Siła marki, wsparcie i partnerska wolność

Czytaj w dodatku „Franczyza” na str. 37–48

DGP
Dziennik Gazeta Prawna

Magazyn na Majówkę

NR 83 (6752), CZWARTEK-NIEDZIELA
30 KWIETNIA – 3 MAJA 2026
CENA 14,90 ZŁ (W TYM 8% VAT)
GAZETAPRAWNA.PL
ISSN 2080-6744
NR INDEKSU 348 066

Zwyciężanie zamiast zwycięstwa

M6

9 772080 674051 18

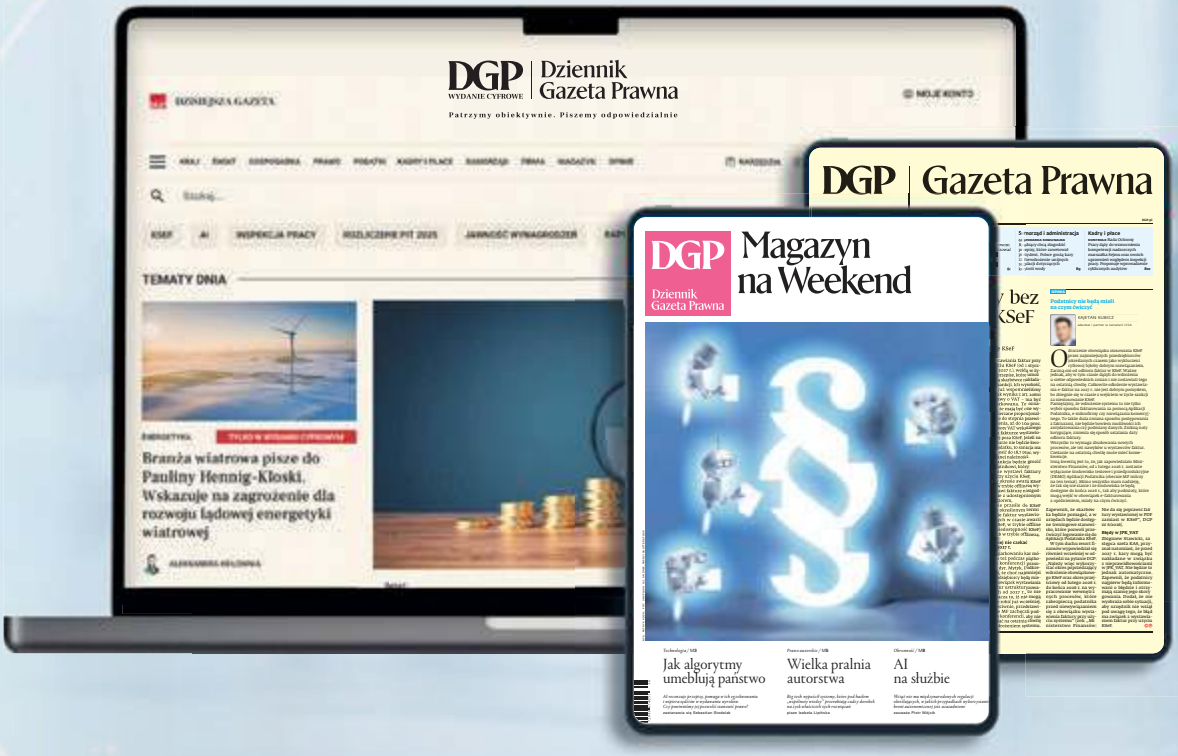
FOT. TSVETAN GANEV-CECLIU/500PX/GETTY IMAGES

eprasa.pl 99addf9f60

DGP

Informujemy rzetelnie
Doradzamy profesjonalnie

Nowy serwis dgp.pl
to więcej korzyści dla Ciebie



więcej treści:

- rozmowy wideo z ekspertami
- raporty specjalne i pogłębione analizy
- przydatne w pracy kalkulatory
- biblioteka e-poradników i wydań archiwalnych

na bieżąco:

- o zmianach w prawie natychmiast po ich ogłoszeniu
- newslettery i alerty dotyczące kluczowych przepisów
- zaawansowana wyszukiwarka merytoryczna

CZYTAJ WIĘCEJ: dgp.pl

eprasa.pl 99addf9f60

SPIS TREŚCI

M2

Zachód do pilnego remontu

W dynamicznym świecie mogą przetrwać tylko mocarstwa i elastyczne koalicje państw
analiza Witolda Sokały

M24

Inwazje dziwności u końca czasów

W Strefie X jesteś awangardą oduczania się bycia człowiekiem
recenzja Piotra Kofty

M37

Siła marki oraz partnerska wolność

Blaski i cienie systemu franczyzowego
dodatek DGP

M49

Mistrzowie dostrzegania różnic

Należy się domagać rezygnacji z algorytmów, które pozwalają zarabiać na dzieleniu ludzi
przekonuje dyrektor Muzeum Historii Polski Marcin Napiórkowski

M52

Wybuchowe Święto Pracy

Tradycja 1 Maja rodziła się u nas inaczej. Wrogiem byli Rosjanie i służący im bandyci
historię przypomina Andrzej Krajewski

M55

Wilcze plemię dławi Sołżenicyna

Rosyjski patriotyzm jest nie do pogodzenia z antybolszewizmem
impresja Piotra Skwiecińskiego

M58

Wielkie spiętrzenie czasu

Wszystkie świętości zostają w „Karawelach" podeptane – i bardzo dobrze, tak trzeba
pisze Piotr Kofta

M60

Wypalenie nie musi być złe

Kryzys ma w sobie ziarno utraty i cierpienia, ale także wzrostu i rozwoju
przekonuje psycholożka Agnieszka Mościcka-Teske

M63

Kurs obcowania z botem

Na faktach autentycznych. Nawet całkiem dość mocno jak na historię z AI
humoreska Jana Wróbla

FOT. HERITAGE IMAGE PARTNERSHIP LTD/ALAMY STOCK PHOTO/BE&W

M6

Nisza dla Polski

Może ważniejsze niż zwycięstwo jest zwyciężanie albo nawet nieprzegrywanie?
pyta Konrad Werner

M9

Twarze MAGA

Donald Trump uzależnia kariery swoich współpracowników od wyglądu
pisze Emilia Świętochowska

M15

Sztafeta władzy

Dyktatorzy już nie muszą zazdrościć królom możliwości przekazania władzy dzieciom
zauważa Mariusz Janik

M20

Odstraszanie talentów

Mamy problem z imigrantami. Nasz system zniechęca do pozostania najlepszych z nich
przekonują Fatima Zahra Znioi i Sebastian Stodolak

M28

Człowiek bez drogi

Obietnica efektu, jaką daje AI, jest obietnicą doskonałości. Zostajemy z myślami bez myślących, ze słowami bez piszących, z decyzjami bez decydujących
esej Izabeli Lipińskiej i Hugh Brosnahana

M31

Rysownicy z naszej ulicy

Malowanie na murach dalej jest wybrykiem, ale coraz częściej trafia do galerii i na aukcje
pisze Konrad Wojciechowski

M35

Nie lubię być druga

Mogę dać z siebie wszystko, ale może się zdarzyć, że ktoś i tak będzie lepszy
mówi mistrzyni świata Aleksandra Mirosław

eprasa.pl 99addf9f60

eprasa.pl 99addf9f60

ŚWIAT

Zachód do pilnego remontu

We współczesnym, dynamicznym świecie mogą przetrwać tylko mocarstwa i elastyczne koalicje „zdolnych, chętnych i bystrych", które nie będą zawracać sobie głowy maruderami

Witold

Sokała

Zachodnia wspólnota cywilizacyjna – oparta na starożytnej filozofii greckiej, pojmowaniu prawa rodem z dawnego Rzymu, chrześcijańskiej etyce (a także, choć nie wszyscy są skłonni to przyznać, na żydowskiej smykałce do interesów oraz oświeceniowym racjonalizmie) – mimo licznych błędów, wypaczeń, a nawet zbrodni popełnionych po drodze przez ostatnie stulecia zaoferowała milionom ludzi bezprecedensową dawkę dobra – od docenienia roli jednostki i ochrony jej fundamentalnych praw przez zdrowie, szanse edukacyjne i zamożność aż po przywilej cieszenia się rozwiniętą kulturą i szlachetną troskę o przyszłe losy planety. Zachodnia wspólnota strategiczna z kolei umożliwiła efektywną ochronę tych zdobyczy przed zakusami licznych przeciwników zewnętrznych i wewnętrznych (np. nazizmu i komunizmu).

Dzisiaj ten cywilizacyjny, polityczny i strategiczny Zachód znalazł się na ostrym zakręcie. Podgryzają go gnuśność, ale też głupota, systemowo podniesiona do rangi cnoty przez rewolucję „nowych, nowszych i najnowszych" mediów oraz autokompromitację lub abdykację tradycyjnych autorytetów religijnych i naukowych. Tymczasem zewnętrzni wrogowie nie śpią.

Barbarzyńcy u bram

Są islamscy fanatycy, chętni do narzucenia innym swoich norm kulturowych, a nawet do mordowania w imię zwulgaryzowanej wizji swej religii. Są brunatni postkomuniści z Azji, którzy nauczyli się wykorzystywać technologiczne i logistyczne zdobycze Zachodu lepiej niż on sam w celu zrekompensowania sobie dawnych traum i odegrania się za wielowiekowe upokorzenia albo po prostu po to, by żyć sobie w luksusie, cieszyć się władzą i móc bezkarnie eksploatować i mordować swych współziomków, a przy okazji nas, ludzi Zachodu. I do tego jeszcze rosyjscy kleptokraci, którzy nie zdołali zapewnić swojej ojczyźnie w miarę uczciwej administracji ani nawet czystych toalet, więc idąc po linii mniejszego oporu, postanowili żyć z rozboju i szantażu. A w tych akurat dziedzinach niestety bywają, trzeba przyznać, wyjątkowo wręcz kompetentni.

Współczesny Zachód coraz wyraźniej nie radzi sobie z taką kombinacją zagrożeń. Często ma problem nawet z zauważeniem, że one są ze sobą powiązane, a przecież Rosja, Iran i Korea Północna grają w jednej drużynie z Pekinem, tocząc swoje antyzachodnie batalie jako chińskie proxy wars. Dodatkowa zła wiadomość jest taka, że obóz naszych przeciwników ma ogromny potencjał poszerzania swych wpływów. Co prawda niewielu mieszkańców Afryki, Azji czy Ameryki Łacińskiej ma ochotę trudzić się, bić i umierać za przyszłe imperium chińskie i jego doraźne interesy, ale za to, żeby utrzeć nosa dawnym kolonizatorom i imperialistom z Europy i USA – to już co innego. A już na pewno wtedy, gdy Chińczyk, Rosjanin albo nawet Pers zamacha im przed oczami marchewką w postaci pomocy wojskowej, wywiadowczej, a zwłaszcza ekonomicznej. I obieca, że jeszcze trochę, a na całym globalnym Południu zapanują szczęście i dobrobyt. Oczywiście nie zapanują, ale o tym chwilowi, pomniejsi pomagierzy chińskiego smoka się przekonają, gdy już będzie za późno.

Nasi wewnętrzni sojusznicy wroga zza muru są także mniej czy bardziej pośrednio kontrolowani przez centralę w Pekinie. Nie tylko członkowie zorganizowanych siatek terrorystycznych i szpiegowskich. Również działający w pojedynkę na paliwie moralnego wzmożenia wolontariusze antyzachodnich, antydemokratycznych i często ▷

FOT. DANE/MARK/GETTY IMAGES

eprasa.pl 99addf9f60

antyliberalnych krucjat. Liczni i wewnętrznie zróżnicowani wyznawcy teorii spiskowych oraz radykałowie z lewa i z prawa bywają wyjątkowo podatni na propagandę pisaną przez chińskich i rosyjskich specjalistów od walki informacyjnej. Często nawet nie zdają sobie sprawy, czyje fejki bezkrytycznie łykają, w czyim interesie komentują w mediach społecznościowych, lajkują i udostępniają przekazy sprzeczne z racją stanu własnych państw, kto korzysta na tym, że niekiedy demonstrują na ulicach i rzucają kamieniami, a także głosują na polityków będących de facto dywersantami na służbie zewnętrznych potęg albo na takich, którzy może i chcieliby dobrze, ale wiadomo, co jest wybrukowane dobrymi chęciami, za którymi nie stoją profesjonalna diagnoza zagrożeń i prawidłowe recepty.

Jeśli chcemy, by Zachód mimo to przetrwał, a wraz z nim nadzieja na zachowanie jakości życia, musimy pilnie zainwestować w porządny remont. Na początek – instytucji.

Gruzy starego świata

Organizacja Narodów Zjednoczonych jako gwarant pokoju zbankrutowała już dawno temu. Trudno się dziwić, była wszak konceptem na zupełnie inne czasy. W chaosie, który zastąpił bipolarny ład zimnowojenny, stała się atrapą użyteczną głównie z punktu widzenia cynicznych polityków poszczególnych państw oraz funkcjonariuszy własnej rozbudowanej biurokracji. Od pewnego momentu – przydatną także chińskim strategom, którzy swój długi marsz przez instytucje międzynarodowe prowadzą bardzo przemyślnie i konsekwentnie, używając ich do paraliżowania reakcji Zachodu (np. blokowania rezolucji, które mogłyby dać instrumenty prawne i wojskowe do ukarania działań państw bandyckich), a także wspierania własnych interesów (patrz: zachowania Światowej Organizacji Zdrowia, której kierownictwo było pośrednio kontrolowane przez ChRL na początku pandemii COVID-19).

Niektóre instytucje skonstruowane po II wojnie światowej – np. Bank Światowy i Międzynarodowy Fundusz Walutowy – jeszcze się jako tako trzymają, ale i one chwieją się pod naporem z jednej strony zmasowanej propagandy przeciwników, oskarżających je o prawdziwe i wyimaginowane grzechy, a z drugiej – niestety coraz bardziej realnych prób konstruowania alternatywnych systemów, w których pierwsze skrzypce grałyby Chiny. Na tym froncie Amerykanie mają nadal znaczącą przewagę, ale warto czujnie obserwować, jak ich handlowe szantaże i nieprzewidywalna polityka z wolna wzmacniają ofertę Państwa Środka sprytnie pozycjonującego się w oczach reszty świata w roli gwaranta ekonomicznej stabilności. Jako platforma uzgadniania ważnych interesów i działań Zachodu nieźle sprawdza się na razie G7, lecz istnieje ryzyko, że Donald Trump w imię swych fantazji popsuje i to narzędzie, na siłę dopraszając doń Rosję.

> Kot ma łapać myszy, nieważne, czy jest biały, czy czarny – ta maksyma Deng Xiaopinga legła u podstaw wielkiej restauracji Chin. My, Zachód, też mamy powody, by ją zastosować w praktyce

Do niedawna solidną bazą instytucjonalną, dającą Zachodowi duże poczucie bezpieczeństwa, była Organizacja Paktu Północnoatlantyckiego. Bywała posądzana o uwiąd starczy, potrafiła jednak reagować na ewolucję środowiska bezpieczeństwa po zakończeniu zimnej wojny, modyfikować na kolejnych szczytach swoją percepcję wyzwań i zagrożeń, tworzyć nowe instrumenty. Nadal stanowi też całkiem użyteczną i właściwie bezalternatywną platformę dla wielostronnej współpracy operacyjnej i wywiadowczej. Nowy impuls polityczny i psychologiczny dał jej Władimir Putin, rozpoczynając w 2022 r. pełnoskalową, otwartą inwazję militarną na Ukrainę (może jeszcze ktoś pamięta memy, na których sekretarz generalny sojuszu wręczał rosyjskiemu dyktatorowi statuetkę i dyplom „NATO's Recruiter of the Year"). Z punktu widzenia Polski i innych państw wschodniej flanki rewelacyjną wiadomością była akcesja Szwecji i Finlandii. Niestety, potem nastał Donald Trump – z wiadomym skutkiem.

Świat instytucji wielostronnych, niekiedy ograniczających niektóre działania, na które mieliby ochotę zbyt ambitni przywódcy państwowi, ale w zamian multiplikujących siłę owych państw, na naszych oczach ostatecznie sypie się w gruzy. W jego miejsce mamy (nomen omen) wolną amerykankę, czyli Stany Zjednoczone w roli już nie światowego żandarma, lecz raczej wymuszającego haracze gangstera. Nie ma sentymentów ani długofalowego interesu, liczy się bieżący zysk hegemona albo nawet jakiegoś prywatnego lobby powiązanego z Białym Domem.

Marzenia i realia

Popularna odpowiedź na ten proces, modna także w naszym kraju, brzmi: dajmy sobie spokój z NATO i USA, postawmy na szybkie zintegrowanie zdolności wojskowych w ramach Unii Europejskiej. Niestety, to nie jest proste. Po pierwsze, przez zaległości w różnych dziedzinach, np. zdolności nuklearnych, lotnictwa strategicznego, oceanicznych marynarek wojennych, rozpoznania satelitarnego, możliwości logistycznych, no i integracji oraz wydolności przemysłów zbrojeniowych. Owszem, widać przekładającą się także na finansowanie determinację do redukowania tych deficytów, ale to wymaga czasu, którego najprawdopodobniej nie mamy. Podobnie jak przeniesienie zadań planistycznych, koordynacyjnych, dowódczych i logistycznych z realnie działających struktur NATO do instytucji unijnych, które w większości właściwie należałoby najpierw stworzyć, a potem szlifować, zgrywać i docierać.

Po drugie, przez brak wzajemnego zaufania. Niepewność spójności celów strategicznych poszczególnych państw unijnych, ich dobrej woli (patrz: częste i niebezpodstawne oskarżenia wobec Niemiec i Francji, że unijne programy zbrojeniowe służą nie tyle wspólnemu dobru, ile interesom sektorowym Paryża i Berlina), wreszcie efektywności unijnej władzy i tempa jej reagowania na dynamiczne sytuacje, a także odwagi i charakteru rządzących nami elit. Nawet jeśli część tych obaw jest na wyrost, to i tak stanowią poważną barierę, przynajmniej psychologiczną.

Po trzecie, koncepcja oparcia zbiorowego bezpieczeństwa na UE ma słabość wynikającą z bardzo poważnego ryzyka zaistnienia w Unii rządów skrycie lub nawet jawnie realizujących interesy rosyjskie bądź chińskie, względnie amerykańskie, co w przypadku (wysoce prawdopodobnego) utrzymania przez Waszyngton antyeuropejskiego kursu będzie de facto tak samo niebezpieczne dla jej efektywności.

Nie chodzi tu o różne peryferyjne maluchy, nawet nie o zezującą ku Pekinowi Hiszpanię, lecz o twarde (niegdyś) jądro integracji, czyli Francję i Niemcy. Jeśli władzę zdobędą w nich prawicowi populiści (a są tego bliscy), to cała konstrukcja weźmie w łeb. Podobnie jak w przypadku mniej dziś prawdopodobnym, ale w dalszej perspektywie niewykluczonym, czyli triumfu partii radykalnej lewicy. Nawet jeśli koalicje złożone z partii z grubsza centrowych utrzymają się u sterów w Paryżu i w Berlinie, to i tak sytuacja nie jest komfortowa dla państw graniczących z Rosją. Pamiętamy Gerharda Schroedera, Angelę Mer-

eprasa.pl 99addf9f60

kel i Jacques'a Chiraca, Nord Stream, radosną próbę sprzedawania okrętów desantowych Putinowi i wiele innych rzeczy, których wszak nie dopuściły się rządy Alternative für Deutschland ani Rassemblement National, lecz polityczni koledzy lub mentorzy obecnych władz. Owszem, sporo się w ostatnich latach zmieniło nad Sekwaną i Sprewą, wiele oczu otworzyło się na zagrożenie rosyjskie i chińskie, ale stare upiory nadal krążą, zwłaszcza po biznesowym zapleczu partii obecnie współrządzących.

Brutalna prawda jest taka, że emocje elektoratu, pobudzone na początku pełnoskalowego ataku Rosjan pod wpływem ich zbrodni, już dawno przygasły. Zostały lęki o poziom życia, a tutaj pojawia się bezpośredni związek z marzeniami o taniej energii z Rosji oraz atrakcjach chińskiego rynku. Jedne i drugie nadzieje są już niemożliwe do łatwego zaspokojenia, ale to nie oznacza, że politycy nie spróbują się dogadać z dyktatorami ze Wschodu, żeby wyborcy widzieli, że się starają. Zgaduj-zgadula, czyim kosztem może się to wtedy odbyć?

I jeszcze jeden drobiazg. Nawet jeśli politycy francusko-niemieckiego jądra, nasi oraz wszyscy inni szczerze chcieliby rywalizować z USA i Chinami, chronić Europę przed rosyjskimi zakusami oraz budować zdolności do globalnej (i kosmicznej), asertywnej polityki zagranicznej, a przy tym jakimś cudem dogadaliby się, jak to robić, to i tak nie wystarczy. Potrzebna jest jeszcze siła – nie tylko militarna i wywiadowcza, lecz także ekonomiczna. Tymczasem większość europejskich gospodarek tkwi w strukturalnym kryzysie lub wręcz zsuwa się po równi pochyłej. Czy UE, nawet po ewentualnym powrocie Wielkiej Brytanii, potrafi dorównać dynamice wzrostu i technologicznej innowacyjności USA? Ze swoimi (skądinąd pożytecznymi z wielu punktów widzenia) programami oraz regulacjami socjalnymi i ekologicznymi, ze swoim deficytem taniej energii, z relatywnie słabym rynkiem kapitałowym i znaczącym wpływem pozamerytorycznego czynnika politycznego na inwestycje, z biurokratycznymi procedurami? Nie jest to oczywiste.

Nie oznacza to, że dla państw o średnim potencjale, takich jak Polska, optymalnym rozwiązaniem jest rzucenie się w ramiona Amerykanów. Wielu ma nadzieję, że w zamian za rolę użytecznych dezintegratorów UE Waszyngton zapewni im dobrobyt i bezpieczeństwo, ale to tak nie działa. Znacznie bardziej prawdopodobny scenariusz jest taki, że coraz bardziej egoistyczna Ameryka wykorzysta takich tymczasowych wasali politycznie i gospodarczo, przy akompaniamencie paru tanich duserów przekształci w kraje kompradorskie, a w razie potrzeby przehandluje z zimną krwią komuś, kto da jej więcej. Może Moskwie, może Berlinowi – tak czy inaczej z potencjalnie kiepskim skutkiem dla samych zainteresowanych.

W układach wewnątrzeuropejskich można próbować zapobiec scenariuszowi zdrady liderów, wzmacniając siłę własną i tworząc celowe koalicje, także z wykorzystaniem korzystnych dla mniejszych aktorów mechanizmów traktatowych. To nie będzie łatwe, ale jest możliwe. W relacji z USA różnica potencjałów jest zbyt wielka, a bezpieczników brak.

Pomóc może to, że poza nami wiele innych państw europejskich próbuje wybrnąć z niezręcznej sytuacji. Mamy więc do dyspozycji spore grono potencjalnych sojuszników: od Wielkiej Brytanii przez państwa nordyckie aż po Ukrainę i Rumunię. Na podobnym wózku jadą de facto także m.in. Włochy, Australia, Kanada, Japonia czy nawet Korea Południowa i Tajwan. W sensie strategicznym, a także szacunku dla praw człowieka, podstaw demokracji i gospodarki wolnorynkowej, to wszystko Zachód i bardzo użyteczni partnerzy. Sens ma więc zacieśnianie wzajemnej współpracy i tworzenie dla niej nowej architektury instytucjonalnej. Raczej nie w postaci jednej uniwersalnej i omnipotentnej organizacji (to nie wypali, za dużo nas różni), lecz sieci porozumień o różnych celach, od czysto ekonomicznych po militarno-wywiadowcze. To może zadziałać, o ile spełnionych zostanie parę fundamentalnych warunków.

Pragmatyczna rewolucja

Po pierwsze, lekkie i elastyczne formy bez nadmiaru stałych ciał biurokratycznych, z naciskiem na szybkość podejmowania decyzji i ich egzekwowania. To powinno umożliwić dalsze wykorzystywanie istniejących platform kooperacji (od UE przez NATO po porozumienia regionalne i branżowe tam, gdzie to będzie dostępne lub bardziej efektywne), a jednocześnie stopniowo rozbudowywać alternatywne instrumenty.

Po drugie, jasne zasady chroniące całość przed polityczną chorobą jednego uczestnika. Niezbędny jest mechanizm wykluczania z procesów decyzyjnych państwa, w którym władzę objęli dywersanci lub oportuniści i kapitulanci działający w imię doraźnego świętego spokoju, również dysfunkcjonalni dla reszty. Ktoś się oburzy, że to naruszenie zasady suwerenności, niedopuszczalna presja na demokratyczne wybory społeczeństw. Wolne żarty – jeśli społeczeństwa będą zawczasu poinformowane o możliwych konsekwencjach swoich decyzji, bilansie strat i zysków, to można mu będzie tylko zacytować paremię volenti non fit iniuria, czyli „chcącemu nie dzieje się krzywda". Pora sobie też jasno powiedzieć, że albo wreszcie jasno przyznamy priorytet interesom bezpieczeństwa, stawiając je przed pewnymi pięknoduchowskimi złudzeniami, albo ktoś brutalnie pozbawi nas zarówno owych złudzeń, jak i bezpieczeństwa.

I po trzecie, tego rodzaju formaty „zdolnych i chętnych" nie mogą mieć z założenia ani ostrza antyamerykańskiego, ani antyunijnego czy antyniemieckiego. Co do administracji Donalda Trumpa nie można już mieć żadnych złudzeń, ale „dłużej klasztora niż przeora", a kolejni prezydenci, także republikańscy, mogą się okazać bardziej pragmatycznymi partnerami do współpracy w wielu obszarach, a będą przy tym nadal dysponować wojskową, technologiczną, finansową i energetyczną potęgą. Szaleństwem byłoby dobrowolnie z tego rezygnować. Analogicznie, dopóki Niemcy czy Francja będą na z grubsza racjonalnym i prozachodnim kursie, a nie będą się zmieniać w „chorych ludzi Europy" lub agentury wschodnich mocarstw, też nie ma potrzeby przedwcześnie palić mostów i pakować się z nimi w konflikty w imię politycznych mrzonek.

Żeby taki koncept zadziałał, musi być jednak spełniony jeszcze jeden warunek. W państwach zdeterminowanych do walki o swoje bezpieczeństwo i rozwój musi być jednocześnie udoskonalona demokracja, tak by partie przestały być prywatnymi folwarkami, sądy stały się wolne w sensie politycznym, ale szybkie w działaniu, a prawdziwie efektywna edukacja zmniejszała szanse populistów i dywersantów oraz wpływy zwyczajnych idiotów na władzę i debatę publiczną. Gospodarka musi zaś stanąć na nogi i ruszyć do biegu, odrzucając zarówno ideologiczne pęta, jak i sieci lobbystycznych patologii. „Kot ma łapać myszy, nieważne, czy jest biały, czy czarny" – ta maksyma Deng Xiaopinga legła u podstaw wielkiej restauracji Chin. My, Zachód, też mamy powody, by ją zastosować w praktyce. ©℗

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Witold

Sokała

wykładowca Instytutu Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, przewodniczący Rady i analityk Fundacji Po. Int, publicysta DGP

eprasa.pl 99addf9f60

Nisza dla Polski

Nasze rozumienie zwycięstwa zależy od tego, jaki model państwa i relacji międzynarodowych przyjmiemy. Może ważniejsze niż zwycięstwo jest zwyciężanie albo nawet nieprzegrywanie?

Konrad

Werner

Zdaniem byłego szefa Sztabu Generalnego gen. Rajmunda Andrzejczaka nasz program zbrojeniowy ma sens o tyle, o ile potrafimy zdefiniować, czym jest dla nas, dla Polski, zwycięstwo w ewentualnej wojnie z Rosją. Czuję się tym głosem nieomal wezwany do służby, bo jeśli w jednym zdaniu wyrazić wkład filozofii w ogólną kulturę intelektualną, to będzie to właśnie definiowanie pojęć podstawowych i czasem tak z pozoru oczywistych, że w codziennym nastawieniu nie stanowią przedmiotu namysłu.

Jedni powiedzą, że Rosji nie da się zwyciężyć, inni, że można. Jedni powiadają, że USA wygrywają z Iranem, a Rosja z Ukrainą, a inni, że wręcz przeciwnie. Tylko co w zasadzie znaczy zwyciężyć albo przegrać w każdym z tych przypadków? Rozumienie zwycięstwa zależy od sytuacji. Wiadomo, że w piłce nożnej trzeba strzelić więcej goli, ale nawet w sporcie sprawa nie zawsze jest tak oczywista. Przykładowo w boksie nie zawsze wygrywa się przez nokaut. Cóż dopiero, gdy chodzi o całe społeczności zorganizowane w postać państw, które spajają w niedoskonałą całość mnogość najróżniejszych interesów, ideologii i narracji.

Pojęcie zwycięstwa musi przynależeć do całościowej strategii państwa. Tej zaś w Polsce brak. Wezwanie do jej sformułowania ma charakter „ekumeniczny", bo czyni je i wspomniany gen. Andrzejczak, wojskowy i były funkcjonariusz państwa, i odcinający się ostro od wszelkich publicznych instytucji Jacek Bartosiak, twórca i szef think-tanku Strategy and Future. Być może to znak, że powstał w tej sprawie jakiś szerszy konsensus. A skoro tak, to sprawa powinna angażować już nie tylko ekspertów, lecz także wszystkich obywateli. Stąd mój skromny głos.

Fizyka relacji społecznych i międzynarodowych

W 1987 r. w słynnym amerykańskim Santa Fe Institute odbyło się wspólne seminarium ekonomistów, fizyków, biologów oraz informatyków. Po stronie ekonomistów były takie znakomitości, jak Kenneth Arrow czy Larry Summers, po drugiej stronie znalazł się choćby biolog Stewart Kauffman, jeden z najsłynniejszych dziś twórców teorii systemów dynamicznych. Eric D. Beinhocker w swej znakomitej książce „The Origin of Wealth" przytacza anegdotę, zgodnie z którą jeden z fizyków był wprawdzie pod wrażeniem matematycznej złożoności modeli ekonomicznych, ale jednocześnie przypomniała mu się niedawna wycieczka na Kubę. Uznał, że tak jak Kubańczycy jeżdżący amerykańskimi samochodami z lat 50., owi znakomici ekonomiści żyją w świecie dawno minionym. Z jakiegoś powodu przespali całe dekady rozwoju nauki i pozostali w paradygmacie przypominającym klasyczną fizykę. Tylko bowiem w tych ramach można utrzymywać, że gospodarka co do zasady dąży do stanu równowagi podaży i popytu, a ceny przekazują całość niezbędnej informacji. Zdaniem Beinhockera pomysł ten opiera się na idei, że gospodarka jest podobna do prostego systemu fizycznego, a jej elementy są niczym kule w misie – jeśli zewnętrzny wstrząs wprawi kule w ruch, to będą one z czasem dążyć okrężnymi ruchami do tego, aby osiąść na dnie.

