagowała. Ursula von der Leyen, udając, że przyjmuje za dobrą monetę tłumaczenia Rabatu, który z kolei udawał, że nie ma z akcją nic wspólnego, zaofiarowała Maroku jeszcze większą pomoc w uszczelnianiu jego granicy (czyt. więcej pieniędzy i być może ulg natury politycznej w zamian za powstrzymanie się partnerów od dalszej dywersji i dostarczania propagandowej amunicji partiom europejskiej prawicy).

Politycznym problemem elit europejskich jest jednak świadomość, że Mu-

hammad VI i jego ekipa raczej nie działali sami. Hipoteza o wsparciu, a być może nawet cichym zleceniu ze strony Waszyngtonu nasuwa się w sposób naturalny. Tym bardziej że niedawno król ostentacyjnie nadał imię Donalda Trumpa nowej autostradzie z Tiznit do Ad-Dachla w Saharze Zachodniej, a amerykański prezydent równie demonstracyjnie podziękował za ten gest.

Obecne ocieplenie w stosunkach amerykańsko-marokańskich zaczęło się sześć lat temu, gdy Rabat znormalizował swe stosunki z Izraelem, a Waszyngton w zamian uznał jego roszczenia do Sahary Zachodniej. Od tej pory zaowocowało z jednej strony atrakcyjnymi inwestycjami w Maroku oraz wojskowo-wywiadowczym wsparciem nowych sojuszników, z drugiej zaś oskarżeniami wielu środowisk arabskich o to, że Muhammad VI jest de facto żydowskim agentem. Co ciekawe, ostatnio kalki z radykalnych mediów muzułmańskich pojawiły się także w europejskim obiegu informacyjnym, a nowe napięcia w relacjach z Rabatem pewnie ten trend nasilą.

Chińczycy (jeszcze) w tle

Z punktu widzenia Stanów Zjednoczonych uderzenie cudzymi rękami w Hiszpanię, a zwłaszcza jej socjalistyczny rząd, wydaje się całkiem uzasadnione. Pedro Sánchez podpadł swym kluczowym sojusznikom z NATO na wiele sposobów – od podtrzymywania ciepłych stosunków z lewicowymi i antyamerykańskimi politykami Ameryki Łacińskiej po bardzo krytyczną ocenę polityki Izraela, która nie tak dawno skutkowałą m.in. odmową udostępnienia Amerykanom iberyjskich baz w trakcie ataków na Iran. W interesie aktualnej administracji jest także uderzenie w europejski mainstream polityczny, zwłaszcza jego lewicową część, i wspieranie zapatrzonych w Trumpa ruchów prawicowych, co z kolei przybliży atrakcyjną dla USA wizję Europy skłóconej i niezdolnej do prowadzenia spójnej polityki. Nie tylko w zakresie bezpieczeństwa, przede wszystkim odnośnie do ochrony własnego rynku przed koncernami zza oceanu. Z poszczególnymi państwami negocjuje się wszak łatwiej niż z przedstawicielami wspólnoty liczącej sobie 0,5 mld zamożnych konsumentów.

Tu pojawia się jeszcze jeden element, kto wie, czy nie kluczowy dla uzasadnienia hipotetycznego zaangażowania Waszyngtonu w dywersję akurat przeciwko Hiszpanii. Otóż kraj ten od dłuższego czasu – a pod rządami lewicowej koalicji szczególnie – staje się główną chińską bramą do Europy. Dogodne i duże porty są atrakcyjne dla morskiego jedwabnego szlaku, zwłaszcza w kontekście poważnych zawirowań i trudności na jego lądowej odmianie. Ponadto zarówno rząd centralny, jak i hiszpańskie regiony aktywnie zabiegają o przyciągnięcie chińskich inwestorów, traktując ich pieniądze i technologie jako jedyną szansę na ożywienie gospodarcze. Co prawda hiszpańscy politycy w Brukseli deklarują chęć solidarności z innymi ochroną naszych rynków przed nieuczciwą konkurencją z Państwa Środka, ale gdy przyjdzie co do czego, przeważają krótkoterminowe korzyści, nawet te powodowane chińskim dumpowaniem.

Wyraźnie widać to choćby w przypadku niewrażliwej tak dla Europy jako całości, ale i dla samej Hiszpanii (bo generującej ok. 10 proc. PKB i dającej zatrudnienie 600 tys. ludzi) branży motoryzacyjnej. Deklarowane cele, takie jak obowiązek wykorzystania lokalnych zasobów i zatrudniania, transferu technologii, i zasada ograniczonego posiadania aktywów przez zagranicznych inwestorów w sektorach strategicznych, Madryt często traktuje elastycznie, co Chińczycy bardzo sobie chwalą. Marki SAIC i Chery już produkują w Hiszpanii swoje samochody elektryczne, CATL i AESC – akumulatory, BYD i Hongqi rozglądają się właśnie za lokalizacjami. W przypadku fabryki CATL w Saragossie do budowy zaangażowano 1,7 tys. pracowników z Chin, a przyszłe zatrudnienie 4 tys. Hiszpanów pozostaje na razie w sferze obietnic. Sama umowa inwestycyjna nie zawierała twardych zobowiązań dotyczących lokalnych źródeł zaopatrzenia, ale firma na konferencji prasowej (sic!) zadeklarowała, że chciałaby pozyskiwać ponad 70 proc. surowców z UE. „Po osiągnięciu pełnej wydajności” – dodano później. AESC Battery Spain, spółka w większości należąca do chińskiej Envision Group, zobowiązała się z kolei do zapewnienia tylko 40 proc. zatrudnienia z Europy i maksymalnie 40 proc. hiszpańskiego kierownictwa w swoim zakładzie w Estramadurze do 2030 r.

Poważne ostrzeżenie

Tak czy inaczej, Volkswagen ze swoimi hiszpańskimi markami Seata i Cupry zostaje coraz bardziej w tyle, a Estela Li, szefowa oddziału KPMG w Chinach, oceniła niedawno w komentarzu dla Reutersa, że hiszpański rynek jest „wyraźnie bardziej otwarty, pragmatyczny i dostępny niż inne kraje europejskie”. To musi martwić nie tylko Amerykanów. Wielu europejskich polityków i przedstawicieli biznesu także.

Ta obawa przed nadmiernym otwieraniem przez hiszpańskie władze europejskich drzwí Chińczykom może tłumaczyć niektóre zachowania wobec kryzysu w Ceucie – w gruncie rzeczy wykraczające bardzo daleko poza sferę polityki migracyjnej. Wśród zaniepokojonych polityką hiszpańskich socjalistów są też przecież ludzie, którzy znają specjalistów od asymetrycznego wysyłania sygnałów ostrzegawczych, pracujących aktualnie w wyspecjalizowanych instytucjach państwowych lub poza nimi. Nie byłoby wcale dziwne, gdyby użyli tych kontaktów, prowokując kryzys w Ceucie i sterując dyskretnie jego przebiegiem.

To niejedyna lekcja. Inne mówią nam o konieczności zrewidowania europejskiej polityki migracyjnej opartej w gruncie rzeczy na niejasnych układach z satrapami w naszym geostراتيجznym otoczeniu. A także o konieczności doskonalenia polityk informacyjnych, żeby nie ułatwiać zadania zewnętrznym dywersantom poprzez błędy i zaniedbania w komunikacji. To akurat dotyczy nie tylko Brukseli, lecz także poszczególnych stolic. W Warszawie warto na ten element zwracać uwagę szczególnie, bo mamy już fatalne doświadczenia w tym względzie. ©

Japoński jen i uczeń Sorosa po drugiej stronie lustra

Od dłuższego czasu miano największego przegranego w realnej gospodarce należy do Niemiec. Ich odpowiednikiem na rynkach finansowych jest Japonia

Tomasz

Jóźwik

Przez lata, gdy coś niepokojącego działo się w globalnej gospodarce, jednym z pierwszych odruchów inwestorów było kupowanie japońskiej waluty. Jednak w ciągu 12 miesięcy wartość jena względem dolara spadła o ponad 8 proc., a pod koniec lipca kurs USDJPY wzrósł do 164 jenów, najwyższego poziomu od 1986 r. Słabość jena stała się na tyle poważnym zagrożeniem dla stabilności rynków finansowych, że USA i Japonia zdecydowały się na pierwszą od 15 lat wspólną interwencję, żeby zatrzymać trend spadkowy.

Wyniki są zachęcające, choć pytanie o ich trwałość pozostaje otwarte. W tle przeceny jena są najwyższy w gronie państw wysoko rozwiniętych dług publiczny (przekraczający 230 proc. PKB) i obawy inwestorów, jak Japonia poradzi sobie z jego obsługą w przyszłości.

Jen nie jest już bezpieczną przystanią

Na obniżenie wartości japońskiej waluty wpłynęła trwająca od ponad pięciu miesięcy wojna na Bliskim Wschodzie. Globalna niestabilność z reguły sprzyjała jenowi, jednak tym razem kryzys na rynku surowców energetycznych dotyka Japonię, która jest jednym z największych na świecie importerów ropy naftowej i gazu ziemnego, silnie uzależnionym od dostaw z regionu Zatoki Perskiej. Gdy cieśnina Ormuz jest zablokowana, Tokio musi kupować więcej surowców energetycznych np. od Stanów Zjednoczonych, płacąc za nie więcej niż zwykle.

Biorąc pod uwagę nastawienie japońskiej gospodarki na eksport, słabnący jen nie powinien być problemem dla rządu w Tokio. Gdy krajowa waluta traci na wartości, rosną jednak ceny towarów importowanych, co przekłada się na wzrost kosztów życia i spadek wskaźników poparcia dla premier Sanae Takaichi. Walcząc o poparcie w zeszłorocznych wyborach, pierwsza kobieta na tym

niższym poziomie od objęcia przez nią urzędu w zeszłym roku. Dlatego Japonia nie chce pozwolić na dalszy spadek wartości swojej waluty.

W maju Ministerstwo Finansów wydało na interwencje na rynku walutowym rekordową kwotę 75 mld dol., próbując zatrzymać kurs USDJPY na poziomie 160 jenów. Bezskutecznie. Na przełomie lipca i sierpnia Tokio połączyło siły z Waszyngtonem. Według ekspertów zaangażowane w interwencję strony sprzedały na rynku dolary o podobnej wartości jak w maju, kupując za tę kwotę jeny. Zakupy były rozłożone jednak na kilka dni, a nie cały miesiąc. Efekt był piorunujący. Kurs dolara w jenach spadł o ok. 4 proc., do 157,5 jena.

Nadmierny dług obciąża jena

Prezydent Donald Trump tłumaczył dziennikarzom, że pomoc USA w rozwiązaniu problemów Japonii to gest przyjaźni wobec państwa, z którym administracja amerykańska pozostaje w dobrych relacjach. Ekonomiczne przesłanki interwencji lepiej oddaje jednak stwierdzenie Trumpa o korzyściach, jakie Stany Zjednoczone i światowa gospodarka odniosły dzięki powstrzymaniu deprecjacji jena.

Większość ekspertów spadek wartości tej waluty wiąże z zachowaniem cen obligacji japońskiego rządu. Przez dwie dekady inwestorzy akceptowali wysokie zadłużenie państwa, wychodząc z założenia, że przy zerowych stopach procentowych koszt jego obsługi jest niewielki. Jednak od marca 2024 r. Bank Japonii stopniowo podnosi stopy procentowe. Jednocześnie władze monetarne zmniejszyły skalę zakupów rządowych obligacji, które wcześniej stabilizowały ceny na tym rynku.

Od dwóch lat notowania obligacji spadają, a rentowność (odwrotnie skorelowana z ceną) 10-letnich papierów rządowych wzrosła do 2,8 proc., najwyższego poziomu od 30 lat. To, co się dzieje na rynku, dyktuje warunki, na jakich rząd zaciąga nowe zobowiązania. Gdy wykupywane są obligacje wyemitowane w przeszłości, oprocentowane na 0 proc., Japonia zastępuje je nowymi papierami, od których jest zobowiązana płacić odsetki przekraczające 2,5 proc. rocznie.

W bieżącym roku fiskalnym, który kończy się 31 marca 2027 r., obsługa długu – odsetki i wykupy obligacji – ma stanowić ponad jedną czwartą wszystkich wydatków budżetu. Do końca dekady zbliży się do 30 proc. To niepokojące wartości, a oliwy do ognia dołała premier Takaichi. Walcząc o poparcie w zeszłorocznych wyborach, pierwsza kobieta na tym

stanowisku złożyła obietnicę obniżenia podatku konsumpcyjnego od sprzedaży żywności. Stawka ma spaść z 8 proc. do 1 proc. na dwa lata. Propozycja obniżenia dochodów budżetu w sytuacji, gdy inwestorzy widzą zbliżające się problemy związane z kosztami długu, przyspieszyła wyprzedaż obligacji.

Wycofując się z rynku obligacji, zagraniczni inwestorzy napędzają wyprzedaż jena. Gdy waluta traci na wartości, trzymanie japońskich papierów dłużnych wydaje się – z punktu widzenia inwestorów posługujących się innymi walutami – jeszcze gorszym pomysłem na pomnażanie kapitału. Interwencja na rynku walutowym ma przerwać to błędne koło. Ale dlaczego wzięły w niej udział Stany Zjednoczone?

Pod względem wartości Japonia to drugi na świecie, po USA, rynek obligacji rządowych. Jeśli inwestorzy znajdują powody, żeby sprzedawać japoński dług, to bez trudu znajdą również przesłanki do pozbywania się obligacji amerykańskich. Bieżąca sytuacja fiskalna Japonii nie jest taka zła i nawet jeśli się pogarsza, to w umiarkowanym tempie. Dług amerykański rośnie szybciej, a deficyt finansów publicznych przekracza 6 proc. PKB. W Japonii wynosi 3 proc. PKB.

Ekspertci zwracają uwagę, że Japonia ma kapitał, żeby bronić się przed dalszym narastaniem długu. Przez lata agencje i instytucje rządowe zgromadziły pokaźny portfel zagranicznych aktywów. Z tego m.in. wynika bardzo duża różnica między długiem brutto (230 proc. PKB) i netto (130 proc. PKB). Tokio jest m.in. największym zagranicznym wierzycielem USA. Na koniec maja Japonia posiadała obligacje amerykańskiego rządu o wartości ponad 1,1 bln dol.

Gdy ministerstwo finansów decyduje się na interwencję w obronie jena na dużą skalę, logicznym rozwiązaniem jest sprzedaż części amerykańskich obligacji. To wywiera presję na spadek ich cen, czego nie życzy sobie Biały Dom. Częścią wspólnej interwencji na rynku walutowym był komunikat, w którym japoński rząd zasugerował, że tym razem skorzystał z innej ścieżki finansowania interwencji walutowej niż sprzedaż na rynku amerykańskich obligacji. W skrócie – grając wspólnie z Japonią przeciw spadkowi wartości jena, amerykańska administracja pośrednio broni swojego rynku obligacji.

Pod koniec lipca ceny 10- i 30-letnich obligacji rządu USA spadły do najniższego poziomu od roku. To oznacza, że koszty finansowe w amerykańskiej gospodarce wzrosły, choć Fed nie podniósł stóp procentowych na ostatnim posiedzeniu. Podrożały kredyty hipoteczne dla Amerykanów, ale nie tylko. Duża część liczonych w setkach miliardów dolarów inwestycji związanych z rozwojem

sztucznej inteligencji jest finansowana długiem. Broniąc jena przed dalszą deprecjacją, Biały Dom pomaga więc także utrzymać w ryzach koszty, jakie ponoszą amerykańskie firmy, które na kredyt rozbudowują centra danych. W ten sposób administracja Donalda Trumpa wspiera trwającą już niemal cztery lata hośbę na Wall Street rozgrywającą się wokół sztucznej inteligencji.

Manewry Scotta Bessenta

Po wspólnej interwencji na rynku walutowym jen odrobił dużą część poniesionych w tym roku strat. Przynajmniej przejściowo nie spadają również ceny obligacji – i w Japonii, i w Stanach Zjednoczonych. Nie wiadomo jednak, na jak długo udało się zatrzymać przecenę japońskiej waluty. Jak skomentował we wpisie na portalu X Robin Brooks, w przeszłości główny ekonomista Institute of International Finance i główny strateg walutowy Goldman Sachs, „jen nie spada dlatego, że zli spekulanci napaśli na Japonię”. Według eksperta waluta traci na wartości, ponieważ „rentowność obligacji rządowych wciąż znacznie odbiega (w dół – przyp. red.) od poziomów, na których powinna się znajdować”. Innymi słowy, koszty pożyczania pieniędzy przez Japonię powinny jeszcze wzrosnąć, żeby w pełni oddawać ryzyko związane z sytuacją fiskalną tego kraju.

Wśród osób zaangażowanych w interwencję na rynku walutowym jest sekretarz skarbu USA Scott Bessent. Agencja Reuters zamieściła zdjęcie z jego notatnika, wykonane 31 lipca podczas posiedzenia amerykańskiego rządu. Bessent napisał: „Do zrobienia. Kup japońskie jeny za 5-10 mld dol.”. Można z dużym prawdopodobieństwem zakładać, że Bessent nie miał nic przeciwko temu, żeby notatka ujrzała światło dzienne. W ten sposób również można starać się wpłynąć na zachowania inwestorów, szczególnie jeśli doświadczenie podpowiada, że sytuacja nie jest szczególnie korzystna.

W 1992 r. Scott Bessent kierował londyńskim biurem Soros Fund Management i odegrał kluczową rolę w ataku, który George Soros przeprowadził na brytyjskiego funta. Wówczas czynniki fundamentalne sugerowały, że wartość brytyjskiej waluty powinna spadać, ale rząd Johna Majora i Bank of England postanowiły jej bronić. Szacuje się, że na interwencję na rynku walutowym Brytyjczycy wydali 22-40 mld funtów. To jednak nie wystarczyło – Wielka Brytania została zmuszona do usunięcia swojej waluty z mechanizmu ERM gwarantującego stabilne kursy wymiany między europejskimi walutami. W „czarną środę” 16 września 1992 r. wartość funta spadła ok. 4 proc. i zniknęła w kolejnych dniach. George Soros zarobił w jeden dzień 1 mld dol., stając się jednym z najbardziej znanych inwestorów na świecie. Teraz jeden z jego podopiecznych zajął pozycję, na której w przeszłości okopał się Bank of England, i stara się przekonać inwestorów, że źle oceniają kondycję jena. Musi zdawać sobie sprawę, że to zadanie może być niewykonalne. ©

Przetrwać za wszelką cenę

Negocjacje przyniosły przełom: Hamas zgodził się na rozbrojenie. Ale czy to oznacza koniec działalności palestyńskich radykałów?