Ponieważ taka wizja społeczeństwa jako całości jest jawnie fałszywa, aby uczynić ów model gospodarki wiarygodnym, trzeba go oderwać od realiów życia ludzi – od ich rozmaitych interesów, ideologii, wartości, ograniczeń, zdolności i niezdolności do kooperacji. Bazę takiego modelu wypracowali ojcowie ekonomii neoklasycznej, która wciąż stanowi podstawę programów nauczania na studiach ekonomicznych. Chodzi o takich skądinąd znakomitych badaczy, jak Leon Walras czy William Stanley Jevons, którzy, jak twierdzi Beinhocker, zafascynowali się sukcesem XIX-wiecznej fizyki. W szczególności zwrócili uwagę na ideę stanu spoczynku, który powstaje, gdy siły działające na dane ciało się równoważą. Ponieważ aparat matematyczny fizyki był już wówczas imponujący, stała się ona wyznacznikiem naukowości także dla aspirującej wówczas do tego miana ekonomii. I tak oto ekonomiści wyjechali na swoją symboliczną Kubę i tam pozostali.

Nie oceniam, ile jest prawdy w tej uproszczonej diagnozie Beinhockera. Istotne jest dla mnie to, że neoklasyczni ekonomiści nie są na tej wyspie sami. Wydaje się, że nasze pojęcia odnoszące się do relacji międzynarodowych przynależą do podobnego sposobu myślenia. Zauważmy, że gdy mówimy o jakiejś „architekturze bezpieczeństwa", często mamy na myśli to, co po angielsku określa się jako „balance of power", a więc także jakiś stan równowagi między aktorami państwowymi, do którego to dynamika relacji międzynarodowych ma tajemniczo dążyć niczym kule do dna misy. W ramach podobnej metaforyki funkcjonuje zaproponowana przez Carla von Clausewitza idea punktów ciężkości, które mają jakoby charakteryzować każde z rywalizujących ze sobą państw. XIX-wieczna fizyka znakomicie zresztą współgrała z ówczesnym europejskim „koncertem mocarstw".

„Bohater Cnoty (Mars) ozdobiony girlandą bogini zwycięstwa", ok. 1616 r. Państwowe Zbiory Sztuki w Dreźnie

eprasa.pl 99addf9f60

Podział na mocarstwa i pozostałych graczy też pochodzi z inspiracji fizyką klasyczną. Zauważmy, że w tym słowniku „strefy wpływów" przypominają pole grawitacyjne – większe państwa, podobnie jak gwiazdy, przyciągają do siebie państwa mniejsze niczym planety, oczywiście nie pytając tych ostatnich o zdanie. Pojęcie zwycięstwa w starciu państwa planety z państwem gwiazdą nie ma w ogóle sensu. Może dlatego przez 30 lat Rzeczpospolita nie wypracowała stosownego pojęcia? Jeśli akceptujemy status „ciała" zamkniętego w czyimś polu grawitacyjnym, to owo zaniechanie staje się zrozumiałe.

A skoro o statusie mowa, to zauważmy kolejną rzecz: każde z „ciał niebieskich" tak rozumianych relacji międzynarodowych jest na stałe przypisane do swej roli. Podążając za tym zupełnie ahistorycznym determinizmem, mówi się nam np., że Rosja jest i będzie mocarstwem, a Polska musi się z tym pogodzić, bo sama nim nie będzie. A ja naiwnie pytam: niby czemu? Co to za przedziwna „fizyka" relacji międzynarodowych rozdaje role w tym spektaklu? Przecież realna dynamika relacji międzynarodowych jest reżyserem dość kapryśnym, o czym przekonywali się Rzymianie, Hiszpanie, Anglicy, Turcy i wiele innych „gwiazd", których początki były często dość skromne, a którym Fortuna sprzyjała zawsze tylko do pewnego momentu.

FOT. HERITAGE IMAGE PARTNERSHIP LTD/ALAMY STOCK PHOTO/BE&W

Nawet w boksie nie zawsze wygrywa się przez nokaut. Cóż dopiero, gdy chodzi o całe społeczności zorganizowane w postać państw, które spajają w niedoskonałą całość mnogość najróżniejszych interesów, ideologii i narracji

„Ekologia" relacji międzynarodowych

Powiada się też, że relacje międzynarodowe to dżungla, w której trwa bezwzględna walka o przetrwanie. To myślenie także pozostaje pod wpływem XIX-wiecznej nauki, tym razem biologii, stanowi jednak krok we właściwym kierunku. Nie wydaje się, aby relacje międzynarodowe przypominały systemy planetarne czy choćby owe kulki w wazie, znacznie im bliżej do pewnych mechanizmów o charakterze ekologicznym, tj. dotyczących zbiorowego działania agentów w określonym środowisku.

Na czym polega zwycięstwo w walce o przetrwanie? Tu też, wbrew raczej pobieżnie znającym się na biologii ekspertom polityki międzynarodowej, sprawa może nie być tak oczywista. Bo w ich ujęciu modelową egzemplifikacją owej walki jest drapieżnictwo, a zapominają oni choćby o tym, że już Karol Darwin poświęcił sporo uwagi kooperacji między organizmami. Nawet gdy ograniczymy się do drapieżnictwa, sprawa jest bardziej skomplikowana, niż się na pierwszy rzut oka wydaje. Dobrym przykładem jest tu pogoń geparda za antylopą, w której rezultacie ten pierwszy nie ma już siły bronić swojej zdobyczy i jest okradany przez hienę. Czym tu jest zwycięstwo i jak to przełożyć na relacje międzynarodowe? Oczywiście hasło „Polska hieną narodów" nie przypadnie nikomu do gustu, ale zdecydowanie polecałbym je do przemyślenia, bo tego rodzaju „zwycięstwa" mogą stać u podstaw niejednego późniejszego mitu o potędze. Przecież początki angielskiej dominacji na morzach to państwowo wspierane piractwo, a więc złodziejstwo – zabieranie silniejszym ich zdobyczy (np. rabowanie Hiszpanom srebra, które ci „upolowali" w Ameryce Południowej).

Zwycięstwo w relacji drapieżnictwa jest czymś innym od rywalizacji – rywalizować o zasoby mogą przecież organizmy tego samego gatunku lub odmiennych, zagospodarowujących tę samą niszę ekologiczną. Na czym tu miałoby polegać zwycięstwo i czy w ogóle to pojęcie ma sens w tym kontekście, skoro rywalizacja ma charakter ciągły? A pasożytnictwo, tj. sytuacja, gdy jeden organizm służy jako zasób dla innego i ostatecznie prowadzi to do wyniszczenia tego pierwszego? Czym jest wówczas zwycięstwo, skoro pasożyt ostatecznie niszczy swojego żywiciela? Nie wspominam już o relacjach symbiozy czy o szerszym mutualizmie, gdzie dwa gatunki świadczą sobie wzajemnie pewne usługi. Kto tu jest zwycięzcą? Czyżby „jeden za wszystkich, wszyscy za jednego"? W każdym razie, jeśli twierdzi się, że świat relacji międzynarodowych to dżungla, to może warto i za tę metaforę zabrać się solidniej, bo już te kilka powyższych akapitów pokazuje mnogość możliwości, które nie sprowadzają się do wytartej mądrości, że to świat „bez zasad". Skądinąd to ostatnie to też nie do końca prawda (tu polecam książkę „Wild Justice" Marca Bekoffa i Jessiki Pierce).

Jeśli już szukać inspiracji dla naszego myślenia o relacjach międzynarodowych w naukach przyrodniczych, to zdecydowanie uwaga powinna się skierować na ekologię, a na fizykę ciała stałego na poziomie szkoły podstawowej.

Państwo jako nisza

Idąc za inspiracją ekologiczną, chciałbym tu zaproponować alternatywę dla prostego modelu walki o przetrwanie. Jego ośrodkiem jest pojęcie niszy. Jest tam miejsce na walkę, ale w obrębie znacznie bardziej złożonych procesów. Od wielu lat rozwijam zastosowania teorii konstrukcji niszy (ang. niche construction theory) w teorii procesów poznawczych, a ostatnio także teorii instytucji i kawałek z tego znajduje zastosowanie w dziedzinie, o której tu mówimy.

Teoria konstrukcji niszy wychodzi od diagnozy, którą chyba najlepiej wyraził słynny biolog ewolucyjny Richard Lewontin, a mianowicie, że organizmy są nie tylko przedmiotami ewolucji (a więc tym, na czym odciskają swe piętno czynniki dokonujące selekcji jednostek i populacji lepiej dostosowanych), lecz także jej podmiotem. To ostatnie znaczy, że organizmy mają zdolność (choćby marginalną) przekształcania swego środowiska, a tym samym wpływania na czynniki selekcjonujące. Przykładem są np. zwierzęta budujące gniazda, nory czy tamy na strumieniach. ▷

eprasa.pl 99addf9f60

Niszę w najogólniejszym sensie można zidentyfikować przez podanie trzech konstytutywnych dlań składników. Po pierwsze, mamy określone fizyczne ulokowanie, w skład którego wchodzi określona porcja planety wraz z zasobami wodnymi, leśnymi i wszystkimi innymi; w przypadku człowieka – z fizyczną infrastrukturą, tj. budynkami, portami, autostradami itp. To ujęcie jest przyjazne paradygmatowi geopolitycznemu, bo nie sposób tu pominąć uwarunkowań geograficznych, a więc tego, że tu jest rzeka, tam góra, a gdzieś indziej cieśniny i zatoki (np. Perska albo Fińska). Po drugie, mamy daną grupę agentów czy podmiotów o określonych zdolnościach poznawczych, wiedzy, interesach itd.

Po trzecie – i to jest sprawa kluczowa – mamy zbiór możliwych scenariuszy działania, specyficznych dla danego ulokowania i danej grupy podmiotów. Te możliwe scenariusze można formalnie opisać jako funkcję tego, co oferuje dane ulokowanie, oraz tego, co potrafią i chcą zrobić dane podmioty. Dotyczy to równie dobrze myszy, bobrów i ludzi. Co ważne, tylko część z tych scenariuszy jest faktycznie realizowana i zrutynizowana dzięki instrukcjom, regułom czy odgórnym instytucjom. Większość, jak się zdaje, pozostaje w sferze możliwości. Znaczna część najpewniej nie ma żadnego sensu, jednak rozpoznanie tych niezrealizowanych scenariuszy, które niosą nowe korzyści, i podjęcie ryzyka ich realizacji charakteryzuje jednostki i grupy bardziej przedsiębiorcze czy innowacyjne. Próbowanie nowych możliwości działania można wreszcie uznać za rekonstrukcję samej niszy. Ciekawe w tym podejściu jest to – i na tym „zapętleniu" polega specyfika podejścia niszowego – że każda próba wyjścia poza granice aktualnie istniejącej niszy i jej rozbudowy musi być już niejako przewidziana jako możliwość wewnątrz istniejącej niszy.

Człowiek dysponuje nieporównanie większą niż mysz czy nawet bóbr zdolnością przekształcania swego otoczenia, a tym samym współtworzenia środowiska, które następnie wywiera nań presję. Mamy tu złożoną dynamikę adaptacji i współtworzenia warunków, do których trzeba się adaptować. Nie jest zatem zaskakujące, że również specyficznie ludzkie wytwory – np. społeczności jednoczone określonymi praktykami kulturowymi oraz instytucjami, a także państwa – mogą się stać przedmiotem analizy przez pryzmat kategorii niszy. Do tej grupy należą lokalne wspólnoty, rodzina, system ochrony zdrowia, uniwersytety, wspólnoty religijne, siły zbrojne. Paradygmat ten podejmuje rosnąca grupa badaczy.

Przyjmijmy zatem, że państwo, a więc także nasza Rzeczpospolita, jest specyficzną niszą. Co to zmienia w naszym myśleniu? Po pierwsze, uwalnia nas to od determinizmu „fizyków" stosunków międzynarodowych. Każda nisza powstaje bowiem w określonym miejscu, przy określonych zasobach, ale jest też efektem zdolności działających podmiotów. Po drugie, nie pozwala ulec bujnej fantazji – wprawdzie w każdej niszy tkwią jeszcze niewykorzystane możliwości, ale próba zrobienia czegoś, co się w tych scenariuszach „całkowicie" nie mieści, jest z góry skazana na porażkę. Kluczowe staje się więc dobre rozpoznanie własnej dziedziny działania – tego, co jest realizowane na tle niezrealizowanych możliwości, przy takich, a nie innych uwarunkowaniach, jeśli chodzi o zasoby, geografię itd. Zarazem, po trzecie, ten zbiór możliwości także nie jest dany raz na zawsze – każdy kolejny krok w rekonstrukcji naszej niszy, a więc realizacja jakiegoś scenariusza, tworzy zupełnie nowe możliwości, które znów trzeba umieć rozpoznać.

Choć taka konceptualizacja jakiejkolwiek dziedziny działania – czy chodzi o ludzi, czy o inne zwierzęta – nie jest w żadnym razie nieodzowna, konieczna i jedynie słuszna, daje szansę na ujęcie tego dynamicznego napięcia między zdeterminowaniem naszego działania przez czynniki, na które aktualnie nie mamy wpływu, a wypracowaną przez nas zdolnością do odnajdywania i kształtowania nowych możliwości. Pomyślmy choć przez chwilę o Rzeczypospolitej w ten sposób.

Zwycięstwo, czyli sprawczość

Pora wrócić do kwestii zwycięstwa. W zarysowanej tu perspektywie podstawową rzeczą jest więc sprawczość – zdolność (re)konstrukcji naszej zbiorowej niszy, Rzeczpospolitej, czyli zagospodarowania i przekształcania naszej dziedziny działania. Zdolność do ograniczonego, ale kluczowego z punktu widzenia przetrwania kształtowania tych czynników, od których to przetrwanie zależy.

Zwycięstwem nie musi być eliminacja przeciwnika albo zgarnięcie większej niż on nagrody. Zwycięstwem jest zdobycie większego zakresu sprawczości. Przegrana w sensie szerokim to utrata sprawczości, a więc de facto utrata własnej niszy. Pomiędzy tymi skrajnościami rozpościera się całe spektrum nieprzegrywania, które polega na zachowaniu mniejszego lub większego zakresu sprawczości w obliczu większej sprawczości przeciwnika. W zasadzie w koncepcji zwycięstwa powinno chodzić przede wszystkim o nieprzegrywanie, bowiem zwycięstwa są zawsze chwilowe i mogą przypadać nam i przeciwnikowi naprzemiennie, nieprzegrywanie jest zaś pewnym stanem.

Jest też przegrana, która dla wielu jest niezauważalna. Będzie to utrata szczególnego typu sprawczości, mianowicie realnej zdolności do rozpoznawania i próbowania owych jeszcze niewypróbowanych scenariuszy, które każda nisza oferuje swoim mieszkańcom i budowniczym. Prowadzi to do stagnacji – nowe możliwości przestają się pojawiać.

Warto się zastanowić nad tą węższą i subtelniej rozumianą przegraną, gdy ktoś chce nas przekonać, że współczesna Rosja nie ma zamiaru najeżdżać nas czołgami, że przecież można się dogadać i robić interesy na Wschodzie. Oczywiście, można, ale pytanie, czy wizja, którą dla naszej niszy, dla naszej części świata przedstawił minister Ławrow w grudniu 2021 r. nie sprowadza się do tego, że nasza sprawczość byłaby ograniczona do bieżącego działania, ale każda nowa możliwość – choćby tworzenia nowych firm i przyciągania nowych inwestorów, a więc tworzenia przewag konkurencyjnych – pozostanie pod kontrolą „gwaranta" ładu i pokoju z zewnątrz? I wówczas to on miałby de facto sprawczość w naszej niszy.

Czy jednak nasza wolność kształtowania i próbowania nowych scenariuszy działania jest znów tak bardzo na rękę naszym nominalnym sojusznikom? Być może tu istnieje większa możliwość synergii działań ku obopólnej korzyści (czy nie temu powinna służyć Unia Europejska?), a więc i większa płaszczyzna negocjacji, ale też nie można istnienia takich synergii zakładać z góry. Gdy ich brak, powstaje niepokojące pytanie o to, co stanowi realną podstawę formalnego sojuszu.

Powtórzmy to, co jest w całej tej gadce o niszach najważniejsze: pewnego rodzaju zbilansowanie determinizmu, geograficznych i zasobowych uwarunkowań z jednej strony i wolności działania, samorealizacji, podejmowania nowych wyzwań z drugiej. W tych ramach lepiej niż o zwycięstwie mówić o zwyciężaniu jako procesie utrzymywania sprawczości i jej powiększania wszędzie tam, gdzie to możliwe. Strategia dla Polski to zatem strategia budowania sprawczości. Wszystko inne jest środkiem. ©℗

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Konrad

Werner

doktor habilitowany filozofii, Wydział Filozofii Uniwersytetu Warszawskiego

eprasa.pl 99addf9f60

Twarz(e) MAGA

Donald Trump uzależnia kariery swoich współpracowników od wyglądu. Kobiety mają być kobiece, a mężczyźni zadbani, ale tak, by było widać, ile wysiłku i pieniędzy w to włożyli

Emilia

Świętochowska

To była jedna z ustawek najlepiej oddających brutalną teatralność administracji Donalda Trumpa. Pod koniec marca 2025 r. Kristi Noem, ówczesna sekretarz bezpieczeństwa krajowego odpowiedzialna za gładki przebieg operacji deportacyjnej, odwiedziła słynące z drakońskich warunków megawięzienie w Salwadorze, które właśnie otworzyło swoje podwoje na zesłańców z USA. Stojąc przed rzędami półnagich, wytatuowanych mężczyzn stłoczonych ▷

Kristi Noem podczas zawodów Monster Energy Team Challenge. 11 lipca 2020 r. w Sioux Falls w Dakocie Południowej

FOT. CHRIS ELISE/ICON SPORTSWIRE VIA GETTY IMAGES

eprasa.pl 99addf9f60

w ciasnych klatkach, Noem wysłała ostrzeżenie do wszystkich cudzoziemców, którzy wciąż się łudzą wizją życia w Stanach: jeśli przekroczysz naszą granicę nielegalnie, możesz skończyć w gułagu pod palmami. Surową scenografię i agresywną retorykę podbijała jej krzykliwa stylizacja: sportowy ubiór przełamany wycenianym na ponad 50 tys. dol. złotym Roleksem, a do tego kaskady doczepionych włosów i gruba warstwa makijażu. Komentatorzy wyzłośliwiali się, że sekretarz bezpieczeństwa krajowego wyglądała, jakby pomyliła zakład karny o zaostrzonym rygorze z planem „The Real Housewives of Miami".

Tak jak wszystkie występy czołowych przedstawicieli administracji, również to nagranie powstało z myślą o jednym widzu. Trump zawsze dobierał sobie współpracowników, którzy dobrze wypadają przed kamerami, a bardziej niż ich kompetencje interesowało go to, czy pasują do roli. W tej kadencji granice między polityką a influencerstwem uległy całkowitemu zatarciu, a estetycznymi kryteriami awansu do kręgu władzy stały się ostentacyjność, przesyt i sztuczność. Kobiety – i niektórzy mężczyźni – z salonów MAGA łączy spójny kod wizualny, co nasuwa podejrzenia, że wejście do elity zależy od poddania swojego ciała radykalnej transformacji inspirowanej bliskimi Trumpowi widowiskami: kampową przesadą bohaterek reality shows, konserwatywnym blichtrem prezenterek Fox News i sceniczną dyscypliną uczestniczek konkursów Miss America. Dominujący na prawicy reżim urody na nowo definiuje atrakcyjność fizyczną, dyktując nie tylko zasady ubioru, makijażu i doboru akcesoriów, lecz także listę pożądanych interwencji estetycznych. Ideałem jest przerysowany wygląd, który uwypukla cechy odpowiadające karykaturalnym wyobrażeniom o „tradycyjnej" kobiecości.

Najbardziej uderzający element tego wizerunku to tzw. twarz Mar-a-Lago. Noem jest jej modelowym przykładem: kanciaste, wysoko osadzone kości policzkowe, napompowane policzki, pełne usta, wyostrzona linia żuchwy, cera gładka jak polerowany marmur i naciągnięte czoło. Zastygłe rysy, uwydatnione przez szeroko otwarte oczy i wyraźnie zarysowane brwi, stwarzają wrażenie sztuczności, graniczące z poczuciem przebywania w dolinie niesamowitości (uncanny valley). Podobną metamorfozę jak Noem przeszły m.in. ambasadorka USA w Grecji (i była narzeczona Donalda Trumpa juniora) Kimberly Guilfoyle, synowa prezydenta Lara Trump i ciesząca się względami w Białym Domu propagatorka teorii spiskowych Laura Loomer.

> Pod koniec 2025 r. portal Axios donosił, że od początku drugiej kadencji Trumpa do gabinetów medycyny estetycznej w Waszyngtonie puka coraz więcej „zrobionych" pacjentek i pacjentów domagających się kolejnych zabiegów

– Twarz Mar-a-Lago to wizualny znak lojalności wobec Trumpa i przynależności do grupy trzymającej władzę – komentuje prof. Waldemar Kuligowski, antropolog z UAM. – W latach 50. aspirujące aktorki farbowały się na platynowy blond i poddawały operacjom plastycznym, żeby się dostosować do ideału piękna Hollywood. Teraz takie transformacje stały się łatwiejsze, bo medycyna estetyczna i zabiegi wizerunkowe są bardziej dostępne, co nie znaczy, że tanie – dodaje.

Dostosowanie się do kanonów urody MAGA zazwyczaj wiąże się z długą serią operacji i procedur kosmetycznych rozłożonych na kilka lat. Jak wylicza na swojej stronie Shervin Naderi, chirurg plastyczny z Waszyngtonu: najpierw powiększenie ust kwasem hialuronowym i wygładzenie zmarszczek botoksem, a kolejny etap to przywrócenie objętości policzków wypełniaczami. Zabiegi laserowe są z kolei konieczne, by cieszyć się błyszczącą, pozbawioną porów skórą. To zestaw minimum. Zakres niezbędnych interwencji zależy od etapu starzenia się i naturalnych rysów, ale w większości przypadków (szczególnie po trzydziestce) nie da się uzyskać twarzy Mar-a-Lago bez liftingu, plastyki powiek, podniesienia brwi i odessania tłuszczu z policzków (tzw. usuwanie poduszek Bichata). Niektóre osoby będą też potrzebować plastyki nosa, korekcji linii włosów i implantów podbródka. Doktor Naderi określa gotowy efekt jako „nowoczesną, arystokratyczną maskę, chirurgicznie wymodelowaną tak, by wyrażać zamożność, precyzję i kontrolę". „Nie chodzi o cofanie czasu, ale ustanowienie nowych reguł starzenia się" – zaznacza.

Zachowanie twarzy Mar-a-Lago wymaga jeszcze przemyślanej strategii pielęgnacyjnej. Zalecenia: botoks co trzy, cztery miesiące, dwa razy w roku wypełniacze i co najmniej jedno laserowe odmładzanie lub wampirzy lifting (zabieg polegający na nakłuwaniu i ostrzykiwaniu skóry osoczem bogatopłytkowym) rocznie. Ceny całkowitej metamorfozy zaczynają się od 90 tys. dol., ale z uwzględnieniem kosztów „utrzymania" w ciągu dekady wartość inwestycji może napęcznieć do 200–300 tys. dol.

Efekt Cruelli

Pierwsze sygnały wykuwania się na prawicy nowej, agresywnej estetyki dostrzeżono latem 2024 r. na konwencji republikanów w Milwaukee, na której Trump oficjalnie został kandydatem partii na prezydenta. Kobiety wyglądały jak w identycznych, porcelanowych maskach, a mężczyźni zaprezentowali wykonturowane żuchwy i świeżo przeszczepione czupryny. To właśnie wtedy z nową twarzą zadebiutował Matt Gaetz, wówczas młody, obiecujący kongresmen z nadziejami na wysokie stanowisko rządowe po wygranej Trumpa. Powiększone usta i pomarańczowy odcień skóry przyciągały spojrzenia, ale największe spekulacje wywołały nienaturalnie wygięte, uniesione brwi, które w branży określa się jako efekt Cruelli de Mon (antybohaterki „101 dalmatyńczyków"). Specjaliści sugerowali, że Gaetzowi wstrzyknięto w czoło zbyt dużo botoksu, co miało tłumaczyć zamrożoną w złowieszczym wyrazie twarz. Jego przemianę dopełniła wyrzeźbiona linia żuchwy – przedmiot obsesji wielu młodych mężczyzn, w dużej mierze za sprawą manosfery, w której wyrazista szczęka kojarzona jest z sukcesem zawodowym i powodzeniem u kobiet.

Wpisanie się w kanony urody MAGA nie wystarczyło Gaetzowi, żeby zapewnić sobie miejsce w administracji. Trump docenił starania kongresmena, nominując go na prokuratora generalnego, ale kandydata pogrzebały oskarżenia o gwałt i stręczenie nastolatek. Metamorfoza nie poszła jednak całkiem na marne – po złożeniu mandatu Gaetz dostał własny program w skrajnie prawicowej telewizji One America News Network.

Pod koniec 2025 r. portal Axios donosił, że od początku drugiej kadencji Trumpa do gabinetów medycyny estetycznej w Waszyngtonie puka coraz więcej „zrobionych" pacjentek i pacjentów domagających się kolejnych zabiegów. „Waszyngton był dość powściągliwym miastem, jeśli chodzi o podejście do operacji plastycznych. Ludzie chcieli wyglądać dobrze, ale nie tak, jakby poddali się zabiegom. Teraz przychodzą do nas osoby, które chcą wyglądać tak, jakby wyszły spod noża" ▷

eprasa.pl 99addf9f60

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Bar na dachu z widokiem na szklane wieżowce i pokoje na 27. piętrze

Z tych miejsc panorama Warszawy wygląda obłędnie!

Wraz z nadejściem wiosny Warszawa budzi się do życia na najwyższym poziomie. Dosłownie! Pierwszych gości w tym sezonie przywitał właśnie znajdujący się na 19. piętrze NYX Hotel Warsaw rooftop bar „Ether". To jeden z najbardziej pożądanych adresów pod niebem stolicy i zdaniem wielu najlepszy punkt widokowy na warszawskie drapacze chmur. W jednym z nich mieści się Leonardo Royal Hotel Warsaw, obowiązkowe miejsce dla wszystkich, którzy pragną spędzić noc z „głową w chmurach". Widok z nowych pokoi na najwyższych piętrach zwala z nóg!

Są takie miejsca w Warszawie, na otwarcie których czekają wszyscy, bez wyjątku. Z całą pewnością należy do nich „Ether", absolutna czołówka rooftop barów nie tylko w Polsce, ale i na świecie. To tu, 80 metrów nad ul. Chmielną, przez cały sezon wiosenno-letni spotykają się mieszkańcy Warszawy, zagraniczni turyści, topowi influencerzy i celebryci. Na wygodnych sunbedach powoli sączą autorskie koktajle i w akompaniamencie DJ-skich setów rozpływają się w zachwytach nad zapierającą dech w piersiach panoramą stolicy. Nie inaczej będzie i w tym sezonie, który w „Etherze" ruszył 24 kwietnia. Rooftop bar otwarty jest codziennie od godz. 16:00 do późnych godzin wieczornych, a w sezonie letnim rozświetloną panoramę Warszawy można podziwiać do 1:00 w nocy. Co ważne, lokal dostępny jest dla każdego 18+, nie tylko dla gości hotelowych, a wjazd na 19. piętro NYX Hotel Warsaw jest bezpłatny.

Windą do „Ether"

Chcąc dostać się do „Etheru", trzeba wjechać windą z lobby NYX Hotel Warsaw, mieszczącego się w kompleksie Varso Place. Przypomnijmy, że rooftop bar znajduje się na 19. piętrze hotelu, który - podobnie jak sam „Ether" - wyróżnia się drapieżnym charakterem. To miejsce zanurzone w estetyce urban jungle, widocznej w 331 pokojach, restauracji i barze „Clash", przestrzeniach wspólnych oraz pracach artystów. Ekspresyjne, pełne emocji i wyraziste dzieła tworzą wewnątrz niepowtarzalny klimat.

Najlepsza perspektywa dla biznesu

Rooftop bar „Ether" to również jedno z ulubionych miejsc spotkań świata biznesu, będące niemym świadkiem setek rozmów na szczycie i dopinania milionowych kontraktów. Przestrzeń na dachu NYX Hotel Warsaw bywa bowiem wynajmowana na wyłączność. Można tu zorganizować bankiet dla grup liczących od 20 do nawet 200 osób lub niebanalnym welcome drinkiem rozpocząć spotkanie organizowane w części konferencyjnej hotelu.

Noc „z głową w chmurach"

Wśród szklanych wieżowców widocznych z rooftop baru „Ether" wyróżnia się JM Tower, jeden z najwyższych budynków w mieście. To tu, na piętrach od 18. do 27. mieści się 178 spośród 362 pokoi czterogwiazdkowego hotelu Leonardo Royal Warsaw. Na szczególną uwagę zasługują 32 nowoczesne, świeżo wyremontowane pokoje (w tym 1 apartament) zlokalizowane na 26. i 27. piętrze, które zostały udostępnione gościom w kwietniu br. Kolejne 34 pokoje, tym razem na poziomie 24. i 25., mają zostać oddane do użytku na początku maja. Wszystkie gwarantują genialny widok na panoramę stolicy. A kto nie chciałby czasem spojrzeć na Warszawę z góry, niech pierwszy rzuci... Nie! Tego nie radzimy robić. W tej sytuacji lepiej zarezerwować jeden ze 184 pokoi na niższych piętrach, w nowym skrzydle, o które hotel został rozbudowany w 2024 roku. □

eprasa.pl 99addf9f60

– mówił Axios stołeczny chirurg plastyczny Troy Pittman.

Agresywna estetyka dotarła do stolicy prosto z południowej Florydy, gdzie znajduje się ochrzczona mianem „zimowego Białego Domu" posiadłość Trumpa. Stamtąd wywodzi się też wiele prominentnych postaci MAGA: sekretarz stanu Marco Rubio, szefowa personelu Białego Domu Susie Wiles, była prokurator generalna Pam Bondi, ambasador Stanów Zjednoczonych przy ONZ Mike Waltz, a także wspominany już Matt Gaetz. Floryda od dawna cieszy się reputacją wiodącego zagłębia klinik estetycznych w USA – na 100 tys. mieszkańców przypada tam 22 chirurgów plastycznych, najwięcej ze wszystkich stanów.

Ideałów ciała i urody promieniujących z Miami nie cechuje dopracowana subtelność, której pożąda wiele liberałek z Nowego Jorku czy Los Angeles. Klientki z Florydy preferują bardziej agresywne interwencje i oczekują, że ich efekty będą się rzucać w oczy, bo bezzmarszczkowa twarz i wydatne usta sygnalizują status społeczny. Chodzi o to, by poprawiony wygląd krzyczał: „mam pieniądze i dostęp do drogich specjalistów". W tym upodobaniu do ostentacji odciskają się m.in. wpływy kultury latynoskiej. W Miami, gdzie łatwiej natrafić na gabinet oferujący botoks niż na przychodnię zdrowia, wykonuje się około połowy wszystkich operacji podniesienia pośladków w kraju.

Droższa od „Oppenheimera"

Twarz Mar-a-Lago idzie w parze z innymi wyznacznikami przynależności do trumpistowskiej elity. Włosy – sprężyste fale z prostymi końcówkami, spopularyzowane przez mormońskie matki influencerki. Makijaż tak mocny i ciężki, że aż się kruszy na skórze. Kpiny z tego, jak malują się konserwatystki, przerodziły się nawet w tiktokowy trend, który zapoczątkowała komiczka Suzanne Lambert, nagrywając filmik inspirowany rzeczniczką prasową Białego Domu Karoline Leavitt. Według Lambert republikański make-up wyróżnia „wysuszony i matowy" efekt, na który składają się: posklejana maskara, niedopasowany, „ciastowaty" podkład, źle obrysowane usta, nadmiar bronzera i rozmazany czarny eyeliner.

W dziedzinie mody trumpistki stawiają na klasykę z luksusowymi akcentami. Ołówkowe sukienki, opięte, tweedowe marynarki, garnitury ze złotymi guzikami w kolorach amerykańskiej flagi i szpilki w kolorze nude – szykowne i schludne stroje, które mają wyrażać tradycję, przywileje i kontrolę. Na nieformalne okazje panie z tego towarzystwa zakładają kwieciste i pastelowe sukienki do ziemi w stylu rustykalnym. Niezbędnym elementem garderoby jest torebka z masywnym logo Louis Vuitton, Gucci lub Dior (polityka „America First" najwyraźniej nie dotyczy europejskich marek premium). Jednym z rozpoznawalnych dodatków konserwatystek jest też złoty naszyjnik z dużym krzyżem.

Żadna postać z orbity prezydenta nie włożyła takiego wysiłku, by stać się ikoną stylu MAGA, jak Kristi Noem. Trudno dziś w niej rozpoznać tamtą gubernatorkę Dakoty Południowej, która nosiła cieniowaną fryzurę do uszu, lekki makijaż i bezkształtne koszule. Jej spektakularna przemiana rozpoczęła się po pierwszym zwycięstwie Trumpa. Noem zapuściła włosy, wymieniła garderobę, „zrobiła" twarz. Rozumiejąc siłę algorytmów i psychikę przywódcy MAGA, zmieniła swoją metamorfozę w projekt influencerski, który pomógł jej awansowi do Waszyngtonu. Wiosną 2024 r., gdy ruszyła giełda nazwisk potencjalnych kandydatów na wiceprezydenta, gubernatorka pochwaliła się w mediach społecznościowych nagraniem z podróży do kliniki stomatologicznej w Teksasie, która wykonała jej nowy uśmiech (organizacja konsumencka pozwała ją za niedozwoloną reklamę). Kilka miesięcy później polityczka pojawiła się na wiecu w Ohio u boku Trumpa, który skomplementował jej urodę, dodając, że teraz „nie wolno takich rzeczy mówić". – Zaplecze ideologiczne MAGA podkreśla konieczność powrotu do tradycyjnych ról. Dla taksującego, męskiego spojrzenia kobieta powinna być atrakcyjna i uśmiechnięta. Mówiąc inaczej: ma się podporządkować – tłumaczy prof. Kuligowski. ▷

Matt Gaetz na Krajowej Konwencji Republikanów (RNC) w Milwaukee, 17 lipca 2024 r.

FOT. SHAWN THEW/EPA/PAP

eprasa.pl 99addf9f60

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Komfort życia w centrum Gdańska

Na bardzo atrakcyjnym i ważnym historycznie postoczniowym obszarze Gdańska, niecały kilometr od Dworca Głównego, powstaje wielofunkcyjna inwestycja Doki. Bliskość atrakcji, dostęp do usług oraz doskonała komunikacja z innymi częściami Trójmiasta czynią to miejsce idealnym dla osób chcących żyć i mieszkać w typowo śródmiejskim stylu.

Doki powstają na terenach dawnej Stoczni Gdańskiej. Obszar ten należy do odradzającej się dzielnicy zwanej Młodym Miastem i staje się wizytówką Gdańska, na miarę innych tego typu, wielofunkcyjnych dzielnic, które wyrosły w wielu portowych miastach Europy. Lokalizację wyróżnia m.in. bliskość Starego i Głównego Miasta z licznymi atrakcjami, sąsiedztwo Europejskiego Centrum Solidarności czy znajdujące się nieopodal Muzeum II Wojny Światowej.

Oferta Doków jest bardzo różnorodna – atrakcyjne mieszkania i apartamenty nabywane są tam zarówno przez osoby poszukujące lokum do zamieszkania, jak i inwestorów. Na terenie inwestycji są również lokale usługowe oraz zrewitalizowany, zabytkowy budynek Montowni z loftami o charakterze hotelowym oraz food hallem.

Prestiżowo i ekskluzywnie

Bryła budynku tworzącego najnowszy etap inwestycji Doki wyróżnia się nietuzinkowością, gdyż architekci zaprojektowali 3 wieże „wyrastające" ze wspólnego, usługowego komponentu. Poprzez industrialne akcenty swoim wyglądem pięknie nawiązuje on do poprzemysłowej historii terenu. Na elewacjach dostrzec można pilastry, czyli płaskie filary nieznacznie wysunięte przed powierzchnię ścian, a przestrzenie między nimi wypełnia cegła ułożona w proste wzory.

W ofercie znajduje się ponad 100 apartamentów i mieszkań. Euro Styl zadbał o najwyższy standard wykończenia oraz liczne detale architektoniczne dodające inwestycji unikatowego charakteru. W budynkach na wysokości pierwszego piętra znajdują się zielone patia dostępne tylko dla mieszkańców.

Jednym z wyróżników tego etapu Doków są ekskluzywne apartamenty usytuowane na dwóch najwyższych kondygnacjach budynku. Zaprojektowano je w wycofaniu, aby stworzyć przestronne tarasy. Oczy mieszkańców będą cieszyć wyjątkowe widoki – na starą część Gdańska lub Europejskie Centrum Solidarności.

Zaplanowano w nich szereg indywidualnych rozwiązań architektonicznych, technologicznych i funkcjonalnych, np. ponadstandardową wysokość lokali 290 cm, drzwi wejściowe o szerokości 100 cm, przesuwne drzwi na taras. Apartamenty będą wyposażone m.in. w przyłącze do instalacji klimatyzacji, a w projekcie aranżacji wnętrz uwzględniono 2 łazienki i garderobę. Kameralność zapewni dodatkowa kontrola dostępu w windach i na klatkach schodowych, co jest rozwiązaniem typowym dla penthouse'ów.

Potwierdzeniem wyjątkowości inwestycji Doki są otrzymane liczne nagrody, m.in. w konkursie European Property Awards w kategorii Mixed-Use Development czy Prime Property Prize. □

eprasa.pl 99addf9f60

Połączenie stereotypowej kobiecości z brutalną polityką w Departamencie Bezpieczeństwa Krajowego okazało się okrutną parodią. 15-miesięczna kariera Noem zostanie zapamiętana jako nieprzerwane pasmo PR-owych performance'ów, w których odgrywała odpicowane twardzielki: jeśli nie paradowała w kamizelce kuloodpornej przebrana za agentkę ICE, to w skórzanej bomberce zasiadała za kokpitem wojskowego śmigłowca, udając pilotkę straży przybrzeżnej, albo przywdziewała kombinezon strażacki, by spróbować swoich sił w ćwiczeniach z gaszenia pożarów na Alasce. W terenie i na Kapitolu eksponowała ciemnoorzechowe loki i wachlarze sztucznych rzęs, w każdej chwili gotowa, by stać się viralem.

Najdroższa pokazówka ostatecznie kosztowała ją pracę. W zeszłym roku Noem nakręciła spot, w którym namawiała imigrantów do samodeportacji, galopując konno w towarzystwie stada bawołów na tle malowniczego Mount Rushmore. W inscenizacji patriotyzmu w wydaniu MAGA zaprezentowała się w dżinsowej stylizacji z ogromnym kapeluszem kowbojskim i paskiem z masywną klamrą. Amerykańscy podatnicy zapłacili za tę produkcję 200 mln dol. – prawie dwa razy więcej, niż wyniósł budżet obsypanego Oscarami „Oppenheimera". Podczas przesłuchania w Kongresie Noem zeznała, że prezydent zatwierdził wydatek. Trump odpowiedział, że nic nie wiedział o reklamie i ukarał podwładną za nielojalność, degradując ją na specjalną wysłanniczkę ds. Tarczy Ameryki, międzynarodowej inicjatywy przeciwko kartelom narkotykowym. Nie jest tajemnicą, że to jedynie ceremonialny tytuł. Nieoficjalnie się mówi, że prezydent kazał stworzyć jakąś funkcję dla Noem, żeby nie wystartowała w wyborach do Senatu.

> Trump trafił do centrum polityki ze studia reality show „The Apprentice". Podobno gdy po raz pierwszy wprowadzał się do Białego Domu, polecił swoim współpracownikom, by traktowali każdy dzień kadencji jak nowy odcinek serialu telewizyjnego

Jak z castingu

Trump trafił do centrum polityki ze studia reality show „The Apprentice", w którym wykreował się na bezkompromisowego biznesmena – nietracącego czasu na uprzejmości, nietolerującego wymówek i nieprzejmującego się protokołem. Gdy po raz pierwszy wprowadzał się do Białego Domu, podobno polecił swoim współpracownikom, by traktowali każdy dzień kadencji jak nowy odcinek serialu telewizyjnego. Jako zaprawiony w wojnach o widownię showman doskonale rozumie, że prawa oglądalności zależą od siły narracji, którą można podbijać, produkując nieskończone strumienie konfliktotwórczego contentu. Dlatego nieustannie podrzuca nowe wątki fabularne, podkręca napięcia, faworyzuje jednych bohaterów dramy, a innych przesuwa w cień. I ma obsesję na punkcie wyglądu. Lubi komplementować urodę innych mężczyzn: senatorów, wojskowych, pilotów Air Force One, sędziów Sądu Najwyższego, księcia Williama. Osoby, które są dla niego szczególnie atrakcyjne, chwali, że wyglądają „jak z castingu". Ci, którzy się zaniedbują albo nie spełniają jego estetycznych kryteriów, tracą na wartości i idą w odstawkę. W 2018 r. „New York Times" relacjonował, jak John Bolton omal nie stracił szansy na stanowisko doradcy ds. bezpieczeństwa narodowego przez swoje wąsy.

Kobiety są oceniane według surowszych standardów. Gospodarz Białego Domu podobno zawsze oczekiwał, by jego podwładne „ubierały się jak kobiety". Publicznie zachwyca się ustami swojej rzeczniczki prasowej, a dziennikarkę, która zadaje mu trudne pytanie, atakuje, rzucając w jej stronę: „nigdy nie widziałem uśmiechu na twojej twarzy". Gdy uznaje kobietę za nieatrakcyjną, odrzuca jej kandydaturę na wysokie stanowisko bez względu na bogate CV. W książce „The Divider" Susan Glasser i Peter Baker piszą, że przyczyną, dla której Trump nie chciał mianować na sekretarz stanu byłej ambasador USA przy ONZ Nikki Haley, były „problemy z cerą".

Fiksacja prezydenta na punkcie wyglądu nie omija jego samego. – Można opowiadać anegdoty o kolorze skóry i włosach Trumpa, ale widać, że ciągle o siebie dba i że jest to dla niego ważne. Uważa, że władca nie powinien wyglądać jak stetryczały staruszek – podkreśla prof. Kuligowski.

Wokół operacji plastycznych milionera narosło wiele mitów. O jednej z nich opowiedziała na przesłuchaniu w sprawie rozwodowej Ivana Trump: w 1989 r. miał on przejść popularny wtedy wśród łysiejących mężczyzn zabieg wycięcia bezwłosego fragmentu skóry głowy.

W nielicznych momentach, w których odnosił się do swojej wyśmiewanej fryzury, obracał temat w żart. Podczas kampanii prezydenckiej w 2015 r. Trump powiedział wyborcom, że jeśli wygra, to da sobie spokój z zaczeską, bo będzie zbyt zapracowany. Minęła przeszło dekada, a fryzura wciąż się trzyma. ©℗

Karoline Leavitt, rzeczniczka prasowa Białego Domu

FOT. TOM WILLIAMS/CQ-ROLL CALL, INC VIA GETTY IMAGES

eprasa.pl 99addf9f60

SUKCESJA

Sztafeta władzy

Dyktatorzy mogli pozazdrościć monarchom jednego: możliwości przekazania władzy dzieciom. Najwyraźniej czują się teraz wyjątkowo bezpiecznie, bo wreszcie chcą spełnić te marzenia

Mariusz

Janik

Iran zadziwił świat – zapewnił nowy Najwyższy Przywódca Modżtaba Chamenei w orędziu wyemitowanym 40 dni po śmierci ojca Alego Chameneiego. – Odnieśliśmy ostateczne zwycięstwo – ogłosił też, zapowiadając, że jego kraj będzie się domagał „odszkodowań za każde ze zniszczeń i za krew męczenników oraz dla każdego z rannych". – Z pewnością nie pozostawimy zbrodniczych agresorów bez kary – dorzucał.

O ile było jasne, że każda ze stron wojny w Zatoce Perskiej ogłosi swoje zwycięstwo, o tyle przywództwo Modżtaby Chameneiego pozostaje w olbrzymiej mierze wirtualne: oświadczenie Przywódcy (Irańczycy używają tytułu Rahbar) zawierało wyłącznie zapis dźwięku, wyemitowany w telewizji „pod zdjęcie" juniora. Zaledwie trzy dni wcześniej londyński „The Times", powołując się na przechwyconą przez wywiady Izraela i USA depeszę władz w Teheranie, ujawnił, że Modżtaba – ranny w tym samym nalocie, w którym zginął jego ojciec – pozostaje nieprzytomny i jest leczony w Kom.

Ambicje Modżtaby od lat były jasne, choć pozostawały tajemnicą poliszynela; senior zaś albo zastrzegał, że nie powinno do sukcesji dojść, albo pomijał ją milczeniem. Co z kolei było odbierane jako fałszywa skromność lub wręcz milcząca zgoda, tym bardziej że od 2005 r. Modżtaba odgrywał w kancelarii Rahbara coraz większą rolę, a w ostatnich latach niemal wyłącznie od niego zależało, kto zobaczy się z jego ojcem i będzie miał szansę zostać wysłuchany. Jednocześnie junior uchodził za gracza bliskiego Korpusowi Strażników Rewolucji, komenderującego wręcz pomocniczymi formacjami basidżów (służących głównie do pilnowania porządku na ulicach i rozbijania demonstracji) oraz zwolennika środowiska ortodoksów religijnych.

Jeśli jednak w informacjach o ciężkim stanie obecnego Rahbara tkwi ziarno prawdy, to jego wybór nastąpił bez jego wiedzy – a to otwiera pole do interpretacji, komu i do czego mógłby się przydać Chamenei junior. Czy mógłby być wygodnym celem, przyciągającym uwagę agresorów? Czy odegra rolę kozła ofiarnego, gdy ktoś będzie musiał przyjąć odpowiedzialność za militarne i polityczne porażki? I czy Modżtaba Chamenei w ogóle odzyska przytomność, biorąc pod uwagę, że przeszło 30 lat temu inny ambitny syn – wyniesionego przez Rewolucję Islamską ajatollaha Ruhollaha Chomejniego – Ahmad Chomejni doznał nagłego zatrzymania krążenia?

Od najmłodszych lat

„To jak znany wszystkim rytuał: tatko uczy córkę prowadzić. Jednak w tym przypadku siedzi ona nie w aucie, lecz w czołgu; jej głowa wystaje z włazu kierowcy, zaś ojciec – lider Korei Północnej Kim Dzong Un – siedzi na pancerzu za nią" – pisze „The New York Times" o opublikowanym na początku kwietnia klipie poświęconym 13-letniej córce dyktatora Kim Ju Ae.

Zresztą to niejedyny taki klip. Dziewczyna asystuje ojcu podczas pokazu mobilnych wyrzutni rakietowych połączonego z demonstracyjnym ostrzałem, testuje pistolety albo obsługuje karabin snajperski. W sumie nic nowego, debiutowała w publicznej przestrzeni cztery lata temu podczas testu rakiety międzykontynentalnej, ale od początku roku towarzyszy ojcu praktycznie wszędzie, przemierzając z nim poligony i hale fabryk broni. Pojawiła się też na paradzie w Pekinie, na którą zaproszono Kima. Teoretycznie można uznać to za dodatek do politycznych gal, w których uczestniczy trzeci z dynastii Kimów. Ale południowokoreański wywiad – i w ślad za nim większość ekspertów – uznaje, że ten militarny akcent ma nieproporcjonalnie duże znaczenie.

– Żeby kobieta objęła stanowisko przywódcy Północy, ważne jest pokazywanie, że ma wojskowe doświadczenie, dzięki któremu może zarządzać mężczyznami – podsumowywał w rozmowie z „NYT" Lim Eul-chul, ekspert Instytutu Badań nad Dalekim Wschodem w Seulu. – Budowanie narracji o odwadze jest tu ważne – kwitował. Tym bardziej że teoretycznie na drodze Kim Ju Ae do sukcesji stoi jeszcze starszy brat – tyle że niemal nieobecny w przestrzeni publicznej.

– Jako że Kim Ju Ae jest widoczna na rozmaitych wydarzeniach, takich jak rocznica założenia Koreańskiej Armii Ludowej oraz wizyta w Pałacu Kŭmsusan (potężnym mauzoleum Kim Ir Sena i Kim Dzong Ila w północnej części Pjongjangu – red.), a także ponieważ zauważono, że wyraża opinie na temat niektórych elementów polityki, wywiad uważa, iż znalazła się na etapie desygnowania na sukcesorkę – tłumaczył reporterom deputowany do południowokoreańskiego parlamentu Lee Seong-kwen. Żaden z poprzedników Kim Dzong Una nie dopuszczał do tego, by żona, a tym bardziej dzieci – zbyt często mu towarzyszyła, już nie wspominając o zabieraniu głosu w sprawach politycznych.

Ale wnuk Kim Ir Sena nie ma powodu, żeby traktować tradycje klanu czy tradycyjny patriarchat zbyt serio. Sam wyminął w drodze po władzę dwóch starszych braci, z których jednego prawdopodobnie wysłał do grobu. Jego najbliższą współpracowniczką jest – również najmłodsza spośród dzieci Kim Dzong Ila – 38-letnia Kim Jo Dzong, która w ostatnich latach uchodziła za potencjalną sukcesorkę, od marca zasiada w północnokoreańskim Politbiurze i, jak się spekuluje, może patronować 13-letniej bratanicy.

Cóż, proces torowania drogi do władzy dla Kim Ju Ae może się kojarzyć ze znacznie bliższym nam przypadkiem: Mikałaj Łukaszenka, syn prezydenta Białorusi Alaksandra Łukaszenki, zadebiutował publicznie jako sześciolatek i przez kilkanaście kolejnych lat (dziś ma 22 lata) był nieodłącznym towarzyszem ojca: zaliczył wizytę w Watykanie u Benedykta XVI, spotkał się z prezydentami: Obamą, Chávezem, Miedwiediewiem i Putinem, brał udział w sesji Zgromadzenia Ogólnego ONZ, był obecny podczas majowej Parady Zwycięstwa w Moskwie. Najbardziej zapadł w pamięci rodaków jako towarzysz bezładnej ucieczki ojca do prezydenckiego kompleksu podczas protestów po sfałszowanych wyborach prezydenckich w 2020 r.

Na razie nie wynikło z tego wiele. Choć ojciec już kilkanaście lat temu dowodził, że Mikałaj zostanie prezydentem Białorusi, to w ubiegłym roku odrzucił sugestie, że syn mógłby wystartować w wyborach w 2030 r. Tymczasem ▷

eprasa.pl 99addf9f60

pretendent do sukcesji dochrapał się jedynie wpisu na listę osób objętych sankcjami kanadyjskiego rządu, ale jedna jaskółka wiosny nie czyni. Inna sprawa, że Mikałaj raczej unika ekscesów, a jeśli nawet – potrafi je skrzętnie ukrywać. To może odróżniać go od wielu innych przyszłych dziedziców.

Byłoby dobrze, gdyby go zabił

We wrześniu 2023 r. na profilu czeczeńskiego przywódcy Ramzana Kadyrowa pojawił się kiepskiej jakości filmik: korpulentny nastolatek tłucze mężczyznę w pomieszczeniu wyglądającym na celę. „Byłoby dobrze, gdyby go zabił" – skomentował potem Kadyrow. Poznajcie juniora.

Osiemnastoletni dziś Adam Kadyrow mógłby biografią obdzielić kilka osób. Stugębna plotka głosi, że trzeci syn Kadyrowa pochodzi ze związku ze zwyciężczynią konkursu piękności zorganizowanego przed laty w Groznym. Jako sześciolatek został uznany przez władze za hafiza – osobę znającą Koran na pamięć. Trzy lata później zadebiutował jako zawodnik MMA, co branża powszechnie uznała za złamanie reguły, zgodnie z którą w walkach nie mogą brać udziału zawodnicy poniżej 10 lat. Cóż jednak zrobić, skoro w turnieju brali udział dwaj starsi bracia, więc odwrotu nie było – wszyscy trzej zostali ogłoszeni zwycięzcami. W kolejnych latach Adam stawał w ringu jeszcze wielokrotnie, odnosząc – rzecz jasna – same zwycięstwa. Dołożył do tego debiut ekranowy w małej scence w tureckiej telenoweli, a następnie główną rolę w amatorskim filmie krótkometrażowym, z którego tak dumny był jego ojciec.

Bitym mężczyzną był rosyjski żołnierz Nikita Żurawl, który został w Czeczenii oskarżony o spalenie Koranu. Incydent w więzieniu był jak początek kampanii na rzecz komfortowej sukcesji: junior otrzymał tytuł Bohatera Republiki Czeczenii, wkrótce potem został szefem Departamentu Bezpieczeństwa Republiki, sekretarzem Rady Bezpieczeństwa Czeczenii oraz kuratorem – po kolei: batalionu im. szejka Mansura (formalnie podlega rosyjskiemu ministerstwu obrony), Rosyjskiego Uniwersytetu Sił Specjalnych im. W. Putina w Gudermesie, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

Inne dzieci czeczeńskiego przywódcy też szybko awansują, choć daleko im do tempa Adama. – Kadyrow stara się wzmocnić pozycję swoich dzieci, żeby je przygotować. To inwestycja, nawet jeśli wygląda to śmiesznie – mówił w rozmowie z dziennikiem „The Guardian"

FOT. KCNA/EPA/PAP

Kim Ju Ae, córka Kim Dzong Una, prowadzi czołg. Dumny ojciec leży na pancerzu maszyny. 19 marca 2026 r.

czeczeński opozycjonista Abubakar Jangułbajew. Eksperci zauważają też, iż co jakiś czas krążą plotki, że zdrowie Ramzana szwankuje, za co może odpowiadać hulaszczy tryb życia watażki. W takiej sytuacji zabetonowanie kluczowych stanowisk krewniakami stanowi polisę bezpieczeństwa na czas niedyspozycji, zwłaszcza że własne aspiracje do przechwycenia Republiki mogą mieć klany związane z obecnym premierem Magomedem Daudowem (ksywka: Lord,

eprasa.pl 99addf9f60

podobno z racji brytyjskiego stylu noszenia się) czy Abuzajedem Wismuradowem (ksywka: Patriota).

Nietrudno znaleźć dziś w internecie nagrania z sesji Rady, którą prowadzi dukający z kartki umundurowany nastolatek. Posępne miny uczestników mówią same za siebie, podobnie jak wyraz twarzy Kadyrowa seniora, który lustruje oblicza słuchaczy. Marną pociechą dla nich może być to, że karierze Adama może położyć kres on sam – mało że po kuluarach polityki w Groznym i Moskwie krążą plotki o narkotykach, homoseksualizmie, znikających bez śladu ochroniarzach i trenerach, to jeszcze w połowie stycznia junior zaliczył potężny wypadek na jednej ze stołecznych autostrad. W drodze z imprezy urodzinowej jednego z kuzynów auto prowadzone przez potomka innego politycznego klanu staranowało w środku nocy przygodny samochód. Adam wyszedł z wypadku z połamaną szczęką i kilkoma innymi urazami. Jego kierowca połamał kręgi szyjne, a kierowca auta, które nieszczęśliwie znalazło się na trasie przejazdu limuzyny, zginął. A odpowiedzialnością za wszystko obciążono milicjanta, który zaniedbał zamknięcie drogi na czas przejazdu Kadyrowa. Od tamtej pory w mediach społecznościowych juniora pojawiają się nowe posty, ale zawierają prawdopodobnie nagrania zrobione jeszcze na długo przed wypadkiem, realny stan dziedzica Republiki pozostaje nieznany. ▷

eprasa.pl 99addf9f60

„Ożeniłbym się z nią”

Skądinąd, z mediów społecznościowych świat poznał innego przyszłego przywódcę – Muhuziego Kainerugabę. Nazwisko może być z pozoru nierozpoznawalne nawet dla pasjonatów polityki, ale chodzi o syna Yoveriego Museweniego, wieloletniego prezydenta Ugandy. „To kraj, który nie tylko sięgnął dna otchłani, w jaką czasami wpadają kraje – on przeryły się przez to dno, żeby kontynuować swobodny upadek, a w końcu odbudować się i odrzucić nienawiść. Ten kraj daje mi nadzieję, że Afryka ma jednak jakieś hamulce” – pisał w autobiograficznym reportażu „Kiedyś o tym miejscu napiszę” kenijski pisarz Binyavanga Wainaina.

Patrząc dziś na Museweniego, Wainaina pewnie straciłby nadzieję. Dwadzieścia czy trzydzieści lat temu prezydent Ugandy uchodził za polityka, który definitywnie pogrzebał schedę po zbrodniczych rządach Idi Amina i stopniowo zażegnywał wojnę domową, modernizując kraj. Dziś 81-letni prezydent kojarzy się z przyspawaniem się do stanowiska i prześladowaniem opozycji. W 2020 r. w trakcie kampanii wyborczej jego ludzie aresztowali głównego rywala, muzyka Bobiego Wine'a, i przez 10 dni znęcali się nad nim w jednej z katowni. Wojsko ostrą amunicją rozproszyło protestujące tłumy, zginęły co najmniej 54 osoby.

51-letni gen. Kainerugaba jest idealną ilustracją procesu namaszczania na dziedzica. Rok temu na żywo relacjonował na portalu X torturowanie jednego z opozycyjnych działaczy Edwarda Ssebuufu. „Broda była pierwszą rzeczą, jaką mu chłopcy usunęli. Jak tylko przestał płakać i sikać pod siebie” – donosił z celi tortur generał 1,1 mln obserwujących profil użytkowników portalu. „Wciąż jeszcze muszę go wykastrować” – dorzucał. Ta relacja przypieczętowuje jedynie serię wcześniejszych deklaracji, jeżących włos na głowie. „Bohater” – to o Putinie i jego agresji na Ukrainę, do której Kainerugaba chciał włączyć ugandyjskie jednostki. „Potrzebujemy dwóch tygodni, żeby zająć Nairobi” – do kenijskich sąsiadów. „Ożeniłbym się z nią” – to o włoskiej szefowej rządu Giorgii Meloni. „Przynajmniej miliard dolarów, inaczej zamkniemy turecką ambasadę w Kampali” – takie żądanie postawił w połowie kwietnia Turkom za pośrednictwem portalu X. „A do tego miliarda chce jeszcze najpiękniejszą kobietę w tym kraju (Turcji – red.) za żonę” – dorzucił. Krytyczni wobec reżimu Museweniego Ugandyjczycy przyznają się do déjà vu, takiego z Idi Aminem.

Dyskretnie i pod kontrolą

O ile sukcesje odbyły się – lub odbędą – z hukiem (czasem dosłownym), o tyle najskuteczniejsi są ci, którzy biorą władzę w ciszy. Tak działał choćby Serdar Berdimuhamedow, od 2022 r. prezydent Turkmenistanu. Przekazanie władzy odbyło się na mocy układu syna z ojcem, który chyba z ulgą pozbył się oficjalnych obowiązków głowy państwa na rzecz jazdy konnej, kręcenia autem bączków na pustyniach czy rozpieszczania psów pasterskich lokalnej rasy, którym wcześniej stawiał pomniki.

W czasach, kiedy ojciec był jeszcze dentystą Turkmenbaszy, jak nazywał samego siebie pierwszy prezydent kraju Saparmyrat Nyýazow, Serdar studiował na lokalnej uczelni rolniczej, odbył obowiązkowe dwa lata służby w wojsku i zatrudnił się w turkmeńskiej branży spożywczej. Ale gdy Nyýazow nagle zmarł i Berdimuhamedow senior został niespodziewanie jego następcą, kariera juniora przyspieszyła: najpierw studia na akademii rosyjskiego MSZ, praca w ambasadzie Turkmenistanu w Moskwie, kolejna w misji w ONZ, potem posada w MSZ, resort surowcowo-paliwowy. Równolegle przybywało belek na pagonach: wiadomo, że w 2017 r. Serdar z majora awansował na pułkownika, a już po objęciu prezydentury nadano mu stopień generała, wraz z funkcją najwyższego dowódcy sił zbrojnych.

Kluczową cechą przywódcy Turkmenów wydaje się powściągliwość. Tak wspominają go inni studenci z uczelni, przez które się przewinął – mówią o nim: skromny, cichy, uprzejmy. W wyborach, które przypieczętowały transfer władzy, uzyskał poparcie rzędu 72,9 proc. głosów, mało spektakularne przy regionalnym standardzie w okolicach 99,99 proc. Nawet opozycja wydaje się nieco bezradna w obliczu takiej bezbarwności. – „Ukręcę ci łeb” – tak miał najczęściej zwracać się do podwładnych, czego się doszukała prowadzona przez turkmeńskich dysydentów w Wiedniu strona Chronicles of Turkmenistan.

Równie dyskretnie (jeśli można tak rzec) i płynnie odbyło się w połowie 2023 r. przejęcie politycznej schedy w Kambodży. Wieloletniego premiera Hun Sena zastąpił na stanowisku Hun Manet, najstarszy żyjący syn przywódcy, przez wiele lat pnący się z mozołem w wojskowych hierarchiach aż po rangę trzygwiazdkowego generała, a w ostatnich latach nieodstępujący ojca. Khmerzy plotkowali kilka lat temu, że ojciec zdegraduje czterogwiazdkowych generałów do trzech gwiazdek, żeby w szeregach armii nie było mundurowych wyższych rangą od syna, ale ostatecznie plan podobno zarzucono, żeby nie tworzyć dodatkowych potencjalnych przeszkód w procesie sukcesji. W 2021 r. Hun Manet został szefem partyjnej młodzieżówki, rok później całej partii. Dwa lata później transfer władzy przypieczętowały wybory, w których rządząca partia – może dla niepoznaki – odstąpiła (raczej koncesjonowanej) opozycji pięć miejsc w 125-osobowym parlamencie (we wcześniejszej kadencji miała komplet), a premierem został Hun junior. Emocji nie było, może dlatego, że Kambodża jest dziś na uboczu targających Azją konfliktów, może dlatego że Hun Manet jest wykształconym na West Point żołnierzem (co skądinąd nie musi nic znaczyć, Kainerugaba uczył się w brytyjskiej Królewskiej Akademii Wojskowej w Sandhurst), a może – bo media nie miały szansy sobie na nim poużywać: obecny premier nie ma na koncie żadnych wybryków.