Mariusz

Janik

O wszystkim można rozmawiać, ale sprawa broni jest skomplikowana – dowodził w rozmowie z izraelskim portalem Ynet News Hussam al-Astal, przywódca milicji z miasteczka Chan Junus. – Od dawna doskonale wiem, że dla Hamasu oddanie broni jest niemożliwością. Oni dobrze wiedzą, że gdyby ją oddali, nawet nie my, ale zwykli ludzie by ich pozabijali. To porozumienie się nie utrzyma – prorokował.

To samo powtórzył izraelskim dziennikarzom watażka ze Strefy Ghasan al-Duhaini, lider antyhamasowskiego ugrupowania Siły Ludowe, nazywanego też milicją Abu Szabab. – Ci, którzy są tutaj z nami, niczego nie oddadzą – skwitował. Inna sprawa, że jego milicja liczy na to, że Izrael i USA utworzą jej drogę do władzy. – Domagamy się, żeby broń oddały też klany. Wszystkie klany czy rodziny, które odmawiają nawiązania kontaktu z Izraelem, służą Hamasowi – dorzucił.

Na tym wydaje się polegać dziś gra w Strefie Gazy: przy stoliku jest izraelska armia, Hamas i wachlarz mniej lub bardziej silnych palestyńskich ugrupowań, które liczą na to, że trumpska Rada Pokoju i Izraelczycy ukręcą Hamasowi łeb i stworzą warunki dla nowego otwarcia w walce o władzę w enklawie. W tym układzie decyzja o rozbrojeniu wydaje się grą na czas potrzebną dla przegrupowania się, rozprawy z rywalizującymi frakcjami, doczekania wyborów w Izraelu. Taką interpretację wydaje się potwierdzać fakt, że o porozumieniu poinformował Biały Dom, zaś hamasowcy – jak zwykle – swoje stanowisko przedstawiają możliwie mętnie. – To wyjątkowa faza w palestyńskiej historii. Z powodu wymuszonej konieczności, trudnych okoliczności w Gazie, akceptujemy to porozumienie. Ale myślę, że jako Hamas, mogą potwierdzić, że nie zmieniliśmy mentalności. Działania na rzecz zakończenia okupacji to nasza święta misja – mówił rzecznik ugrupowania Ghazi Hamad, odpowiadając na pytania brytyjskiego dziennikarza.

Zapytany wprost o rozbrojenie Hamad raz jeszcze meandrował. – Może tym razem trzeba nieco innej taktyki, innych narzędzi, innych metod – odparł. – Myślę, że zrobiliśmy wszystko,

co można, by ocalić lud, ocalić obywateli przed przesiedleniem, masowym mordem, masakrami, ludobójstwem, wszystkimi rodzajami tortur. Myślę, że to (porozumienie – red.) jest konieczne, by ocalić nasz lud w Gazie. Wiem, że nie jest to łatwe. Nie jestem usatysfakcjonowany porozumieniem, bo myślę, że chcielibyśmy czegoś lepszego, by stworzyć dobrą atmosferę dla Palestyńczyków, zakończyć okupację, budować nową przyszłość dla naszych rodaków – perorował. Być może decyzyja, co rzeczywiście zrobić, dopiero zapadnie.

Mistrz negocjacji

Podejmie ją zapewne Chalil Al-Hajja. To nazwisko rzadko pojawiało się w opasłych tomach analiz struktur i działalności Hamasu. Ale gdy się pojawiało, miało swoją wagę. 66-letni nowy przywódca Hamasu – wybrany ledwie dwa tygodnie temu – jest z wykształcenia teologiem, który doktorat zrobił co prawda w Sudanie, lecz przez resztę życia był związany z lokalnym uniwersytetem w Gazie i tamtejszą Unią Palestyńskich Ułamów. No i był przez ostatnie 20 lat wpływowym lokalnym liderem Hamasu w mieście Gaza.

Na szerokie wody al-Hajja wypłynął 20 lat temu, gdy administracja George'a W. Busha przeforsowała w Autonomii Palestyńskiej pierwsze w historii wolne wybory – wygrane przez Hamas. Triumf przy urnach przerodził się w krwawą rozprawę z rządzącym dotąd Palestyńczykami Fatahem – w jednych miejscach hamasowcy brali odwet za lata upokorzeń i tortur, jakim poddawali ich członkowie ugrupowania Jasira Arafata; w innych fatahowcy bronili władzy i przywilejów. „Al-Hajja, który został szefem parlamentarnego klubu Hamasu we władzach Palestyny, stał się jedną z kluczowych postaci, które przez kilka miesięcy zażegnywały spór, zawierając kolejne zawieszenia broni między oboma ugrupowaniami” – pisała specjalizująca się w dziejach Hamasu ekspertka Paola Caridi w książce „Hamas. From Resistance To Government”.

Al-Hajja miał też wkład w próby utworzenia rządu jedności narodowej, w którym obie palestyńskie frakcje miałyby swoich przedstawicieli. Za tę sku-



teczność zapłacił wysoką cenę, a jego bliscy – najwyższą. W maju 2007 r. izraelskie lotnictwo przeprowadziło operację, której celem był dom negocjatora. Zginęło wówczas siedmioro członków jego rodziny, w tym dwaj synowie. Ale sam al-Hajja był wówczas w egipskiej ambasadzie, gdzie podpisywał szósty już rozjem z Fatahem.

Nalot był swoistym przełomem: po nim Hamas i Fatah nie próbowały już powściągać krwawych rozliczeń: Fatah usunął hamasowców z Zachodniego Brzegu i instytucji Autonomii, a Hamas pozbył się fatahowców ze Strefy Gazy i objął tam niepodzielne rządy, tworząc de facto drugie quasispaństwo palestyńskie. A al-Hajja – przez Caridi prezentowany jeszcze jako „członek pragmatycznej frakcji Hamasu” – zaczął się przesuwac w stronę bardziej ortodoksyjnego i konfrontacyjnego skrzydła ugrupowania, blisko Jahji Sinwara, późniejszego lidera Hamasu i architekta ataku na Izrael 7 października 2023 r. (zabitego rok później przez Izraelczyków). Dziś uważany jest za jednego z jastrzębi ugrupowania. W trakcie dotychczasowej izraelskiej kampanii w Strefie al-Hajja odpowiadał za niemrawo toczące się próby zawarcia jakiegos porozumienia – w pamiętnym ataku na biuro Hamasu w Katarze w ubiegłym roku zginął kolejny z jego synów. Czwarty został zabity w ma-

ju tego roku, przy kolejnej nieudanej próbie dopadnięcia szefa hamasowskich negocjatorów.

Przy czym przebieg wewnętrznych wyborów w Hamasie wskazuje, że al-Hajja nie może się czuć pewnie. Jak wiadomo z przecieków, w 69-osobowej komisji wyborczej ugrupowania pierwotnie największe poparcie miał Chalid Maszal, legenda Hamasu i wieloletni przywódca politycznej frakcji ugrupowania. Problem w tym, że Maszal nie zdołał zabezpieczyć wymaganego minimum 36 głosów. W drugiej turze wyborów głosy innych chętnych przeszły najwyraźniej na al-Hajję, co zapewniło mu ostatecznie zwycięstwo.

Oczywiście można wątpić, czy między Maszałem a al-Hajją są znaczące różnice. Według Izraelczyków – nie. Binjamin Netanjahu próbował dopaść pierwszego z nich już w okresie, gdy po raz pierwszy był premierem, co skończyło się spektakularnym blamażem izraelskich speców: w 1997 r. udający kanadyjskich turystów agenci wpadli na Maszala, gdy wchodził do swojego biura w stolicy Jordanii, Ammanie. Jeden z nich wpuścił do ucha Palestyńczyka truciznę, która zaczęła wkrótce działać. Tyle że nie zdołali po wszystkim uciec, a Jordanczycy wkrótce zatrzymali resztę komanda – i zażądali antidotum. Ówczesny król Jordanii zagroził nawet

BLISKI WSCHÓD



Pogrzeb członków rodzin
Abu Szaria i al-Hasajna.
Gaza, 4 sierpnia 2026 r.

borach w 2006 r. i następca Maszala w roli lidera ugrupowania. Jahja Sinwar zastąpił Haniję zaledwie na trzy miesiące – został zabity w październiku 2024 r. Wkrótce okazało się, że tuż przed Haniją zabito Muhammada Dajfa, weterana i dowódcę zbrojnych struktur ugrupowania. W kwietniu zeszłego roku zginął dowódca przemysłowych struktur Jahja Fathi Abd al-Kader Abu Szar. Miesiąc później Izraelczycy dopadli brata Jahji Sinwara, Muhammeda – nazywanego Cieniem i uważanego za lidera Hamasu de facto w okresie po śmierci brata. Wraz z nim zginął dowódca Brygady Rafah Muhammed Szabana. W sierpniu dołączył do nich rzecznik Hamasu Abu Ubajda. Dowództwo militarnego skrzydła Hamasu sprzed ataku 7 października zostało praktycznie wyeliminowane.

Do tej listy można dołączyć znacznie dłuższą – mniej prominentnych członków struktur kierowniczych ugrupowania, oraz zapewne kilka tysięcy nazwisk bojowników i członków. Liczebność Hamasu szacowano przed wybuchem obecnej wojny na 25–30 tys. ludzi pod bronią, z czego – według oficjalnych danych izraelskich – mogło dotąd zginąć 17–20 tys. Ale nieoficjalnie mowa o liczbie znacznie niższej: rzekomy przeciek z rządowych baz danych w połowie 2025 r. pozwala mówić o 8,9 tys. zabitych bojownikach Hamasu, Islamskiego Dżihadu i możliwych innych ugrupowań, np. klanowych milicji.

To z kolei oznacza, że struktury zbrojne Hamasu nie odniosły takich ran, które zmusiłyby organizację do kapitulacji, a jednocześnie w jej kierownictwie pojawiła się – lub wkrótce się pojawi – fala świeżo upieczonych dowódców, którzy być może będą bardziej skłonni do kontynuowania walki i budowania własnej legendy herośmów palestyńskiej sprawy. Co więcej, Hamas prawdopodobnie szybko uzupełnia straty w ludziach. – Są pewne wskazówki, w tym pochodzące z mediów społecznościowych, że rosnąca grupa młodych Palestyńczyków wstępuje do wojskowego skrzydła ugrupowania i prowadzi działania partyzantkie – twierdzi Leila Seurat, badaczka z paryskiego Arab Center for Research and Policy Studies. Mowa o potencjalnych 10–15 tys. ochotników.

Skala tej rekrutacji nie powinna zaskakiwać, jeżeli pamiętamy o liczbach. Izraelska ofensywa przyniosła do tej pory ok. 73,5 tys. zabitych Palestyńczyków i jeśli zaledwie co piąty z nich miał jakieś związki z Hamasem czy Islamskim Dżihadem, to cała reszta oznacza dziesiątkowane rodziny i tłum strauumatyzowanych lu-

dzi, dla których zemsta stała się jedynym sensem życia. A na dodatek wraz z ofensywą Izraela runęła cała administracja enklawy – hamasowscy urzędnicy zeszli z widoku publicznego, a w Strefie panuje permanentny kryzys humanitarny, przy którym chudy żołąd od Hamasu może być jedną z nielicznych szans na utrzymanie siebie i bliskich.

A pieniędzy palestyńskim radykałom raczej nie zabraknie. Co prawda Izrael uniemożliwił przepływ pomocy humanitarnej (przede wszystkim z Kataru), co odcięło ugrupowanie al-Hajji od profitów wynikających z jej rozdzielania i dystrybuowania. Za to o poparcie dla Hamasu raz jeszcze zapewnił Iran, ustami prezydenta Masuda Pezeskiana. – Jesteśmy z wami, wspieramy was we wszystkim, co robicie, mimo ataków, którym musimy stawiać czoła – miał powiedzieć Irańczyk w trakcie rozmowy telefonicznej, podczas której gratulował al-Hajji objęcia funkcji lidera. Oznaczałoby to utrzymanie przepływu pieniędzy – zgodnie z wcześniejszymi szacunkami co roku Teheran wydawał na potrzeby ugrupowania ok. 100 mln dol. Wprawdzie nie są to wielkie pieniądze, pozwalają jednak jako tako utrzymać struktury – statystycznie, przy założeniu, że kwotę tę dzielono by na żołąd dla 20 tys. bojowników, wypadałoby w przybliżeniu po 400 dol. per capita miesięcznie.

Nie jest wreszcie jasne, czy perspektywa „wycięcia hamasowców w pień” przez wściekłych rodaków oddaje realne nastroje w Strefie, czy szerzej – w Autonomii. W 2006 r. Hamas wygrał przede wszystkim dlatego, że Fatah – i cała Organizacja Wyzwolenia Palestyny, której Fatah jest kluczową składową – był postrzegany jako skorumpowany, uległy wobec Izraela, niemrawy w rozwiązywaniu bieżących problemów Zachodniego Brzegu, którym zarządzał. Ale Hamas u steru nie wypadł lepiej – prawo obowiązujące w Autonomii Palestyńskiej i tak bazuje na szariacie, ale hamasowskie sądownictwo w praktyce stosowało możliwie surowe jego interpretacje, m.in. w zakresie segregacji płciowej, ubioru kobiet, zakresu stosowanych kar. Radykałowie wpędzili Gazę w dwie dekady kompletnej izolacji, nie radzili sobie ani z zapewnianiem podstawowych usług socjalnych, ani z edukacją, ani miejscową przedsiębiorczością. Ucierpiały media w Strefie, działające tam NGO, palestyńscy aktywiści społeczni. Za plecami bojowników rozkwitły lokalne milicje klanowe – a może raczej mafie – takie jak klan Dagmusz (stworzona przez niego Armia Islamu przed laty współpracowała z Hamasem, uczestnicząc m.in. w porwaniach izraelskiego żołnierza Gilada Szalita czy dziennikarza BBC Alana Johnstona) czy wspomnianych Sił Ludowych, których twórca – Jaser Abu Szabab – dorobił się przydomka „Pablo Escobar z Gazy”, oddającego realny charakter jego działalności. Obie formacje zwalczają dziś hamasowców, a są ledwie wierzchołkiem góry lodowej.

Ale wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma – i ta reguła sprawdza się też w Palestynie. O ile w Strefie Gazy poparcie

dla Hamasu stopniowo spadało (co nie oznacza wzrostu poparcia dla Fatahu), o tyle na Zachodnim Brzegu rosło. Jak zauważa waszyngtońska Council On Foreign Relations, prezydent Autonomii i weteran OWP Mahmud Abbas anulował wybory powszechne, planowane na 2021 r., przede wszystkim z obawy, że wygra je Hamas. Po ataku 7 października sondaże pokazały wzrost poparcia dla radykałów tak w Gazie (niewielki), jak i na Zachodnim Brzegu (pokaźniejszy). Ten przyływ dumy z chwilowego triumfu nad Izraelem szybko jednak opadł: w sondażu Palestinian Center for Policy and Survey Research z września 2024 r. uśrednione poparcie dla Hamasu z obu palestyńskich terytoriów sięgnęło 39 proc., 18 pp. mniej niż wiosną tego roku. Z czasem pojawiły się też głosy oskarżające radykałów o sprowokowanie wojennej katastrofy. Ale nie jest to diametralna zmiana poglądów: gdy wiosną odbyło się coś na kształt konwencji Fatahu, okazało się, że wciąż frakcja ta nie dorównuje popularnością radykałom. Z kolei ubiegłoroczny sondaż dotyczący rozbrojenia Hamasu wykazał, że pomysł ten nie podoba się 70 proc. ankietowanych. Innymi słowy, euforii nie ma, ale do linczu na hamasowcach wciąż daleko.

Gorący kartofel

Przyzwolenie na rozbrojenie, które rzekomo miały dać władze ugrupowania, poza zyskaniem na czasie, może być też obliczone na posianie zamiętu w szeregach wroga. – Jeśli Abu Jair (tak bywa określany przez Palestyńczyków Netanjahu – red.) pójdzie do wyborów bez wojny (z Hamasem – red.), będzie tak, jakby zawarł pokój z Hamasem. Powiedzą, że pomógł Hamasowi. To byłby jego największy błąd – dowodził al-Duhaini.

Cóż, w tych zachętach do rozprawy z Hamasem jest żdźbło prawdy. – Oni się odtwarzają, podczas gdy rząd Izraela podniósł ręce i kompletnie porzucił Gazę – dopiekał na ubiegłotygodniowym spotkaniu przedwyborczym były premier z koalicji, która przed kilkoma laty na krótko odsunęła Netanjahu od władzy, Naftali Bennett. – Hamas odtworzył system dowodzenia, mianował nowych dowódców, komendantów batalionów, brygad, ponownie się uzbroił w rakiety dalekiego zasięgu, drony i inną broń, kopie nowe tunele (łącznie Strefę Gazy z Egiptem, skąd szmuglowane ma być uzbrojenie i inne wyposażenie – red.). Oni już trenują przed kolejną masakrą – dodawał.

Gabinet Netanjahu znalazł się zatem w ślepej uliczce. Biały Dom wydaje się coraz mocniej naciskać na Izrael, by zaakceptował porozumienie, a rzekoma decyzja Hamasu o rozbrojeniu utwierdza administrację Donalda Trumpa w przekonaniu o słuszności obranej drogi. Fakt, że zarówno w Izraelu, jak i w Strefie Gazy plan Rady Pokoju jest uważany za abstrakcję oderwaną od realiów, nie ma tu wielkiego znaczenia. W takim ekosystemie Hamas szuka zaś sposobu na przetrwanie – choćby jeszcze miesiąc, choćby rok. ©

zerwaniem porozumienia z Izraelem. Tel Awiw się ugiął.

Przez kolejne lata Maszal wydawał się stopniowo tracić pazury. W jego słowniku zaczęły się pojawiać terminy takie jak „dialog”, „rozejm”, „pokój”. – Otwarte na świat, dalekie od fanatyzmu, promujące tolerancję i akceptującą wszystkich – tak opisywał przyszłe państwo palestyńskie. Zaczął się pojawiać na salonach, choćby na konwencji tureckiej Partii Sprawiedliwości i Rozwoju. W 2017 r. formalnie zrezygnował z kierowania politycznym skrzydłem Hamasu i zapowiedział polityczną emeryturę. Ale nieraz te gołębie wystąpienia przeplatały się z wojowniczymi deklaracjami w rutynowym stylu Hamasu, a po październiku 2023 r. Maszal mówi jednym głosem z resztą ugrupowania.