Dwaj bracia i siostra

Podobny proces szykuje się też w Rwandzie. Od czasu ludobójczej rzezi Tutsi i Hutu w latach 90. krajem tym niepodzielnie rządzi – żelazną ręką, jak skarży się opozycja – Paul Kagame. Sześćdziesięcioośmioletni prezydent przyspieszył w ostatnich latach przygotowania do transferu władzy. Jego synowie robią szybką karierę w wojsku – średni, Ian, skończył Sandhurst w 2022 r. i dziś jest kapitanem, jednym z dowódców prezydenckiej gwardii; młodszy, Brian, skończył Sandhurst w 2024 r. i jest już o krok od rangi kapitana. Ale faworytką ojca jest córka: w ciągu ostatnich kilku lat 32-letnia dziś Ange Kagame odbyła w tajemnicy szkolenie wojskowe oraz poznawała tajniki kierowania administracją cywilną i wojskową. W zamkniętych gronach Paul Kagame jasno stawia sprawę – Ange ma go zastąpić, gdy nadejdzie czas. Ian i Brian dopilnują, żeby transfer władzy odbył się bez fermentu w służbach.

Niewątpliwie wraz z narastającym napięciem w polityce międzynarodowej dyktatorzy i autokraci dostali wiatru w żagle. Szykowane od dawna transfery władzy do młodszego pokolenia przestały budzić zaciekawienie czy oburzenie wspólnoty międzynarodowej, dziedzice poczuli się pewniej, a kult siły – rzekomo skuteczniejszej od dyplomacji czy kompromisów – wpisał się w ich polityczne DNA. Nic dziwnego, biorąc pod uwagę, że eksperci są przekonani, iż świat wraca do epoki zimnej wojny. Marks mówił, że historia powtarza się za pierwszym razem jako tragedia, za drugim jako farsa – trudno jednak nie odnieść wrażenia, że w tym przypadku szykuje się powtórka z tragedii. ©℗

eprasa.pl 99addf9f60

INFORlex
KOMPLEKSOWA
BAZA WIEDZY

U nas odpowiedzi czekają na Ciebie!

W INFORLEX aktualności i wszystko
o zmianach w prawie i podatkach

Testuj bezpłatnie
inforlex.pl

eprasa.pl 99addf9f60

System odstraszania talentów

Polska rzeczywiście ma ogromny problem z imigrantami. Nasz system jest zaprojektowany tak, by zniechęcać najlepszych z nich

Fatima
Zahra Znioi
Sebastian
Stodolak

Nie mamy nic przeciwko imigrantom, jeśli pracują – to w Polsce opinia nierzadka. Ale czy wygłaszający ją wiedzą, jak to jest o tę pracę się u nas starać, imigrantem będąc? Nie chodzi o brak ofert. Chodzi o biurokrację. Można odnieść wrażenie, że przepisy dotyczące pobytu i pracy imigrantów w Polsce pisali Joseph Heller wespół z Franzem Kafką. To biurokratyczny labirynt absurdalnych procedur – diaboliczne zespolenie „Paragrafu 22" i „Procesu", skutkujące tym, że według Wskaźników Atrakcyjności dla Talentów (ITA) na 38 państw OECD pod względem przyciągania wysoko wykwalifikowanych pracowników zajmujemy dopiero 29. miejsce, a przedsiębiorców – 30. Wypadamy gorzej niż większość państw regionu.

Inżynierowie naprawdę potrzebni

Europoseł Dominik Tarczyński nie widzi w tym problemu. Napisał niedawno na X, że bez imigrantów „polska gospodarka poradziła sobie przez 1000 lat. Poradzi sobie i teraz".

Niestety, oba człony tego twierdzenia są mocno wątpliwe. Po pierwsze, historycznie rzecz biorąc, polska gospodarka radziła sobie różnie, ale zwykle lepiej właśnie w tych okresach, gdy przyjeżdżali imigranci: Niemcy, Żydzi, Ormianie, Tatarzy, Olędrzy (osadnicy z Niderlandów), a nawet Szkoci. Stare Szkoty w Gdańsku nie wzięły się znikąd. Po drugie, jeśli chodzi o przyszłość naszej gospodarki, to radzenie sobie bez imigrantów będzie trudniejsze niż w przeszłości. Nie żyjemy już w opartych na wyzysku społeczeństwach feudalnych ani w systemach merkantylistycznych opartych na grabieniu sąsiadów – nie żyjemy więc w systemach, w których zupełnie nie liczył się człowiek. Żyjemy w zglobalizowanym kapitalizmie, w którym rozwój odbywa się właśnie dzięki ludziom i ich dobrowolnej współpracy. A im bardziej zaawansowany ten kapitalizm i im bardziej nowoczesna gospodarka, tym bardziej odbywa się on dzięki właściwym ludziom: najbardziej pracowitym, pomysłowym i najlepiej wykształconym.

Potwierdza to ekonomistka Sabiha Oltulutar w pracy z 2025 r. „Human Capital Dynamics Are the Key to Economic Growth: Source of Value of the Future", pisząc, że „jednym z najbardziej kluczowych zasobów wspierających długookresowy i stabilny wzrost w krajach rozwiniętych jest wzrost wielkości kapitału ludzkiego. (...) prowadzi on do większego wzrostu poziomu całkowitej produkcji w porównaniu z akumulacją zasobów naturalnych i kapitału fizycznego". W tym kontekście już 34 lata wcześniej Kevin Murphy, Andrei Shleifer i Robert Vishny w pracy „The Allocations of Talent: Implications for Growth" przedstawiali konkretne wyliczenia, jeśli idzie o talenty inżynieryjne. Oto, analizując bazę danych z 91 krajów pokrywających lata 1970–1985, odkryli, że jeśliby zwiększyć liczbę studiujących kierunki inżynieryjne o 10 proc., PKB wzrośnie o dodatkowe 0,5 proc. rocznie.

Czy osoby rozumujące w stylu posła Tarczyńskiego zakładają, że ten konieczny dla wzrostu kapitał ludzki da się wykuć, wyłącznie opierając się na „narodowych zasobach" demograficznych? Jeśli tak, to ignorują powszechną już przecież wiedzę o szybkim starzeniu się naszego społeczeństwa. Wskaźnik dzietności oscylujący wokół jednego dziecka na kobietę sprawi, że – to szacunki Komisji Europejskiej – liczba potencjalnych pracowników skurczy się z obecnie niecałych 22 mln ludzi w wieku produkcyjnym do ok. 18 mln w 2050 r. – i to w optymistycznym scenariuszu!

Doświadczenia innych państw wskazują, że próby podniesienia wskaźnika dzietności w istotnym stopniu okażą się płonne, więc nawet jeśli uda nam się wykształcić nasze społeczeństwo jeszcze lepiej, luki na rynku pracy własnymi, narodowymi siłami nie uzupełnimy. Owszem, imigracja nie stanowi panaceum na problemy demograficzne i związane z nimi napięcia strukturalne (jak np. presja kosztowa w ochronie zdrowia), ale stanowi – jeśli mowa o imigracji w ogóle – niezbędny środek łagodzący na czas potrzebny do ich rozwiązania, jak i – jeśli mówimy o imigrantach wykwalifikowanych – lewar to rozwiązanie ułatwiający.

Imigracja rozumiana ogólnie łagodzi braki na rynku pracy, a jej „specjalistyczny" podtyp zwiększa pulę pomysłów i polepsza know-how ich wprowadzania. Przykładowo w Polsce wyjątkowo dobrze rozwinęła się branża gier komputerowych. Ponad 800 firm notuje roczny przychód o wartości 1,3 mld euro. Około 14,5 proc. z 15 tys. zatrudnionych w nich ludzi to obcokrajowcy. Ten ponadprzeciętny względem innych branż odsetek to pochodna olbrzymiej konkurencji w tym sektorze. Od jego pracowników wymaga się unikatowych umiejętności, co utrudnia skompletowanie zespołu w oparciu o rynek rodzimy. Każdy kolejny nowo zatrudniony talent – sprawny programista z Indii, grafik z Kolumbii czy dźwiękowiec z USA – umożliwia branży dalszy wzrost. Ten wzrost to nie tylko zysk właścicieli, ale też większe zatrudnienie „dokoła" tych branż, większe zainteresowanie związanymi z nimi kierunkami studiów wśród Polaków, a także większe wpływy z podatków do krajowego budżetu.

FOT. DIGITAL VISION./PHOTODISC/GETTY IMAGES

ebrasa.pl 99.00.00.90

Chory kraj, a lekarzy nie chcemy

Wśród deficytowych zawodów w naszym kraju, według Barometru Zawodów, wymienia się m.in. kierowców, elektryków, spawaczy, pielęgniarki i położne, lekarzy, nauczycieli, psychologów czy księgowych. Większość tych zawodów jest dobrze płatna, co powinno dać do myślenia tym, którzy sądzą, że ubytki na rynku pracy można zlikwidować, po prostu podnosząc płace, co miałoby w masowej skali zachęcić Polaków do większej aktywności zawodowej.

Teoretycznie te deficytowe, ale dobrze płatne zawody powinny przyciągać tłumy wykwalifikowanych imigrantów, a jednak Polski Instytut Ekonomiczny w 2023 r. wskazywał, że choć rocznie wydaje się w Polsce ok. 320 tys. pozwoleń na pracę, to tylko 6,5 proc. dotyczy zawodów wymagających wysokich kwalifikacji. Ściągamy głównie pracowników do zadań prostych albo sezonowych. Dlaczego? Ponieważ Polska stworzyła system, który największe talenty odstrasza albo – jeśli odstraszyć się nie uda – po prostu przegania.

Jest to zarówno statystycznie potwierdzony fakt, jak i doświadczenie współautorki niniejszego tekstu jako imigrantki do Polski spoza UE. W przypadku takich osób, aby przyjechać i pracować w Polsce, konieczne jest uprzednie zdalne znalezienie pracy i uzyskanie zezwolenia na pracę, które następnie dołączane jest do wniosku wizowego. Wizę pracowniczą otrzymuje się na maksymalnie rok, a jeśli chce się przebywać i pracować dłużej, trzeba przed upływem ważności wizy złożyć wniosek o pobyt tymczasowy. Aby artykuł niniejszy nie zamienił się w książkę, skupmy się na osobach starających się o kartę pobytu. To tu zaczynają się prawdziwe schody.

Obecne ramy prawne pozwalają, by wnioski pobytowe pozostawały nierozpatrzone bez wiążącego terminu i bez skutecznego środka proceduralnego. W praktyce oznacza to, że po złożeniu wniosku cały proces wchodzi w fazę zniechęcającego czekania na Godota. Według Urzędu ds. Cudzoziemców średni czas rozpatrywania wniosku o pobyt w 2025 r. wyniósł 341 dni we wszystkich województwach. Samo uzyskanie terminu tej wizyty może zająć kolejne 300–450 dni, a odbiór karty następne 90–120 dni. Łącznie cały proces może się więc rozciągnąć nawet do trzech lat. Opóźnienia pogłębia dodatkowo rozdrobniona i zdecentralizowana struktura systemu. Zezwolenia pobytowe są obsługiwane na poziomie województw, co prowadzi do ogromnych różnic regionalnych w zdolności administracyjnej, zwłaszcza w województwach o największym popycie, takich jak mazowieckie i małopolskie. Skokowy wzrost liczby wniosków po 2022 r., w dużej mierze napędzany napływem osób z Ukrainy, dodatkowo obciążył system. Chociaż kodeks postępowania administracyjnego przewiduje mechanizmy reagowania na bezczynność administracji, ich skuteczność jest ograniczona tam, gdzie terminy wydania decyzji są zawieszone w związku z brakiem kadrowej wydolności systemu.

Typowe doświadczenie migranta w obecnym systemie wygląda następująco: wniosek zostaje złożony, pojawia się formalne potwierdzenie, a potem wnioskodawca czeka – często ponad rok – bez żadnych aktualizacji. W tym okresie wnioskodawca nie może podróżować za granicę, a niepewność co do finalnego rezultatu paraliżuje plany i utrudnia sytuację na rynku pracy. Weźmy 23-letnią Liu – ta chińska studentka polskiej uczelni, władająca kilkoma językami, znalazła w kwietniu zeszłego roku pracę w firmie marketingowej. Jako że jej karta pobytu traciła ważność we wrześniu, zaproponowano jej umowę tymczasową. Po otrzymaniu polskiego dyplomu dającego cudzoziemcom prawo do pracy bez pozwoleń, pracodawca miał ją przedłużyć. W międzyczasie poprosił tylko o numer postępowania w sprawie karty pobytu, ale gdy okazało się, że na przydzielenie tego numeru czeka się nawet cztery miesiące od złożenia dokumentów, umowę rozwiązał, prosząc, by odezwała się ponownie, gdy go uzyska. Tyle, że po czterech miesiącach jej stanowisko było już obsadzone. Choć Liu nie była zrozpaczona, bo szybko udało się jej wejść do procesu rekrutacyjnego w innej uznanej firmie, biurokracja znów podłożyła nogę. Liu miała już dyplom, ale wciąż czekała na kartę pobytu – i właśnie dlatego rekruter odprawił ją z kwitkiem. Bo co z tego, że może legalnie pracować, skoro istnieje możliwość, że karty pobytu jednak nie otrzyma? Nie będziemy inwestować w panią, jeśli istnieje ryzyko, że polskie państwo panią przegna z kraju...

Jeśli ktoś sądzi, że tego typu absurdy dotyczą tylko migracyjnych „świeżynek", co nie znają jeszcze polskiego i nie umieją radzić sobie z polskimi urzędnikami, niech otrzeźwi go wiadomości, jaką dostaliśmy od męża mieszkającej od 10 lat w Polsce Tajwanki: „Mówi świetnie po polsku i pracuje jako stomatolog. Wykształcona, dobrze zarabia, nigdy nie miała ani nie sprawiała nikomu żadnych problemów. Kocha ten kraj, czego nigdy nie zrozumiem, biorąc pod uwagę, jak jest traktowana przez administrację. Dwa i pół roku czekania na kartę pobytu i mimo załączonych dokumentów liczonych w kilogramach dostała wstępną decyzję negatywną. Chory kraj, a lekarzy nie chcemy".

MOS babo placek...

Czy rząd dostrzega problem? Wydaje się, że tak. Jednak nie za bardzo potrafi (albo nie za bardzo chce) go rozwiązać. Przykładem jest cyfryzacja systemu postępowań dotyczących cudzoziemców. Ma ona polegać na zastąpieniu papierowych formularzy systemem online o nazwie MOS 2.0 – Moduł Obsługi Spraw, którego uruchomienie zaplanowano na 27 kwietnia 2026 r. Owszem, MOS 2.0 scentralizuje i usprawni składanie wniosków, ograniczając np. liczbę pojawiających się w nich błędów, ale nie przyspieszy wydawania decyzji ani nie poprawi komunikacji z organami imigracyjnymi. Dlaczego? Bo jego wdrożeniu nie towarzyszy skrócenie procedur na dalszych etapach oraz uzupełnienie braków kadrowych w urzędach. Ponadto, biorąc pod uwagę doświadczenia z cyfryzacją innych systemów, należy się spodziewać początkowych problemów technicznych, a sam okres przejściowy może stworzyć nowe ryzyka, zwłaszcza dla osób składających wnioski w pobliżu daty uruchomienia systemu lub korzystających z pośredników.

Innym jeszcze problemem jest to, że skoro cyfryzacja w postaci MOS 2.0 nie zwiększa zdolności decyzyjnej administracji, to obecnie skumulowane i idące w lata opóźnienia w rozpatrywaniu spraw mogą po prostu zostać przeniesione do nowego systemu, zamiast zostać zlikwidowane. Dotąd pracodawca mógł wystosować do urzędu list z prośbą o przyspieszenie przedłużającej się procedury ze względu na ważne okoliczności. W nowym systemie nie będzie już takiej możliwości, co oznacza osłabienie ochrony przed bezczynno- ▷

ścią urzędu niż realną poprawę sytuacji. W efekcie sytuacja imigrantów na rynku pracy może ulec dalszemu pogorszeniu – zwłaszcza w zawodach regulowanych, np. w ochronie zdrowia, gdzie opóźnienia w postępowaniach nakładają się na długie i nieprzejrzyste procedury uznawania dyplomów oraz licencji.

W istocie więc MOS 2.0 to kolejny krok w stronę wzmocnienia kontroli administracji, ale nie jej wydolności. Na obecnym etapie za jedyny naprawdę potwierdzony sukces w usprawnianiu procedur pobytowych można uznać zmiany w organizacji wizyt osobistych w urzędzie. Obecnie wnioskodawcy otrzymują wyznaczone terminy spotkań mailowo, wraz z precyzyjną informacją o godzinie, wejściu i wymaganych dokumentach. Zastąpiło to wcześniejszą praktykę fizycznego ustawiania się w kolejkach przed urzędami, często połączoną z rywalizacją o ograniczoną liczbę miejsc przyjmowanych każdego dnia. Spadła w efekcie liczba doniesień o przepełnieniu, nieformalnych systemach kolejkowych i osobach zajmujących miejsca dla innych. Ta reforma poprawia porządek proceduralny na etapie składania dokumentów, ale nie usuwa głównego wąskiego gardła całego systemu: czasu potrzebnego na wydanie zezwolenia. Podsumować ją można tak: urzędnicy odkryli e-maila! I pomyśleć, że projektowanie tego „rewolucyjnego" systemu trwało osiem lat...

Nic dziwnego, że wobec braku reform i rosnącej niewydolności systemu, wyrósł rozległy rynek nieformalnych usług doradczych. Setki małych agencji, konsultantów i pośredników – od licencjonowanych prawników po nieregulowanych „agentów" – oferują pomoc przy wnioskach, terminach wizyt i dokumentacji. Choć trudno o dokładne szacunki, to z pewnością z takich usług korzystają rocznie dziesiątki tysięcy wnioskodawców, a cały rynek generuje opłaty liczone w milionach złotych. Jakość i skuteczność tych usług są jednak bardzo zróżnicowane, co budzi obawy dotyczące dezinformacji i bezpieczeństwa danych. Z ekonomicznego punktu widzenia ujawnia to formę „nieproduktywnej przedsiębiorczości": wysiłek i zasoby są zużywane na obchodzenie barier administracyjnych zamiast na tworzenie nowej wartości. Że to dobrze, bo polscy prawnicy mają zajęcie? Cóż, badanie z 1991 r., które cytowaliśmy przedtem, pokazało, że zwiększanie liczby prawników w społeczeństwie obniża wzrost gospodarczy.

Non nocere nie wystarczy

Polska nie jest jedynym krajem europejskim, który potrzebuje utalentowanych imigrantów, by oliwić tryby gospodarki, a globalny zasób takich ludzi wcale nie jest wyjątkowo duży. Jak pokazuje Hein de Haas w książce „How Migration Really Works", migranci ogółem stanowią zaledwie 3 proc. populacji globu, a poziomy imigracji netto, których potrzebują kraje rozwinięte, są tak wysokie, że zaspokojenie ich jest po prostu niemożliwe.

W związku z tym – to już nasza teza – polityka migracyjna nie może ograniczać się do zmniejszania szkód albo tarć administracyjnych. Nie chodzi o to, by nie odstraszać, ale także o to, by przyciągać i zatrzymywać talenty. To natomiast wymaga przejścia od defensywnego modelu opartego na kontroli do konkurencyjnego modelu rekrutacji talentów, w którym państwo świadomie projektuje dla tych najambitniejszych i najbardziej pożądanych migrantów wygodne procedury pobytowe.

Nie musimy wyważać otwartych drzwi, bo są kraje, które robią to dobrze, łącząc przyspieszone ścieżki, wyspecjalizowane kanały wizowe i jasne zasady obowiązujące już po przyjeździe. System funkcjonujący w Holandii opiera się na dedykowanych ścieżkach dla wysoko wykwalifikowanych pracowników, stosuje się tam progi wynagrodzeniowe i ogranicza testy rynku pracy wobec najbardziej pożądanych talentów (tu trzeba oddać polskiemu państwu, że w 2025 r. zniosło test rynku pracy całkowicie). Portugalia i Estonia uzupełniają to wizami dla start-upów i cyfrowych nomadów oraz administracją projektowaną od początku jako cyfrowa. Holistycznie, a nie tylko punktowo i niespójnie, jak często ma to miejsce w Polsce. Kanada z kolei łączy procedury dla osób przyjeżdżających w celu poszukiwania pracy z przejrzystym przejściem do pobytu stałego. Inspirację Kanadą widać w przypadku niemieckiej Chancenkarte (Karty Szans), wprowadzonej w 2024 r. Zmienia ona logikę migracji z modelu opartego na konieczności wcześniejszego uzyskania zatrudnienia na model dopuszczający przyjazd w celu poszukiwania pracy w oparciu o specjalny system punktowy. Ograniczeniem niemieckiego rozwiązania jest niewydolność administracyjna. Dobrze zaprojektowane instrumenty prawne są w praktyce spowalniane przez przepustowość biurokracji i proceduralne wąskie gardła. To tłumaczy, dlaczego w pierwszym roku wydano około 11,5 tys. wiz, a nie zakładane przez rząd 30 tys.

Polityka migracyjna w Polsce wciąż jest traktowana jak techniczny problem zarządzania papierami, a nie jak centralny element strategii gospodarczej. Mimo powtarzanych od lat ostrzeżeń ze strony pracodawców, ekonomistów i organizacji międzynarodowych reformy w tym zakresie skupiają się na w istocie symbolicznej cyfryzacji zamiast na realnym zwiększaniu zdolności instytucjonalnej. Polska klasa polityczna – i to ponad podziałami! – konsekwentnie ignoruje długoterminowe koszty takiego podejścia. W praktyce brak zasadniczej zmiany w sposobie rozumienia i zarządzania migracją będzie odczuwalny koniec końców nie dla imigrantów wyłącznie, lecz i dla samych Polaków, którzy stracą możliwość wspinania się po drabinie rozwoju w dotychczasowym tempie.

Na koniec, gdy mowa o przyciąganiu największych talentów, warto zasygnalizować istnienie jeszcze jednej, wyjątkowo ważnej warstwy problemu: kwestii ich integracji. Sam fakt, że zdolni ludzie będą chcieli i mogli tu przyjechać i pracować, nie oznacza, że będą chcieli zostać na dobre. Aby tak było, muszą mieć przed sobą perspektywę naturalizacji. „Im bardziej imigranci identyfikują się z ich nowym narodem, tym lepsze wyniki w integracji osiągają" – pisze De Haas. Lekturę jego pracy polecamy wszystkim politykom, nie tylko p. Tarczyńskiemu.

©℗

Fatima Zahra Znioi jest pracownikiem naukowym Centrum Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego

Sebastian Stodolak jest wiceprezesem Warsaw Enterprise Institute

PREZENTACJA

FOT. KRZYSZTOF BIELIŃSKI

Bank Pekao S.A. wspiera Teatr Wielki – Operę Narodową

Bank Pekao S.A. przedłużył współpracę z Teatrem Wielkim – Operą Narodową w Warszawie, obejmując rolę mecenasa instytucji oraz partnera Akademii Operowej na dalszą część sezonu artystycznego 2025/2026 oraz 2026/2027. W ramach mecenatu bank będzie wspierał szerokie spektrum wydarzeń – od premier operowych i baletowych, przez koncerty i wystawy, po rozbudowaną ofertę edukacyjną.

To kontynuacja wieloletniego zaangażowania Banku Pekao w rozwój kultury i sztuki oraz realizacja strategii marki odpowiedzialnej społecznie, aktywnie uczestniczącej w życiu kulturalnym Polaków. Bank od lat wspiera inicjatywy artystyczne, traktując mecenat jako ważny element budowania relacji z klientami oraz wzmacniania wizerunku instytucji zaangażowanej w ochronę i promocję polskiego dziedzictwa.

– Z satysfakcją i dumą kontynuujemy współpracę z Teatrem Wielkim – Operą Narodową, jedną z najważniejszych instytucji kultury w Polsce. Mecenat nad tak wyjątkowym miejscem to dla Banku Pekao nie tylko zaszczyt, lecz także świadomy wybór wynikający z naszego wieloletniego zaangażowania w rozwój sztuki. Wspierając ambitne projekty artystyczne i edukacyjne, realnie przyczyniamy się do wzmacniania polskiej kultury i tworzenia przestrzeni, w której mogą się rozwijać kolejne pokolenia talentów – mówi Cezary Stypułkowski, prezes Banku Pekao S.A., i podkreśla, że w dobie dynamicznej cyfryzacji szczególnie ważne jest, aby nie zatracić kontaktu z tradycją wielkiej sztuki – z tym, co buduje wrażliwość, tożsamość i wspólnotę.

– Dlatego z pełnym przekonaniem angażujemy się w inicjatywy, które pielęgnują te wartości – dodaje Cezary Stypułkowski.

Ambitne projekty artystyczne i edukacyjne

Teatr Wielki – Opera Narodowa, jako największa scena operowa i baletowa w Polsce, realizuje misję kultywowania tradycji, wspierania współczesnej twórczości oraz upowszechniania najcenniejszych dzieł światowego repertuaru. Instytucja prowadzi również szeroko zakrojone działania edukacyjne, w tym

FOT. KRZYSZTOF BIELIŃSKI

program Akademii Operowej, skierowany do wybitnie uzdolnionych młodych śpiewaków i pianistów.

– Cieszymy się, że Bank Pekao dołącza do grona naszych mecenasów. Wsparcie tak znaczącego partnera pozwala nam realizować ambitne projekty artystyczne i edukacyjne, które stanowią fundament naszej misji. To wsparcie realnie przekłada się na naszą codzienną pracę: rozwijamy repertuar, otwieramy przestrzeń dla młodych talentów i docieramy do nowych odbiorców – zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami – mówi Boris Kudlička, dyrektor Teatru Wielkiego – Opery Narodowej. – Współpraca z Bankiem Pekao daje nam poczucie stabilności, ale też inspiruje do sięgania wyżej i tworzenia przedsięwzięć, które mają trwały wpływ na kształt kultury wysokiej w Polsce – dodaje.

W ramach współpracy w sezonach 2025/26 i 2026/27 Teatr Wielki – Opera Narodowa zaprezentuje co najmniej po siedem premier operowych i baletowych w każdym sezonie, kilkanaście tytułów repertuarowych oraz liczne koncerty, recitale, wystawy i wydarzenia edukacyjne. Akademia Operowa zrealizuje cykl koncertów, spektakli i warsztatów prowadzonych przez wybitnych pedagogów i artystów.

Kultura i sztuka w strategii Banku Pekao

Partnerstwo z Teatrem Wielkim – Operą Narodową stanowi kluczowy element filaru kultura i sztuka w strategii sponsoringowej Banku Pekao S.A., uzupełniając współpracę z Zamkiem Królewskim, DESA Unicum oraz PGE Narodowym. Razem tworzą one spójny program obecności banku w najważniejszych przestrzeniach życia publicznego – od kultury wysokiej, przez historię i sztukę, po sport oraz wydarzenia masowe.

Długoterminowa współpraca z Teatrem Wielkim – Operą Narodową wpisuje się w działania Banku Pekao jako mecenasa kultury, wspierającego rozwój młodych talentów, a także umożliwia tworzenie unikalnych doświadczeń dla klientów, m.in. przez udział w premierach, wydarzeniach specjalnych i spotkaniach z artystami.

PARTNER Bank Pekao

eprasa.pl 99addf9f60

Inwazje dziwności u końca czasów

W Strefie X jesteś materiałem genetycznym do przetworzenia, jesteś awangardą oduczania się bycia człowiekiem – paradoksalnie to, być może, jedyna, choć okrutna ścieżka ocalenia

Piotr

Kofta

Czasami po przeczytaniu książki albo obejrzeniu filmu człowiek mówi do siebie: „Ale to dziwne!". Czuje, że próbowano mu wykręcić mózg na lewą stronę, podważyć jego wiedzę o świecie, rozśmieszyć go poznawczą niespójnością, przestraszyć czymś aberracyjnie potwornym.

Ale co to właściwie znaczy „dziwne"? Odpowiedź na to pytanie, choć wydaje się banalna, jest w istocie trudna (jeśli w ogóle możliwa), niemniej może nas zaprowadzić w ciekawe, słabo spenetrowane rejony, na skraj mapy albo i w ogóle poza mapę. W każdym razie przyjmijmy pierwsze, wstępne rozpoznanie: od tego, co dziwne, jest blisko do tego, co straszne, a zdziwienie to maska lęku.

Nadpodaż duchów i widm

W analizach tekstów kultury powracającą często kategorią jest „niesa-

eprasa.pl 99addf9f60

mowitość", wywiedziona z psychoanalitycznych koncepcji Zygmunta Freuda i Ernsta Jentscha. Das Unheimliche (w terminologii angielskiej: uncanny) wywołuje psychologiczny dyskomfort, gdy rzeczy i zjawiska obce, tajemnicze, przerażające bądź objęte tabu, przejawiają zarazem cechy dobrze znane obserwatorowi. Freud tłumaczył ten efekt wyparciem – elementy wypchnięte w podświadomość powracają jako to, co upiorne, bo nie znajdują innej drogi do jaźni. Dziwność jest zakorzeniona w unieważnionej, ale wciąż obecnej przeszłości; jest rodzajem żałoby po tym, co utracone, nawet jeśli utrata oznaczała jednocześnie zapomnienie i wyzwolenie. Stąd taka nadpodaż duchów i widm w kulturze popularnej.

Patrząc na sprawę szerzej, można pewnie powiedzieć, że duchy i widma prześladują te formacje społeczne, które, wykonawszy skok w nowoczesność, nie przeprowadziły uczciwego rozliczenia z dawnymi grzechami, a teraz owe przewiny powracają w postaci upiorów, tajemniczych nawiedzeń, niepokojących powidoków, żywych trupów, wybebeszonych lalek. Albo, postrzegając sprawę bardziej freudowsko, uznać owe inwazje dziwności za koszt ucywilizowania (nałożenia kagańca na id): poddana dyktatowi rozumu ludzkość wciąż tęskni za pierwotnym doświadczeniem magicznym, religijnym, mistycznym, lecz owo doświadczenie – dla sformatowanej, tresowanej duszy tyleż ekscytujące, ile przerażające – jest w stanie wsączyć się już tylko przez pęknięcia w bunkrze racjonalności.

Rzecz w tym, że takie wyjaśnienie jest niewystarczające. Niewykluczone nawet, że owa dziwność, skonwencjonalizowana i mająca zawsze jakieś wewnętrzne źródła w minionym czasie, w ogóle nie jest autentyczną dziwnością. Brytyjski filozof Mark Fisher stwierdził kpiarsko, że eksplanacje psychoanalityczne sprowadzają każdy poznawczy czy emocjonalny dyskomfort do „modernistycznego dramatu rodzinnego". Temu, co zaproponował w zamian, warto się przyjrzeć uważniej.

Dziwaczne i osobliwe

Fisher (1968–2017) – znany też pod pseudonimem k-punk – kulturoznawca, krytyk muzyczny, bloger i lewicowy aktywista, zasłynął głośnym manifestem „Realizm kapitalistyczny" (2009, wyd. pol. Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa 2020, przeł. Andrzej Karalus), w którym starał się ująć teoretycznie „powszechne odczucie, że kapitalizm jest nie tylko jedynym względnie funkcjonującym systemem polityczno-ekonomicznym, ale, co więcej, [że] nie można obecnie nawet sobie wyobrazić jakiejkolwiek sensownej alternatywy względem niego". Kapitalizm późnej no- ▷

Kadr z filmu „Anihilacja"

FOT. BE&W

eprasa.pl 99addf9f60

woczesności unicestwił więc, wedle Fishera, jakiekolwiek alternatywne sposoby politycznej organizacji społeczeństw Zachodu. Nie tylko jednak: unicestwił też odmienne sposoby myślenia. A może nawet, po prostu, zlikwidował przyszłość (rozumianą jako osiągalny, projektowalny cel, dla którego warto żyć). Przy okazji zdemolował sferę usług publicznych, pracę uczynił czynnością bezsensowną, zmiażdżył system edukacji, wpędził miliony ludzi w kryzys zdrowia psychicznego, obciążając ich osobistą odpowiedzialnością za niedyspozycję, a wysterylizowawszy kulturę z odwagi i nowatorstwa, zamienił ją w igrzyska bezpiecznej repetycji oraz nostalgicznego retromaniactwa. Opisujące ten stan rzeczy pojęcie realizmu kapitalistycznego odnosi się do pełnego rezygnacji przekonania, że nic się z tym stanem rzeczy nie da zrobić, że neoliberalny kapitalizm jest, jak pogoda, kaprysem natury.

W jaki sposób do takiego zamkniętego świata w ogóle mogą przenikać jakiekolwiek informacje? Po pierwsze, powiada Fisher, w postaci widmowych manifestacji tego, co się nie spełniło, ale było w swoim czasie alternatywną narracją o przyszłości. W tym celu pożyczył sobie od Jacques'a Derridy pojęcie duchologii (fr. hantologie/ang.: hauntology), tłumaczące, jak owe odblaski niegdysiejszych marzeń – utopii, planów, kontrkulturowych przedsięwzięć – tworzą wyłomy w ideowym i wyobraźniowym monolicie późnego kapitalizmu.

To jednak nie wszystko. W eseju „Dziwaczne i osobliwe" (oryg. wyd. 2016, wyd. pol. słowo/obraz terytoria 2023, przeł. Andrzej Karalus, Tymon Adamczewski) Fisher postuluje, by skupić się na tym, co zewnętrzne. Jak rozumieć tę „zewnętrzność"? Najprościej rzecz ujmując – jako inwazję dziwności, która nie podlega żadnemu wyjaśnieniu, bo nie mieści się w naszych schematach percepcji i rozumienia świata. Zwyczajowe figury z horroru nie wchodzą tu w grę. Chodzi o nasączone obcością afekty, miejsca i zdarzenia, w których wypadku opisowe konwencje się wyczerpują. Współczesne literatura i film pełne są takich motywów – żeby to zobaczyć, trzeba jednak zrezygnować z kłopotliwego podziału na kulturę wysoką i niską, bo to w popkulturze, fantastyce, szeroko rozumianej sztuce spekulatywnej dzieją się rzeczy w tym kontekście najciekawsze.

Fisher rozróżnia w swoim eseju to, co dziwaczne („weird"), i to, co osobliwe („eerie"), wskazując te podkategorie jako dwa sposoby stosowane przez kulturę do wytwarzania u odbiorcy poczucia niepokoju, przerażenia, ale też zaciekawienia nieznanym. W wielkim skrócie: dziwaczne wdziera się do naszego świata i w obręb naszego poznania z innego, nieodgadnionego systemu znaczeń. Nagle odkrywamy istnienie jakiegoś obiektu (istoty, przedmiotu, zjawiska), który nie ma prawa istnieć, przynajmniej w świecie, który znamy. Ale istnieje. Być może znaczy to, że reguły rządzące światem się zmieniły. Albo żadnych przewidywalnych reguł już po prostu nie ma, w uporządkowane uniwersum wlewają się pustka, chaos, obcość, anomia. Osobliwe jest z kolei nieco inne: opisuje emocję braku lub nadmiaru – to, co znane, zaczyna budzić w nas niepokój, znikając z miejsc, w których bywało, i pojawiając się tam, gdzie do tej pory nie było widziane. Aby posłużyć się przykładami: zniknięcia dziewcząt w „Pikniku pod Wiszącą Skałą" są osobliwe, a nieznana siła, która te zniknięcia wywołuje, jest dziwaczna. Dziwaczna jest myśląca planeta w „Solaris" Stanisława Lema, osobliwe są natomiast zjawy zaludniające solaryjską bazę w wyniku interakcji ludzkiej świadomości z planetą o quasiboskich cechach. Dziwaczna jest Strefa X w tetralogii Jeffa VanderMeera „Southern Reach", osobliwe są za to jej pejzaże: postapokaliptyczne, wyludnione, zarastające zmutowaną roślinnością. Do VanderMeera zresztą jeszcze wrócimy.

> Zona to kosmiczny śmietnik, Strefa X to niesłychanie złożony ekosystem, który aktywnie zmienia ziemską naturę, asymilując ją i przyspieszając procesy ewolucyjne

Fisher nie upiera się przy jednym, konkretnym wyjaśnieniu, po co właściwie nam doświadczanie dziwaczności i osobliwości. Być może chodzi o to, by pokazać, że nie istnieje żaden kulturowy ani poznawczy monolit. „Jedność i przejrzystość, którą przypisujemy naszemu umysłowi, są ułudą. Luki i niespójności czynią nas tym, kim jesteśmy" – pisze Fisher, zauważając przy okazji, że to, co dziwne, zagraża narracjom, które nie tylko zapewniają sens rzeczywistości, lecz także są produktami władzy i przemocy symbolicznej. Innymi słowy, odczuwać lęk i fascynację dziwności to choć przez chwilę być wolnym. Dziurę w murze można wybić jedynie narzędziem pochodzącym z tamtej strony muru, tej ciemnej strony, której nigdy nie widzieliśmy – więcej nawet: nie mieliśmy pojęcia, że istnieje.

A może poza-samowitość

Nie tylko Fisher szukał innego ujęcia dziwności niż postfreudowska niesamowitość. China Miéville – wybitny brytyjski pisarz, teoretyk kultury, działacz społeczny, przedstawiciel literackiego nurtu The New Weird, Nowej Dziwności, wskazał na to, że istnieją dwa sposoby ujmowania tego, co dziwne: znana nam już niesamowitość (uncanny) oraz poza-samowitość (abcanny – korzystam tu z propozycji przekładu tego terminu postulowanej przez Macieja Dajnowskiego w tekście „«Praca widma w epoce mechanicznej reprodukcji». China Miéville: koncepcje haute weird i abcanny", Literatura i Kultura Popularna XXVI 2020).

Abcanny, wzorowane na pojęciu abjektu, oznaczającym to, co odrzucone, nieczyste, graniczne, naruszające porządek symboliczny i tożsamościowy, opisuje grozę wynikającą nie z wypartej, powracającej w widmowej formie przeszłości, lecz ze spojrzenia w przyszłość, z konfrontacji z czymś absolutnie nowym, przerażająco obcym i niemożliwym do zrozumienia. Gdy świat ulega gwałtownym przemianom, co rusz unieważniając wszystko, cośmy o nim wiedzieli i na czym mogliśmy polegać, to właśnie poza-samowitość staje się podstawowym składnikiem ludzkiego doświadczenia, co znajduje odzwierciedlenie w kulturze: jest u Kafki w „Procesie", jest i w opowiadaniach Lovecrafta, u którego groza to budzący wstręt, radykalnie inny przybysz z zewnątrz, niewyjaśnialny w ramach jakiejkolwiek logiki, racjonalności czy podświadomej seksualnej represji. W poza-samowitości czai się za to pewna groźba. „Abcanny jest kategorią ucieleśniającą lęk – niewyłącznie intelektualny – przed w każdej chwili zagrażającym «halucynacyjnym/nihilistycznym novum», które gotowe jest rozsadzić cały kategorialny system naszej wizji świata, z poznaniem i aksjologią na czele, detronizując wyróżnioną (czy to z przyczyn moralnych, jak dyskursy religijne, czy to poznawczych, jak na równi zakładają Arystoteles i Heidegger) pozycję człowieka pośród innych bytów, degradując go na powrót do roli Lemowskiego «zgęstka» w kosmicznej zupie" – pisze Dajnowski.

Początek i koniec

Dochodzimy wreszcie do VanderMeera i jego tetralogii. Jeff VanderMeer, rocznik 1968, Amerykanin mieszkający na Florydzie, to jeden z najciekawszych współczesnych autorów prozy spekulatywnej. Celowo używam ogólnikowego terminu „proza spekulatywna", bo twórczość VanderMeera jest trudno klasyfi-

eprasa.pl 99addf9f60

kowalna – ta niepodatność na szufladkowanie dotyczy zresztą całego nurtu The New Weird, którego amerykański pisarz jest czołowym przedstawicielem, a który swobodnie korzysta z poetyk horroru, SF, urban fantasy, realizmu magicznego czy dystopii. Tetralogia „Southern Reach" mieści się gdzieś pomiędzy ekothrillerem, body horrorem, powieścią szpiegowską a dystopią właśnie, nie wjeżdżając jednak w ustalone koleiny żadnego z tych podgatunków. Pomijając wszystko inne, to po prostu kawał znakomitej literatury.

Strefa X powierzchownie przypomina trochę Zonę z „Pikniku na skraju drogi" braci Strugackich (i późniejszego filmu „Stalker" Andrieja Tarkowskiego): także pojawiła się w niewytłumaczalny sposób i przekształciła pewien obszar w terytorium rządzące się swoimi, niepojętymi dla ludzi regułami. Poza tym, że VanderMeer, jak twierdzi, nie czerpał żadnej inspiracji z „Pikniku...", różnica między Zoną a Strefą X i tak jest zasadnicza: Zona to kosmiczny śmietnik, Strefa X to niesłychanie złożony ekosystem, który aktywnie zmienia ziemską naturę, asymilując ją i przyspieszając procesy ewolucyjne.

Do niedawna tetralogia była trylogią. Trzy części – „Anihilacja", „Anomalia" i „Afirmacja" – wychodziły po sobie w tym samym, 2014 r. (w Polsce ukazały się niedługo później w przekładach Anny Gralak, ale – uwaga! – pod innymi tytułami: „Unicestwienie", „Ujarzmienie" i „Ukojenie". Dopiero niedawne wznowienie całej serii nosi tytuły bliższe brzmieniowo oryginałom). „Anihilacja" opowiada historię 12. misji na teren Strefy X – misji organizowanej przez tajną agencję badawczą Southern Reach. Choć wszystko odbywa się na Ziemi, w zasadzie tuż obok i w znajomych krajobrazach – w ruinach osiedla mieszkaniowego, przy latarni morskiej, na mokradłach, na plaży, w sosnowym lesie – jest to jednak rzecz o wyprawie na inną planetę. Członkinie misji konfrontują się bowiem z rzeczywistością, której istnienia nie były w stanie przewidzieć w najbardziej odjechanych snach. Zaznaczę dla porządku, że istnieje ekranizacja „Anihilacji" w reżyserii Alexa Garlanda – to niezły film, atrakcyjny wizualnie, ale scenariuszowo napisany od nowa i przeinaczający wiele kwestii z książki: radziłbym oglądać po lekturze.

> Antropocen unieważnił różnicę między kulturą a naturą, biosfera jest jedna, dynamiczna i płynie w kierunku, którego nie kontrolujemy

Jeff VanderMeer

„Absolucja", przeł. Anna Gralak, Znak, Kraków 2026

To jednak dopiero pierwsza warstwa dziwności. W kafkowskiej, dusznej „Anomalii" towarzyszymy niejakiemu Kontrolerowi, niezbyt uzdolnionemu agentowi służb, który w wyniku rodzinnych koneksji staje na czele Southern Reach: dotychczasowa dyrektorka nie powróciła bowiem z dwunastej misji. Powróciła za to, wbrew wszelkiej logice (a może – na prawach logiki samej Strefy X) inna z uczestniczek, biolożka. Kontroler ma za zadanie możliwie skutecznie ją przesłuchać, musi także równolegle zarządzać firmą, gdzie tajemnica pogania tajemnicę, każdy rozgrywa własną grę, a nad wszystkim czuwa mroczna Centrala, której jedynym celem jest najwyraźniej zbadanie, w jaki sposób zmusić Strefę X, by podzieliła się swoimi dziwacznymi skarbami z przemysłem zbrojeniowym.

Wreszcie następuje „Afirmacja", która w złożonej, rwanej narracji prowadzi nas zarówno na sam początek, jak i na sam koniec tej historii, pozostawiając czytelnika z masą kolejnych pytań. VanderMeer ma przy tym pełną świadomość, że fenomen, który opisuje, wymyka się ludzkiemu poznaniu – jest nieobejmowalny rozumowo, możliwy do wyczucia jedynie za pomocą intuicji, a i to tylko pod warunkiem, że po drodze pozbędziemy się balastu własnej tożsamości, tak na poziomie świadomości, jak na poziomie biologicznym. O tym właściwie traktuje cały cykl: o środowisku, które generuje nowy poziom integracji człowieka z przyrodą, unieważniając przy tym człowieka, przynajmniej w takim sensie, w jakim zwykliśmy to pojmować. W Strefie X nie jesteś intruzem, jesteś materiałem genetycznym do przetworzenia, jesteś potencjałem niespodziewanej zmiany, jesteś awangardą oduczania się bycia człowiekiem – paradoksalnie to, być może, jedyna, choć okrutna, ścieżka ocalenia.

Nie ma powrotu

Po ponad dekadzie VanderMeer dopisał czwartą część cyklu – „Absolucję" (niedawno wyszła i u nas), która składa się z paru nowel naświetlających z zupełnie innych punktów widzenia zdarzenia, jakie miały miejsce w trylogii. Mając nadzwyczajny dar komplikowania pozornie prostych historii, amerykański pisarz bawi się czytelniczym oczekiwaniem, że coś wreszcie zostanie raz na zawsze wyjaśnione. Oczywiście nic takiego nie może się stać – ponieważ nie mamy i nie będziemy mieć słów na opisanie prawdziwej genezy Strefy X. To, co jesteśmy w stanie zrobić, to po prostu się poddać. Nawiedzenie dziwacznością i osobliwością w tym wypadku ma – przez analogię – ułatwić nam ocenę naszego własnego położenia w oku antropocenicznego cyklonu, w nieodwracalnej fazie katastrofy klimatycznej.

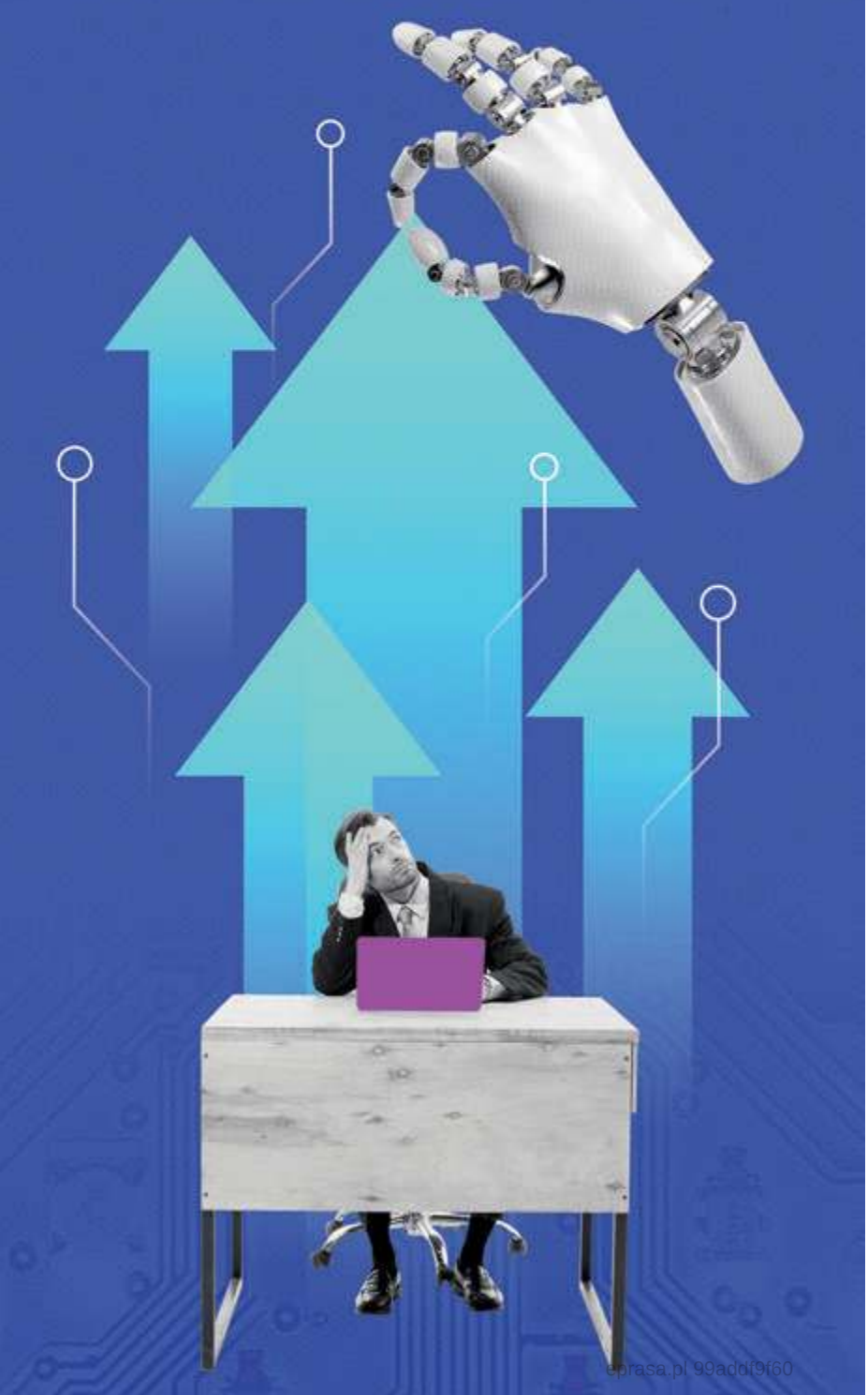
Warto bowiem czytać VanderMeera przez pryzmat ekologii. A ściślej, przez pryzmat mrocznej ekologii, by odwołać się do terminu ukutego przez filozofa Timothy'ego Mortona. Morton postuluje istnienie hiperobiektów, zjawisk tak złożonych, rozciągniętych i rozproszonych w czasie i przestrzeni, będących wypadkową działań tak wielu ludzi, że pozostają nie do objęcia przez pojedynczy umysł. Hiperobiektem może być kapitalizm. Albo globalne ocieplenie. W każdym razie Strefa X także jest hiperobiektem: nie ma wyraźnych granic, sposoby jej funkcjonowania wykraczają poza naszą percepcję, nie ma jak jej poskromić, ponieważ wydaje nam się, że znajdujemy się na zewnątrz, ale tak naprawdę siedzimy w środku, zostaliśmy dawno połknięci i już się niepostrzeżenie zmieniamy. Hiperobiekty są bowiem epicentrami dziwności.

Mroczna ekologia Mortona zakłada, że jest już o wiele za późno, by zatrzymać wywołane przez człowieka przekształcenia klimatu – wyjście, które nam pozostało, to przyjąć do wiadomości, że się z przyrodą zintegrowaliśmy na dobre i na złe, żeśmy z nią splątani, że my ugrzęźliśmy w niej, a ona w nas, bo jesteśmy w gruncie rzeczy tym samym. Objawy tego splątania są niepokojące, ekscentryczne, groźne. Antropocen unieważnił różnicę między kulturą a naturą, biosfera jest jedna, dynamiczna i płynie w kierunku, którego nie kontrolujemy. „Southern Reach" metaforycznie podpowiada, co będzie potem. Tę metaforę każdy może sobie zinterpretować po swojemu, ale jedno jest pewne: powrotu nie ma, żadna retrotopia nie przywróci do życia dawnego świata. ©℗

eprasa.pl 99addf9f60

Człowiek bez drogi

Obietnica efektu, jaką daje nam AI, jest obietnicą doskonałości: tekstu bez błędu, decyzji bez wahania, odpowiedzi bez szukania. Zostajemy z myślami bez myślących, ze słowami bez piszących, z decyzjami bez decydujących



FOT. ANTON VIERIETIN/SHUTTERSTOCK

Izabela
Lipińska
Hugh
Brosnahan

Żyjemy w świecie efektu. Otacza nas rzeczywistość wygładzona, wyretuszowana i podana w wysokiej rozdzielczości. Kwiecistym językiem opisujemy zawodowe osiągnięcia, choć zmagamy się z wypaleniem. Na zdjęciach odejmujemy sobie lat i kilogramów. Generujemy gładkie treści za pomocą algorytmów, choć czasem nie mamy wiedzy, umiejętności albo czasu, by je stworzyć. Chcemy zabłysnąć w pracy lub mediach społecznościowych, a niekiedy po prostu ulegamy wygodzie skoku do efektu, który powoli staje się normą. Wiemy, że efekt jest pusty, bo wiemy, ile nas kosztował – a raczej jak mało nas kosztował.

W ten starannie przygotowany krajobraz wchodzi maszyna – kulminacja logiki efektu. AI pisze, rysuje, doradza. Wkracza do kancelarii prawnych – LLM generuje pozwy, analizy ryzyka czy projekty umów w kilka sekund. Z jednej strony budzi zachwyt. Z drugiej – poczucie zbędności.

I wtedy trzeba jakoś wykazać, że człowiek jednak nie stał się zbędny. Na scenę wkracza pochwała niedoskonałości jako esencji człowieczeństwa. Coraz częściej spotykamy się z gloryfikacją ludzkiego błędu czy chaosu jako ostatniej linii obrony przed cyfrową doskonałością. To fałszywy trop. Chaos i błąd nie są wartościami samymi w sobie – nikt przy zdrowych zmysłach do nich nie dąży. Wbrew pozorom ich eliminacja także nie jest jednak pożądanym stanem. Dlaczego? Bo są one nierozerwalnym elementem czegoś, co rzeczywiście ma wartość: drogi, która prowadzi nie tylko do rezultatu, lecz także do mądrości. A efekt, który wygląda jak mądrość, lecz nie przeszedł drogi, to tylko pięknie wystylizowana pustka.

Niestety droga jest dziś systematycznie skracana, omijana i wypierana przez gotowy efekt. Wraz z nią zanikają kompetencje, które mogły się uformować tylko po drodze: umiejętności rozpoznania, osądu, uznania, odrzucenia czy argumentowania, odwaga, sprawczość, zdolność korekty, cierpliwość, umiejętność nadawania sensu własnemu działaniu i inne, których nie doceniamy, bo wspierają po cichu. Nie są spektakularne, ale są fundamentalne.

Przechodząc drogę, dostrzegamy, co ma dla nas wartość. Walcząc ze sprzecznościami, zauważamy, że to, co – jak się

eprasa.pl 99add9f60

wydaje – na poziomie częściowym się wzajemnie wyklucza, na poziomie głębszego rozumienia okazuje się tożsame. Niels Bohr trafnie zauważył, że przeciwieństwo trywialnej prawdy jest ewidentnie fałszywe, a przeciwieństwo wielkiej prawdy jest również prawdą. Skacząc do efektu, nie mamy szansy, aby to odkryć.

Niedoskonałość i droga

Próba ratowania ludzkiej godności przez gloryfikację błędu samego w sobie to absurd. Nikt nie chce „uroczo niedoskonałego" chirurga, pilota popełniającego błędy w imię twórczego chaosu czy prawnika, którego pomyłki miałyby świadczyć o jego głębokim człowieczeństwie. W każdej poważnej dziedzinie życia dążymy do precyzji, rzetelności i biegłości. Cenimy nie błąd, lecz jego przezwyciężanie. Jeśli dostrzegamy wartość w niedoskonałości, to dlatego, że widzimy w niej ślad walki z nią. Nie bronimy więc niedoskonałości samej w sobie. Bronimy drogi, podczas której formuje się człowiek.

Droga to nie figura retoryczna. To konkretna struktura. Zaczynamy od tego, co nam dane w doświadczeniu, staramy się to zrozumieć i dopiero wtedy dochodzimy do sądu o tym, jak rzeczy się mają. Każdy etap zależy od pozostałych. Jeśli któregoś brakuje, cały proces ulega osłabieniu. Droga ma znaczenie nie dlatego, że jest trudna, lecz dlatego, że jest jedynym sposobem, w jaki te elementy mogą się ze sobą połączyć w coś na kształt autentycznego zrozumienia. W tym procesie człowiek nie tylko wytwarza określony rezultat, lecz przede wszystkim kształtuje samego siebie. Oprócz kompetencji powstaje tu także to, co starożytni nazywali phronesis – mądrość praktyczna. Nie da się jej nałożyć jak filtra ani otrzymać w gotowej postaci. Powstaje tylko wtedy, gdy człowiek mierzy się z oporem świata, własną niewiedzą i koniecznością wyboru. Powstaje w działaniu.

Gotowanie uczy czasowej dyscypliny i proporcji. Trening fizyczny uczy granic własnego ciała, rytmu i wytrwałości. Pisanie uzasadnień uczy precyzji myślenia i przewidywania kontrargumentów. Analiza akt uczy czytania między wierszami i dostrzegania tego, czego nie widać na pierwszy rzut oka. To istota działania, a współczesna logika efektu próbuje nas przekonać, że to zbędne koszty operacyjne, które należy zoptymalizować. Co w rzeczywistości oznacza ta optymalizacja? Odcięcie podmiotu, który pracuje nad efektem, czyli nas samych.

Jak kurczyła się droga

Historia rozwoju cywilizacyjnego to w dużej mierze historia skracania drogi. Mechanizm jest zawsze ten sam: tworzymy narzędzie, które pozwala szybciej osiągnąć pożądany efekt. Skrót przynosi natychmiastową korzyść, lecz jednocześnie osłabia kompetencję, której używaliśmy, kiedy samodzielnie dochodziliśmy do tego efektu. Co więcej, stopniowo zawęża nasz horyzont, ucząc nas postrzegać świat przez pryzmat „problem – rozwiązanie – optymalizacja".

Już prawie 2,5 tys. lat temu Platon w dziele „Fajdros" przytaczał słowa Sokratesa, że dzięki pismu, owszem, zyskujemy trwałość zapisu, ale tracimy żywą, codziennie ćwiczoną pamięć. „Ten wynalazek niepamięć w duszach ludzkich posieje, bo człowiek, który się tego wyuczy, przestanie ćwiczyć pamięć; zaufa pismu i będzie sobie przypominał wszystko z zewnątrz. Więc to nie jest lekarstwo na pamięć, tylko środek na przypominanie sobie. Uczniom swoim dasz tylko pozór mądrości, a nie mądrość prawdziwą. Posiędą bowiem wielkie oczytanie bez nauki i będzie się im zdawało, że wiele umieją, a po większej części nie będą umieli nic" – pisał.

LLM domykają ten schemat: oferują analizę bez analizowania, tekst bez pisania, „relację" bez widma porzucenia. Każda z tych optymalizacji jest racjonalna na poziomie jednostkowej wygody, ale też, jak już w latach 70. XX w. pisał Marshall McLuhan, każda jest formą „amputacji". Zyskujemy jedno, a tracimy drugie. Współcześnie mówi się o „deskillingu" w efekcie interakcji z AI. To jednak tylko nowa nazwa dla starej straty: utraty kompetencji, których nie ćwiczymy, bo zadania, które ich wymagały, oddaliśmy komuś albo czemuś innemu, a sami konsumujemy tylko efekt.

To strata, która może pozostawać niewidoczna nawet przez dłuższy czas, ponieważ skupiamy się na zysku. Zauważamy ją, dopiero gdy brak utraconej kompetencji zaczyna realnie boleć.

Narzędzie czy substytut

Problem nie leży jedynie w samej technologii, lecz w tym, jaką funkcję pełni w procesie działania – działa jako narzędzie czy jako substytut? Narzędzie przedłuża kompetencję, substytut ją zastępuje. Kalkulator w ręku matematyka jest narzędziem, które odciąża go od żmudnych operacji, by mógł skupić się na abstrakcyjnym problemie. W ręku dziecka, które nie opanowało jeszcze tabliczki mnożenia, staje się substytutem, który zastępuje umiejętność, zanim zdąży się ona uformować. Gotowy wzór umowy pobrany z bazy lub wygenerowany przez AI w rękach doświadczonego radcy prawnego jest narzędziem: oszczędza czas, podsuwa inspirację, pozwala skupić się na strategii i niuansach konkretnej sprawy. Dla aplikanta, który nie zna jeszcze mechanizmów, ryzyka i różnic, ten sam wzór staje się substytutem. Pozwala odtworzyć efekt profesjonalnej umowy, ale nie buduje zrozumienia. Kiedy pojawi się nietypowa sytuacja, taki prawnik staje się bezradny.

> Kiedy oddajemy maszynie proces myślowy, zachodzi tragiczna w skutkach zmiana – człowiek traci udział w mikrodecyzjach, z których powstaje wniosek

AI może wspierać myślenie – porządkować notatki czy szukać błędów logicznych w naszym rozumowaniu, działając jako potężne narzędzie dla kogoś, kto posiada już własny warsztat. Coraz częściej jednak oferowana jest jako substytut – obietnica, że nie musimy już czytać, analizować ani formułować zdań. Wybierając substytut, kupujemy myśl, ale amputujemy myślenie.

Paradoks kompensacji

Wybór substytutu zamiast drogi uruchamia mechanizm, który można nazwać paradoksem kompensacji. Jest to sytuacja, w której kompetencje utracone w efekcie ominiętej drogi próbujemy odzyskać sztucznie. O ironio, w procesie dodatkowej, często płatnej usługi.

Ten mechanizm stał się fundamentem nowej ekonomii. Mamy słabszą pamięć, więc gramy w memory; nie mamy ruchu, więc chodzimy na siłownię. Wyeliminowaliśmy konieczność głębokiego skupienia na rzecz szybkich impulsów i wygody algorytmicznych podpowiedzi, więc teraz płacimy za kursy uważności. Osłabiliśmy naturalne drogi budowania więzi, które formowały się podczas wspólnych aktywności, więc chodzimy na coaching relacji. To wszystko trzeba kupić. To ekonomia kompensacji.

Czy jednak produkt kompensacyjny w pełni oddaje nam to, co zostało amputowane? Gry pamięciowe są kiepską imitacją pamięci ćwiczonej w realnym użyciu. Siłownia oferuje sztywne, ▷

eprasa.pl 99addf9f60

powtarzalne ruchy – marny substytut biegania i wspinania się w dziczy.

Różnica jest głębsza niż technicznie gorsza jakość imitacji. Kompetencje powstające w czynności koniecznej nie są tym samym co kompetencje trenowane w wyodrębnionym, dobrowolnym ćwiczeniu, choć mogą wyglądać podobnie. Pieczenie chleba, bo rodzina musiała jeść, uczyło innej cierpliwości niż ta ćwiczona na kursie przez osiem tygodni. Pierwsza powstała jako efekt uboczny czegoś, czego nie można było przerwać bez konsekwencji. Druga powstaje jako cel sam w sobie, w strukturze, którą można opuścić w każdej chwili. Konieczność formuje inaczej niż wybór, obowiązek inaczej niż hobby. To nieuchronność konsekwencji wytwarza postawy, na które w symulatorze z możliwością wyjścia w dowolnym momencie po prostu nie ma miejsca.