Ruina, ale nie pobożowisko

Al-Hajja czy Maszal – ktokolwiek rzadzi lub będzie rządził Hamasem, stanie w obliczu fundamentalnych problemów, jakie ma ugrupowanie. Najważniejszy z nich to zdziesiątkowane kierownictwo. Polowanie zaczęło się z przytupem – niemal dokładnie dwa lata temu w Teheranie zginął Ismail Hanija, premier Hamasu po wy-



Sentyment

Wielki kapitał pomaga poprawić wyniki, ale odcina drużyny od korzeni i utrudnia rozwój rodzimych talentów

Piotr

Wójcik

Czterdzieści lat temu Argentyńczyk Diego Maradona otrzymał złotą statuetkę FIFA dla najlepszego gracza mundialu w Meksyku. Trzy lata później w tajemniczych okolicznościach nagroda zniknęła z jego skrytki bankowej w Neapolu. Według jednej z wersji trofeum zostało skradzione przez Camorrę, z którą słynny piłkarz utrzymywał bliskie relacje. W 2024 r. statuetka niespodziewanie odnalazła się na licytacji francuskiego domu aukcyjnego Aguttes. Wybuchł skandal, w którego wyniku sąd w Wersalu na wniosek spadkobierców wstrzymał aukcję. Sprzedawca statuetki przekonywał, że nie wiedział o kradzieży. Nie był to pierwszy i ostatni raz, gdy chciwość doprowadziła do profanacji piłkarskich symboli.

Pazerny Gianni

Rozegrany w USA, Kanadzie i Meksyku mundial to najbardziej skomercjalizowana impreza tej rangi w historii. Każdy mecz przerywały trzy bloki reklamowe, z których środkowy niekiedy trwał ponad 20 minut. Finał okraślił występ gwiazd muzyki przypominający przepychem Super Bowl. Mistrzostwa miały być wyrazem jedności trzech państw, ale ostatecznie stały się pokazem dominacji Stanów Zjednoczonych – od ćwierćfinałów wszystkie mecze odbyły się właśnie tam. Prezydent Donald Trump wymusił na FIFA anulowanie czerwonej kartki dla amerykańskiego napastnika Folarina Baloguna, by ten mógł zagrać w kolejnym spotkaniu, a na koniec wpełznął się do zdjęć triumfującej Hiszpanii.

Szef FIFA Gianni Infantino już wcześniej podlizywał się Donaldowi Trumpowi. To dla niego stworzył pokojową nagrodę FIFA jako pocie-

Prezydent USA Donald Trump i szef FIFA Gianni Infantino. Nowy Jork, 19 lipca 2026 r.

FOT. MB MEDIA/GETTY IMAGES

y już się nie liczą

szenie za brak Nobla. Lokator Białego Domu docenił gest. Po mundialu zaczęły krążyć pogłoski, że amerykański przywódca chciałby obsadzić Infantino na fotelu sekretarza generalnego ONZ.

Pod koniec lipca szef FIFA zaproponował sprzedaż części praw do organizacji przyszłych mundialu prywatnym firmom. Głównym inwestorem miałyby zostać fundusz Thrive Capital, założony przez Joshuę Kushnera, brata zięcia prezydenta USA. Infantino tłumaczył, że ten „odważny krok” pomoże finansowo mniej zamożnym federacjom, ale działacze nie uwierzyli w jego szlachetne pobudki. Europejska UEFA, amerykańska CONCACAF i azjatycka AFC zgłosiły sprzeciw, a kilka krajowych związków piłkarskich wycofało poparcie dla kolejnej kadencji Infantino. Pojawiły się nawet spekulacje o próbie obalenia go przed kongresem w 2027 r.

Według doniesień dziennika „The Telegraph” amerykańska administracja może pomóc Szwajcarowi utrzymać stanowisko za jego wkład w organizację „najlepszych mistrzostw świata w historii”. Warto jednak pamiętać, że Trump lubi stawiać na zwycięzców, by przypisać sobie część ich sukcesów. Tymczasem pozycja Infantino słabnie. Dowodzi tego również postawa Realu Madryt, który sprzeciwił się pomysłowi prywatyzacji mundialu. Spanikowany Infantino w końcu wycofał się z projektu, ale niesmak pozostał.

Spółdzielnia bogaczy

Postawa Realu Madryt wobec prywatyzacji mundialu zakrawa na hipokryzję. W 2021 r. królewscy i inne zamożne kluby z Europy (m.in. FC Barcelona, Arsenal i AC Milan) uznały, że nie chcą się dzielić wpływami za prawa do transmisji Ligi Mistrzów z drużynami z Azerbejdżanu czy Kazachstanu. Jako alternatywę zaproponowały superligę, w której miało wziąć udział 12 gigantów. Champions League straciłaby w dwójnasób: wycofałyby się z niej najpopularniejsze drużyny świata, a jej mecze musiałyby konkurować o widzów z el Clásico (Real-Barcelona), bitwą o Anglię (Manchester United-Liverpool) czy derbami Londynu i Mediolanu. Czołowe kluby opływałyby w jeszcze większe pieniądze, pozostawiając daleko w tyle krajowych rywali. Formuła miała przypominać rozgrywki za oceanem, w których nikomu nie grozi spadek do niższej klasy. Spółdzielnia bogaczy nie spodobała się kibicom. Gdy UEFA zagroziła występującym w superlidze graczom wykluczeniem z rozgrywek narodowych, kolejne drużyny zaczęły się wykruszać. Jako ostatni wycofał się Real Madryt.

Próba skoku na kasę nie powinna dziwić. Według raportu firmy consultingowej Arthur D. Little prawa do transmisji odpowiadają za 51 proc. przychodów klubów z pięciu czołowych lig świata (angielskiej, hiszpańskiej, włoskiej, niemieckiej i francuskiej). Ponad jedną czwartą wpływów czerpią z umów sponsorskich, a tylko 12 proc. z meczów (to nie tylko bilety, lecz także gastronomia, opłaty parkingowe itd.). Reszta pochodzi ze sprzedaży koszulek, gadżetów i licencji. Według Arthura D. Little’a uzależnienie od praw telewizyjnych nie jest przyszłościowe, dlatego kluby powinny dążyć do dywersyfikacji. „Kolejna przewaga konkurencyjna nie będzie wynikać wyłącznie z praw do transmisji telewizyjnych, lecz z budowania zdywersyfikowanych i odpornych na wstrząsy modeli przychodów, wykraczających poza tradycyjny biznes piłkarski” – czytamy w raporcie. Mowa m.in. o inwestowaniu w gry komputerowe, organizowaniu turniejów e-sportowych, przekształceniu stadionów w „całoroczne miejsca rozrywki” czy tworzeniu prywatnych ośrodków rehabilitacyjnych i SPA. Inny pomysł to produkcja filmów o życiu piłkarzy i sztabów dla platform streamingowych oraz budowa cyfrowego ekosystemu dla fanów, oferującego np. tokeny i różne poziomy członkostwa.

Do podobnych wniosków doszli badacze z chińskiego Central South University. Ich zdaniem klucz do zwiększenia przychodów tkwi w kilku obszarach: lepszym wykorzystaniu posiadanych baz danych, wprowadzeniu dynamicznych cen biletów i gadżetów, sprzedaży produktów cyfrowych (NFT, kryptowaluty itp.), wykorzystywaniu sztucznej inteligencji (AI) do optymalizacji kosztów obsługi stadionów oraz stałym monitorowaniu kibiców w celu znalezienia sposobów na wzmocnienie ich więzi z klubem.

Łazienkowska w grze

Niewykluczone, że za kilka lat będziemy z rozrzewnieniem wspominać stare, dobre czasy, gdy kluby kłóciły się o wpływy z praw telewizyjnych, sprzedawały każdą wolną powierzchnię reklamodawcom, a ich stadiony nosiły nazwę proszku do prania. Drużyny będą się zaj-

mować tyłoma różnymi biznesami, że futbol stanie się drugorzędny. Dobre wyniki sportowe pozostaną podstawą popularności, ale co innego będzie przynosić prawdziwe pieniądze.

Podobna tendencja zapewne dotrze również nad Wisłę. W ostatnich kilku latach polska liga stała się atrakcyjnym partnerem biznesowym, czego przejawem jest chociażby jej obecna nazwa: PKO BP Ekstraklasa. W hierarchii rozgrywek UEFA plasuje ją na 10. miejscu w Europie – m.in. przed ligami w Czechach, Grecji, Szkocji, Austrii, Chorwacji i Serbii. Według raportu „Finansowa ekstraklasa” Grant Thornton w sezonie 2023/2024 po raz pierwszy w historii przychody polskich klubów z ekstraklasy przebiły barierę miliarda złotych (dokładna kwota to 1,17 mld zł). Za 207 mln zł odpowiadały rekordowe transfery. W porównaniu do okresu sprzed pandemii dwukrotnie wzrosły wpływy z dnia meczowego – z 88 do 184 mln zł. W zeszłym sezonie (2025/2026) mecze oglądało średnio 13,5 tys. widzów. Najwięcej kibiców przyciągał Lech Poznań (ponad 30 tys.), a tylko nieco mniej Górnik i Legia (prawie 25 tys.). Za 43 proc. (408 mln zł) przychodów polskich drużyn odpowiadają prawa telewizyjne, a za 38 proc. (370 mln zł) działalność komercyjna. Na mecze przypada 19 proc.

W sezonie 2023/2024 największe wpływy zanotowała Legia Warszawa (267 mln zł), która ma największą bazę kibiców – Grant Thornton szacuje ją na 650 tys. osób. Drugi na liście jest Lech, który może się pochwalić 322 tys. fanów. Na kolejnych miejscach znalazły się Śląsk Wrocław i Górnik Zabrze (po ok. 200 tys.). Pozycja niekwestionowanego lidera wśród kibiców ułatwia Legii dywersyfikowanie przychodów. To jedyny klub, który sprzedał ponad 20 tys. koszulek. Na stadionie przy Łazienkowskiej odbywają się koncerty i inne wydarzenia rozrywkowe. Obiekt ten – jako pierwszy z Polski – znajdzie się w najnowszej edycji najpopularniejszej gry sportowej EA FC 27 (dawna Fifa).

Barrios kontra biznes

Jedną z ostatnich piłkarskich potęg broniących się przed komercjalizacją jest Argentyna. Kluby piłkarskie wyrosły tam ze stowarzyszeń obywatelskich, które powstały w okresie międzywojennym w dzielnicach miast (barrios). Grupy te zajmowały się m.in. prowadzeniem bibliotek, kształceniem robotników i rozwojem lokalnej infrastruktury. Wszystkie obszary ich dzia-

łalności się przenikały – np. sąsiedzkie grupy muzyczne komponowały utwory tango poświęcone swojej drużynie. To na boiskach w barrios ukształtował się specyficzny, agresywny styl argentyńskiego futbolu zwany La Nuestra („nasza”). Zdaniem antropologa Eduardo Archettiego był on wyrazem łotrzykowskiej natury wychowanych na ulicach dzieciaków.

Według lokalnej legendy historia drużyny San Lorenzo z Buenos Aires zaczęła się od wypadku, w którym tramwaj potrafił grającego w piłkę chłopca. Świadkiem zdarzenia był ksiądz Lorenzo Massa, który kupił potem działkę w dzielnicy Boedo, aby młodzież mogła tam bezpiecznie trenować. Z tego amatorskiego boiska wyrósł klub, któremu kibicował m.in. papież Franciszek. W czasach junty wojskowej drużyna San Lorenzo musiała się przeprowadzić do barrios Bajo Flores, bo tereny w Boedo sprywatyzowano. Po upadku dyktatury ruch kibiców La Vuelta a Boedo wymógł na władzach Buenos Aires odkupienie działek od sieci Carrefour i odbudowę Estadio El Gasómetro (otwarto go w 1993 r.). W burzliwej historii źródło ma także wrogość między klubami Boca Juniors i River Plate. Oba powstały w portowej dzielnicy Boca. Po rządowej eksmisji River w latach 30. XX w. osiedlił się w dzielnicy Belgrano, zamieszkiwanej przez wyższą klasę średnią. Zapewniło mu to szeroki strumień pieniędzy, przydomek Los Millonarios i spowodowało niechęć ze strony dawnych sąsiadów z robotniczej Boca.

Kluby w Argentynie wciąż działają na zasadzie stowarzyszeń non profit, choć libertariański prezydent Javier Milei chciałby im umożliwić przekształcanie się w spółki. Sprzeciw wyrażają zarówno poszczególne drużyny, jak i krajowa federacja piłkarska AFA. Zwolennicy prywatyzacji wytykają związkowi złe zarządzanie i zadłużenie, a jako wzór wskazują sąsiednią Brazylię, której liga otworzyła się na prywatny kapitał w 2021 r. Stowarzyszenia obywatelskie przekształciły się tam w spółki typu Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Klub Botafogo z Rio de Janeiro – pierwszy brazylijski SAF – został w 2022 r. sprzedany amerykańskiemu Eagle Football Holdings. W 2024 r., po latach posuchy, drużyna zdobyła mistrzostwo kraju i wygrała Copa Libertadores (odpowiednik Ligi Mistrzów).

W formie SAF działa obecnie wiele czołowych klubów. Bahia stała się częścią emirackiej City Football Group, która w swoim portfolio ma też Manchester City, New York City i włoskie Palermo. CA Bragantino zostało filią Red Bulla, dołączając do RB Lipsk. W 2019 r. drużyna po raz pierwszy awansowała do najwyższej klasy rozgrywek. Za lepsze wyniki zapłaciła zmianą nazwy i logo.

Cena wielkiego kapitału

Do końca ubiegłej dekady argentyńskie kluby rywalizowały z brazylijskimi drużynami jak równy z równym. ➤

Główną przewagą klubów piłkarskich nie jest już długa tradycja, lecz zamożny inwestor. Należące od 2011 r. do Qatar Sports Investments PSG wygrało ligę w 12 z 14 ostatnich sezonów, podczas gdy do 2012 r. miało na koncie zaledwie dwa triumfy

Od 2019 r. w Copa Libertadores zwyciężają już wyłącznie te drugie. Brazylijscy piłkarze odnieśli siedem triumfów z rzędu, z czego w pięciu finałach zagrali przeciwko sobie krajowi rywalowi. Pieniądze w obu ligach są nieporównywalne – roczne przychody klubów brazylijskiej Serie A wynoszą ok. 3 mld dol.; w argentyńskiej Liga Profesional – kilkaset milionów. Prawa telewizyjne przynoszą brazylijskim klubom ok. 10-krotnie większe wpływy niż tym znanym La Platy. Równocześnie narodowa reprezentacja Brazylii znajduje się w głębokim kryzysie. Od mundialu w 2006 r. tylko raz przeszła przez ćwierćfinał –

w 2014 r., gdy była gospodarzem turnieju. W półfinale została jednak znokautowana przez Niemcy (1:7). Z kolei Argentyna w czterech ostatnich mundialach trzykrotnie docierała do finału, a w 2022 r. wygrała całą imprezę.

Napływ wielkiego kapitału do piłki nożnej ma więc swoją cenę. Pomaga poprawić wyniki, ale odcina drużyny od lokalnych korzeni i utrudnia rozwój rodzimych talentów. Nieprzypadkowo Premier League jest najsilniejszą ligą świata, choć reprezentacja Anglii nie dostała się do finału mundialu od 1966 r. Kluby są lepiej zarządzane i bardziej

profesjonalne, ale kibice nie są im już wierni na dobre i na złe – stali się wybrednymi konsumentami domagającymi się widowiska i sukcesów. Tworzenie międzynarodowych grup pozwala się rozwijać drużynom z mniej zamożnych lig dzięki dostępowi do know-how i wypożyczeniom młodych graczy. W zamian muszą się podporządkować jednej wiodącej marce, która ma prawo pierwszeństwa do najlepszych graczy.

Główną przewagą klubów piłkarskich nie jest już długa tradycja, lecz zamożny inwestor. W niektórych przypadkach ma to ogromny wpływ na wyniki rywalizacji. Wystar-

czy wskazać przykład Francji – należące od 2011 r. do Qatar Sports Investments Paris Saint-Germain wygrało ligę w 12 z 14 ostatnich sezonów, podczas gdy do 2012 r. miało na koncie zaledwie dwa triumfy. Trudno przypuszczać, że ten trend się zmieni. W dzisiejszych czasach nie liczą się sentymenty, tylko wyniki. A te prywatny kapitał potrafi zapewnić. ©



Więcej tekstów
tego autora
Skanuj
kod!
DGP.pl



Brudna gra o piłkarski tron

Michał Potocki

Są i dobre wiadomości. Nawet w przegniłym do szpiku kości światku działaczy piłkarskich istnieją czerwone linie, których przekroczenie wywołuje bunt. Do tej granicy doszedł Gianni Infantino, szef Międzynarodowej Federacji Piłki Nożnej (FIFA).

Nie wtedy, kiedy nadskakiwał Donaldowi Trumpowi, wręczając mu wymyśloną ad hoc podróbkę Pokojowej Nagrody Nobla. Ani wtedy, gdy na życzenie Trumpa FIFA nagieła własne zasady, by darować amerykańskiemu napastnikowi Folarinowi Balogunowi zawieszenie za czerwoną kartkę. Ani wtedy, gdy powierzała organizację najważniejszych imprez – nie bez udziału czynnika korupcyjnego – autokracjom: Rosji (mistrzostwa świata w 2018 r.), Katarowi (2022 r.) czy Arabii Saudyjskiej (2034 r.).

Bunt wywołała nieskonsultowana z kolegami propozycja, by działająca teoretycznie na zasadach non profit FIFA mogła zarobić jeszcze więcej, przekazując organizację turniejów nowemu podmiotowi. Prywatni inwestorzy mieliby w nim 20 proc. udziałów wartych 4,2 mld dol., a całym przedsięwzięciem kierowałby Joshua Kushner, brat zięcia Trumpa. W warunkach dominacji biznesu nad polityką, zwłaszcza amerykańską, nie powinno to nikogo dziwić. Żyjemy w świecie, w którym rodzina prezydenta Stanów Zjednoczonych zarabia miliardy w sposób, który w przypadku każdego innego człowieka zostałby uznany za insider trading.

Mimo to światowa piłka powiedziała „nie”. Nie minęły dwa dni, a pomysły FIFA skrytykowały Unia Europejskich Stowarzyszeń Piłkarskich (UEFA), jej odpowiedniki z Ameryki Północnej i Azji, czyli CONCACAF i AFC, a nawet podwładni Infantino. CONCACAF poskarżyła się, że nikt z nią nie konsultował pomysłu, zaś AFC narzekała, że to zbyt daleko idąca inicjatywa, by przyjąć ją bez głębszych analiz. UEFA postawiła ultimatum: dopóki Infantino nie wycofa się z próby skoku na kasę, europejskie drużyny nie będą brać udziału w organizowanych przez federację imprezach. „Puchar Świata nie jest na sprzedaż” – napisali działacze.

Pierwszą ofiarą ultimatum mogłaby być Polska. We wrześniu w Bielsku-Białej, Katowicach, Łodzi i Sosnowcu odbędą się mistrzostwa świata kobiet do lat 20. Wprawdzie układ sił w kobiecej piłce młodzieżowej jest inny niż wśród seniorów (tytułu będą bronić zawodniczki z Korei Północnej, które w finale przed dwoma laty pokonały Japonki, a w półfinale Amerykanki), ale bez Europy impreza straciłaby sens i musiałaby zostać przeniesiona na inny kontynent (mówiło się o Maroku albo USA).

Oczywiście nie ma co się czarować. Zapewnienia europejskich działaczy, że „piłka nie jest na sprzedaż”, można włożyć między bajki, podobnie jak patetyczne hasła o obronie cnoty. Infantino zamierzał na własną rękę podzielić się tortem z ludźmi Trumpa, zakładając, że może Azjaci i Europejczycy mają własnych znajomych, którzy byliby chętni do za-inwestowania w mundial. Tak należy odczytywać skargi na brak konsultacji. W każdym razie Infantino musiał zrezygnować ze sprzedaży mistrzostw. W ten sposób okazał słabość, co w świecie drapieżników musiało się skończyć polowaniem z nagonką.

Grono niezadowolonych z jego rządów rośnie jak na drożdżach. Dzieje się to w najgorszym dla Infantino momencie – właśnie startuje kampania

przed przyszłorocznymi wyborami prezydenta FIFA, w których planował on starać się o reelekcję (chyba że opozycja zbierze 20 proc. głosów i zwoła kongres nadzwyczajny). Federacje z Serbii, Szwecji i Walii już wycofały poparcie dla Szwajcara z włoskimi korzeniami (ma również paszport Libanu, który wyprosił podczas spotkania z prezydentem tego kraju). Jordaska federacja ujawniła, że FIFA nie rozliczyła się z nią z pieniędzy za dojście do finału Pucharu Arabskiego w 2025 r. – miała dostać przelew w zamian za poparcie dla reelekcji.

Afera może zachęcić do aktywniejszej kampanii rywali. Wśród nich prezes UEFA Aleksandra Čeferina ze Słowenii, który w proteście przeciw trum-pistowskiej wolicie zbojkotował finał mundialu. Albo jego odpowiednika z CONCACAF, kanadyjskiego bogacza Victora Montaglianego. Ewentualnie kierującego azjatycką piłką szejka Salmana Al Chalifę z Bahrajnu, który sprzeciwił się pomysłu dalszego rozszerzania mistrzostw. Wszyscy trzej znają mechanizmy funkcjonowania organizacji, bo jako szefowie kontynentalnych konfederacji są zastępcami Infantino. Spoza FIFA warto wymienić Nasira al-Chulajfięgo, katarskiego właściciela Paris Saint-Germain, tegorocznego zwycięzcę Ligi Mistrzów.

To nie oznacza, że Infantino jest na straconej pozycji. Prawo głosu w marcowych wyborach będą mieć wszystkie federacje, a jest ich 211, o 18 więcej niż członków Organizacji Narodów Zjednoczonych. Głos Samoa Amerykańskiego liczy się tak samo jak głos Anglii albo Hiszpanii. Szef FIFA ma znacznie większą siłę negocjacyjną w relacjach z małymi federacjami niż z Serbią, Szwecją i Walią. Zresztą mniejsze związki piłkarskie mają powody do zadowolenia z obecnych rządów.

Infantino nie wymyślił tej idei, lecz rozwinął ją do perfekcji. Poszerzając skład dużych imprez pod hasłami popularyzacji sportu, dopuszcza na salony – a co za tym idzie, do udziału w torcie finansowym – drużyny z krajów, które dotąd oglądały mistrzostwa w telewizji. Na ostatni mundial po raz pierwszy pojechało 48 reprezentacji, o 16 więcej niż w latach 1998–2022. Działacze zaczęli przebąkiwać, że w 2030 r., na stulecie pierwszych mistrzostw świata, można by zaprosić 64 drużyny.

Taka tendencja dotyczy też kontynentalnych federacji. W 2016 r. mistrzostwa Europy zostały rozszerzone z 16 do 24 drużyn. W 2019 r. Złoty Puchar CONCACAF rozrósł się z 12 do 16 kadr, a Puchar Azji i Puchar Narodów Afryki – z 16 do 24. W rezultacie meczów jest tyle, że trudno je wszystkie obejrzeć, a ogólny poziom turniejów spada. Za to przygodę z wielką imprezą mogą przeżyć reprezentacje, które wcześniej nie miałyby na to szans. W tegorocznym mundialu zadebiutowały Curaçao, Jordania, Republika Zielonego Przylądka i Uzbekistan; przynajmniej niektóre z nich pozytywnie zaprezentowały się kibicom.

Beneficjentami ekspansji są państwa rozwijające się. Najwięcej miejsc, bo aż cztery, zyskała Afryka. W drugorzędnych turniejach jest to jeszcze bardziej widoczne: FIFA zaczęła zapraszać na imprezy dla młodzieżówek po dwa zespoły z Oceanii, najsłabszej konfederacji. Na wrześniowy turniej w Polsce przyjadą więc nie tylko reprezentantki najsilniejszej w regionie Nowej Zelandii, lecz także amatorki z Nowej Kaledonii. Warto też wspomnieć o programach pomocowych, z których FIFA finansuje boiska i akademie w najbardziej ubogich krajach. I o 8 mln dol. grantu dla każdej federacji raz na cztery lata. Dla wielkich to grosze. Dla najmniejszych – być albo nie być.

W zamian FIFA liczy na dowody miłości. Nieprzypadkowo to właśnie z Afryki popłynęło ich najwięcej. – Osobiście popieram Gianniego Infantino. To nie tylko dobry przyjaciel. To lojalny przyjaciel. Jest lojalny wobec Afryki. Pochodzę ze środowiska, w którym nie wsadza się noża w plecy komuś, kto był wobec ciebie lojalny – tłumaczył Patrice Motsepe z RPA, prezes Konfederacji Afrykańskiej Piłki Nożnej. – Naszym problemem jest zdobywanie pieniędzy. Nie mamy sponsorów. Większość krajów europejskich nie ma tego problemu – bronił pomysłu zaproszenia inwestorów Saïd Athouman, szef związku piłkarskiego Komorów. Tym razem gra o piłkarski tron będzie wyjątkowo widowiskowa. ©

AUTOPROMOCJA



U nas odpowiedzi czekają na Ciebie!

W INFORLEX aktualności i wszystko o zmianach w prawie i podatkach



Testuj bezpłatnie
inforlex.pl

Idee



FOT. MAT. PRASOWE

Historia kołem się toczy?

Piotr **Arak**

Ludzie mają naturalną skłonność do szukania analogii, spoglądania w przeszłość i prób przewidywania przyszłości. To wpisane również w pracę ekonomisty. Ostatnio sięgnąłem po książkę autora, który broni tezy o cykliczności historii i pokazuje, że na przykładzie Ameryki można dostrzec powtarzające się wzorce. Od dłuższego czasu mam wrażenie, że znajdujemy się u schyłku pewnej epoki, choć wciąż trudno ją jednoznacznie nazwać. Dlatego uważam, że warto przyjrzeć się jego teoriom.

Neil Howe, amerykański historyk pokoleń, od 30 lat przekonuje, że historia nie rozwija się linearnie, lecz przebiega w powtarzalnym rytmie czterech faz, które nazywa turnings, czyli przesileniami/zwrotami. W książce „Czwarty zwrot już nadszedł” twierdzi, że świat zachodni wszedł właśnie w czwartą, najtrudniejszą fazę cyklu – okres kryzysu, z którego wyjdzie dopiero w połowie lat 30. XXI w.

Rzymskie saeculum

Howe zaczyna opowieść nie od USA, lecz od starożytności. To Etruskowie, a później Rzymianie, posługiwali się pojęciem saeculum, oznaczającym długość ludzkiego życia i naturalny cykl dziejów, trwający ok. 100 lat. Rzymianie wierzyli, że ich państwo przetrwa 12 cykli, a zakończenie każdego obchodzili igrzyskami sekularnymi. Jak zauważa Howe, ta przepowiednia okazała się zaskakująco trafna: złupienie Rzymu przez Alaryka w 410 r. nastąpiło niemal dokładnie w momencie wyznaczanym przez tradycyjną rachubę 12 saecula.

To prowadzi do najważniejszego pytania metodologicznego: czy historia rzeczywiście podlega regularnym cyklom, czy tylko doszukujemy się wzorców tam, gdzie ich nie ma? Howe świadomie mierzy się z tym zarzutem, odwołując się do eseju filozofa Isaiaha Berlina o lisie i jeżu. Lis dostrzega złożoność świata, jeź zaś podporządkowuje wszystko jednej wielkiej idei. Zasada czterech przesilen jest bez wątpienia teorią jeża. Zakłada, że za pozornym chaosem kryje się powtarzalna struktura, a mechanizmem napędzającym są pokolenia: ludzie dorastający w podobnym czasie nabywają podobnych doświadczeń i wartości, a gdy jedno pokolenie zastępuje kolejne, zmienia się dominujący sposób patrzenia na państwo, gospodarkę i społeczeństwo.

Cztery pory historii

Rdzeń teorii jest zaskakująco prosty. Jedno saeculum, cykl trwający 80–100 lat, dzieli się na cztery fazy, porównywane przez Howe'a do pór roku. Pierwszą jest Wzrost (wiosna), gdy społeczeństwo po kryzysie odbudowuje instytucje, a wspólnota dominuje nad indywidualizmem. Potem przychodzi Przebudzenie (lato), kiedy nowe pokolenie buntuje się przeciw uporządkowanemu światu rodziców i szuka wolności oraz duchowej odnowy. Trzecim etapem jest Rozpad (jesień): instytucje słabną, indywidualizm osiąga szczyt, społeczeństwo traci wspólnotowość. Cykl zamyka Kryzys (zima), gdy stary porządek przestaje działać, konflikty się zaostrzają, a społeczeństwo jest zmuszone stworzyć nowe reguły.

Każdej fazie odpowiada określony typ pokolenia. Prorocy rodzą się podczas Wzrostu, dorastają w stabilnym świecie, jako dorośli kwestionują zastany porządek, a na starość stają się moralnymi przywódcami w kolejnym Kryzysie

(Lincoln, Roosevelt). Nomadzi są dziećmi Przebudzenia, wyrastają na pragmatyków skupionych na skutecznym działaniu, nie na wielkich ideach (Grant, Eisenhower). Bohaterowie przychodzą na świat w epoce Rozpadu, są wychowywani pod większą ochroną, a jako młodzi dorośli stają się główną siłą w czasie Kryzysu (żołnierze spod Yorktown, pokolenie Normandii). Artyści, dzieci Kryzysu, w wieku dojrzałym odgrywają rolę mediatorów i budowniczych kompromisów (Roosevelt, Wilson).

Razem ze zmarłym już Williamem Straussem Howe prześledził tę sekwencję w sześciu pełnych cyklach historii anglosaskiej, od wojny Dwóch Róż po współczesność, i na tych analogiach opiera diagnozę obecnego momentu.

Sześć cykli

Pierwszą nowożytną zimą była wojna Dwóch Róż (1455–1487), zakończona bitwą pod Bosworth i objęciem tronu przez Henryka Tudora. Drugą, kryzys hiszpańskiej Armady (1569–1597), z kulminacją przypadającą na klęskę floty Filipa II w 1588 r. Trzecią, brytyjska Chwalebna Rewolucja (1675–1706), która trwale ograniczyła władzę monarchy i umocniła parlament. Czwartą, rewolucja amerykańska (1773–1794), zakończona wejściem w życie konstytucji USA. Piątą, wojna secesyjna (1861–1865), najbardziej nietypowa z analizowanych, krótsza od pozostałych i bez klasycznego pokolenia Bohaterów. Szóstą zimą, Wielki Kryzys i II wojna światowa (1929–1946), z kulminacją w roku 1944.

Za każdym razem społeczeństwo wchodziło w kryzys podzielone, a wychodziło zeń bardziej zintegrowane, z nowym ładem politycznym. Po wojnie secesyjnej zmienił się nawet język: przed nią mówiono „The United States are”, po zwycięstwie Unii coraz częściej „The United States is”. Po II wojnie światowej Ameryka, wcześniej skłaniająca się ku izolacjonizmowi, stała się niekwestionowanym supermocarstwem.

Siódma zima

Howe twierdzi, że Zachód znajduje się obecnie w siódmym cyklu, nazywanym przez niego Kryzysem Milenialsów. Jego początek datuje na krach finansowy z 2008 r., kulminacji spodziewa się ok. 2030 r., a zakończenia całego przesilenia w pierwszej połowie lat 30. Na poparcie tej tezy przywołuje rekordowo niski poziom zaufania Amerykanów do instytucji, polaryzację polityczną porównywalną z okresem sprzed wojny secesyjnej, rosnącą częstotliwość używania słów takich jak „fasyzm” czy „wojna domowa” w debacie publicznej, a do tego serię wstrząsów: kryzys finansowy, pandemię, rosyjską agresję na Ukrainę i nasilającą się rywalizację mocarstw. W jego interpretacji to nie osobne kryzysy, lecz kolejne fale tego samego procesu.

Autor idzie dalej, twierdząc, że w świecie globalnej komunikacji podobne cykle zaczynają obejmować wiele państw jednocześnie. Przykładem ma być Rosja, gdzie kryzys trwał wyjątkowo długo, od wybuchu I wojny światowej aż do utrwalenia powojennego porządku po 1945 r. Odwrotnym przykładem jest XIX-wieczna Wielka Brytania: epoka Palmerstona, Gladstone'a i Disraeliego pomogła ominąć przesilenie dzięki stopniowym reformom.

Ile nauki, ile numerologii

Tu leży problem, przed którym staje każdy czytelnik książki, także taki, który, jak piszący te słowa, zawodowo zajmuje się analizą trendów społeczno-gospodarczych. Siłą teorii Howe'a jest to, że dostrzega coś, co rzeczywiście istnieje: pokolenia różnią się doświadczeniami, a wielkie kryzysy prowadzą do tworzenia nowych instytucji. Powojenny ład z Bretton Woods, europejska integracja czy polska transformacja po 1989 r. nie były wyłącznie efektem technicznych decyzji elit, lecz też odpowiedzią na zbiorową traumę.

Problem się zaczyna, gdy obserwacja wzorca zamienia się w precyzyjny mechanizm. Teza, że historia dzieje się w rytmie pokoleń, to co innego niż twierdzenie, że każdy kryzys pojawia się co 80–100 lat i osiąga kulminację w konkretnym roku. Taka periodyzacja jest trudna do naukowej weryfikacji, bo zostawia dużo miejsca na interpretację: jeśli data nie pasuje, można przesunąć początek cyklu albo wskazać inne wydarzenie jako kulminację. Sam Howe przywołuje historię teorii długich cykli, od Toynbee'ego po Modelskiego, które różnią się między sobą co do długości i przyczyn cykli nawet o całe dekady, co raczej osłabia, niż wzmacnia pewność co do konkretnej daty.

Co wynika dla Polski

Dla polskiego czytelnika najciekawsze jest pytanie, którego Howe nie rozwija szerzej: czy jego schemat da się zastosować do Europy Środkowej. Autor wspomina Lecha Wałęsę jako przedstawiciela globalnej „Silent Generation”, obok Gorbaczowa i Havla, technokratycznych reformatörów, twórców kompromisów, których nazywa Artystami, którzy dorastali po II wojnie światowej i później przebudowali systemy polityczne. Dzisiejsi liderzy Polski i Europy odpowiadałiby więc tym reprezentującym kryzys milenialsom i zalicziliby się do kategorii Bohaterów, a nieco starszych zaliczyłby pewnie do Proroków kontestujących obecny świat.

Niezależnie od trafności tych przypisań sama idea pozwala spojrzeć na transformację Europy Środkowej szerzej: pokolenie ukształtowane przez komunizm, kryzysy gospodarcze i stan wojenny tworzyło po 1989 r. instytucje demokratycznego państwa, podobnie jak wcześniejsze pokolenia po innych wielkich kryzysach. Jeśli globalna synchronizacja pokoleń jest choć częściowo prawdziwa, obecne napięcia w Polsce i Europie, wojna na wschodnią granicą, kryzys migracyjny, spadek zaufania do instytucji, polaryzacja polityczna, spory o przyszłość Unii nie są wyłącznie lokalnymi problemami, lecz częścią szerszego procesu destabilizacji.

Wnioski bez wróżenia z fusów

Nie trzeba wierzyć w dokładność dat wyznaczanych przez Howe'a, by dostrzec wartość jego książki. Najciekawsza część argumentacji nie dotyczy roku 2030, lecz mechanizmu: pokolenia wychowane w stabilności i dobrobycie kwestionują ostrożność poprzedników, z czasem narastają ryzyka (zadłużenie, napięcia geopolityczne, osłabienie instytucji), a gdy pojawia się kryzys, społeczeństwa wracają do dyscypliny i budują nowe zabezpieczenia. To nie prawo historii, ale użyteczna heurystyka: instytucje powstające w re-

akcji na traumę bywają trwalsze niż te tworzone w czasach spokoju. System z Bretton Woods narodził się po Wielkim Kryzysie i wojnie, polska Rada Polityki Pieniężnej po hiperinflacji.

Teoria Howe'a od lat spotyka się z poważną krytyką, głównie za anglocentryzm (schemat wyprowadzony niemal wyłącznie z historii Anglii i USA), brak mocnych podstaw statystycznych oraz polityczność samej teorii. Nie jest przypadkiem, że po pojęcie czwartego przesilenia sięgali zarówno stratedzy kampanii Ala Gore'a w 2000 r., jak i Steve Bannon, uzasadniając nim polityczny przełom Donalda Trumpa.