To tragifarsa nowoczesności: najpierw zastępujemy daną czynność substytutem, a następnie wykupujemy jej symulator w pakiecie premium dla nowoczesnego człowieka. To, co dawniej było naturalnym rezultatem drogi, teraz staje się towarem. System najpierw dokonuje amputacji, oferując skrót, a potem sprzedaje nam protezy pod szyldem samorozwoju.

LLM, czyli punkt graniczny

LLM nie są po prostu kolejnym wygodnym narzędziem w długim szeregu technologicznych ułatwień. Radykalizują logikę substytutu, wchodząc w obszar, który konstytuuje człowieka – myślenie. To już nie jest niewinna zabawa jak z osłabianiem pamięci czy kondycji. W końcu homo sapiens to człowiek rozumny, a nie ma rozumności bez myślenia. Kartezjusz ująłby to jeszcze dobitniej.

My powiemy praktycznie: kiedy oddajemy maszynie proces myślowy, zachodzi tragiczna w skutkach zmiana – człowiek traci udział w mikrodecyzjach, z których powstaje wniosek. To właśnie w tych setkach drobnych wyborów – doborze słowa, skreśleniu zdania, które wygląda pięknie, na rzecz koślawego, ale własnego – formują się nasz osąd i unikalna perspektywa. Korzystając z substytutu myślenia, otrzymujemy zdania, ale ich geneza pozostaje nam obca. Nie wiemy, dlaczego przybrały właśnie taką postać ani czy doszlibyśmy do tego samego, gdybyśmy myśleli sami. W świecie prawa kluczowe staje się pytanie, jak używać generatywnej AI, by te mikrodecyzje pozostały pod naszą kontrolą.

Dlaczego LLM tak błyskawicznie dominują naszą rzeczywistość? To logika rynku. Drogę – unikalną dla każdego człowieka – trudniej zamienić w produkt masowy. Rynek premiuje skrót, bo droga jest trudniejsza do monetyzacji. Substytut można powielić miliardy razy i sprzedać jako natychmiastową usługę. W ten sposób AI staje się kulminacją logiki skrótu: ostatecznym produktem, który obiecuje mądrość, a tak naprawdę odbiera ruch, który do mądrości prowadzi. Gdy oddajemy myślenie, oddajemy przestrzeń formowania się własnego osądu, bez którego nie da się ani rozumieć świata, ani naprawdę w nim działać. Oddajemy esencję człowieczeństwa.

Strata

Nasze ubolewanie nad utratą drogi to nie kwestia sentymentu za „dawnymi czasami" czy strachu przed technologią, lecz dostrzeżenie zmiany strukturalnej w samym ludzkim podmiocie. Za każdym razem, gdy wybieramy skrót, nie pomijamy po prostu niepotrzebnego kroku. Przyjmujemy gotowy, ustalony przez kogoś innego wybór tego, co ma znaczenie, a co nie. Z czasem efekt się kumuluje – im bardziej polegamy na takich technologiach, tym dokładniej nasze poczucie tego, co istotne, zaczyna się pokrywać z ich logiką. Skrót przestaje być pojedynczą decyzją, a staje się niewidzialną reorganizacją naszej uwagi. Sam świat zaczyna jawić się w uproszczonej formie, jakiej wymaga dany skrót. W efekcie stajemy się coraz lepsi w wyborze gotowych rezultatów, a coraz słabsi w samodzielnym ich wytwarzaniu. To przesunięcie oznacza utratę sprawczości, a z czasem stajemy się niewolnikami dostępnych opcji coraz mniej zdolnymi stworzyć coś, czego jeszcze nie ma w katalogu.

W świecie substytutów zmniejsza się motywacja do nabywania kompetencji. Skoro efekt jest darmowy i natychmiastowy, trud nauki wydaje się niepotrzebny. Zanika zdolność znoszenia frustracji, czyli cecha konieczna, by trwać w procesie, gdy wynik nie przychodzi od razu. Bez drogi nie ma też miejsca na korektę, która w klasycznym procesie formacyjnym jest jednym z najważniejszych elementów rozwoju. W świecie efektu nie korygujemy myśli, po prostu podmieniamy ją na nową, wygenerowaną wersję.

Najpoważniejsza jest chyba utrata zdolności do widzenia siebie nawzajem. Jeśli nie przeszliśmy przez trud rozpoznawania prawdy, nie posiadamy aparatury, by rzetelnie zobaczyć coś albo kogoś innego. Kiedy maszyna „rozpoznaje" świat za nas, chwali każdy pomysł, potwierdza każdy pogląd i zaspokaja każdą emocjonalną potrzebę, nie mamy motywacji, aby konfrontować się z materią czy drugim człowiekiem, który stawia opór. Jeśli przestajemy się konfrontować, to przestajemy patrzeć, a jeśli przestajemy patrzeć, to przestajemy umieć widzieć.

Dzisiaj coraz częściej słyszymy publiczne wyznania, że rozmowa z LLM sprawia, iż ludzie czują się bardziej „widziani" i lepiej rozumiani niż w relacjach z prawdziwymi ludźmi. Nie jest to dowód na głębię maszyny. Jeśli algorytm imitujący język troski wygrywa z żywym człowiekiem, to nie dlatego, że AI widzi lepiej. To my widzimy gorzej.

Najwyższą ceną, jaką może nam przyjść za to zapłacić, może się okazać moment, kiedy własne dziecko powie nam ze spokojem: „AI rozumie mnie lepiej niż ty".

Droga i wolność

Są różne rodzaje wolności. Od logiki efektu dostajemy wolność od drogi, a przez to od kompetencji i mądrości. Logika drogi działa odwrotnie – daje wolność do mądrości i kompetencji. Ta pierwsza szybko może się stać prawem do wybierania między gotowymi opcjami, których znaczenia nie rozumiemy. Czy o taką wolność będzie nam się chciało walczyć? A nawet jeśli tak, to czy jako ludzie efektu będziemy potrafili rozpoznać moment, kiedy trzeba tę walkę podjąć? Jeśli oddajemy drogę narzędziom, które nas wyręczają, a wraz z nią, ostatecznie, myślenie, to ryzykujemy, że niestety nie. ©℗

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Izabela
Lipińska

filozofka, pedagożka pracy, twórczyni rozwiązań AI w ramach autorskiego podejścia ontologicznej adekwatności, członkini instytutu badawczego GAIA

FOT. MAT. PRASOWE

Hugh
Brosnahan

filozof, doktorant na Wydziale Bioetyki Uniwersytetu Otago w Nowej Zelandii. W swoich badaniach wykorzystuje teorię półkul do badania wpływu technologii na osąd etyczny i kondycję człowieka

eprasa.pl 99addf9f60

STREET ART

Rysownicy z naszej ulicy

Malowanie na murach może i dalej jest wybrykiem, coraz częściej jednak wzbudza bardziej ciekawość niż wrogość. No i trafia do galerii oraz na aukcje

Konrad

Wojciechowski

W marcu, po długim dochodzeniu dziennikarskim, została ujawniona domniemana tożsamość słynnego artysty ukrywającego się pod pseudonimem Banksy. Według ustaleń Reutersa anonimowy twórca i aktywista, który – za sprawą swoich ulicznych obrazów w formie graffiti – dał się poznać na całym świecie z artystycznej brawury, nazywa się Robin Gunningham. Potwierdza to doniesienia „The Mail on Sunday" jeszcze z lipca 2008 r. Reuters dotarł do policyjnych dokumentów i akt sądowych z przesłuchania Banksy'ego. Tajemniczy artysta we wrześniu 2000 r. zniszczył billboard reklamowy umieszczony na dachu nowojorskiej kamienicy przy 675 Hudson Street. Adwokat wyciągnął go z tarapatów, ale ślad po artyście pozostał w kartotece i skierował poszukiwania mediów we właściwym kierunku.

Inna przesłanka: cztery lata temu, kiedy Rosja napadła na Ukrainę, Banksy wybrał się za naszą wschodnią granicę i pozostawił swoje murale w przyfrontowych miejscowościach. Odwiedził m.in. Irpień, Horenkę i Borodziankę. Namalował chłopca rzucającego mężczyznę (to aluzja do Władimira Putina) czy kobietę w masce gazowej z lokówką. Dziennikarze podążyli tym tropem i dotarli do świadków, którzy widzieli przyjezdnych artystów przy pracy bez masek. Wśród nich był Banksy.

Śledztwo Reutersa wywołało gorącą dyskusję, czy „współczesny Robin Hood" – jak nazywają Banksy'ego jego fani – ma prawo ukrywać wizerunek i nie ponosić odpowiedzialności za niszczenie swoimi rysunkami przestrzeni publicznej tylko dlatego, że za pomocą farb i szablonów opowiada się po stronie słabszych? To pokłosie głośnej awantury po tym, jak artysta namalował na fasadzie londyńskiego sądu portret sędziego, który uderza młotkiem bezbronnego manifestanta. Mural został szybko usunięty, ale cień oryginalnego wykonania wciąż widać na ścianie zabytkowego budynku. Władze miasta odmówiły udzielenia informacji, czy Banksy poniósł odpowiedzialność za naruszenie budowli. Dlaczego cieszy się specjalnymi względami brytyjskiego establishmentu i unika kary?

Prawnik artysty apelował do Reutersa, aby nie naruszać prywatności twórcy, bo to może narazić Banksy'ego na niebezpieczeństwo. Dziennikarze uznali jednak, że każda osoba publiczna, która silnie oddziałuje na ludzi i inspiruje dyskusję na ważne społecznie tematy, a dodatkowo na tym zarabia, powinna podlegać kontroli. Banksy też.

Skandalista Banksy

Skandalista od murali urodził się w Bristolu 52 lata temu. Przygodę z graffiti zaczął w latach 90. i właśnie wtedy stał się częścią streetartowej bohemy. Szybko zaczął się wyróżniać, bo – w przeciwieństwie do wielu twórców z tego środowiska – Banksy'emu nie wystarczały bloki, mury czy pociągi. Po raz pierwszy świat usłyszał o nim w 2003 r., gdy – w ramach wystawy „Turf War" („Walka o wpływy") w Londynie – ruchomymi obrazami stały się m.in. krowy. Banksy pomalował je na czerwono i ostemplował ich ciała podobiznami Andy'ego Warhola. Osiągnął to, czego chciał – rozgłos. Organizacje społeczne protestowały w obronie praw zwierząt.

Poza tropieniem absurdów (mural „No Ball Games" ukazujący dwoje dzieci, które rzucają do siebie tablicą z napisem „zakaz gry w piłkę") Banksy zajmuje się polityką. To dzięki niej zyskał największą sławę. Jeździ tam, gdzie nie docierają zwykli ludzie, choćby zaangażowani (ogarnięta wojną Ukraina, bombardowana Strefa Gazy), i zostawia swoje rysunki, które ostro komentują sytuację w rozpalonym konfliktem regionie. Na murze o długości 800 m dzielącym Izrael od Zachodniego Brzegu Jordanu namalował dzieci próbujące się wydostać z wojennego piekła poprzez wyrwę albo na balonikach.

Jego prace często szokują, ale nie po to, aby wywoływać chwilowe oburzenie. Burzą dotychczasowe wyobrażenia. Łagodny miś panda uzbrojony w rewolwery. Uśmiechnięta Mona Lisa z wyrzutnią rakietową. Całujący się policjanci. Banksy ma coś z Quentina Tarantino – postacie z jego rysunków podobnie jak filmowi bohaterowie znanego reżysera dostają do zagrania niespodziewane role i opowiadają nam alternatywne historie. Jeśli zmienić zakończenie znanej bajki, to taka opowieść ma szansę zapaść w pamięć odbiorcy.

Graffiti nie uznaje świętości. Dlatego Banksy wziął na celownik Steve'a Jobsa, który stworzył Apple'a i iPhone'a. Na obrazie artysty miliarder skrada się z szarym workiem przewieszonym przez ramię – nie ma szyku biznesmena, tylko łatkę migranta (ojciec Jobsa pochodził z Syrii). Jaki płynie z tego morał? Gdyby Ameryka nie przyjmowała migrantów, nie byłaby tak potężna. Banksy się nie patyczkuje. Prace, które niosą antyimperialistyczny, antyfaszystowski i antykapitalistyczny przekaz, wymierzone są w duże korporacje i miejskich urzędników, bo ci drudzy idą tym pierwszym na rękę, a w ich relacjach nadrzędną rolę odgrywa pieniądz.

W książce „Wall and Piece" (2005) Banksy wyłożył swoją misję. Agencje reklamowe opanowały miasta i oblepiły ofertą towarów i usług budynki oraz autobusy. Ludzie muszą na to patrzeć i często dają się podprogowo uwieść obietnicy lepszego życia, kiedy kupią nowy model smartfona, telewizora czy samochodu. Powinni aspirować, jeśli nie chcą być przegrani. Banksy mówi „stop!". Chce, aby miasta zachowały swój klimat i charakter, a ludzie nie dawali sobą manipulować przez kolejnych Jobsów. „Graffiti jest reakcją i ripostą na działania korporacji" – pisze. Artyści nie atakują, tylko bronią – osiedli i ich mieszkańców. Bronią są ściana i obraz. Wedle teorii Banksy'ego urzędnicy pomstują na wandali, którzy zostawiają graffiti na budynkach, ponieważ według władz miasta należy eliminować wszystko, co nie przynosi im zysku. „Graffiti nie niszczy, lecz naprawia budynki" – oznajmia Banksy.

Sztuka z dnia na dzień

Zdaniem dr hab. Agnieszki Gralińskiej-Toborek z Uniwersytetu Łódzkiego, autorki książki „Graffiti i street art. Słowo, ▷

eprasa.pl 99addf9f60

obraz, działanie" (2019), dyskutowanie o graffiti pod hasłem: „sztuka czy wandalizm" to anachronizm. W dodatku jedno nie wyklucza drugiego.

– Możemy uznać, że sztuka to umiejętność wytwarzania czegoś według określonych reguł – mówi Gralińska-Toborek. – Dobre graffiti trzeba umieć namalować, a jego forma może wzbudzać podziw, np. ekspresją barw. Rzeczywiście, nielegalność stanowiła ważny element etosu graffiti, ale to nie przesądzało o tym, że jest to sztuka, raczej wyczyn. Ten, komu bardziej zależy na sztuce i dopracowanej formie, często wybiera legalne działanie. Ten, kto skupia się na wyczynie, działa nielegalnie.

Badaczka oddziela graffiti od street artu. Grafficiarze pozostawiali na ścianach rozbudowane tagi (pseudonimy). Street art polegał raczej na opowiadaniu sprayem historii o konkretnym znaczeniu. W dodatku w miejscu do tego wskazanym przez władze miasta, aby sztuka uliczna nie rozprzestrzeniała się w niekontrolowany sposób. Graffiti natomiast nie uznaje żadnych koncesji, nie chadza na kompromisy z prawem, powstaje spontanicznie i nielegalnie. I chyba najważniejsze: opiera się komercji.

– Nielegalni grafficiarze malowali dla przyjemności i sławy w swoim wąskim środowisku, a zarabiali na kupno farb, tworząc legalnie np. reklamy. Z kolei wielu artystów street artu zrobiło karierę i zarabia spore pieniądze dzięki malowaniu mniejszych form w postaci murali, które można sprzedać. To przynosi im popularność. Prowokacja też zapewnia sławę, co najlepiej pokazuje przypadek Banksy'ego. Trzeba przy tym pamiętać, że rozpoznawalność zdobywa się nie tylko na ulicy, lecz także w internecie. To drugie życie street artu – dodaje znawczyni.

Alessandra Mattanza, autorka książki „Street art. Wielcy artyści i ich wizje" (2020), też wspomina odwagę grafficiarzy. Mówi o nich „nosiciele autentycznej rewolucji w sztuce". Ich żywiołem jest ulica, nie galeria, nie muzeum. Przy murze pod gołym niebem nie ma miejsca na snobizm. Do galerii idzie się kontemplować dzieła, a na ulicy obrazy same napotykają przechodniów. Nie trzeba mieć pieniędzy na bilet ani rezerwować czasu, aby wreszcie wybrać się

Praca Banksy'ego „Sale Ends" trafiła na wystawę „Barely Legal Art Show" w Los Angeles już w 2006 r.

FOT. REBECCA SAPP/WIREIMAGE/GETTY IMAGES

eprasa.pl 99addf9f60

na wystawę. Zamalowywanie wagonów pociągów miało sprawić, że rysunek ktoś zobaczy – taka twórczość przemierzy całe miasto albo nawet kraj i zyska zasięg godny popularnego autora postów, który publikuje modne przemyślenia na Facebooku czy Instagramie.

Długa historia rysowania po ścianach

Tradycja malowania na murach jest bardzo długa. Już w czasach paleolitu powstawały rysunki naścienne – konie, byki czy jelenie, ponieważ ówcześni artyści żyli wśród zwierzyny. Czasy się zmieniły, cywilizacja rozwinęła i miejskie mury pokrywają się rysunkami, które komentują współczesną rzeczywistość. Nicholas Ganz w książce „Świat graffiti. Sztuka ulicy z pięciu kontynentów" (2008) przypomina jeszcze lata przedwojenne, kiedy naziści wypisywali na murach antysemickie hasła, a niemieccy studenci z ruchu Biała Róża zamalowywali Monachium hasłami o antyhitlerowskiej wymowie, za cenę utraty wolności i życia.

W latach 60. język graffiti pozwalał się wypowiedzieć młodzieży, która na fali rewolucji społecznej, afirmacji komun hipisowskich, apeli o pokojowe współistnienie i sprzeciwu wobec wyzysku kapitalistów kontestowała świat nieczuły na nastoletnie ideały. „Władza w ręce wyobraźni" – to hasło robiło furorę w czasie Maja '68, gdy wybuchły protesty uliczne we Francji i rozlały się na Europę i Amerykę. Za oceanem – zwłaszcza w Nowym Jorku i Filadelfii – malowanie na parkanach czy pociągach stawało się sposobem autoprezentacji. Modne jest zostawianie w miejscach publicznych swoich podpisów (tagów). Uchodzący za pierwszego nowoczesnego grafficiarza Cornbread ▷

eprasa.pl 99addf9f60

składał uliczne autografy, by zaimponować dziewczynie. Wyznawał jej miłość w całej dzielnicy, a gdy ukochana Cynthia wybierała się na zajęcia, z okien autobusu mogła podziwiać rysunki zalotnika na murze wzdłuż trasy przejazdu do szkoły.

Nieznani artyści w Ameryce malowali na zasuniętych żaluzjach sklepowych, dzięki czemu SoHo, Bowery, Lower East Side, Hunts Point, Williamsburg i inne nowojorskie zakątki nabrały komiksowego klimatu. Ulice i ogrodzenia w całej dzielnicy Mission District powodowały, że San Francisco wyglądało nie mniej kolorowo niż Rio de Janeiro podczas karnawału.

Biała kreda, czarne charaktery

Sztuka stała się też narzędziem do obrazowego demonstrowania poglądów politycznych. Przed Banksym dużą popularność zyskał rosyjski malarz Dmitrij Vrubel, umieszczając po wschodniej stronie Muru Berlińskiego pracę pt. „Mój Boże, pomóż mi przetrwać tę śmiertelną miłość". Obraz był grafficiarską reprodukcją słynnego zdjęcia, na którym przywódca Związku Radzieckiego Leonid Breżniew całuje w usta sekretarza Niemieckiej Republiki Demokratycznej Ericha Honeckera. Fotografia została wykonana w 1979 r. – przy okazji obchodów 30-lecia NRD – a na murze znalazła się kilka lat później.

O ile Vrubel odwzorowywał rzeczywistość, o tyle Keith Haring ją kreował. Amerykański artysta łączył w swych pracach fascynacje pop-artem i street artem. Rysował raczkujące dzieci i szczekające psy. Jak pisze jego biograf Brad Gooch w książce „Linia, która zmieniała sztukę" (2025), Amerykanin używał czarnych, grubych markerów, a zamiast płótna wybierał drewniane płoty wokół placów budowy lub podstawy słupów oświetleniowych, bo tusz dobrze się trzymał na metalowych powierzchniach. Po pewnym czasie artysta zszedł do metra z białą kredą w dłoni i tworzył malowidła na pustych panelach reklamowych, zanim pojawił się tam nowy promowany produkt. Czarny, matowy papier przypominał szkolną tablicę. Wprost wymarzone miejsce do rysowania.

To właśnie w metrze Haring zostawiał wiadomości do społeczeństwa. Usiłował w ten sposób nie dopuścić do reelekcji Ronalda Reagana, który w 1984 r. ponownie startował w wyborach na prezydenta USA. Haring zarzucał prezydentowi, że ten w czasie kampanii nie zająknął się słowem na temat epidemii AIDS (Haring umrze kilka lat później z powodu tej choroby). Stworzył np. rysunek mężczyzny z telewizorem zamiast głowy machającego amerykańską flagą, aby ludzie nie wierzyli w udawany patriotyzm kandydata. „W dłoni trzyma krzyż. W drugiej ma rakiety" – tak mówił Haring o Reaganie.

Z uwikłania w politykę i lapidarnego przekazu zasłynął inny twórca graffiti – włoski artysta Blu. Został zaproszony przez Muzeum Sztuki Współczesnej (MOCA) w Los Angeles do stworzenia muralu w ramach wystawy „Art in the Streets". Włoch na fasadzie budynku, w którym mieściło się muzeum, namalował kilkanaście trumien owiniętych w jednodolarówki zamiast w amerykańską flagę. Opiekunowie wystawy zareagowali oburzeniem i usunęli mural jako zbyt agresywny politycznie, a wręcz obraźliwy. Pracę wybielono, aby nie drażnić pensjonariuszy ze szpitala dla weteranów wojennych, którego okna wychodziły na feralną ścianę.

Z ulicy do galerii

Przypadek Blu uświadamia, że mariaż sztuki ulicznej z oficjalną bywa ryzykowny dla niezależnych artystów. Swoboda twórcza, do której przywykli grafficiarze, bywa trudna do zaakceptowania przez muzea i galerie, które funkcjonują w określonych ramach i nie mogą tolerować sztuki bez granic.

Czasami powody nieobecności undergroundowych dzieł w mainstreamie są bardziej prozaiczne. Artysta jest mało rozpoznawalny czy niedostatecznie doceniany, więc jego nazwisko nie przyciąga klientów. Jeśli był za życia istotną postacią w artystycznym podziemiu, potrzeba czasu na ugruntowanie jego legendy.

Taki los spotkał Jeana-Michela Basquiata, nowojorskiego guru malarzy i grafficiarzy. Nawet po śmierci idola podziemnej bohemy Museum of Modern Art oraz Whitney Museum of American Art odrzucały jego sztukę, mając legendarnego twórcę za chuligana spryskującego farbą ściany budynków. Teraz jego prace są warte fortunę. Londyński dom aukcyjny Christie's sprzedał w marcu 2021 r. pracę Basquiata „Warrior" za prawie 42 mln dol. Kilka lat wcześniej portret słynnej czarnej czaszki z czerwonymi strumieniami sprzedano za 110,5 mln dol. W 1984 r. Basquiat zainkasował za to dzieło 19 tys. dol.

Dziś o prace nowojorczyka biją się Leonardo Di Caprio, Johnny Depp czy Jay-Z. To samo dotyczy Banksy'ego – jego murale ozdabiały rezydencje Kate Moss oraz Brada Pitta i Angeliny Jolie. Dużym nazwiskiem – nieważne, że artystycznie wychowanym przez ulicę – interesują się galerie, muzea i domy aukcyjne, chociaż graffiti to z założenia twórczość niekomercyjna, antyrynkowa, która wytworzyła swój oddzielny obieg w świecie sztuki. Rynek wchłania jednak wszystko, na co rozpozna popyt – taka jego natura. Konsumuje także twórczość uliczną, i to od początku XXI w., żeby wspomnieć o wystawach „Street Art" w Tate Modern w Londynie (2008), „Born in the Streets" w paryskim Fondation Cartier (2009) czy przytaczane wcześniej „Art in the Streets" w Los Angeles (2011).

Polska DESA Unicum ma w ofercie aukcje street artu od 2020 r. – Projekt stara się ukazać, jak bezkompromisowa sztuka uliczna przeszła niezwykłą metamorfozę z nieformalnych działań na murach w kreatywną przestrzeń artystyczną. Jest to segment rynku sztuki, który stale się rozwija i zyskuje na wartości. Przedstawiamy twórczość klasyków polskiej sceny graffiti, takich jak: Robert Proch, Sepe, Chazme718, Monstfur, Noriaki czy Taki Myk, oraz młodych artystów działających aktywnie w Polsce i za granicą – tłumaczy Natalia Plewa, specjalistka ds. budowania kolekcji oraz lider projektów „Sztuka Najnowsza" w DESA Unicum.

Zdaniem ekspertki sztuka uliczna i zinstytucjonalizowana naprawdę do siebie przystają. W Polsce rośnie liczba wydarzeń, działań wystawienniczych oraz projektów, które upowszechniają street art i pomagają zredefiniować rolę muzeum i samej wystawy. Przykład: projekt Outsiders 2021–2025 w galerii Layup w Gdańsku, którego założeniem było stopniowo powstające wyimaginowane miasto.

– Rozłożony na kilka lat proces twórczy obrazował fazę Narodzin, Wzrostu, Stabilizacji, Przeładowania i Upadku. Finalny etap brutalnie i bezprecedensowo uwidocznił, czym byłoby miasto bez graffiti, reklam, plakatów czy innych nieformalnych ingerencji twórczych. Hala stoczniowa, która od 2021 r. pełniła funkcję dynamicznie zmieniającej się przestrzeni wystawienniczej inspirowanej krajobrazem miejskim, w momencie swojego upadku odsłoniła inne oblicze miasta: czyste, jednolite, pozbawione koloru, nijakie i smutne. Prace, które przez pięć lat stopniowo wypełniały tę przestrzeń, zniknęły pod grubą warstwą białej farby – opowiada Plewa.

Pod koniec zeszłego roku powstało w Łodzi pierwsze w Polsce muzeum street artu – Urban Forms Museum of Street Art. To nie tylko przestrzeń wystawowa, lecz także centrum edukacyjne i archiwum cyfrowe, które ma za zadanie pokazywać, badać i promować fenomen sztuki ulicznej. ©℗

eprasa.pl 99addf9f60

WYWIAD

Nie lubię być druga

Mogę wystartować, dać z siebie wszystko, pobiec jak najszybciej, ale może się zdarzyć, że ktoś będzie lepszy i jemu przypadnie zwycięstwo. Taki jest sport – nieprzewidywalny

Z Aleksandrą

Mirosław

rozmawia
Konrad Wojciechowski

Po wakacjach kończy pani karierę sportową. Nie ma już więcej gór do zdobycia?

To prawda, karierę zakończę startem w mistrzostwach Europy we francuskim Laval. Jako sportowiec jestem spełniona, osiągnęłam wszystko, co było dla mnie ważne. Czuję, że nie ma lepszego momentu ani miejsca na zamknięcie tego rozdziału niż impreza mistrzowska. Natomiast poza sportem mam poczucie, że dopiero zaczynam swoją drogę. Zostając przy tej górskiej metaforze, przede mną jeszcze wiele szczytów, ale też dolin, które są naturalną częścią każdej wędrówki.

I co będzie? Wpadnie złoto?

Od zawsze głęboko wierzyłam w to, że czyny mówią więcej niż słowa, więc skoncentruję się na tym, co mi zostało do zrobienia. To mój ostatni sezon, ale cele pozostają niezmienne, ambicje też. Podchodzę do ostatnich zawodów jak do każdego występu. Chcę zakończyć ten start z możliwie najlepszym wynikiem. Dla mnie kluczowe jest jednak to, co dzieje się po drodze.

Polscy sportowcy zwykle nie obiecują, że wygrają dużą imprezę. To kwestia skromności czy kalkulacji, a może kompleksów?

Mogę mówić za siebie. Wystarczy spojrzeć na ostatnie lata mojej aktywności sportowej, a dokładnie od 2018 r., kiedy – mimo że głośno nie mówiłam o zakładanych celach – za każdym razem dowoziłam ten najwyższy możliwy rezultat. W moim przypadku to nie jest kwestia skromności. Zawody traktuję jako drogę, na jej końcu są złoty medal czy rekord świata. Jednak nie budzę się z myślą o złocie. Trzeba wykonać zadaną pracę. Skupić się na kolejnym kroku. I robię to.

Kibice odnotowują tylko medialne sukcesy i wielu nie mogło się nadziwić, że dwa lata temu w Paryżu objawiła się złota medalistka w dyscyplinie, która dotąd nie przynosiła nam splendorów.

Trzeba pamiętać, że wspinaczka sportowa jest bardzo młodą dyscypliną. Pierwsze międzynarodowe zawody dużego kalibru zorganizowano dopiero na początku lat 90., a na igrzyska olimpijskie zawodnicy pojechali pierwszy raz dopiero w 2020 r. Ta dyscyplina powoli wchodzi do mainstreamu. Relacje telewizyjne z zawodów są nadawane od niedawna. Nie jest jednak tak, że sukcesy przyszły dopiero w Paryżu. Wcześniej zdobywałam medale imprez mistrzowskich i biłam rekordy. Kibice usłyszeli o wspinaczce wcześniej, ale igrzyska i złoto sprawiły, że przybyło fanów.

Pani zmieniła wyobrażenie Polaków o wspinaczce. Dotąd kojarzyła się nam z himalaizmem i zaliczaniem ośmiotysięczników.

Już po powrocie z igrzysk rozmawiałam z wieloma osobami, które mówiły, że na czas mojego finałowego startu po złoto w Paryżu czas w Polsce na chwilę się zatrzymał. W moim rodzinnym Lublinie nikt nie pracował przez te 6 s, których potrzebowałam do zwycięstwa w zawodach. Wszystko stanęło, ludzie ekscytowali się rywalizacją. Miło słyszeć takie słowa.

Czuje się pani sportową ikoną, Małyszem polskiej wspinaczki?

Takie porównania przyjmuję z pokorą. Adam Małysz to wybitny sportowiec. Dzięki niemu cała Polska oszalała na punkcie skoków narciarskich. Dobrze pamiętam, jak co niedziela, podczas rodzinnego obiadu, oglądaliśmy konkursy Pucharu Świata i trzymaliśmy kciuki za Polaka z Wisły. To samo z Justyną Kowalczyk – do tej pory mam przed oczami jej emocjonujący bieg na igrzyskach w Vancouver, który wygrała o pół długości nart z Marit Bjoergen.

To samo teraz kibice mówią o pani wyczynach. Decyzja o rozbracie ze sportem jest ostateczna?

Ona dojrzewała we mnie od dłuższego czasu. Kiedy jeszcze wspinanie nie było sportem olimpijskim, mało kto w naszym kraju śledził te zmagania, a ja byłam praktycznie nieznana, miałam taką myśl, że chciałabym definitywnie zakończyć udział w zawodach, będąc u absolutnego szczytu i rywalizując na bardzo wysokim poziomie. Nadal spełniam te kryteria. Dlatego chcę odejść teraz, na swoich warunkach. To przemyślana decyzja. Mogę odetchnąć z ulgą, że nie została podyktowana okolicznościami takimi jak urazy, problemy zdrowotne czy wypalenie zawodowe. Ani obawą, że zacznę przegrywać z rywalkami.