Książkę zamyka metafora zaczerpnięta od plemienia Nawahów: tworzenia rytualnych mandali z piasku, które niszczy się tego samego dnia. Ich wartość nie wynika z trwałości, lecz z procesu przywracania harmonii wspólnoty. To chyba najbardziej rozsądna część przesłania Howe'a: nie chodzi o przewidywanie dokładnej daty kolejnego przełomu, lecz o zrozumienie, że kryzysy, w przeciwieństwie do trwałej stagnacji, mają swój koniec. Dla decydentów, także w Polsce, płynie z tego praktyczna lekcja: instytucje odporne na kryzysy trzeba budować wtedy, gdy wszystko wydaje się stabilne. Kiedy kryzys już nadejdzie, najczęściej jest za późno na ich spokojne projektowanie. ©P

Piotr Arak, główny ekonomista VeloBanku, adiunkt na Wydziale Nauk Ekonomicznych UW



FOT. MATERIAŁY PRASOWE

Ulotny urok bitcoina

Artur Klimek

Teoria większego głupca, mówiąca, że można zarobić na kupnie przewartościowanego aktywa, jeśli znajdzie się ktoś, kto później zapłaci za nie jeszcze więcej, ostatnio dobrze pasuje do bitcoina i jego klonów. Główną motywacją uczestników rynku kryptowalut jest dążenie do uzyskiwania coraz wyższych cen. Analiza finansowa powinna się opierać na fundamentach, a tych w przypadku bitcoina nie da się określić. Jego wartość wynika jedynie z tego, że ktoś chce za niego zapłacić określoną cenę. To trochę tak, jakby mówić o użyteczności rozrywki. Podobnie jak powieści czy filmy, kryptoaktywa dostarczają za to emocji.

Cena jednego bitcoina spadła z ponad 120 tys. dol. w październiku 2025 r. do ok. 64 tys. dol. obecnie. Ether – drugi po względem kapitalizacji – stracił jeszcze więcej. Łączna wartość wszystkich kryptoaktywów zmalała w tym okresie o blisko połowę z rekordowych 4,35 bln dol. I to pomimo uchwalenia w USA ustaw zapewniających dogodne warunki do spekulacji. Aby ułatwić inwestorom indywidualnym ekspozycję na wirtualne aktywa, amerykańskie władze umożliwiły tworzenie funduszy inwestycyjnych (ETF). Dzięki temu kryptoaktywa przestały być domeną najwiedzielszych wyznawców, stając się produktem finansowym firmowanym przez szacowane instytucje.

Pierwotnie kryptowaluty miały być niezależne, a wręcz antysystemowe. Rzecz w tym, że trafiały one tylko do wąskiego grona osób i uchodziły za bardzo ryzykowne. Twórcy krypto mieli więc ograniczone możliwości zarabiania. Najlepszy dla nich scenariusz to taki, w którym pojawia się masowe zainteresowanie, a państwo daje kryptoaktywom instytucjonalną legitymizację. A jeszcze lepiej, gdy do gry wchodzi publiczne pieniądze, z których można finansować rezerwy tokenów.

Trudno dziś wskazać kolejny czynnik, który mógłby podbić wartość kryptoaktywów. Jednak dotychczasowe zapowiedzi zmięczenia kryptowalut się nie sprawdziły i nie można wykluczyć pojawienia się nowych bodźców. Ostatnim razem wystarczyło, że Donald Trump z przeciwnika cyfrowych aktywów zamienił się w ich gorącego zwolennika, by cały rynek zanotował duże wzrosty. Pomogło mu to wygrać wybory prezydenckie, a po powrocie do Białego Domu – powiększyć rodzinny majątek. Obecnie amerykańska administracja ma na głowie inne sprawy niż rozwój rynków cyfrowych tokenów. Trudno też stwierdzić, na ile Stany Zjednoczone faktycznie stały się światową stolicą kryptoaktywów, jak obiecywał Trump. Nawet najgłośniejsi piewcy krypto nie wieszczą już, że jeden bitcoin będzie wkrótce wart miliony dolarów, zaś zapowiedzi utworzenia państwowej rezerwy kryptoaktywów się nie zmaterializowały.

Bitcoin to moda, która słabnie, jeśli nie pojawiają się nowe czynniki napędzające jego wartość i popularność. W takim wypadku uważa potencjalnych nabywców może się przenieść na kolejne odłony ryzykownych instrumentów. Przykładem może być dynamiczny rozwój platform finansowych działających na tzw. rynkach predykcyjnych, gdzie można

obstawiać wyniki przyszłych wydarzeń. Nie jest przypadkiem, że przyciągają one tę samą grupę inwestorów co aktywa cyfrowe: młodych mężczyzn poszukujących dużego i szybkiego zysku.

Kryptowaluty miały być nadzieją na cyfrową, zdecentralizowaną przyszłość. Jednak w obliczu coraz trudniejszej sytuacji na rynku pracy i rosnących kosztów życia wielu drobnych inwestorów zaczęło upatrywać w ryzykownych aktywach szansy na zaspokojenie podstawowych potrzeb. Okres łatwego zarabiania na kryptoaktywach skończył się też dla wielu dużych graczy. Model był prosty, może nawet zbyt prosty. Polegał on na tworzeniu spółek, które pozyskiwały pieniądze od inwestorów (np. poprzez emisję obligacji), a potem kupowały kryptoaktywa i czekały na skok wartości. Nie ma tam żadnego finezyjnego mechanizmu – to tylko czyste pośrednictwo. Do największych graczy tego typu należy firma Strategy, która przez lata budowała opiewające na miliardy dolarów zasoby bitcoinów.

Choć według optymistycznych założeń bitcoin miał zastąpić dolara, prognozy upadku tradycyjnego systemu finansowego opartego na walutach narodowych po raz kolejny się nie spełniły. A to dlatego, że kryptoaktywa wciąż przypominają bardziej instrumenty spekulacyjne niż pieniądź. Gdy tylko wzrosło ryzyko geopolityczne w związku z wojną w Iranie, bitcoin od razu stracił na wartości. Rynek kryptoaktywów zareagował podobnie na wzrost inflacji w USA, a tym samym oczekiwań dotyczących utrzymania się wyższych stóp procentowych. W tym samym czasie dolar się umacniał zgodnie z historycznymi prawidłowościami.

Mimo szumnych zapowiedzi rozwoju rynek kryptoaktywów wciąż pozostaje niewielki. Jego wartość to mniej niż połowa kapitalizacji Nvidii, najcenniejszej amerykańskiej spółki, a zachodzące na nim zdarzenia mają ograniczony wpływ na tradycyjne rynki finansowe i realną gospodarkę. Chociaż tokeny nie stały się klasą aktywów o systemowym znaczeniu, nadal przyciągają nie-współmiernie dużo uwagi.

Pojawia się też wiele wątpliwości natury technicznej. Bitcoin i inne kryptoaktywa powstały dzięki technikom kryptograficznym pozwalającym na wymianę zaszyfrowanych informacji. Na klasycznych komputerach złamanie szyfru trwałoby zbyt długo, aby móc uzyskać dostęp do przesyłanych środków. Nadchodzi jednak rewolucja – komputery kwantowe, potrafiące w krótkim czasie wykonywać obliczenia, na które obecne maszyny potrzebowałyby lat.

Kryptoaktywa mają swoje miejsce w finansach, nawet jeśli nie będą się już cieszyć taką popularnością, jak po ostatnich wyborach prezydenckich w USA. Zostały opakowane w fundusze, rezerwy, regulacje. Teraz potrzeba innego sposobu, by sprzedać je inwestorom. Pomysł na stworzenie nowej kury znoszącej złote jajka z pewnością już kiełkuje. Tym razem będzie przecież całkiem inaczej i pod żadnym pozorem nie należy wyciągać wniosków z przeszłości. ©P

Autor jest profesorem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Kultura

Archeolodzy polskich nagrań

Nie każda – nawet najlepsza – muzyka ma szansę na rynku. Stare nagrania dostają drugie życie, jeśli znajdzie się klient

Konrad

Wojciechowski

Listopad 2025 r. Na moim biurku lądują dwie nowości płytowe wydane przez Agencję Muzyczną Polskiego Radia. Jedną to sześciopłytkowy box z nagraniami Tomasza Stańki z lat 1970–1991. To długi czas, więc zbiór obejmuje różne okresy twórcze legendarnego trębacza – granie jazzowych ballad, współpracę z rockmanami, występy pod szyldem „Freelectronic”... Drugi z rarytasów jest zapisem dokonania Orkiestry Polskiego Radia i Telewizji Studio S-1 pod batutą Andrzeja Trzaskowskiego, z którą Stańko miał okazję incydentalnie współpracować. Dwie legendy jazzu, a do tego znakomity big band z wieloma muzycznymi indywidualnościami. Nagrania pochodzą z II połowy lat 70. Pół wieku później znów można ich posłuchać.

Nieżyjący od ośmiu lat Stańko pozostawił po sobie ponad 50 płyt i mnóstwo muzyki dotąd niewydanej. Wiele nagrań studyjnych błakało się po radiowych archiwach. W zeszłym roku słuchacze mogli wreszcie kupić płyty Stańki i zabrać do domu niedostępne dotąd skarby polskiego jazzu.

Archiwa skrywają więcej takich pereł, ale każda muzyka czeka na swój czas.

Dzinsy za aranżę

Kilka dekad temu, kiedy nie było internetu i streamingu, piosenki powstawały, były w obiegu i znikły. Produkcja szła pełną parą. Przy lokalnych rozgłoszeniach Polskiego Radia pracowały orkiestry, które realizowały nagrania na potrzeby programów radiowych, telewizyjnych, wykonywały muzykę do filmów czy akompaniowały solistom podczas występów festiwalowych. W Warszawie radiową orkiestrą zawiadywał Ste-

fan Rachon, w Katowicach Jerzy Milian, w Łodzi Henryk Debich, a w Opolu takim zespołem kierował Edward Spyryka. Z orkiestrami radiowymi pracowali także Edward Czerny, Bogusław Klimczuk czy wspomniany na początku Andrzej Trzaskowski.

Z Trzaskowskim współpracowało wielu artystów, m.in. Wojciech Zieliński, kompozytor, aranżer i dyrygent. Na płycie orkiestry z udziałem Stańki wśród odrestaurowanych archiwaliów znalazło się sześć utworów, w tym dwa autorstwa Zielińskiego – „Taryfa ulgowa” oraz „Wstęp wzbroniony”, który dał tytuł całemu albumowi. Obie kompozycje do tej pory leżały sobie w radiowym schowku. Dla twórcy to przyjemne uczucie, kiedy jego dzieło może kolejny raz ujrzeć światło dzienne. Radio zamawiało, autor realizował dzieło, przynosił kompozycję albo robił aranżację i nie wnikał w to, co zlecający zrobi z jego muzyką.

– „Centrala” przyhołubiła mnie jako młodocianego obywatela z niewątpliwymi umiejętnościami – opowiada Wojciech Zieliński. – Chodziłem do szkoły muzycznej na warszawskim Żoliborzu. Organizowałem szkolne koncerty, aranżowałem piosenki na tamtejszą orkiestrę, dyrygowałem. Mój nauczyciel rzekł pewnego razu: „Słuchaj, powstaje orkiestra radiowa, są przesłuchania, może byś poszedł”. Poszedłem. Za pierwszym razem jako basista. Na przesłuchaniach wypadłem bardzo lichy i nie było o czym mówić, odpadłem. Ale chyba za rok dostałem cynk, że Trzaskowski szuka muzyka określonej specjalności do nagrania w studiu S1. Pianista Tomek Ochalski napisał suitę jazzową z polskimi motywami ludowymi i potrzebny był flecista grający na fletach prostych. Potrafiłem dobrze na nich grać, więc spakowałem instrumenty i pojechałem. Na miejscu poważne nazwiska: Miśkiewicz, Karo-



Tomasz Stańko na koncercie z Orkiestrą Jazzową Polskiego Radia w 1972 r.

lak i mocny big band. Nagraliśmy potrzebne partie. A po wszystkim zagadnąłem Trzaskowskiego: „Panie dyrektorze, ja też komponuję. Mam swoje pomysły. Czy można coś zaproponować?”. „Przytnieś, pokaż. Jeśli spodoba się orkiestrze, to nagramy”. Orkiestra nagrała, redakcja radiowa była zadowolona i posypały się kolejne zamówienia. Podjąłem stałą współpracę.

Freelancer Polskiego Radia

Zleceń na kompozycje i aranżacje było dużo. Redakcja radiowa w zależności od potrzeb delegowała kompozytora do orkiestr w całej Polsce. Płacono według tabeli stawek... od minuty nagrania. – Za minutę efektywnego czasu nagrania dostawałem 600 zł, a za napisanie jednego taktu utworu 14,50 zł. To był rok 1975 lub 1976. Dzięki skomponowaniu lub zaaranżowaniu jednego utworu mogłem kupić parę dzinsów marki Ranger na ciuchach przy Dworcu Wschodnim – wspomina Zieliński.

Ma w dorobku ponad 1,6 tys. tytułów, głównie aranżacji. Wiele z nich leży w archiwach radiowych i czeka na muzycznych archeologów, którzy wydobydą je z niebytu. Być może kiedyś radio wyda jazzowe standardy w wykonaniu grupy VOX, które Zieliński aranżował jako kierownik muzyczny słynnego kwartetu. Sam nie ma dostępu do archiwalnych dzieł, bo rozgłoszenia rejestrowała je dla siebie.

– Zmiksowany materiał finalnie lądował na tzw. wąskiej taśmie. W zależności od potrzeb robiono kilka kopii, które szły do lokalnych rozgłoszeń. Radio nie miało obowiązku honorować twórcy autorską taśmą. Podobnie z nutami. Pisałem je ręcznie i przekazywałem zamawiającemu, a radio ich nie kserowało, żeby kompozytor zabrał sobie partytury na pamiątkę – wyjaśnia Zieliński.

Na gorze brylantów

Odgrzebane rarytasy Trzaskowskiego, Zielińskiego i Stańki to zasługa Agencji Muzycznej Polskiego Radia, wytwórni fonograficznej publicznego nadawcy, która przypomina zasłużonych twórców i promuje młodych artystów. Wypuszcza na rynek premierowe single (np. piosenkę rodziny Pospieszalskich do papieskiej poezji albo przebój na weekend grupy Piersi), nowe albumy aktywnie koncertujących artystów („Wieloryba” Limbo-skiego czy „Voyage” Andrzeja Bachledy), no i radiowe wykopaliska często nieżyjących wykonawców.

– Single wydajemy tylko w formie cyfrowej. Płyty to osobna historia. Są nośnikami nie tyle dźwięku, ile wspomnień i nostalgii. Trafiają do ludzi wychowanych na muzyce z lat 60., 70. i 80., którzy mają teraz czas i pieniądze i chcą poczuć się znów jak 20-latkowie. Płyta to doskonała pamiątka, można ją wziąć na koncert i zdobyć autograf. Na czym artysta napisze dedykację? Oczywiście na płycie – mówi Juliusz Kaszyński, dyrektor Agencji Muzycznej Polskiego Radia i doradca zarządu.

Publiczne radio ma zadania misyjne. Radiowa wytwórnia godzi misję z działalnością komercyjną, bo przecież nie wydaje wszystkiego, co znajdzie w archiwum, tylko tak dobiera wykonawców i kompozycje, aby znalazł się klient.

MUZYKA

W tym roku ukaże się zapis sesji Tomasa Stańki ze Stanisławem Soyką, koncert Perfectu z lat 80., radiowe dokonania wczesnego Voo Voo oraz cztery EP-ki (płyty z czterema nagraniami) Ewy Bem, Martyny Jakubowicz, Anny Jantar i Małgorzaty Ostrowskiej. W kolejnym sezonie fani otrzymają archiwalne nagrania Dżemu z Tadeuszem Nalepą. Znani i lubiani artyści gwarantują dobrą sprzedaż.

– Nie szarżujemy z nakładami – zapewnia Kaszyński. – Winyłe wychodzą w liczbie 300–500 egzemplarzy. W przypadku kompaktów zadowolającym nakładem jest 1 tys. Jeśli zajdzie potrzeba, przygotowujemy reedycje. Zgodnie z założeniami cały tytuł powinien sprzedać się w dwa lata, ale pracujemy nad tym, aby zajęło to krócej, czyli rok.

AMPR zatrudnia ponad 20 osób. Zadaniem części z nich jest wyszukiwanie nagrań, praca z fonogramami oraz promocja i sprzedaż wydawanych tytułów. Nad archiwizacją pracuje m.in. Adam Domagała, kiedyś dziennikarz muzyczny, a dziś autor hobbystycznego bloga „Z dżezem lżej”. O swoim przyjeździe do pracy w AMPR pod koniec 2024 r. napisał: „Wiedziałem, że siedzę na górze brylantów”.

Pytam Domagałę, jak to jest z tymi brylantami. Czy wszystko złoto, co się świeci? – Nie każda świetna muzyka znajdzie odbiorcę, który zapłaci za nawet najpiękniej wydany album. Perfect, Republika czy Tomasz Stańko to pewniaki, choć i tutaj mogą zdarzyć się rynkowe wpadki. A co z muzyką poważną? Mamy przecież w archiwum mnóstwo wybitnych nagrań i serce nakazuje pokazać ją światu, a chwilę później przychodzi zimna refleksja: No, ale kto to kupi? Jak pogodzić sentyment, dajmy na to, do Chopina i jednego z jego najbardziej kochanych w Polsce interpretatorów, z realnym zapotrzebowaniem na tę muzykę? W streamingu nagrań tego pianisty prawie nikt nie słucha, a stare, doskonałe płyty są dostępne na Allegro – rozkłada ręce Domagała.

Trzeba mierzyć siły na zamiary. – Nie możemy być elitarnym klubem drogiej płyty. Misja i świadomość, że nie każdy dysponuje zasobnym portfelem, nam na to nie pozwalają. Chociaż mamy w katalogu drogie produkty, np. sześciopłytkowy box Stańki na winylu kosztuje 750 zł. Na to jest jednak sposób: oferujemy słuchaczom sprzedaż ratalną – wtrąca Kaszyński.

Taśmy z piekarnika

Produkcja płyty to długotrwały proces. Warto wiedzieć, czego się szuka. Czasami podczas kwerendy wpada w ręce przypadkowa, skrótowo opisana taśma i to jest impuls, aby uruchomić radiowe dziennikarstwo śledcze i pójść tropem tajemniczej szpuli. Po nitce do kłębka. Po taśmie do muzyki.

– Od ponad półtora roku prowadzimy systematyczną eksplorację archiwów muzycznych Radia Lublin. Pracę rozpoczęliśmy od najlepiej zachowanych i udokumentowanych nagrań z początku lat 70., choć wiemy, że nasze zbiory kryją również materiały starsze, które sukcesywnie identyfikujemy

i porządkujemy. To żmudna, wręcz benedyktyńska praca, wymagająca cierpliwości i sporej wiedzy – tłumaczy Mirosław Kasprzak, prezes Radia Lublin.

Lokalna rozgłośnia jest dopiero na początku fonograficznej drogi. Przygoda wydawnicza zaczęła się na przełomie lat 2024 i 2025. Do tej pory jego radio wydało siedem tytułów. W niewielkim katalogu są rzeczy nowe (zapis zeszłorocznego koncertu Wojciecha Pilichowskiego w radiu „Ślap Jazz Live At Radio Lublin”), starsze (album „Pozytyw” Artura Giordano – kompozytora i reżysera muzycznego z zespołem z rozgłośnią) i najstarsze. Wśród tych ostatnich znalazły się koncert łódzkiej formacji reggae Katharsis (po 40 latach po raz pierwszy na płycie) oraz sześć kompozycji jazzowej formacji braci Krzysztofa i Ryszarda Olesińskich (wydanych po 45 latach), na rok przed ich przystąpieniem do raczkującego dopiero Maanam. Trwają poszukiwania innych nagrań: archiwaliów związanych z Lublinem Budki Suflera oraz Bajmu. Radio chce również wydać piosenki wczesnego Perfectu, jeszcze sprzed epoki Grzegorza Markowskiego – ze śpiewającym Zbigniewem Hołdyssem.

Jaka jest droga nagrań na płytę? – Moja praca redaktora i wydawcy zaczyna się od researchu w cyfrowej bazie danych zawierającej setki tysięcy, może miliony pozycji. Kierując się wiedzą, potrzebą lub po prostu intuicją, wybieram sesje, z nich zaś fragmenty najlepsze albo przynajmniej najciekawsze artystycznie lub historycznie. Weryfikuję daty, opisy, personel. Tutaj nieodzowne są już kompetencje branżowe: znajomość historii muzyki, dostęp do całych roczników czasopism, znajomość dyskografii, do tego bieżący kontakt z żyjącymi uczestnikami sesji nagraniowych. Jeśli chodzi o kwestie techniczne, to korzystam z plików cyfrowych w wysokiej rozdzielczości, ale jeśli trzeba, to proszę o ponowne zgranie taśmy, porównuję etykiety na pudełkach z opisem w bazie danych, czasem proszę o odszukanie dodatkowej dokumentacji prawnej – odpowiada Domagała.

Czasem taśmy są w kiepskim stanie. Wtedy pomagają... kilkunastogodzinne pieczenie szpuli w niskich temperaturach (do 60 st. C). – Podgrzewanie to profesjonalna metoda ratowania starych taśm magnetofonowych, głównie szpulowych. Likwiduje się w ten sposób wilgoć z lepszyczą spajającego nośnik. Pozwala to tymczasowo odtworzyć taśmę i ją zgrać – wyjaśnia Kasprzak.

Po zgraniu pobrane pliki idą do remasteringu, nad którym pracują wyspecjalizowani reżyserzy nagrań. Trzeba ostrożnie, bez ingerowania w muzykę, usunąć szumy i trzaski z taśmy analogowej. Później należy dostosować materiał do dzisiejszych standardów, zachowując charakter oryginalnego brzmienia.

Poza remasteringiem radio zleca wykonanie projektu poligraficznego, kupuje zdjęcia i zamawia teksty do bookletu (książeczki płytowej). Dalej musi wyprodukować fizyczne nośniki, przygotować dystrybucję cyfrową oraz zaplanować kampanię promocyjną i najważniejsze – uregulować prawa autorskie z artystami lub ich spadkobiercami. Zdarza się, że na potrzeby

jednego projektu podpisuje się dziesiątki umów. Czasami nie udaje się znaleźć wszystkich uprawnionych albo trwają spory prawne między muzykami i materiał czeka niewydany w archiwach.

Sondowanie słuchaczy

Radio nie wydaje wszystkiego samodzielnie. Udziela czasowych licencji innym podmiotom, np. firmie płytowej GAD Records, która od chwili powstania w 2008 r. publikuje archiwalną muzykę na kasetach, CD oraz winylach. Głównie jazz, poza tym trochę funku, rocka, elektroniki i muzyki filmowej. Katalog wytwórni obejmuje przeważnie polską muzykę, w tym przepastną dyskografię Jerzego Miliana, Andrzeja Korzyńskiego czy SBB i takie perełki jak jedyny longplay bigbitowo-popowej grupy Wiatraki czy zebrane na trzech płytach instrumentalne nagrania Komanu Bandu, znanego w latach 70. z akompaniowania Zdzisławie Sośnickiej i przede wszystkim Krystynie Prońko.

Założycielem wydawnictwa jest Michał Wilczyński – dziennikarz i autor książek poświęconych muzyce rockowej. Jak tropi muzykę, która go ciekawi? – Polegamy na kwerendach przygotowywanych przez pracowników Polskiego Radia, katalogach papierowych czy nawet księgach inwentarzowych. Często jest tak, że szukając konkretnych rzeczy pod konkretny projekt, przypadkiem trafiamy na inne nagrania, które nas interesują, bądź takie, których nie mogliśmy wcześniej różnymi sposobami zlokalizować. Tak było choćby z bonusami do trzeciej płyty RSC [mowa o albumie „Cienie 1987” – przyp. red.] – odpowiada szef GAD Records.

Zbiory radiowe są sukcesywnie digitalizowane, dlatego do wytwórni Wilczyńskiego trafiają już cyfrowe wersje nagrań. GAD nie polega tylko na Polskim Radiu. Zawiera liczne sojusze biznesowe z innymi instytucjami, które mają dostęp do przepastnych archiwów – wydawał muzykę z zasobów Centrum Technologii Audiowizualnych we Wrocławiu, Studia Filmów Rysunkowych w Bielsku Białej, Polskiej Kroniki Filmowej czy przejętych przez Warner Music Poland Polskich Nagrań.

– Przez cały czas współpracujemy z Warnerem, prezentując płyty z katalogu Polskich Nagrań. Skupiamy się na bardziej niszowych produkcjach. Sam Warner za to wydaje SACD [ang. Super Audio Compact Disc, czyli kompakty audiofilskie – przyp. red.] z absolutnymi killerami. To jest jednak zbiór zupełnie odrębny od produkcji radiowych, gdyż archiwum PN powstawało w głównej mierze z produkcji własnych i w tym przypadku Warner posiada zarówno pełnię praw do tych materiałów, jak i oryginalne, zdigitalizowane już taśmy – tłumaczy Wilczyński.

Wydawnictwa GAD Records wychodzą w niedużych nakładach i bywa, że wyprzedają się na pniu. Tak było np. z albumem „Sonda. Muzyka z programu telewizyjnego”. Okazało się, że widzowie, którzy przez ponad dekadę (w latach 1977–1989) co tydzień oglądali popularnonaukowy program Zdzisława Kamińskiego i Andrzeja Kurka, mają niezatarty sentyment do muzy-

ki ilustrującej prezentowane w „Sondzie” eksperymenty. Twórcy programu wykorzystywali dużo utworów z niemieckiej biblioteki muzycznej Sonoton, ale sięgali też po instrumentalne kompozycje SBB czy Andrzeja Korzyńskiego, o czym przypomniła kolejna płyta GAD – „Sonda 2”.

Wytwórnia Wilczyńskiego pracuje na wysokich obrotach i przez cały czas wydobywa z archiwów smaczne ciekawostki – wśród lipcowych premier ukazały się m.in. dokonania jazzowego kwartetu Zbigniewa Namysłowskiego z orkiestrą symfoniczną oraz dwupłytkowy album z gatunku easy listening Leszka Bogdanowicza z udziałem świetnych solistów (Włodzimierza Nahornego oraz Henryka Miśkiewicza).

Produkcje GAD cieszą nie tylko fanów nad Wisłą. Brytyjcy melomani zamawiają płyty z muzyką Korzyńskiego i Krzysztofa Komedy, Niemcy uzupełniają sobie dyskografię SBB, a Włosi słuchają dzieł Wojciecha Kilara. Część archiwalnego cyklu „When Where Why”, poświęconego twórczości wibrafonisty Jerzego Miliana, znalazła kupców w dalekiej Japonii.

Tu nie ma prywaty

Każda z 17 lokalnych rozgłośni Polskiego Radia to osobna spółka, więc może samodzielnie decydować, co wydaje albo komu na to zezwoli. Radio Opole ściśle współpracuje z GAD Records i udziela licencji na publikację swoich zbiorów. Tym sposobem wytwórnia Wilczyńskiego publikuje na płytach pierwsze opolskie festiwale z lat 1963–1967.

Inaczej postępują w Lublinie. – Jesteśmy otwarci na współpracę z innymi wydawcami i podmiotami działającymi na rynku fonograficznym. Obecnie nie prowadzimy jednak szerokiego programu licencyjnego. Skupiamy się przede wszystkim na budowaniu własnego katalogu wydawniczego i rozwijaniu marki Agencji Muzycznej Radia Lublin – podkreśla Kasprzak. Działalność wydawnicza Radia Lublin idzie dwutorowo, obejmując: ratowanie muzycznego dziedzictwa oraz wspieranie wartościowych współczesnych artystów, blisko związanych z rozgłośnią. Priorytetem są jednak archiwalia i przywracanie do obiegu nagrań zapomnianych przez dziesięciolecia, a obejmujących wszystkie gatunki – od muzyki klasycznej i ludowej, przez jazz, blues i rock, aż do muzyki rozrywkowej.

Wracamy do centrali. Na potrzeby naszej rozmowy szef Agencji Muzycznej Polskiego Radia sprawdza w komputerze, ile ma towaru na rynku. W ciągu ostatniego pół roku wyszło kilkanaście albumów, ale oferta sklepu internetowego to ponad 600 tytułów. Jesień będzie obfitować w wydawnictwa – na słuchaczy czeka trochę nowości i ciekawych archiwaliów.

Najważniejsze, aby płyty nie zalegały w magazynie, a wcześniej się zdarzało, że lekkomyślnie wydane tytuły lądowały gdzieś w piwnicy. Nie po to wydobywa się nagrania, aby leżały na niepotrzebnej stercie. – To nie są nasze prywatne pieniądze, tylko środki publiczne. Muszą być rozsądnie wydane – kończy Kaszyński. ©

Pochwała nieskuteczności

Tajne organizacje stanowią trzon spiskowej historii ludzkości. Opowieści o nich mówią zwykle o nienasyconym głodzie władzy – władzy skrajnie niemoralnej, bo sprawowanej zakulisowo i bez ponoszenia odpowiedzialności

Piotr

Kofta

Jest jednak w tym demonicznym świecie pewna enklawa, w której tajne organizacje zajmują się ratowaniem świata, a nie jego niszczeniem i deprawowaniem. Wiąże się to ściśle z nowoczesną wiarą w potęgę biurokracji, regulaminów i procedur.

Oczywiście nienawidzimy biurokracji – jej bezduszości, papierologii, urzędniczej głupoty, braku przygotowania na sytuacje nietypowe. Ale jednocześnie lubimy sobie wyobrazić, że istnieją ultymatywne (choć dobrze zakamuflowane) biura zarządzania rzeczywistością, które dbają, by się nie rozpadła na naszych – niczego nieświadomych – oczach, bądź wkładają sporo wysiłku w jej naprawę. I nawet jeśli często ich działania kończą się wpadkami bądź, co gorsza, katastrofami, i tak jest to łatwiejsze do zaakceptowania niż przyjęcie do wiadomości, że światem rządzą przypadek, chaos i skumulowane skutki cywilizacyjnej chciwości w rodzaju katastrofy klimatycznej.

Wiele klęsk

Jedną z moich ulubionych wizji zarządzania rzeczywistością z tylnego siedzenia jest ta zawarta w „Podróży dwudziestej” z „Dzienników gwiazdowych” Stanisława Lema. Ijon Tichy zostaje w wyniku pewnej pętloczasowej intrygi przeniesiony do XXVII w. i zatrudniony na wakującym stanowisku Naczelnego Dyrektora Programu TEOHIPHIP (Telechronicznej Optymalizacji Historii Powszechnej Hyperputerem). Jest to tajne przedsięwzięcie naukowe bazujące na świeżo nabytej przez ludzkość umiejętności przemieszczania się w czasie ku przeszłości i z powrotem.

Apetyty rosną w miarę jedzenia, stąd poważny, szeroko zakrojony projekt ulepszenia historii. „Dzieje powszechne wyreguluje się, oczyści, naprawi, wyrówna i udoskonali, zgodnie z zasadami humanitaryzmu, racjonalizmu i ogólnej estetyczności (...). Jeśli zajdzie potrzeba, zrobi się poprawki nawet przed powstaniem człowieka, żeby powstał lepszy” – słyszy Tichy, gdy jest namawiany do objęcia stanowiska.

Gdy ta wspaniała, zbiurokratyzowana i rozumna do szpiku kości maszyna rusza, prowadzi oczywiście do wielu klęsk, kataklizmów i lokalnych apokalips. Począwszy od spalenia Marsa i ugotowania Wenus, jako że „KOAKS, który miał użyć Wenerę, był już zabezpieczony przed awarią KWAKA dzięki AMORKOWI (Amortyzator Energii Kinetycznej), lecz zawiodły DUPKI (Dyssypatory Układowe Powolnej Kompensacji) i całą Wenus otoczyła trująca atmosfera powstała skutkiem chronoklazmu”, aż po zesłanie niejakiego H. Ohmera, inżyniera partacza odpowiedzialnego za liczne fiaska, do starożytnej Grecji („Iliada z Odyseją to opowieści z kluczem; co do choleryka Zeusa, jest to paszkwil na mnie”).

Osobliwym trafem blamaże ekipy Projektu TEOHIPHIP wprost doskonale zbiegają się ze znanym nam biegiem historii naturalnej, społecznej i politycznej. Lem za jednym zamachem zadrwił z biurokracji, nauki, teologii, spiskowej teorii dziejów oraz owej wiary w mesjanistyczno-pozytywistyczne posłannictwo rozmaitych mniej lub bardziej tajnych organizacji.

„Podróż dwudziesta” przypomniła mi się, gdy czytałem „Trzy zagadki dla Organizacji” Eduarda Mendozy – trochę dlatego, że powieść hiszpańskiego pisarza z Barcelony to właściwie antyteza satyrycznej gigantomanii z opowiadania Lema. Choć to również satyra. Niemniej, jak przystało na Mendozę, dość – a może nawet: bardzo – osobliwa.

Realizm i farsa

Mendoza miał w Polsce znakomity czas przed ćwierćwieczem, gdy ukazała się w przekładzie Marzeny Chrobak jego, nieco już dziś zapomniana, „Przygoda fryzjera damskiego” (to trzecia część cyklu o przygodach owego fryzjera detektywa, z niewiadomych przyczyn wydana u nas jako pierwsza) – antykryminał, w którym śledczy jest leczonym psychiatrycznie abnegatem, intrygę zaś wyznaczają absurdalne zbiegi okoliczności. Nawet jak na farsę (którą bez wątpienia była) „Przygoda fryzjera damskiego” okazywała się ze wszech miar nietypowa – można było ją odrzucić albo kupić w całości.

Potem, dość niespodziewanie, wyszło na to, że Eduardo Mendoza (rocznik 1943), z wykształcenia prawnik, przez lata urzędnik ONZ, to także pisarz stonowany i jak najbardziej realistyczny – o tym, że to poważny zawodnik na polu literatury, zaświadczały takie powieści, jak: epickie „Miasto cudów” (oryg. wyd. 1986, wyd. pol. Znak, Kraków 2010, przeł. Anna Sawicka) o barcelońskim boomerze przemysłowym przełomu XIX i XX w., melancholijna „Wyspa niesłychana” (oryg. wyd. 1989, wyd. pol. Znak, Kraków 2011, przeł. Tomasz Pindel) o ucieczce do Weneccji przed własnym życiem, wreszcie szpiegowska „Walka kotów” (oryg. wyd. 2010, wyd. pol. Znak, Kraków 2012, przeł. Marzena Chrobak) o genezie hiszpańskiej wojny domowej, rzecz nagrodzona prestiżową Premią Planeta.

W pewnym sensie „Trzy zagadki dla Organizacji”, przedostatnia powieść pisarza, wydana w 2024 r. (od tego czasu zdążył już opublikować kolejną: „La intriga del funeral inconveniente”, szóstą część cyklu o fryzjerze), łączy oba główne wątki w twórczości Mendozy: realistyczny i farsowy. Jest to bowiem, by tak rzec, nostalgiczna, leniwa groteska osadzona w dokumentnie zadeptanej przez turystów Barcelonie.

Tylko siła rozpędu

Oto bowiem w pewnej nijakiej kamienicy przy ulicy Valencia, w kamuflażu gabinetu lekarskiego, agencji specjalizującej się w tresurze małp, kancelarii podatkowej oraz warsztatu naprawy urządzeń AGD („CzuJNI obserwator mógłby dostrzec, że (...) do owych czterech zakładów usługowych jakoś nikt nigdy nie zachodzi, ani pracownicy, ani klienci”), mieści się Organizacja. Tak tajna, że nie można na jej teren wnieść telefonów komórkowych, pracownicy mają tylko pseudonimy, dokumenty z obrad są natychmiast niszczone, a notatek robić nie wolno.

Organizację powołał do życia w ostatnich latach II wojny światowej pewien kapitan marynarki wojennej, słusznie przypuszczając, że nowy porządek światowy może skomplikować wiele spraw. Miało to być głęboko zakonspirowane stowarzyszenie, chroniące Hiszpanię przed spiskami wrogów wewnętrznych oraz infiltracją ze strony wrogów zewnętrznych. Problem w tym, że ów kapitan zatonął w 1944 r. wraz ze storpedowaną niemiecką łó-

dzią podwodną, na pokładzie której się znajdował. Szybko, z uwagi na warunkowania polityczne, zatarto wszystkie ślady wpływów kapitana w administracji. „Tym sposobem powołana przez niego Organizacja działała siłą rozpędu niezależnie od mechanizmów państwa i przed nikim nie odpowiadała za swoje akcje, o ile jakieś podejmowała. Nawet jeśli ktoś zauważył jej istnienie, najwyraźniej ów fakt ignorował. Jedną z przyczyn, jakie stały za utworzeniem tej struktury, było nieprawidłowe funkcjonowanie sił porządku w Hiszpanii. Rozwiązywanie tego problemu przez utworzenie nowej instytucji nie wydawało się dobrym pomysłem. Zarazem budżet zapewniony przez założyciela wystarczał, by Organizacja przetrwała, ale już nie do tego, by mogła realnie działać. Ten brak operatywności i nieskuteczność zapewniły jej długie funkcjonowanie”.