A potrafi pani godnie znosić porażki, uznawać wyższość konkurentek?

Nie lubię być druga. Jeśli nie zajmę miejsca na podium podczas ostatnich zawodów, z pewnością pozostanie gorycz. Ale to część sportu. Mogę stanąć na starcie najlepiej przygotowana, pobiec najszybciej, jak potrafię, a mimo to ktoś danego dnia będzie lepszy. Nikt nie ma monopolu na wygrywanie. Dlatego skupiam się na tym, na co mam realny wpływ – na pracy i przygotowaniu. Reszta jest poza moją kontrolą.

Czasami się zastanawiam, kto bardziej przeżywa porażki – sportowcy czy kibice?

Mamy skłonność do patrzenia na sportowców jak na superbohaterów, a przecież my, sportowcy, jesteśmy zwykłymi ludźmi, którym też czasami coś nie wyjdzie. Zdarza się, że nie dajemy rady, zawodzimy, przechodzimy wzloty i upadki. Nie chodzi tylko o formę sportową, ale też o to, co dzieje się w głowie. Każdy z nas ma lepsze i gorsze momenty. Wierzę, że na koniec dnia to nie sport mnie definiuje, ale to, jakim jestem człowiekiem.

Czy sport coś pani odebrał?

Nie myślę o sporcie w kategorii tego, co mi odebrał. Dla mnie to przede wszystkim droga, która bardzo wiele mnie nauczyła, nie tylko jako zawodniczkę, lecz także jako człowieka. Początkowo wspinaczka była czystą pasją i nie wiązała się z bezpieczeństwem finansowym. Łączyłam treningi najpierw ze studiami, a później z pracą. Przez wiele lat funkcjonowałam trochę między dwoma światami. W tym czasie wiele osób rezygnowało, wybierając bardziej przewidywalną drogę zawodową, bo sport nie gwarantował stabilnej przyszłości.

Czasem zawodnik nie decyduje się na rozbrat ze sportem, choć wyniki już go nie zadowalają, bo nie

▷

eprasa.pl 99addf9f60

pozwalają mu komercyjne zobowiązania. Pani konsultowała swoją decyzję ze sponsorami?

Nie wiem, co robią inni. Razem z zespołem, który na co dzień ze mną pracuje, podeszłam do tego bardzo uczciwie. Już pod koniec ubiegłego roku poinformowaliśmy sponsorów i partnerów biznesowych o moich planach. To dzięki wsparciu z zewnątrz mogłam przez lata rozwijać się sportowo i być w miejscu, w którym jestem dzisiaj. Dlatego naturalnym krokiem była kontynuacja współpracy także poza sportem. I od kilku miesięcy intensywnie pracujemy nad projektami biznesowymi, które sygnuję swoim nazwiskiem.

Wspinaczka jest zajęciem dochodowym?

Nie zabezpieczyła mnie finansowo do końca życia, ale nauczyła myślenia w długiej perspektywie. W sporcie każdy dzień, tydzień i sezon są podporządkowane konkretnemu celowi i to podejście we mnie zostało. Dlatego naturalnym krokiem była realizacja kolejnych projektów już w trakcie kariery. Nie wyobrażam sobie bezczynności. Potrzebuję celu i działania. Akademia dla dzieci czy organizacja zawodów nie wynikają tylko z chęci zagospodarowania czasu, ale z potrzeby tworzenia czegoś własnego i rozwijania dyscypliny, której wiele zawdzięczam.

Sport i biznes mają tę wspólną cechę, że wymagają sporych nakładów finansowych, a pani marka osobista ma przyciągać zewnętrzny kapitał. To się uda?

Jestem o to spokojna. W czasie całej kariery musiałam myśleć biznesowo. Wszelkie środki pozyskiwane od sponsorów, partnerów czy ze stypendiów inwestowałam w siebie, w budowę zespołu, w sprzęt i rozwój.

Kiedy te inwestycje zaczęły się zwracać z nawiązką?

Trudno wskazać jeden moment. Do dziś nie mam pewności, na ile zwróciły się z nawiązką, ale wiem, że było warto. Przełomem było uzyskanie kwalifikacji olimpijskiej do Tokio, bo od tego czasu mogłam się skupić tylko na sporcie, co zaprocentowało w postaci czwartego miejsca [mimo zwycięstwa we wspinaczce polska zawodniczka zajęła ósme miejsce w dwóch innych konkurencjach, dlatego ostatecznie uplasowała się poza podium – red.] i ustanowienia swojego pierwszego rekordu świata (czasem 6,84 s – red.). Po debiucie olimpijskim pojawili się więksi sponsorzy i partnerzy. Zbudowałam zespół, który tworzą trener, menedżer, psycholog, dietetyk i fizjoterapeuta.

A teraz team musi się brać do arkusza kalkulacyjnego i sprawozdań finansowych. W biznesie liczą się pieniądze, nie ma ducha sportowej rywalizacji.

A ja dostrzegam liczne podobieństwa ze sportem. I tu, i tam liczy się wynik. Przedsiębiorca i zawodnik w pewnym sensie funkcjonują podobnie. Jeden układa dzień wokół spotkań, a drugi wokół treningu i regeneracji. W obu przypadkach to codzienna praca, której często nie widać na zewnątrz. Różnica polega na tym, że w sporcie wynik jest bardziej namacalny. Nie zawsze przychodzi szybko, ale przynosi konkretne rezultaty. W biznesie na efekty często trzeba poczekać dłużej i są one mniej oczywiste.

Realizuje pani kilka projektów biznesowych. Który jest najważniejszy?

Każdy jest inny. Akademia 6.02 koncentruje się na sportowym rozwoju dzieci i budowaniu zdrowych nawyków od najmłodszych lat. Do tego dochodzą zawody dla grup od 5. do 12. roku życia – 6.02 Up! Games, które mają wprowadzić najmłodszych w świat rywalizacji w przystępny i przyjazny sposób. Kolejnym projektem jest ReClimb, czyli start-up zajmujący się instalowaniem interaktywnych ścianek wspinaczkowych – to forma aktywności połączona z zabawą, w zasadzie gra wspinaczkowa, w której dzieci mogą np. gasić wirtualny pożar czy uciekać przed cyfrowym wężem.

Nie każdy zostanie mistrzem świata. Czy dzieci i rodzice mają tego świadomość?

Nie koncentrujemy się na szukaniu drugiej Oli Mirosław. Mamy wspaniałych trenerów, którzy pokazują dzieciom ten sport od strony pasji i frajdy. Biorę udział w otwartych treningach, przebywam wśród dzieci i cieszę się, kiedy widzę, jak wiele radości sprawiają im zajęcia w mojej akademii. Najmłodsi powinni próbować sił w różnych dyscyplinach, a w której konkurencji się odnajdą i czy w ogóle, to sprawa drugorzędna. Pokazujemy rywalizację od przyjaznej strony. Nie wynik jest najważniejszy, ale to, że przyszedłeś, wystartowałeś i mimo stresu czy obaw pokonałeś swoje słabości. Celebrowanie takich momentów jest naprawdę ważne dla dziecka.

Nie lubi pani określenia „sport niszowy".

Nie lubię. Wspinaczka wychodzi z niszy i jest coraz bardziej widoczna w mediach, przebija się do świadomości kibiców. Pojawiają się też większe pieniądze. Ale dziś same wyniki nie wystarczają. Za nimi musi iść coś więcej: historia, osobowość, autentyczność. Dla mnie ważne jest, żeby nie zamykać się tylko w świecie sportu.

Czyli wracamy do popkultury i kultu superbohatera.

Weźmy przykład Mikaeli Shiffrin, utytułowanej narciarki alpejskiej, która po ciężkim wypadku podczas zawodów przeszła poważną operację, wróciła i zdobyła złoty medal na tegorocznych igrzyskach zimowych. Jej historia jest równie ważna jak wyniki. Podobnie inna alpejka – Lindsey Vonn. Jakiś czas temu zakończyła karierę i nagle przyjechała w tym roku do Cortiny d'Ampezzo na zmagania olimpijskie. Wystartowała mimo zerwania więzadeł krzyżowych kilka dni przed imprezą, podejmując ogromne ryzyko. Takie momenty przyciągają uwagę ludzi. Sport nie jest prosty. Stawia duże wymagania, więc obraz, który oglądamy w telewizji, nie pokazuje nam wszystkiego.

Pani ma to już praktycznie za sobą i teraz, w biznesie, będzie tylko łatwiej, bardziej przewidywalnie, bezpieczniej?

Sport nauczył mnie, aby nie snuć fantazji. Wchodzę w nowy etap i zamykam bardzo ważny rozdział mojego życia. Nie zakładam, że coś będzie prostsze czy bardziej przewidywalne.

Pani akademia nosi nazwę 6.02, co sugeruje, że w sporcie wszystko jest możliwe i kto wie, czy rekord świata Aleksandry Mirosław 6.03 s nie jest zagrożony przez jej młodych wychowanków.

Irena Szewińska powtarzała, że rekordy są po to, żeby je bić, a tytuły zostają do końca życia. ©℗

FOT. DOMINIKA WOŹNIAK/ MATERIAŁY PRASOWE

Aleksandra Mirosław

zawodniczka uprawiająca wspinaczkę sportową. Trzykrotna mistrzyni świata i dwukrotna mistrzyni Europy. Dwa lata temu na igrzyskach olimpijskich w Paryżu zdobyła złoty medal. Jest rekordzistką świata we wspinaczce na czas z wynikiem 6,03 s

eprasa.pl 99addf9f60

DGP | Franczyza

ekstra 30 kwietnia – 3 maja 2026, nr 83 (6752) dodatek informacyjno-promocyjny GAZETAPRAWNA.PL

Siła marki, wsparcie i partnerska wolność

Blaski i pułapki modelu franczyzowego

STR. 38 Franczyza dojrzewa. Polski rynek wchodzi w nową fazę rozwoju

STR. 40 Sukces franczyzobiorcy to sukces całej sieci

STR. 42 Od handlu po fitness: te sieci królują. Gdzie jest sufit?

STR. 44 Sklep czy salon piękności? Trudny wybór między zyskiem a ryzykiem

STR. 46 Franczyza bez odrębnej regulacji. Czy to się zmieni?

STR. 47 Kluczem do sukcesu są właściwi partnerzy oraz długofalowa współpraca oparta na zaufaniu i wspólnych wartościach

STR. 48 Franczyza bez pułapek: jak wybrać sieć i uniknąć kłopotów

FOT. SHUTTERSTOCK

eprasa.pl 99addf9f60

Franczyza dojrzewa. Polski rynek wchodzi w nową fazę rozwoju

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Patrycja
Otto

dziennikarka Dziennika Gazety Prawnej

Z modelu dla odważnych pionierów stała się jednym z filarów polskich handlu i usług. Franczyza w Polsce dojrzała, ale to dopiero początek kolejnego etapu – technologicznego, regulacyjnego i konsolidacyjnego.

Rynek franczyzy w Polsce nie zwalnia, choć jego rozwój bardzo różni się od tego sprzed dekady. Według branżowych danych nad Wisłą działa dziś już ponad 1,3 tys. konceptów franczyzowych. Zrzeszają one ok. 100 tys. placówek, a pracuje w nich ponad pół miliona osób. Dynamika ekspansji osłabła, ale to nie znak stagnacji – przeciwnie, to efekt nasycenia i dojrzewania rynku wchodzącego w nową fazę rozwoju, w której kluczowa stała się jakość, i to we wszystkich obszarach.

Kiedy w latach 90. pojawiały się pierwsze sieci franczyzowe, biznes ten jako żywo przypominał Dziki Zachód. Brakowało standardów, wspólnych zasad i regulacji. Sieci budowano intuicyjnie, często metodą prób i błędów. Przełomem było wprowadzenie w 2021 r. Kodeksu dobrych praktyk dla rynku franczyzy: ucywilizowało to relacje między franczyzodawcami a franczyzobiorcami, kładąc fundament pod bardziej partnerski model współpracy.

Dziś franczyza to już nie jest prosta alternatywa dla osób bez pomysłu na własny biznes, lecz dojrzały instrument ekspansji – zarówno dla marek, jak i przedsiębiorców. Polskie sieci franczyzowe rosną nie tylko w kraju, lecz także za granicą. W efekcie franczyza stała się jednym z motorów rozwoju polskiego handlu i polskich usług.

Coraz częściej sięgają po nią osoby, które pragną się uwolnić ze sztywnych ram korporacji i pójść „na swoje", ale nie chcą zaczynać od zera. Z punktu widzenia firm rozwijających własne marki franczyza jest świetnym sposobem na szybkie zwiększanie zasięgu, bez konieczności inwestowania własnych środków – to franczyzobiorcy angażują kapitał i biorą na siebie ryzyko operacyjne. Ten model coraz lepiej spina interesy obu stron i pozwala wielu markom rozwijać się mimo niepewnej koniunktury. Mamy tu więc do czynienia z klasycznym win-win.

Rynek franczyzy wciąż nie jest jednak pozbawiony ryzyka. Swoboda umów podlegająca głównie kodeksowi pracy, ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów oraz ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, a nie odrębnej regulacji franczyzowej, niesie zarówno elastyczność, jak i zagrożenia związane z brakiem przejrzystości, uczciwości i nieegzekwowaniem prawa. Skutkiem braku jednolitych przepisów, wymogów rejestracyjnych czy kontroli mogą być niejasne warunki współpracy lub asymetria informacji między franczyzodawcami a franczyzobiorcami. Cechą sektora jest też duże zróżnicowanie standardów umownych w różnych modelach franczyzowych oraz to, że pracownicy punktów franczyzowych podlegają odmiennym zabezpieczeniom prawnym w zależności od struktury umowy franczyzowej. W efekcie coraz częściej powracają głosy, że branża potrzebuje ustawowych ram, które zapewnią większą przejrzystość i równowagę sił.

Takie regulacje pojawiają się na agendzie nie tylko w Polsce, lecz także w Unii Europejskiej, gdzie coraz częściej mówi się o konieczności stworzenia wspólnych standardów franczyzowych. Zwolennicy sektorowego aktu prawnego przekonują, że jego wprowadzenie mogłoby wzmocnić rynek, ograniczyć patologie i przyspieszyć rozwój.

Co istotne – ten rozwój odbywa się w innych realiach: nową osią konkurencji staje się nie liczba nowych punktów, ale zdolność do utrzymania partnerów i podniesienia efektywności ich działalności. To wymusza dalsze inwestycje w technologie: systemy raportowania, integrację sprzedaży online i offline, narzędzia analityczne, logistykę danych i automatyzację rozliczeń. Franczyzodawcy zyskują dzięki nim lepszy nadzór nad siecią, a franczyzobiorcy – większą kontrolę nad rentownością.

Na znaczeniu będą też w najbliższych latach zyskiwać marki, które zaoferują coś więcej niż tylko znane logo, a mianowicie równowagę między niezależnością a bezpieczeństwem. O powodzeniu franczyzy coraz częściej decyduje nie skala, lecz jakość wsparcia partnerów, przejrzystość zasad i sprawność operacyjna. Coraz bardziej profesjonalni stają się również sami franczyzobiorcy – świadomi, że ich pozycja negocjacyjna i siła to efekt doświadczenia, lokalnego zakorzenienia i wspólnego działania w ramach sieci. To oni coraz częściej inicjują zmiany standardów, sięgają po narzędzia cyfrowe i budują lokalne społeczności wokół marek.

> **Cechą sektora jest też duże zróżnicowanie standardów umownych w różnych modelach franczyzowych oraz to, że pracownicy punktów franczyzowych podlegają odmiennym zabezpieczeniom prawnym w zależności od struktury umowy franczyzowej**

Eksperci prognozują zbliżającą się falę konsolidacji – mniejsze koncepty będą się łączyć z większymi, by utrzymać konkurencyjność i dostęp do technologii. To naturalny etap dojrzewania rynku. W efekcie możemy się spodziewać powstania kilku silnych grup franczyzowych, które zdominują część segmentów handlu, gastronomii czy usług.

Franczyza w Polsce przeszła długą drogę – od nieuregulowanego pola eksperymentów do zorganizowanego systemu rozwijanego przez setki rodzimych przedsiębiorców. Teraz, w miarę jak rynek wchodzi w kolejną fazę, gra toczy się o coś więcej niż tylko szybki zysk. Chodzi o budowanie trwałych, partnerskich relacji i oparcie przyszłości franczyzy na solidnych fundamentach prawa, technologii i transparentności.

eprasa.pl 99addf9f60

PREZENTACJA

Franczyza McDonald's oczyma franczyzobiorcy i jego partnera biznesowego

Model franczyzy McDonald's Polska opiera się na stabilnym biznesie, realnym wsparciu i odpowiedzialności po obu stronach. To współpraca, w której franczyzobiorca nie zostaje sam – podkreślają Klaudia Pietrzak, Franchise Business Partner w McDonald's Polska, oraz Robert Noceń, franczyzobiorca

Na czym w praktyce polega partnerski model współpracy w McDonald's Polska?

Klaudia Pietrzak (K.P.): Opiera się na jasno podzielonych rolach, wspólnych celach i długoterminowym podejściu do biznesu. Franczyzobiorca jest niezależnym przedsiębiorcą odpowiedzialnym za codzienne zarządzanie restauracją, zespołem i wynikami finansowymi, a McDonald's dostarcza sprawdzony model biznesowy, know-how, standardy operacyjne i wsparcie eksperckie. Kluczowa jest tu rola franchise business partnera, który wspiera rozwój biznesu i pomaga podejmować decyzje na podstawie wyników i strategii.

Robert Noceń (R.N.): Z mojej perspektywy to model, w którym jesteśmy niezależnymi przedsiębiorcami, ale nikt nie jest pozostawiony sam sobie. Mamy wsparcie One Field Teamu – ekspertów z różnych dziedzin, takich jak marketing czy customer experience. Bardzo ważną rolę w codziennej pracy odgrywa też Franchise Business Partner.

Co wyróżnia ten model franczyzowy na tle innych?

K.P.: Przede wszystkim wysoki poziom zaangażowania obu stron, silne zaplecze szkoleniowe i elastyczność wobec zmiennych warunków rynkowych. Model McDonald's jest nastawiony na stabilny, długofalowy rozwój, a nie szybki zysk.

R.N.: Dla mnie kluczowe jest to, że mamy do czynienia z faktycznym partnerstwem. Obejmuje ono wspólną wizję i strategię, rozwijane zarówno z myślą o marce, jak i o franczyzobiorcy. Ważnym elementem jest także proces rekrutacji – długi i wymagający, ale dzięki temu do systemu trafiają osoby naprawdę dobrze przygotowane.

Jak wyglądały początki – największe wyzwania i pierwsze wnioski?

R.N.: Już na początku widać, że nic nie dzieje się przypadkowo – oczekiwania są jasno określone, a system realnie wspiera przedsiębiorcę. Proces szkoleniowy był dla mnie bardzo intensywny – zwłaszcza przy jednoczesnym prowadzeniu własnego biznesu oraz zmianie miejsca zamieszkania.

Wsparcie i otwartość zespołu McDonald's okazały się w tym czasie kluczowe. Szkolenie szybko pokazało, że mamy do czynienia z dobrze zorganizowanym i dojrzałym systemem. Od samego początku czuć partnerskie podejście – przekłada się ono na przemyślany start oraz konkretne wsparcie w codziennym prowadzeniu restauracji.

Co dziś daje największą satysfakcję w prowadzeniu restauracji?

R.N.: Zdecydowanie praca z ludźmi. Wywodzę się z biznesu operacyjnego, więc codzienna praca z zespołem – budowanie zaangażowania i rozwijanie potencjału – to coś, co wyzwala we mnie najwięcej energii.

Jaką jedną radę dałby pan osobom rozważającym tę drogę?

R.N.: Nie ma co się długo zastanawiać – jeśli czujesz, że to twoja droga, po prostu działaj. Ja mogę dziś powiedzieć, że jestem na właściwym miejscu. Żałować mogę tylko jednego – że nie zacząłem wcześniej.

Kim są dzisiejsi franczyzobiorcy McDonald's Polska?

K.P.: To przedsiębiorcy i menedżerowie wywodzący się z różnych branż – od handlu i usług, po logistykę, finanse czy produkcję. Łączą ich silne kompetencje zarządcze oraz gotowość do pracy operacyjnej. To osoby z rozwiniętymi umiejętnościami przywódczymi, potrafiące zarządzać dużymi zespołami, podejmować decyzje w oparciu o dane i dbać zarówno o wyniki, jak i kulturę organizacyjną. Kluczowe są także otwartość na współpracę oraz długoterminowe myślenie o rozwoju biznesu.

Jak wygląda proces wejścia do takiego systemu?

K.P.: Jest on wieloetapowy i wymagający. Obejmuje szczegółową rekrutację oraz kompleksowe szkolenie, które pozwala poznać biznes od podstaw – od operacji restauracyjnych, przez finanse, aż po strategię. Kluczowe jest stopniowe przejmowanie odpowiedzialności. Przez cały proces szkoleniowy kandydat może liczyć na wsparcie opiekuna szkolenia, który towarzyszy mu na każdym etapie przygotowania do samodzielnego prowadzenia restauracji.

Dlaczego ten model uchodzi za stabilny i odporny na trudne warunki rynkowe?

K.P.: Bo łączy przedsiębiorczość franczyzobiorców z siłą globalnej marki. Opiera się na sprawdzonych standardach, długofalowym planowaniu i analizie danych. Franczyzobiorcy działają w ramach systemu, który pozwala szybko reagować na zmiany i minimalizować ryzyka. Do tego dochodzi ciągłe inwestowanie w rozwój restauracji, ludzi i technologii.

Dlaczego – z perspektywy firmy, czyli państwa partnera w biznesie – to jedna z najbardziej atrakcyjnych ofert franczyzowych?

K.P.: Bo łączy skalę działania z wysoką jakością zarządzania lokalnego. Franczyzobiorcy inwestują własne środki i kompetencje, co przekłada się na dużą odpowiedzialność i zaangażowanie. To model oparty na długoterminowej współpracy i ciągłym doskonaleniu, dzięki czemu rozwój sieci jest przewidywalny, a doświadczenie gości spójne.

Jednym zdaniem: dlaczego warto rozważyć współpracę z McDonald's Polska?

K.P.: To szansa na prowadzenie własnego, stabilnego biznesu opartego na silnej marce, sprawdzonym modelu i partnerskim wsparciu na każdym etapie rozwoju. Not. KR

Partner:

eprasa.pl 99addf9f60

Sukces franczyzobiorcy to sukces całej sieci

FOT. MAT. PRASOWE

Wchodząc do sieci, zyskujemy bezpieczeństwo i jasno określone role. W przypadku kłopotów rynkowych franczyzobiorca nie rozwiązuje swoich problemów sam, lecz ma wsparcie centrali – podkreśla Monika Dąbrowska, prezeska zarządu Polskiej Organizacji Franczyzodawców, zwracając uwagę na to, że rozwój rynku franczyzowego wciąż trwa.

Franczyza zawsze uchodziła za swego rodzaju parasol ochronny. Czy w obliczu ostatnich rynkowych zawirowań i spowolnienia gospodarczego ten model prowadzenia biznesu przyciąga kolejnych przedsiębiorców?

Parasol ochronny cały czas działa. Przedsiębiorca decydujący się na współpracę z dużą siecią nie działa sam dla siebie i nie jest zdany wyłącznie na własne siły. Nie musi od zera tworzyć skomplikowanych strategii marketingowych, nie musi być prawnikiem interpretującym zawiłe przepisy ani ekspertem od prawa pracy. W tym modelu rynkowym role są bardzo jasno określone – franczyzobiorca zajmuje się operacyjnym prowadzeniem lokalnego biznesu, podczas gdy strategiczny rozwój, analizy i potężne kampanie spoczywają na barkach franczyzodawcy.

Wchodząc do sieci franczyzowej, każdy z góry się na to godzi.

Tak, i właśnie dlatego model ten tak dynamicznie się rozwija, oferując pożądane bezpieczeństwo. Można przecież otworzyć niezależny sklep, ale próbując go samodzielnie zatowarować, początkujący przedsiębiorca nigdy nie dostanie od dostawców takich cen, jak sieci Eurocash czy Intermarche. Można otworzyć pojedynczy salon kosmetyczny, ale sieć licząca ponad 100 punktów wynegocjuje i kupi innowacyjne maszyny znacznie taniej niż indywidualna kosmetyczka.

Czy ten rynek ma wciąż tak ogromny potencjał wzrostu, jak kilka lat temu?

Rozwój jest wciąż dynamiczny, choć naturalnie nie wszystkie sieci rozwijają się w tym samym tempie. W różnych okresach popularne stają się po prostu inne koncepty. Kiedyś franczyza kojarzyła się Polakom wyłącznie z potężnymi, drogimi inwestycjami: wielkim marketem, stacją benzynową czy restauracją McDonald's. Wiadomo, to nie był biznes dla każdego. Dziś mamy na rynku mnóstwo mniejszych, bardzo dostępnych konceptów.

Na przykład?

Są małe piekarnie czy sklepy osiedlowe typu Żabka, gdzie zainwestowanie 20, 30 czy 40 tys. zł wystarcza, by zacząć działać na własny rachunek i zyskać zawodową wolność. Choć giganci, jak wspomniany McDonald's, rosną obecnie nawet szybciej niż kiedyś, to równocześnie widzimy niesamowity boom chociażby w branży fitness i salonach piękności. Świadomość zdrowego trybu życia rośnie, ludzie chcą ćwiczyć i wychodzić z domów, więc na rynku debiutują kolejne sieci. Osobiście pracuję w korporacji od ponad 20 lat i nie miałabym odwagi założyć autorskiego biznesu, ale z chęcią dołączyłabym do znanej marki dającej gotowe procedury.

Czy bariery wejścia do sieci są dziś mniejsze?

Tak. Znajdziemy sieci wymagające od 15 tys. do nawet 2 mln zł wkładu. Jednocześnie nie trzeba dysponować dziś całą gotówką, bo istnieją liczne formy finansowania i nie wszyscy wymagają ogromnego kapitału własnego na start. Uruchomienie placówki bankowej to często tylko znalezienie lokalu z zapleczem i postawienie trzech biurek, co nie generuje wielkich kosztów. W salonach kosmetycznych bardzo drogie urządzenia często po prostu się leasinguje. Z kolei gastronomia jest wciąż droga, bo tam fizycznie trzeba zakupić specjalistyczny sprzęt kuchenny.

A jak to wygląda z drugiej strony?

Model franczyzowy pozwala firmom błyskawicznie się rozwijać, ponieważ franczyzodawca nie inwestuje własnego kapitału w budowę, remonty i wyposażenie setek placówek. Robią to franczyzobiorcy w zamian za gotowy system. Świetnym przykładem jest zrzeszona u nas sieć FitCake oferująca zdrowe słodycze keto i wyroby bez cukru. Twórca zafiksowany na punkcie zdrowia stworzył fantastyczny koncept, a zaangażowani inwestorzy otworzyli pod tym szyldem już ponad 100 kawiarni.

Od lat trwa dyskusja, czy ten rynek nie powinien zostać uregulowany. Mamy Kodeks Dobrych Praktyk, ale pojawiają się głosy, że to nie wystarcza w obliczu konfliktów. Czy brak ustawy szkodzi rynkowi?

Moim zdaniem regulacja ustawowa nie jest potrzebna. Kodeks Dobrych Praktyk to bardzo konkretny zbiór zasad: szczegółowo określa obowiązki obu stron, wymogi wobec umów oraz strukturę opłat stałych i wstępnych. To wystarcza, by mądry przedsiębiorca mógł świadomie prześwietlić ofertę sieci przed jej podpisaniem. Zdarzają się na rynku niefortunne upadki, ale ustawa franczyzowa magicznie ich nie rozwiąże.

eprasa.pl 99addf9f60

Często to sam franczyzobiorca jest po prostu nieprzygotowany do prowadzenia firmy.

Dlaczego?

Ponieważ myśli, że stanie za ladą i zyski zrobią się same. Jeśli sprzedawca jest chłodny i nieprzyjemny, a na sklepowych półkach panuje permanentny bałagan, to obroty drastycznie spadają. Nie można wtedy obwiniać centrali o brak obiecanych zysków. Poza tym stworzenie jednej ustawy regulującej obrót franczyzowy – od stacji benzynowych, przez apteki, placówki bankowe, gastronomię aż po biura turystyczne – byłoby niewykonalne. Każdy z tych sektorów i tak podlega odrębnym, często bardzo restrykcyjnym prawom, np. farmaceutycznemu czy bankowemu. Co więcej miałaby regulować ustawa? Nie znam prawnika, który ująłby te skrajne różnice w sztywne ramy ustawowe.

A co z głośnymi konfliktami, chociażby sprawą narzucania niekorzystnych warunków przez duże sieci franczyzobiorcom, na co zwracano uwagę nawet na komisjach sejmowych?

Większość z tych najgłośniejszych przypadków to sytuacje czysto incydentalne, nierzadko sprzed wielu lat. Ich nieustanne medialne nagłaśnianie tworzy mocno fałszywy i wykrzywiony obraz całości. Sieci sklepów czy małych gastronomii odrobiły tamtą lekcję i w ogromnym stopniu poprawiły zasady współpracy. Znam osobiście wielu młodych, prężnych franczyzobiorców działających w tych branżach i prowadzących po kilka punktów. Gwarantują sobie w ten sposób wygodne, dostatnie życie.

Bez ryzyka?

Proszę pamiętać, to jest biznes. Ryzyko w interesach leży zawsze po obu stronach. Jeżeli komuś nie odpowiadają twarde warunki danej sieci czy zbyt długi okres wypowiedzenia – to widząc zagrożenie, po prostu nie podpisuje takiej umowy. Co więcej, każdy kontrakt w Polsce można zgodnie z prawem rozwiązać. To, że rozdmuchano kilka spraw, nie oznacza, że rynek jest toksyczny. Z punktu widzenia mojej organizacji widzę, że wszyscy intensywnie szukają partnerów, nikt się masowo nie zwija, a placówki nie bankrutują.

Skupmy się w takim razie na zaletach. Czym ten model wygrywa z biznesem niezależnym?

Największą przewagę daje to, że w przypadku rynkowych zawirowań franczyzobiorca nie walczy z problemami sam, lecz ma pełne wsparcie ekspertów z centrali. Wszyscy razem współtworzą rosnącą siłę marki. Wyobraźmy sobie pana Kowalskiego, który chce samodzielnie otworzyć 30 sklepów pod własnym nazwiskiem. To potężny wysiłek finansowy, organizacyjny i rekrutacyjny. We franczyzie dzielimy się wypracowanym zyskiem, ale dzielimy się również ryzykiem rynkowym. Sieci dają zwykłym Polakom wolność finansową i niezależność od korporacyjnego etatu. W latach 80. przedsiębiorcami zostawały jednostki wybitne i dysponujące kapitałem, dziś ta ścieżka jest otwarta dla całej rzeszy przedstawicieli klasy średniej.

A wady? Kto dla własnego dobra w ogóle nie powinien wchodzić we franczyzę?