Dyskretne doglądanie

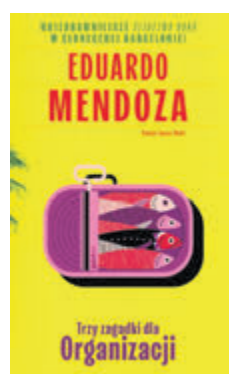
Celem Organizacji, skoro zatem uparcie istnieje i musi się czymś zajmować, jest dyskretne doglądanie porządku. „Naszym zadaniem jest znajdować globalne rozwiązania zagadek, które należą do kompetencji różnych służb i dlatego bez nas nigdy nie znalazłyby satysfakcjonującego rozwiązania” – tłumaczy szef Organizacji. Jakże to zagadki? Ot, choćby znalezienie związku między tajemniczym samobójstwem mężczyzny w hotelu DziKi Indianin przy Rambli, zaginięciem pewnego brytyjskiego bogacza, właściciela jachtu, który zacamował w barcelońskim porcie, oraz polityką cenową firmy Przetwory Fernandez, specjalizującej się w puszkowanych owocach morza: otóż firma Przetwory Fernandez w czasach powszechnej drożyzny przestała podnosić ceny swoich konserw.

Czytamy książkę Eduarda Mendozy, będzie to zatem pokaz amatorskiej dezygnwoltury i sympatycznego nieudacznictwa, pochwała ludzkich dziwactw i ekscentryzmów, pokręcona opowieść o przyjaźni i lojalności, pokręcony kryminał, w którym nic nie działa tak jak trzeba, a jednak konstrukcja się z jakichś przyczyn nie zawala. Przede wszystkim jednak sposób działania Organizacji (żadnych komórek, żadnych kart płatniczych, żadnego budżetu na taksówki i obiady) stanowi przewrotną deklarację braku sympatii dla stechniczowanej, skomercjalizowanej współczesności.

Organizacja funkcjonuje na zasadzie totalnej prowizorki tak, jakby przez ostatnie półwiecze nic się nie wydarzyło. I czasami dzięki temu bezkompromisowemu podejściu coś zaczyna spod spodu prześwitywać: „Od morza wiała ciepła i wilgotna bryza roznosząca wszędzie woń taniego jedzenia i starego oleju. – Czasami – odezwał się szef – Barcelona na moment odzyskuje swoją dawną twarz: prowincjonalnego, śmierzdzącego miasta, brudnego i pewnego siebie, jak z mojej młodości. (...) I wszystko to przepadło wraz z postępem! Dzisiaj to miasto jest zaprojektowane tak, żeby zaspokajać oczekiwania tłumów ignorantów, którzy zostali zmanipulowani przez bezwstydną reklamę. No nic! Nie dajmy się ponieść nostalgii. Lepsze jest wrogiem dobrego i narzekać na coś, na co nie ma rady, jest rzeczą starców i głupców”. ©©

Eduardo Mendoza

„Trzy zagadki dla Organizacji”, przeł. Tomasz Pindel, Znak Literanova, Kraków 2026





Łukasz
Wilkowicz

Giełdowe rekordy

Wstrzemięźliwość banków centralnych, jeśli chodzi o podwyższanie stóp procentowych (mimo nieco wyższej w ostatnich miesiącach inflacji), nadzieje na uspokojenie w geopolityce (w kończącym tygodniu Donald Trump dążył raczej do zakończenia wojny z Iranem niż do eskalacji; uwaga: pisane w czwartek przed południem), a przede wszystkim dobre wyniki notowanych na giełdach spółek sprawiły, że na wielu rynkach indeksy pobiły historyczne rekordy. Nowojorski S&P 500 jest już niedaleko od 8 tys. pkt. WIG20 na moment przekroczył 4 tys. pkt. Główny indeks warszawskiej giełdy od początku roku zyskał 25 proc. W całym ub.r. stopa zwrotu wyniosła 45 proc. Powody do zadowolenia mają m.in. posiadacze funduszy akcyjnych oraz uczestnicy otwartych funduszy emerytalnych. ©P

Zmiana indeksów giełdowych od początku 2026 r.

(proc.)

indeks	giełda	kraj	
KOSPI	Seul	Korea Płd.	56,57
Taiwan Weighted	Tajpej	Tajwan	54,03
Budapest SE (BUX)	Budapeszt	Węgry	34,27
Nikkei 225	Tokio	Japonia	31,71
WIG20	Warszawa	Polska	24,91
Nasdaq Composite	Nowy Jork	USA	14,78
S&P 500	Nowy Jork	USA	13,67
DAX	Frankfurt nad Menem	Niemcy	7,12
CAC 40	Paryż	Francja	6,36
RTSI	Moskwa	Rosja	-20,17

Pożyjemy dłużej

„W 2025 r. oczekiwane trwanie życia noworodka płci męskiej w Polsce wyniosło 75,37 roku, natomiast żeńskiej 82,48 roku” – podaje GUS. Po regresie w czasie pandemii przeciętna długość życia w Polsce rośnie. Przeciętne dalsze trwanie życia „to syn-

Średnie dalsze trwanie życia dla osób w wieku 60 lat

powiaty	lata	panie	panowie
tarnobrzeski	26,37	22,24	m. st. Warszawa
m. st. Warszawa	26,32	21,94	m. Kraków
białostocki	26,08	21,65	trójmiejski
nowotarski	26,01	21,37	m. Wrocław
m. Kraków	26	21,27	tarnobrzeski
inowrocławski	23,41	18,96	skierniewicki
warszawski wschodni	23,38	18,96	włocławski
pilski	23,33	18,84	sosnowiecki
włocławski	23,19	18,83	płocki
gdański	23,14	18,57	ciechanowski

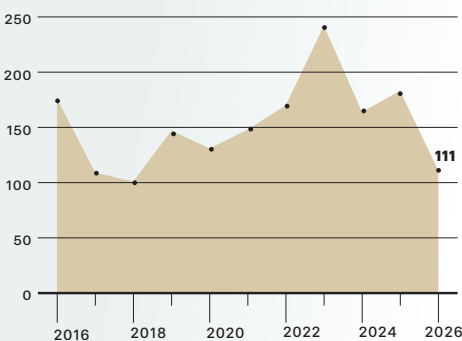
Źródło: GUS. Dane za 2025 r.

RM ©P

Mniej katastrof

Na 3 mld dol. firma Aon szacuje straty gospodarcze, jakie w pierwszej połowie tego roku przyniosły katastrofy naturalne na świecie. To najmniej – porównanie dotyczy cen stałych – od 2018 r. i o jedną czwartą mniej od średniej od początku wie-

Ekonomiczne koszty katastrof naturalnych (dane za I półrocze każdego roku; mld dol.*)



Źródła: Aon * w cenach z 2026 r.

RM ©P

tetyczny miernik odzwierciedlający stan zdrowia populacji, który jest silnie powiązany z warunkami życia panującymi na danym obszarze” – stwierdza GUS w najnowszym podsumowaniu. Dla mężczyzn w wieku 60 lat w ub.r. różnica między podregionami z najdłuższym i najkrótszym oczekiwanym dalszym trwaniem życia wynosiła trzy lata i osiem miesięcy. Dla kobiet były to trzy lata i trzy miesiące. ©P

ku. Liczba dużych katastrof (gdzie szkody to co najmniej 1 mld dol.) była najmniejsza od 2019 r. Podsumowanie uwzględnia m.in. huragany, powodzie i susze. Huragany przyniosły najwięcej szkód w USA, a w regionie Europy i Bliskiego Wschodu oraz Azji i Pacyfiku najbardziej kosztowne były powodzie. Susze w I połowie roku były na dalszym planie. Aon zaznacza, że mogą napłynąć nowe dane i rachunek szkód wzrośnie. ©P

AUTOPROMOCJA

DGP | Dziennik
Gazeta Prawna

Jawność
wynagrodzeń
w praktyce



Jawność wynagrodzeń, raportowanie luki płacowej i zupełnie nowe zasady rekrutacji to wyzwania, z którymi zmierzy się każda organizacja. Czy Twoja firma jest na to gotowa? Odpowiedzi znajdziesz w najnowszej publikacji Dziennika Gazety Prawnej

- Wdrożenie dyrektywy unijnej i nowe obowiązki dla firm
- Transparentność płacowa w rekrutacji i zakaz pytania o historię zarobków
- Procedura wartościowania pracy a kryterium neutralności płciowej
- Raportowanie luki płacowej i mechanizmy kontroli limitu 5%
- Uprawnienia informacyjne pracowników a ochrona danych osobowych (RODO)
- Audyt organizacji i dostosowanie struktur płacowych do nowych przepisów

Kup na sklep.infor.pl



Historia

Wojna o wrota do Europy

Gdy w połowie XIX w. Arabowie zburzyli posterunek na peryferiach Ceuty, a sułtan Maroka odmówił ukarania poddanych, premier Hiszpanii osobiście poprowadził żołnierzy do boju

Andrzej

Krajewski

Wdarcie się ponad 50 tys. Marokańczyków do Ceuty i bezradność premiera Hiszpanii Pedro Sáncheza stały się spektaklem śledzonym z zapartym tchem przez całą Europę. Król Maroka Muhammad VI od lat domaga się przekazania enklawy jego krajowi. A wtargnięcie tłumów do niej miało w sobie bardzo mało ze spontaniczności, a sporo z dobrze zorganizowanej operacji. Tymczasem Hiszpania nie potrafiła obronić granicy ani nawet zareagować na czas. Madryt okazał olbrzymią bezradność – nie był tak bierny nawet w XIX w., gdy upadające imperium sięgało dna.

O jeden posterunek za daleko

„Przyczyna rozpadu układu pokojowego z Hiszpaniami była następująca. Było zwyczajem chrześcijańskich mieszkańców Ceuty i muzułmańskiego plemienia Angara, że ustawiali swoje posterunki na obszarze granicznym między nimi. Chrześcijanie budowali baraki z desek, muzułmanie szopy kryte trzciną” – pisze uchodzący za najwybitniejszego historyka w dziejach Maroka Ahmad ibn Chalid an-Nasiri. „Pod koniec panowania sułtana Mawlāya Abd ar-Rahmāna, niech Bóg będzie mu miłościwy, chrześcijanie z Ceuty zbudowali na pograniczu domek z kamienia i gliny, zawieszając na nim flagę swoje-

go władcy, nazywaną przez nich «Corona»” – dodaje.

Działo się to w 1859 r., gdy an-Nasiri kształcił się na znawcę prawa koranicznego. Jak wkrótce się dowiedział, Hiszpanie odrzucili ultimatum Angarów, żądających likwidacji nowoczesnego posterunku. „Kiedy chrześcijanie odmówili, ci Angarowie zaatakowali domek, zburzyli go, zerwali «Coronę» i zanieczyścili ją kałem. Zabili przy tym kilku ludzi i zaczęli atakować Ceutę” – relacjonuje an-Nasiri, którego dzieło „Kitāb al-Istiqsā li-akhbār duwal al-Maghrib al-Aqsā” cytuje w opracowaniu „Na ziemi wroga. Europejskie relacje z wojny hiszpańsko-marokańskiej 1859–1860” Marek M. Dziekan.

Po takim despekcie w Madrycie zawrzało. Z Ceuty donoszono, że Marokańscy zburzyli zbudowany u wrót miasta fort Santa Clara, zamordowali strażników, a co gorsza, dopuścili się profanacji: banderę, zwaną „Rojigualda” lub „Corona”, którą w 1843 r. królowa Izabela II ustanowiła flagą narodową, Arabowie użyli w charakterze papieru toaletowego. Zatem na ręce sułtana trafiło ultimatum z żądaniem egzekucji 12 członków plemienia Angara, uznanych za odpowiedzialnych za tę zbrodnię.

„W tym czasie zmarł Mawlāya Abd ar-Rahmān, niech Bóg będzie mu miłościwy, a na tron wstąpił jego syn Sidi Muhammad” – opisuje an-Nasiri. Zmarły władca pamiętał rok 1844, gdy jego armia została rozgromiona przez francuski korpus ekspedycyjny. Wtedy o mały włos nie utracił tronu i od tego momentu unikał otwartych konfliktów z europejskimi mocarstwami. Jego syn nie miał

takich doświadczeń, podobnie jak doradcy, którzy radzili mu, by odrzucił ultimatum. „Sułtan skłonił się do tej decyzji, ponieważ nie mógł sobie pozwolić na zabicie 12 muzułmanów na żądanie wroga” – tłumaczy an-Nasiri.

Gdyby Sidi Muhammad dobrze orientował się, kim jest hiszpański premier i w jakiej sytuacji się znajduje, wówczas być może wołałby egzekucję poddanych od otwartego konfliktu. Bo wiem dla gen. Leopoldo O'Donnella wojna z Marokiem była niczym dar niebios, dający mu szansę na ocalenie kariery politycznej.

Rebeliant premierem

„O'Donnell był człowiekiem o silnej woli, chłodnym i powściągliwym charakterze, bardziej skłonny do refleksji niż porywczoci, oraz obdarzonym rzadko spotykaną wytrwałością w kierowaniu sprawami publicznymi” – tak charakteryzował polityka Rafael del Castillo. Dziennikarz i korespondent wojenny miał okazję poznać generała osobiście, podczas interwencji zbrojnej w Maroku, którą relacjonował dla prasy. Po czym napisał biograficzną książkę „Historia de la vida militar y política de D. Leopoldo O'Donnell”.

Jej bohater nie był postacią tuzinkową. Wywodził się z wpływowego w Irlandii klanu O'Donnellów z Tyrconnell. Acz jego przodkowie osiedlili się w Hiszpanii już w XVII w. A gdy zbudowane przez konkwistadorów imperium chyliło się ku upadkowi, kolejni O'Donnellowie robili w nim kariery jako oficerowie

wie i urzędnicy. Leopoldo zaczął swoją w 1833 r., będąc młodym oficerem walczącym w wojnie domowej.

Wybuchła ona w Hiszpanii między zwolennikami Izabeli II, córki króla Ferdynanda VII, a stronnikami jego brata. O'Donnell opowiedział się po stronie Izabeli, a dzięki waleczności i talentom szybko awansował ze stopnia kapitana na generała. Dorobił się jednak wrogów i w 1840 r. musiał po raz pierwszy uciekać do Francji. Potem czynił to kilkakrotnie, ilekroć nowa odsłona regularnie powracającej w Hiszpanii wojny domowej obracała się przeciwko niemu.

Aż generałowi zaczęło sprzyjać szczęście. W pierwszej połowie lat 50. XIX w. rządy w Hiszpanii za zgodą Izabeli II przejęli Moderados (Umiarkowani). Ale wbrew nazwie marzyła się im władza absolutna, nie stonili też od łapówek i w kraju zakwitła korupcja. Do ostatecznej rozprawy z opozycją i prasą Moderados przystąpili w czerwcu 1854 r., lecz wówczas część armii się zbuntowała, a komendę nad rebeliantami przejął Leopoldo O'Donnell.

Wprawdzie nie udało mu się zdobyć Madrytu, ale wówczas ogłosił Manifesto de Manzanares (manifest z Manzanares). Chłąc przeciwną Hiszpanów na swoją stronę, obiecywał walkę z korupcją, przywrócenie wolności prasy oraz powszechne prawo do głosowania w wyborach parlamentarnych. Trafił w dziesiątkę, inicjując w ten sposób wybuch ludowej rewolucji. Choć Izabela II nie odznaczała się zbyt bystrzym umysłem, okazała się na tyle inteligentna, by porzucić Moderados i poprosić popularnego w kraju gen. Baldome-





Ilustracja z książki „Glorias españolas” przedstawiająca bitwę pod Castillejos

ryków. Po ćwierćwieczu regularnie powracającej wojny domowej Hiszpanom daleko było do jedności. Wprawdzie O'Donnell sprawnie kierował rządem, lecz królowa stale spiskowała przeciwko niemu. Groźba, iż wojna domowa znów wybuchnie, wisiała w powietrzu. I nagle latem 1859 r. nadeszła wiadomość, że Arabowie zaatakowali Ceutę, a na dodatek zrobili z flagą Hiszpanii to, co doprowadzało każdego hiszpańskiego patriotę do wrzenia.

W tym momencie podzielone do granic możliwości społeczeństwo – dziś powiedzielibyśmy: spolaryzowane – zapalało solidarną nienawiścią do wroga. Premier znakomicie wyczuł te nastroje i stanął na czele wszystkich oburzonych. Ultimatum przekazane na ręce sułtana Sidi Muhammada sformułował tak, żeby prawdopodobieństwo jego przyjęcia okazało się jak najmniejsze, trafnie przewidując zachowanie niedoświadczonego władcy. Acz nie oznaczało to, że O'Donnell skupiał się wyłącznie na tym, żeby za pomocą wojny umocnić swoją pozycję w kraju.

Od początku XIX w. Hiszpania nie zdołała rozstrzygnąć żadnego większego konfliktu na swoją korzyść. Doświadczyla natomiast koszmaru krwawej francuskiej okupacji i upokorzenia ze strony Napoleona Bonaparte'go. Następnie jej międzynarodową pozycję zdewastowały wojny domowe. Niegdyś potężne mocarstwo traktowano więc w Europie z lekceważeniem. Widząc tę słabość, władająca Algierią Francja mogła się pokusić, żeby sięgnąć po wybrzeże Maroka i znajdującą się na nim Ceutę.

Tymczasem dla Madrytu miała ona znaczenie historyczne, prestiżowe i strategiczne. „Od VII w., po opanowaniu Ceuty przez Arabów półwysep stał się głównym punktem przerzucania wojsk z Europy” – opisuje w opracowaniu „Ceuta – afrykańskie wrota do Europy” Tomasz Ferenc. „Portugalczycy przejęli Ceutę w 1415 r., chcąc przywrócić na tych terenach Afryki chrześcijaństwo, ale także zyskać dostęp do cennych szlaków handlowych. W 1580 r. półwysep zajęli Hiszpanie” – dodaje. Acz ostatecznie o przynależności enklawy do Królestwa Hiszpanii zdecydował w 1668 r. traktat lizboński, w którym król Portugalii Alfons VI zrzekł się praw do Ceuty na rzecz króla Hiszpanii Karola II.

„Po ostatecznym upadku kolonialnych i wielkomocarstwowych aspiracji Hiszpanii, wraz ze wzrostem potęgi Wielkiej Brytanii i znaczenia Francji, Maroko pozostało w XIX w. jedynym zamorskim terytorium, dzięki któremu Madryt mógł uczestniczyć w międzynarodowej grze politycznej. Obszar Maghrebu uznawany był przez Hiszpanię za naturalną strefę wpływu” – wyjaśnia Ferenc.

Premier O'Donnell miał sporo powodów, żeby rozpocząć wojnę i właściwie żadnego, aby jej uniknąć. Zatem 22 października 1859 r. ją wypowiedział.

A więc wojna

Konflikt Hiszpanii z Marokiem wzbudził olbrzymie zainteresowanie w całej Europie. Zwłaszcza że premier hiszpańskiego rządu, niczym Napoleon Bonaparte, osobiście dowodził ekspedycją militarną. Dłatego na afrykańską wyprawę wyruszył z nim liczny kontyngent dziennikarzy. Stali oni korespondencje do macierzystych redakcji. Dzięki czemu Leopoldo O'Donnell stał się gwiazdą i bohaterem na europejską skalę.

Udało mu się też zmusić własny kraj do niewidzianego od dekad wysiłku militarnego. 41 okrętów wojennych przetrzymało do Ceuty 36 tys. dobrze uzbrojonych żołnierzy. Po czym rozpoczęli oni marsz na kluczowy dla Maroka port i twierdzę – Tetuan. W tym czasie sułtan Sidi Muhammad zgromadził pod bronią aż 140 tys. ludzi i część tych sił zastąpiła Hiszpanom drogę pod Castillejos. Starł się z nimi 1 stycznia 1860 r. będący na szpicy korpus pod dowództwem gen. Juana Prima.

Hiszpańska piechota szybko poradziła sobie z marokańską kawalerią. „Taktyka typowa dla marokańskiej armii polegała na bardzo szybkim ataku, a właściwie jego symulacji, oddaniu strzału jednocześnie przez cały oddział i bardzo szybkim odwróceniu, co początkowo może robić duże wrażenie na przeciwniku” – pisze Marek M. Dziekan. Jednak taki atak kawalerzystów, choć budzący podziw dla ich umiejętności jeździeckich, był skazany na porażkę w zetknięciu z europejską sztuką wojenną.

Wkrótce więc hiszpańska armia stanęła pod murami Tetuanu i tam osobiście dowodził już Leopoldo O'Donnell. Dzięki czemu w niedługim czasie Hiszpania dorobiła się dwóch wybitnych pisarzy: Federico Carlosa Beltrana oraz Pedra Antonia de Alarcóna. Obaj towarzyszyli premierowi jako korespondenci, a wydane przez nich książki o wojnie z Marokiem stały się bestsellerami. Przyznając autorom sławę, pieniądze i zamówienia od wydawców na kolejne dzieła.

Prawdziwi zwycięzcy

W „Historia de la guerra de Africa” Federico Carlos Beltran opisywał, jak po rozpoczęciu oblężenia O'Donnell łaskawie dał mieszkańcom Tetuanu czas na ogłoszenie kapitulacji. W końcu kazał powołutku podtoczyć działa naprzeciw głównej bramy do miasta. „Nasi kanonierzy już nadciągali z dwoma armatami i ładowali je ślepakami. W tym samym momencie na blankach pojawiło się kilku Żydów, krzycząc dziko: «Wpuście ich szybko! Wpuście ich szybko!... Maurowie wchodzą drugą bramą. Idą nas zabić!... Otwórzcie dla królowej Hiszpanii!». Podczas tych rozmów żołnierze usiłowali sforsować zamek bramy bagnietami i kamieniami, w tym momencie zdali sobie sprawę, że pomagają im od środka” – relacjonował Beltran.

Dziesięć minut później bez jednego wystrzału premier O'Donnell wjechał

konno na czele kawalerzystów do miasta. Marokański gubernator uciekł przez drugą bramę. Pedro Antonio de Alarcón opisał miasto jako „cudowne i pełne orientального uroku”, choć oszpecone rabunkami. Dzielnica handlowa, licząca ponad 300 sklepów, została całkowicie spalona i zniszczona przez plemię Berberów, do którego wedle de Alarcóna dołączyli podczas rabunków Żydzi.

W zwycięskim marszu nie przeszkodził O'Donnellowi nawet wybuch epidemii cholery w jego armii (do końca wojny spośród 4 tys. żołnierzy, których stracił, tylko ok. 1 tys. poległo podczas bitew; resztę zabiły bakterie przecinkowca). Mimo to premier nie zamierzał pozostawić wojny nierozstrzygniętej i z głównymi siłami pomaszerował na zachód w stronę portu Tanger, zmagając się z epidemią oraz ulewami i iście zimowym spadkiem temperatury. Tymczasem pod Wad Ras 23 marca 1860 r. czekało na niego 40 tys. marokańskich żołnierzy, dowodzonych przez brata sułtana Mawlaja Abbasa. I tym razem, mimo liczebnej przewagi wroga, Hiszpanie odnieśli łatwe zwycięstwo, tracąc 300 zabitych. Zaraz po bitwie książę Abbas poprosił o zawieszenie broni. Niewiele ponad miesiąc później, 26 kwietnia 1860 r., Sidi Muhammad podpisał w Tetuanie układ pokojowy podyktowany przez Leopolda O'Donnella.

Hiszpański premier nie okazał Maroku nadmiernej litości. Sułtan musiał się zgodzić na rozszerzenie granic terytorialnych Ceuty i Melilli oraz specjalne prawa dla obu enklaw. Ponadto, jeśli chciał, żeby wojska najeźdźcy opuściły marokańskie porty, musiał wypłacić Madrytowi kontrybucję w wysokości 20 mln durosów – srebrnych monet bitych wówczas przez Hiszpanię. Kwota ta kilkukrotnie przekraczała roczne dochody z podatków ściąganych przez sułtana.

Zdesperowany Sidi Muhammad musiał pożyczyć 0,5 mln funtów od brytyjskich banków i inwestorów, żeby uiścić kontrybucję. Tak wpędzając kraj w pętlę zadłużenia, z której już się nie wyrwał. Z czasem Maroko musiało otworzyć swój rynek na brytyjskie towary i oddać wierzycielom prawo do ściągania celi.

Po tym sukcesie O'Donnell rządził Hiszpanią do 1863 r., aż rozpadła się jego partia Unión Liberal i utracił większość w parlamencie. Wówczas królowa Izabela II, do spółki z cesarzem Francji Napoleonem III, zmusiła go do dymisji. Na fotel premiera wrócił jeszcze w czerwcu 1865 r., gdy z powodu buntu w armii Hiszpania znów stanęła na krawędzi wojny domowej. O'Donnell spacyfikował zbuntowane jednostki i rozstrzelał dowodzących nimi oficerów. Za co królowa udzieliła mu dymisji. Urażony tym wyjechał do Francji, gdzie zmarł.

Szczerze niecierpiąca swego wiecznego wybawcy monarchini uciekła do tego samego kraju w 1868 r., obalona przez poddanych, którzy wszczyli nową rewolucję, nazwaną La Gloriosa (Chwalebna). Tymczasem pokonane Maroko, mając dość panoszenia się Brytyjczyków, zadłużyło się u Francuzów. Aż w 1912 r. niewypłacalny kraj został zmuszony do podpisania traktatu w Fezie. Na jego mocy zrzekł się niepodległości i stał się protektorem Francji. Acz Paryż, chcąc uniknąć wojny, pozwolił, aby Ceuta i Melilla pozostały hiszpańskie. ©

ro Espartero, by stanął na czele nowego rządu. Ten się zgodził, lecz postawił warunek, że szefem ministerstwa wojny zostanie O'Donnell. Tak niedawny rebeliant został znów urzędnikiem wiernym koronie.

To nie zaspokajało jego ambicji. Zorganizował więc własną partię o nazwie Unión Liberal (Unia Liberalna) i w lipcu 1856 r. doszedł do porozumienia z niechętną mu Izabelą II. On zorganizował kolejny zamach stanu, rozpędzając Kortezy oraz związaną z nimi milicję narodową, a monarchini mianowała go premierem. Jednak królowa nie potrafiła długo zdzierżyć swojego najwybitniejszego dowódcy i kiedy ten zaprowadził w kraju porządek, zdymisjonowała go. Acz nie czuła się na tyle silna, by wygnać go z kraju ani tym bardziej uwięzić. Zatem we wrześniu 1858 r. O'Donnell poprowadził Unión Liberal do miażdżącego zwycięstwa wyborczego. Izabela II stanęła przed dylematem: albo tego nie zaakceptować i ryzykować, iż generał weźmie władzę siłą, albo mianować go premierem. Wybrała mądrze i O'Donnell po raz drugi stanął na czele rządu.

Bardzo pożądanym konflikt

„Gdyby O'Donnell nie wymyślił wojny w Afryce, Bóg jeden wie, co by się stało. Ta wojna była kolosalną zasłoną dymną” – twierdzi sławny hiszpański pisarz Benito Pérez Galdós.

Z jego opinią zgadzało się wielu XIX-wiecznych dziennikarzy i histo-



FOT. WOJTEK GORSKI

Dlaczego Hiszpania się posypała?

Rafał Woś

Nie, nie chodzi o dzisiejszą Hiszpanię, choć ostatnie obrazy z Ceuty rodzą wiele pytań. Tym razem spójrzmy na dawniejsze dzieje. Zwłaszcza że nasza narodowa historia skłania do podobnej refleksji: jak to się stało, że w ciągu dwóch stuleci przeszliśmy od złotego wieku do upadku państwa?

W połowie XVI w. Królestwo Hiszpanii było globalnym imperium, „nad którym słońce nigdy nie zachodziło”. Jeśli Polska Jagiellonów grała wówczas w europejskiej Lidze Mistrzów, to bardziej na zasadzie chwilowego awansu do elity. Hiszpania dysponowała potężną flotą, armią i największymi zasobami złota na Ziemi, a także kontrolowała szlaki handlowe między Starym a Nowym Światem. A jednak Madryt nie stał się stolicą rodzącego się kapitalizmu. W tej roli wyprzedził go Londyn. To Wielka Brytania stała się zwycięzcą następnych stuleci.

Zestawianie Hiszpanii i Wielkiej Brytanii jest uzasadnione. Aż do końca XVI w. były to kraje o zbliżonym poziomie zamożności. Oba miały także porównywalną populację. Na koniec XVIII stulecia w Hiszpanii żyło 11 mln ludzi, a w Wielkiej Brytanii 10 mln. Potem nadeszło zjawisko, które Leandro Prados de la Escosura, emerytowany profesor Uniwersytetu Carlosa III w Madrycie, nazywa „wielkim odwróceniem fortuny”. Rozjazd zaczyna się po 1590 r. Od tamtej pory krzywe dla obu krajów rozchodzą się niczym nożyce. Najpierw powoli, a od połowy XVII w. już bardzo ostro. W rezultacie w 1790 r.

PKB per capita Wielkiej Brytanii stanowiło dwukrotność hiszpańskiego PKB. To dramatyczny poziom dywergencji.

Dlaczego tak się stało? Najprościej można powiedzieć, że rozjeżdża się produktywność czynników produkcji, czyli tzw. TFP. W przypadku Hiszpanii zmniejsza się ona w latach 1590–1790 o ok. 40 proc., a w Anglii rośnie o 30 proc. Co to znaczy? Jak wiadomo, są dwa podstawowe czynniki produkcji: kapitał i praca. Niektórzy badacze wyróżniają jeszcze technologię, ale jest ona raczej pochodną obu powyższych. TFP używa się w ekonomii dla zobrazowania tego, jak wkład czynników produkcji (czyli tzw. input) przekłada się na zyski ze sprzedanej produkcji. Wbrew popularnym przesądom wzrost lub spadek produktywności nie jest więc przyczyną tego, że dana gospodarka się rozwija albo popada w stagnację. To raczej inny sposób na opisanie jej kondycji. Każdy, kto twierdzi inaczej, mówi tak naprawdę, że masło jest maślane, bo ma w sobie dużo masła.

Rozwiązania zagadki hiszpańskiego regresu z lat 1590–1790 trzeba szukać głębiej. Leandro Prados de la Escosura wskazuje szczególnie na jeden szczegół. Chodzi o wejście przez ówczesną Hiszpanię na ścieżkę swoistej deurbanizacji, zwłaszcza w latach 1590–1650, gdy odsetek populacji mieszkającej w większych skupiskach i trudniącej się działalnością pozarolniczą skurczył się z 15 proc. do 8 proc. Deurbanizacja doprowadziła do wstrzymania wczesnej industrializacji. Nadwyżka pracowników na wsi nie powodowała presji na mechanizację rolnictwa.

W tym samym czasie w Wielkiej Brytanii trend był odwrotny. Postępująca urbanizacja nie tylko wysysała siłę roboczą z sektora rolnego, lecz także zwiększała popyt na żywność i inne surowce w rozwijających się miastach. Tę dywergencję można również tłumaczyć, wskazując na wydarzenia historyczne – głównie na wojny, które rządzący w latach 1556–1598 król Filip II Habsburg toczył z kastylijskimi miastami. Monarcha chciał je sobie podporządkować i obłożyć wyższymi podatkami. Ostatecznie cel zrealizował, ale kosztem był deurbanizacyjny impuls. Ci, których te wnioski nie przekonują, powinni zagłębić się w historię Hiszpanii na własną rękę. Wakacje to dobry czas na takie intelektualne eskapady.

©

Autor jest redaktorem naczelnym „Tygodnika Solidarność”

Przypadek, który pisze historię

Historia jest wrażliwa nie tylko na wielkie procesy, lecz także na nieprzewidywalne zdarzenia i ulotne momenty

„Zamach nigdy nie zmienił historii świata” – powiedział Benjamin Disraeli, brytyjski premier, pisarz i architekt nowoczesnego konserwatyzmu, po zabiciu prezydenta USA Abrahama Lincolna.

Gdyby Disraeli mógł dziś zajrzeć do danych zebranych przez dwóch ekonomistów, Benjaminą Jonesa (Northwestern University) i Benjaminą Olkena (MIT), być może zmieniłby zdanie. Ich analiza pokazuje – w zaskakująco chłodny sposób – że historia potyka się o przypadek częściej, niż chcieliby to przyznać kronikarze ludzkich dziejów.

Dane zgromadzone przez badaczy obejmują 298 prób zabójstwa przywódców z lat 1875–2004; w 251 przypadkach broń została faktycznie użyta, 59 zamachów zakończyło się powodzeniem. To ponure archiwum polityki. Są tu wszyscy, o których słyszeliśmy: Kennedy, Rabin, Sadat, Narutowicz, Aleksander II. Są też tacy, których historia pamięta głównie dlatego, że ktoś nacisnął spust lub zdetonował bombę, zabijając ich. A oprócz nich ci, którzy cudem uniknęli śmierci – m.in. Adolf Hitler, który opuścił miejsce zamachu 13 min przed wybuchem bomby, czy Idi Amin, od którego piersi odbił się rzucony granat. I właśnie w tych drobnych różnicach – tu sekunda, tam milimetr – kryje się opowieść o tym, jak przypadek wpływa na losy państw.

Najbardziej uderzający wniosek z pracy Jonesa i Olkena brzmi:

po udanym zamachu na autokratę prawdopodobieństwo demokratycznej transformacji w następnym roku było o ok. 13 pkt proc. wyższe niż po nieudanej próbie zabicia tyrana. To nie jest detal. To różnica, która może zmienić bieg politycznych zdarzeń. Co ciekawe, w przypadku zabójstwa demokratycznego przywódcy autorzy nie znajdują statystycznie istotnych zmian w badanych miarach instytucjonalnych. Wynik ten jest zgodny z interpretacją, że demokratyczne instytucje i procedury przekazania władzy ograniczają znaczenie śmierci pojedynczego przywódcy. Autokracja to całkiem inna historia. Tu lider często jest systemem: jego wola staje się prawem, jego słabość – kryzysem, a jego śmierć – szansą na polityczne reformy.

Wojna i pokój również okazują się wrażliwe na przypadkowość zamachu, lecz w sposób bardziej nieoczywisty. Badanie wskazuje, że udany zamach może przyspieszyć zakończenie konfliktu o wysokiej intensywności, ale dowody na to są słabe statystycznie. W przypadku konfliktów o umiarkowanej intensywności rezultat jest przeciwny: śmierć przywódcy zwiększa prawdopodobieństwo eskalacji. Autorzy nie znajdują natomiast wyraźnych dowodów, że powodzenie zamachu wpływa na wybuch nowych wojen. Wyniki zależą zatem od stadium i intensywności konfliktu.

Dyskusje o skutkach zamachów długo opierały się przede wszystkim na analizie pojedyn-

czych przypadków. Jedni twierdzą, że śmierć arcyksięcia Ferdynanda wywołała I wojnę światową, inni kontrują, że i tak konflikt by wybuchł. Jones i Olken oferują coś więcej: porównują udane zamachy z nieudanymi poważnymi próbami, w których broń faktycznie została użyta. Zabieg ten wykorzystuje quasilosowy charakter powodzenia zamachu i ogranicza wpływ czynników strukturalnych. Nie pytają: „co by było, gdyby...?”, lecz: „co wydarzyło się tam, gdzie przywódca zginął w zamachu, a co tam, gdzie – mimo użycia broni – przeżył?”. Ich wniosek jest jasny: przypadkowość powodzenia zamachu tworzy swoiste laboratorium dziejów.

Czy więc historia to wielki mechanizm, w którym pojedynczy człowiek rządzący krajem może zmienić bieg wydarzeń? Wyniki sugerują, że tak, zwłaszcza gdy ten człowiek jest autokratą. I tu Disraeli – błyskotliwy, elegancki, z ironicznym uśmiechem – mógłby dziś znów zabrać głos. Ale tym razem jego aforyzm musiałby się zmierzyć z danymi, które pokazują coś bardziej złożonego: że historia jest wrażliwa nie tylko na wielkie procesy, lecz także na nieprzewidywalne zdarzenia i ulotne momenty. Może więc lepiej powiedzieć tak: historia rzadko zmienia się z dnia na dzień, lecz bywa, że to właśnie dzień – ten jeden – ujawnia jej kruchą konstrukcję.

©

Słuchaj podcastu GRAPE | Tłoczone z danych „Czy da się przewidzieć rewolucję?”

Anatol

Roettke

Autor jest ekonomistą GRAPE