Ten model zdecydowanie nie jest dla osób, które nie potrafią postępować zgodnie z narzuconymi z góry zasadami. Jeżeli ktoś ma silną potrzebę autorskiej innowacyjności i non stop chce negować wytyczne centrali – kompletnie się tu nie odnajdzie. Nie można otworzyć placówki i samowolnie usunąć z menu flagowego produktu, bo kłóci się to z osobistym gustem właściciela. Nie ukryjesz faktu, że nie lubisz pracy z ludźmi, prowadząc market lub szkołę językową. Kupujemy sprawdzony, domknięty mechanizm i musimy się do niego umiejętnie dostosować.

Wspomniała pani o kosztach, ale jak zmienia się sam profil demograficzny franczyzobiorców? Czym różni się dzisiejszy rynek od tego sprzed dekady?

Nastąpiła tu drastyczna zmiana. Przede wszystkim stery we franczyzie przejmują bardzo młodzi ludzie, zaraz po starcie zawodowym, którzy od razu traktują to jako swój pomysł na życie. To już nie są wyłącznie siwe głowy, dyrektorzy z latami stażu i odłożonym kapitałem z wielkich korporacji. Niezwykle przedsiębiorcze w naszym społeczeństwie są też kobiety. Coraz częściej inwestorzy decydują się na bycie multibiorcami – łączą chociażby osiedlowy sklep z klubem fitness lub gabinetem piękności. Kiedyś sieci były elitarne i uchodziły za niezwykle drogie. Dziś dostępnych formatów, takich jak wyspy z kebabem czy małe biura podróży za kwoty rzędu 20–30 tys. zł, jest na rynku zatrzęsienie.

> We franczyzie dzielimy się wypracowanym zyskiem, ale dzielimy się również ryzykiem rynkowym. Sieci dają zwykłym Polakom wolność finansową i niezależność od korporacyjnego etatu

Mamy w Polsce ok. 1000 sieci. Czy już gigantyczna i wciąż zaostrzająca się konkurencja może jeszcze obniżyć średnie ceny wejścia do biznesu?

To tak nie działa. Cena pakietu franczyzowego nie zależy wprost od liczby konkurencyjnych brandów na rynku. Kwota wejścia wynika bezlitośnie z matematyki: z tego, ile fizycznie potrzeba gotówki, by wynająć dany lokal, zrobić w nim generalny remont, przystosować do odgórnych standardów i opłacić lub wyleasingować potrzebny do działalności sprzęt.

A co hamuje rozwój placówek? Kiedyś mówiło się o horrendalnie drogich czynszach w nieruchomościach.

Obecnie największą barierą jest zewnętrzne otoczenie makroekonomiczne. Walczymy z potężnymi kosztami prądu i drożejącymi z miesiąca na miesiąc półproduktami. Odnośnie do samych nieruchomości – to prawda, czynsze w najbardziej obleganych centrach handlowych wielkich aglomeracji miejskich nadal są zabójczo wysokie. Jednak rynek elastycznie zareagował. Obserwujemy istny wysyp mniejszych, budowanych na przedmieściach, parków handlowych w małych miejscowościach rzędu 20 tys. mieszkańców. Tam dostępność wolnych lokali i oferowane stawki najmu są dla franczyzobiorców nieporównywalnie atrakcyjniejsze. Sam klient również ewoluował – stał się niesamowicie wymagający, wciąż podąża za promocjami, a zbudowanie jego długotrwałej lojalności wymaga doskonałej i elastycznej oferty.

Jaka przyszłość czeka polski rynek, na którym od lat rodzime sieci zdecydowanie dominują nad markami z zagranicy?

Konkurencja rynkowa jest wręcz potężna, więc franczyzobiorcy zrobili się wybredni i ostrożni. Jeśli jakaś sieć okaże się nieuczciwa, zacznie oszukiwać lub nie wypłacać prowizji, zderzy się z nagłym odejściem partnerów biznesowych. Ciężko budować zaufanie wokół marek zamieszanych w głośne afery. Jednocześnie świadomość zalet franczyzy jest u nas tak ogromna, że przewiduję nieustanny rozwój z dużą korzyścią dla inwestorów. Najszybciej będą się rozrastać w pełni etyczne firmy, które oferują rzetelną pomoc, przejrzyste umowy i pozwalają po prostu godnie zarabiać.

Rozmawiała: PAO

eprasa.pl 99addf9f60

Od handlu po fitness: te sieci królują. Gdzie jest sufit?

Nawet 100 tys. franczyzobiorców, ponad 1,4 tys. sieci franczyzowych, dynamiczny wzrost mimo inflacyjnych turbulencji – polski rynek franczyzy rośnie w siłę, przyciągając zarówno indywidualnych przedsiębiorców, jak i inwestorów instytucjonalnych. Ale bardzo wiele zależy od branży

Liczby robią wrażenie, ale statystyki coraz wyraźniej wskazują też na zmianę jakościową. Doktor Marta Ziółkowska z Instytutu Zarządzania SGH diagnozuje ten moment precyzyjnie: – Kończy się era wzrostu opartego na dodawaniu kolejnych punktów do sieci. W dojrzałych branżach, takich jak convenience, gastronomia czy retail, otwarcie kolejnego punktu często rozprasza przychody bardziej, niż je zwiększa. Zamiast tego coraz bardziej naturalnym wyborem na rok 2026 jest przejście od zasady „więcej punktów" do „lepszych punktów".

Franczyza – convenience na czele, ale...

Największym systemem franczyzowym w Polsce pozostaje Żabka – 12 339 sklepów na koniec 2025 r. i plany otwarcia kolejnych 1300 rocznie łącznie z Rumunią.

– Przy takiej skali wyzwaniem nie jest sama liczba sklepów, lecz zdolność dopasowania formatów do lokalnych potrzeb konsumentów. Inaczej funkcjonują placówki w dużych miastach, inaczej w mniejszych ośrodkach. Wymaga to wykorzystania danych, technologii i elastycznego podejścia operacyjnego – opisuje Przemysław Kijowski, COO Żabka Polska.

Sieć coraz mocniej wychodzi poza największe aglomeracje. – Widzimy rosnący potencjał mniejszych miejscowości i aktywnie go wykorzystujemy, oferując kandydatom na franczyzobiorców narzędzia ograniczające ryzyko startu, takie jak Bezpieczny Start, Auto na Start czy Pakiet Relokacyjny – dodaje. Równolegle Żabka rozwija ekosystem formatów convenience: od sklepów autonomicznych Nano, przez lokalizacje specjalne (MOP-y, galerie), po testy nowych konceptów gastronomicznych i usługowych.

Tuż za Żabką plasują się Delikatesy Centrum należące do Grupy Eurocash – ponad 3800 placówek w modelu franczyzowym lub partnerskim – oraz sieci Groszek i ABC obsługujące małe sklepy spożywcze, głównie na prowincji. Segment convenience i małoformatowego handlu spożywczego to dziś najgęściej obsadzony obszar polskiej franczyzy.

...gastronomia nie odpuszcza

W gastronomii dominują sieci z kapitałem zagranicznym: McDonald's (ponad 550 restauracji, część w modelu franczyzowym), KFC, Burger King i Subway. Rosną jednak szybko polskie koncepty – sieć Pijalnia Czekolady i Kawy czy dynamicznie rozwijające się marki street food działające w modelu pop-up i food hall. W segmencie pizzerii prym wiodą Telepizza i sieć Da Grasso, mająca prawie 200 lokali.

Usługi finansowe i ubezpieczeniowe pozostają nie tak znanym, lecz bardzo stabilnym segmentem franczyzy. Sieć pośrednictwa finansowego Notus Finanse, Open Finance czy franczyzy doradztwa ubezpieczeniowego generują przychody niezależnie od koniunktury w handlu detalicznym. Podobnie działa logistyka: agenci DPD czy DHL tworzą gęstą sieć dystrybucji budowaną właśnie na bazie partnerów zewnętrznych.

Czy czasy dla franczyz będą zawsze złote?

Otoczenie prawne przez lata sprzyjało elastycznemu rozwojowi. Polska nie wymagała od sieci franczyzowych żadnych szczególnych formalności – umowy regulował kodeks cywilny, a reszta zależała od dobrej woli stron. To się zmienia, choć niekoniecznie ku radości branży.

Magdalena Kurda, ekspertka Polskiej Organizacji Franczyzodawców (POF), wskazuje na presję regulacyjną. – Zmiany

Specyfika branży

Gastronomia

ŚREDNIA MARŻA NETTO: **8–15%**

ZWROT Z INWESTYCJI: zazwyczaj **po 2–4 latach**

NAJWIĘKSZE ZAGROŻENIA:
- wahania cen żywności i energii
- rotacja personelu
- rosnąca presja płacowa
- duża wrażliwość na lokalną konkurencję

Handel detaliczny

ŚREDNIA MARŻA NETTO: **2–5%**

NAJWIĘKSZE ZAGROŻENIA:
- wysokie koszty stałe – głównie czynsz i prąd
- rotacja personelu
- kradzieże towaru

Usługi beauty i wellness

ŚREDNIA MARŻA NETTO: **20–35%**

NAJWIĘKSZE ZAGROŻENIA:
- zjawisko „klienta idącego za pracownikiem" – odejście wykwalifikowanego specjalisty często oznacza utratę dużej części przychodów
- skutki ewentualnego spowolnienia gospodarczego

Edukacja

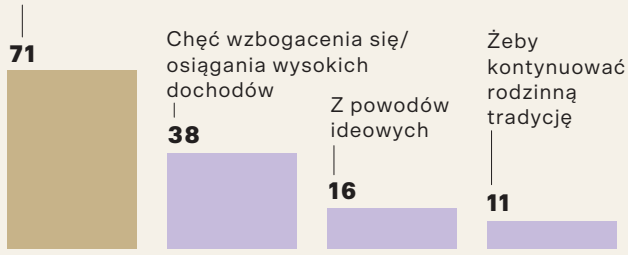
ŚREDNIA MARŻA NETTO: **25–40%**

NAJWIĘKSZE ZAGROŻENIA:
- sezonowość obejmująca spadek obrotów w wakacje
- trudności w rekrutacji wykwalifikowanej kadry
- postępujący niż demograficzny, który mocno zaostrza walkę o uczniów na lokalnych rynkach

Źródło: Polska Organizacja Franczyzodawców

eprasa.pl 99addf9f60

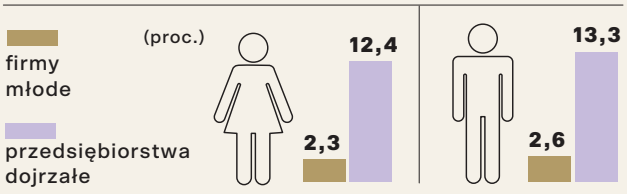
Dlaczego Polacy zakładają własną firmę
(odpowiedzi osób prowadzących młode firmy; proc.)



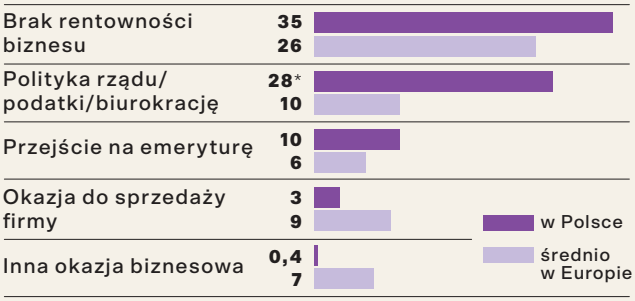
Kto w Polsce prowadzi firmę
(sonda w grupie wiekowej 18–64 lata)

2,5% prowadzi firmy młode (będące na rynku do 3,5 roku)

12,8% jest właścicielami przedsiębiorstw dojrzałych (ponad 3,5 roku)



Dlaczego ludzie wycofują się z prowadzenia działalności gospodarczej? (proc.)



* Polska zajęła 1. miejsce wśród 51 badanych państw

Źródło: Raport GEM Polska 2025. Raport z badania przedsiębiorczości w oparciu o dane z międzynarodowego projektu badawczego Global Entrepreneurship Monitor/ parp.gov.pl

RM ©℗

prawne i fiskalne z ostatnich lat wymusiły głęboką transformację na polskim rynku franczyzowym. Model biznesowy, który przez lata opierał się na relatywnie niskich kosztach wejścia oraz kosztach pracowniczych, musiał ewoluować – mówi.

Wzrost płacy minimalnej uderzył najmocniej w sieci o największym udziale kosztów pracy – przede wszystkim gastronomię i handel. – Presja na marże sprawiła, że franczyzobiorcy stracili możliwość swobodnego rekompensowania wyższych kosztów poprzez podnoszenie cen na półkach, zderzając się z barierą popytu. Zjawisko to stało się głównym motorem napędowym automatyzacji. W gastronomii standardem stają się kioski samoobsługowe, a w handlu kasy automatyczne i skanery – opisuje ekspertka.

Franczyzobiorca, który jeszcze pięć lat temu zatrudniał czterech pracowników na pełen etat, dziś coraz częściej staje osobiście za ladą. Równolegle wdrożenie KSeF stało się testem technologicznej dojrzałości sieci. – Skomplikowane wymogi IT okazały się zbyt dużym obciążeniem finansowym dla mikroprzedsiębiorców, wymuszając na franczyzodawcach przejęcie ciężaru dostosowania systemów kasowo-księgowych. Krok ten z jednej strony odciążył partnerów, ale z drugiej – znacznie mocniej uzależnił ich technologicznie od centrali – zauważa Magdalena Kurda.

Tu będą wzrosty: wellness i edukacja

Rynek wskazuje, które segmenty mają najlepsze perspektywy na lata 2026–2030. Doktor Marta Ziółkowska wymienia je bez wahania: – Największym potencjałem wzrostu wciąż cieszą się branże zdrowia, wellness i fitness. Fitness kluby i salony kosmetyczne są szczególnie obiecujące, ponieważ dysponujemy coraz większymi środkami finansowymi, a społeczeństwo się starzeje. Franczyzy z branż edukacyjnej, logistycznej i technologicznej także mają solidne perspektywy rozwoju.

Magdalena Kurda uzupełnia ten obraz o konkret z rynku. – Takie firmy dostrzegają zapotrzebowanie w małych miejscowościach, gdzie dotychczas siłownie właściwie nie istniały. Przykładem jest sieć siłowni samoobsługowych Fit+, która otwiera swoje placówki w miejscowościach nawet od tysiąca mieszkańców. To się bardzo sprawdza – przekonuje.

Model samoobsługowy, zautomatyzowany i niewymagający pełnoetatowej obsady okazuje się naturalną odpowiedzią na presję kosztów pracy.

Edukacja skutecznie opiera się niżowi demograficznemu. Wynika to z tego, że rodzice coraz częściej traktują edukację dodatkową jako priorytetową inwestycję w potencjał swoich dzieci. Dzięki temu w edukacji franczyzowej utrzymuje się zaskakująco silny popyt. Sieci szkół językowych (np. Helen Doron, Quality Street), szkół programowania dla dzieci czy dwujęzycznych przedszkoli odnotowują stabilny wzrost.

– Wspólnym elementem wszystkich wymienionych branż są kluczowe czynniki, które odpowiadają na trwałe zmiany społeczne, takie jak: starzenie się społeczeństwa, humanizacja zwierząt i rosnąca świadomość zdrowotna. Są one również stosunkowo odporne na wahania koniunkturalne i nadal pozostają niedostatecznie rozwinięte w Polsce w porównaniu z rynkami Europy Zachodniej – kwituje dr Marta Ziółkowska.

Franczyza kontra własna firma: co mówią dane

Pytanie o odporność franczyzy na kryzysy powraca przy każdym spowolnieniu gospodarczym. – Wskaźnik porażek nowych franczyz wynosi tylko 10 proc., gdy w przypadku niezależnych start-upów sięga ok. 60 proc. Franczyzobiorca nie musi się uczyć na własnych błędach od zera, lecz korzysta z doświadczeń i pomyłek całej sieci – podkreśla badaczka z SGH. Dodatkowym sygnałem jest wskaźnik odnowień: ok. 90 proc. franczyzobiorców przedłuża umowy po ich wygaśnięciu.

Jak jednak zastrzega dr Marta Ziółkowska: – Model franczyzowy wykazuje większą odporność na kryzysy w porównaniu z samodzielną działalnością, zwłaszcza w pierwszych dwóch latach, gdy ryzyko bankructwa jest największe. Im dłużej firma funkcjonuje, tym ta przewaga się zmniejsza. Dlatego franczyza jest najlepszą ochroną dla początkujących przedsiębiorców, ale nie gwarancją sukcesu niezależnie od okoliczności.

Ryzyko po stronie franczyzobiorców bywa przy tym systematycznie niedoszacowane. Magdalena Kurda wymienia typowe błędy. – Początkujący przedsiębiorcy rzadko tworzą własne biznesplany, przez co szybko wpadają w pułapkę niedoszacowania kosztów. Skupiają się zazwyczaj wyłącznie na opłacie wstępnej, całkowicie ignorując koszty stałe, takie jak fundusze marketingowe, opłaty za systemy IT czy odgórnie narzucone marże na towary – mówi. Po drugiej stronie stołu też nie brakuje grzechów. – Franczyzodawca, który opiera swoje know-how na jednym krótko działającym punkcie własnym, w rzeczywistości sprzedaje inwestorom rynkowy eksperyment, a nie powtarzalny biznes – ostrzega ekspertka. MMK

eprasa.pl 99addf9f60

Sklep czy salon piękności? Trudny wybór między zyskiem a ryzykiem

Franczyza to nie monolit. To model, który w zależności od branży zmienia poziom ryzyka, wymagania wobec przedsiębiorcy i potencjał zysku. Największe sieci w Polsce to te związane z handlem i gastronomią, ale najszybciej rozwijają się usługi, takie jak edukacja, fitness i beauty.

W gastronomii kluczowe są standaryzacja, powtarzalność i kontrola kosztu surowca. Klient ma dostać identyczny produkt niezależnie od lokalizacji, a franczyzobiorca musi działać w warunkach silnej presji na marżę, rotacji personelu i wahań cen energii oraz żywności. W handlu detalicznym wyzwaniem jest z kolei niska marża jednostkowa i wysoki wolumen sprzedaży, więc o wyniku decydują koszty stałe, dostępność towaru i skuteczność operacyjna.

Franczyza w usługach: kluczem są kompetencje

W usługach obraz jest inny: tu franczyza często sprzedaje nie produkt, lecz kompetencje, czas i doświadczenie. W edukacji liczy się jakość kadry i zaufanie rodziców, w beauty i wellness – lojalność wobec marki oraz specjalisty, a w fitness coraz większą rolę odgrywa automatyzacja i skalowalność placówek. Jest w czym wybierać.

Jak mówi Karolina Ambroziak-Siekanowicz, franczyzobiorczyni Żabki z Leszna, wybór właśnie tego modelu związany był dla niej przede wszystkim z pewnością bezpiecznego i sprawdzonego modelu biznesowego. Równie ważny był jednak niski wkład własny, ogromną rolę odgrywa wsparcie sieci. – W moim przypadku sprzedaż generuje przychód od pierwszego dnia działania sklepu, a największym wyzwaniem okazała się praca z ludźmi i zarządzanie zespołem – podkreśla. Wymagany wkład własny w tej sieci to 5 tys. zł plus koszty ZUS i pensji pracowników.

Bariery branżowe

W każdym sektorze znajdziemy wymogi o absolutnie podstawowym znaczeniu. Jak zaznacza Magdalena Kurda, ekspertka Polskiej Organizacji Franczyzodawców, w gastronomii absolutnie kluczowa jest standaryzacja, bo klient oczekuje identycznego smaku i jakości, a dodatkową barierą jest kontrola kosztów oraz pokusa zakupu tańszych produktów poza siecią.

W edukacji wyzwaniem stają się jakość i stabilność kadry, bo sukces placówki często zależy od charyzmy lektora lub nauczyciela. – W usługach beauty i fryzjerskich ryzyko związane jest z ucieczką klientów za konkretnym pracownikiem, a w turystyce i hotelarstwie – sezonowość oraz wrażliwość na pogodę i koniunkturę – wyliczy ekspertka.

Technologia i AI

Technologia wdziera się wszędzie, ale w różnych branżach rozwiązuje inne problemy. W gastronomii służy głównie ograniczaniu błędów operacyjnych: kioski samoobsługowe, systemy ekranów kuchennych i algorytmy prognozowania popytu pomagają ograniczać kolejki, chaos i marnotrawstwo. W fitness – kluby bezobsługowe, aplikacje do zdalnego zarządzania i narzędzia analityczne pozwalają prowadzić biznes nawet bez stałej obecności właściciela.

W edukacji i usługach algorytmy AI oraz systemy CRM wzmacniają rezerwacje, personalizację oferty i retencję klienta. W handlu z kolei cyfrowe narzędzia pomagają zarządzać ruchem klientów, promocjami i stanami magazynowymi, co ma znaczenie szczególnie przy niskiej marży.

Rentowność i ryzyko

Opłacalność franczyzy również zależy od sektora. Handel convenience może przynosić stabilne przychody przy niskiej marży, ale wymaga dużej dyscypliny kosztowej. Gastronomia daje wyższy potencjał sprzedaży, lecz jest bardziej podatna na wahania kosztów i kadrowe zawirowania. Usługi edukacyjne i część formatów beauty bywają najbardziej rentowne, ale są też najbardziej zależne od jakości kadry i lokalnego popytu.

Karolina Ambroziak-Siekanowicz wskazuje, że w pierwszej połowie 2025 r. ponad 85 proc. franczyzobiorców Żabki osiągało miesięczny przychód w wysokości co najmniej 30 tys. zł, co pokazuje skalę przewidywalności tego modelu w handlu convenience. To jednak przychód, nie zysk, więc w ocenie opłacalności zawsze trzeba uwzględniać koszty pracy, czynszu, mediów i lokalnych strat.

> **Największy potencjał wzrostu mają dziś formaty usługowe, bo łączą niższy próg wejścia, digitalizację i rosnący popyt na usługi codzienne związany z coraz wyższymi realnymi dochodami Polek i Polaków**

Co dalej z franczyzą

Największy potencjał wzrostu mają dziś formaty usługowe, bo łączą niższy próg wejścia, digitalizację i rosnący popyt na usługi codzienne związany z coraz wyższymi realnymi dochodami Polek i Polaków. Gastronomia i handel pozostają filarami rynku, ale ich rozwój będzie coraz silniej uzależniony od automatyzacji i kontroli kosztów. Z kolei edukacja i fitness będą rosły tam, gdzie sieci zapewnią wysoką jakość, stabilne procedury i technologiczną wygodę dla klienta.

Ryzyka pozostają znane: wzrost kosztów pracy (widać to zwłaszcza w usługach, w których kluczowa jest jakość pracownika), presja płacowa, sezonowość, rotacja personelu i coraz wyższe oczekiwania konsumentów.

Branża a sektorowe regulacje

Choć sama instytucja franczyzy nie jest różnicowana ustawowo ze względu na branżę, w praktyce każda sieć musi funkcjonować w gąszczu regulacji sektorowych. Gastronomia mierzy się z rygorystycznymi przepisami sanitarnymi i żywnościowymi, handel detaliczny – z prawem konsumenckim i różnego typu ograniczeniami, a usługi finansowe, edukacyjne czy zdrowotne – z podwyższoną reglamentacją i nadzorem.

Te regulacje wpływają na zakres kontroli sprawowanej przez franczyzodawcę oraz realną autonomię franczyzobiorcy, co powinno być uwzględniane zarówno na etapie projektowania umów, jak i ewentualnych zmian legislacyjnych.

MMK

eprasa.pl 99addf9f60

PREZENTACJA

Franczyza fitness: jak wycisnąć sukces

– Samo otwarcie klubu nie wystarczy – trzeba umieć zbudować bazę członkowską i prowadzić biznes w sposób zdyscyplinowany finansowo – podkreśla Łukasz Nowakowski, współwłaściciel i dyrektor finansowy Xtreme Fitness Gyms

Na co warto zwrócić uwagę, rozważając wejście we franczyzę w branży fitness?

Wejście w każdy model franczyzowy wymaga dojrzałości inwestycyjnej – nie może to być biznes wywołany impulsem, lecz przedsięwzięcie, w którym świadomie łączy się kilka kluczowych obszarów: nieruchomości, operacje, sprzedaż, zarządzanie zespołem, lokalny marketing i kontrolę kosztów. Sukces zależy od jakości całego modelu, a nie jednego elementu. Kluczowe są: lokalizacja, finansowanie i gotowość do działania w sprawdzonym systemie. Zwrotu z inwestycji można oczekiwać po ok. 18 miesiącach, choć to nie jest uniwersalna reguła – wiele zależy od miasta, mikrolokalizacji, skuteczności sprzedaży i sprawności zarządzania.

Jakie błędy w założeniach popełniają najczęściej potencjalni franczyzobiorcy?

Największym jest przekonanie, że franczyza to gotowy przepis na sukces bez zaangażowania właściciela. Marka porządkuje proces, ale nie zastępuje odpowiedzialności. Kolejnym błędem jest niedocenianie lokalizacji – ona jest fundamentem w branży fitness. Trzeci błąd to myślenie krótkoterminowe – ten model wymaga cierpliwości i konsekwencji. Czwarty błąd dotyczy zarządzania: liczby, procesy i codzienna jakość operacyjna są równie ważne jak produkt czy atmosfera.

A ile franczyzobiorca musi mieć doświadczenia w danej branży?

Jesteśmy tutaj świadkami zmiany modelu: obecnie franczyzobiorcami zostają częściej osoby spełnione zawodowo, menedżerowie, przedsiębiorcy lub inwestorzy szukający dywersyfikacji. Kompetencje zarządcze i zrozumienie wartości przewidywalnego modelu operacyjnego są ważniejsze niż doświadczenie z branży. Rynek staje się coraz bardziej profesjonalny – franczyza fitness to dziś pełnoprawna inwestycja operacyjna.

Na co trzeba zwrócić uwagę na starcie i na ile franczyzobiorca może być autonomiczny w swych decyzjach biznesowych?

Na początku właściciel musi aktywnie uczestniczyć w budowaniu biznesu, poznawać rynek lokalny, zespół i procesy. W dłuższej perspektywie można prowadzić klub zarządczo, pod warunkiem kompetentnego zespołu i poukładanych procesów. To nie jest produkt finansowy, lecz realna organizacja operacyjna – właściciel musi rozumieć wskaźniki, podejmować decyzje i nadzorować rozwój klubu. Franczyzobiorca odpowiada za zarządzanie zespołem, organizację pracy, relacje z lokalną społecznością i nadzór nad wynikami. Funkcjonuje w ramach standardów sieci, co zapewnia skalowalność i jakość. Autonomia polega na umiejętnym wykorzystaniu przestrzeni decyzyjnej w obszarach mających realny wpływ na biznes lokalny.

Na czym polega wsparcie centrali?

Centrala pomaga w ocenie lokalizacji, analizie rynku, wsparciu projektowym, zakupowym, marketingowym, sprzedażowym i szkoleniowym. Partner korzysta z modelu testowanego i skalowanego, co skraca drogę do dojrzałości operacyjnej. Wsparcie po otwarciu klubu jest kluczowe – codzienne zarządzanie, analiza wyników, optymalizacja procesów i reagowanie na lokalne potrzeby przekładają się na jakość biznesu.

A jakie są bariery wejścia we franczyzę?

Dotyczą one finansowania, lokalizacji i kompetencji zarządczych. Kapitał jest warunkiem podstawowym, ale równie ważne są lokalizacja i jakość zarządzania. Najlepiej radzą sobie partnerzy zdyscyplinowani, zaangażowani i gotowi do współpracy w modelu – branża nie wybacza chaosu.

Jakie perspektywy ma ten rynek w Polsce?

Polski rynek fitness wciąż ma duży potencjał wzrostu, szczególnie poza największymi aglomeracjami. Nie istnieje obecnie ryzyko nasycenia, ale rośnie znaczenie selekcji lokalizacji i precyzyjnego rozumienia lokalnego popytu. Średnie i mniejsze miasta mogą być dobrym rynkiem, jeśli oferta jest dopasowana do potrzeb mieszkańców, a model operacyjny jest adekwatny.

Jakie cechy powinien dostrzec w sobie kandydat na franczyzobiorcę?

Wspomniałem już, że powinien mieć przede wszystkim kompetencje właścicielskie i menedżerskie oraz być gotowy do działania w ramach modelu. Nie mniej ważna jest umiejętność długofalowego myślenia o swoim biznesie. Sukces osiągają ci, którzy łączą ambicję z dyscypliną, pokorą wobec modelu i konsekwentnym egzekwowaniem standardów.

Jakie są finansowe fundamenty franczyzy fitness?

Klub fitness powinien być organizacją o zdrowych fundamentach finansowych. Musi więc mieć dobrą strukturę kosztów, realistyczny plan przychodowy, rozsądnie zaplanowane inwestycje. Właściciela musi cechować uważne podejście do osiągnięcia rentowności operacyjnej. Liczy się jakość przychodu, retencja klientów, obłożenie, sprzedaż usług dodatkowych i kontrola kosztów. Dyscyplina inwestycyjna jest kluczowa – trzeba zabezpieczyć kapitał na budowanie biznesu po otwarciu. Ludzie nie zawsze o tym pamiętają.

Czy franczyza zdejmuje z biznesu ryzyko?

Ryzyko istnieje, jak w każdym biznesie. Dobry system franczyzowy nie eliminuje ryzyka, lecz je ogranicza i porządkuje. Inwestor powinien oceniać projekt przez jakość modelu operacyjnego, wsparcia centrali, dojrzałość procedur i wyniki podobnych lokalizacji. Ważna jest analiza nie tylko optymistycznych scenariuszy, lecz także zachowania projektu pod presją. Rola CFO i zaplecza finansowego sieci polega na wspieraniu wzrostu oraz nauce odpowiedzialnego myślenia o kapitale, kosztach i ryzyku.

Partner: XTREME FITNESS Gyms™

eprasa.pl 99addf9f60

Franczyza bez odrębnej regulacji. Czy to się zmieni?

Franczyza od lat jest jednym z najszybciej rozwijających się modeli prowadzenia biznesu w Polsce. Według szacunków branżowych w sieciach franczyzowych działa już nawet 100 tys. przedsiębiorców, głównie mikro i małych firm. Czy istniejące regulacje są wystarczające i nadążają za dynamicznym rozwojem rynku?

FOT. SHUTTERSTOCK

Wielu ekspertów tego sektora podkreśla, że franczyza funkcjonuje w tylu specyficznych branżach i ma tyle form, że nie sposób jej uregulować jedną ustawą. Inni przyznają, że brak kompleksowych regulacji sprawia, iż zarówno franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy funkcjonują w warunkach zwiększonej niepewności prawnej – kolejne zapowiedzi zmian legislacyjnych budzą jednocześnie nadzieje i obawy.

Franczyza poza kodeksem

Polskie prawo nie zna odrębnej, nazwanej umowy franczyzy. Jest ona traktowana jako umowa nienazwana, oparta przede wszystkim na zasadzie swobody umów, z istotnym zastrzeżeniem: jej granice wyznaczają przepisy prawa konkurencji oraz regulacje sektorowe właściwe dla danej branży. Jak podkreśla adwokatka Marta Styba, doradczyni restrukturyzacyjna i mediatorka z Kancelarii Adwokackiej i Restrukturyzacyjnej Marta Styba, franczyza w Polsce rozwijała się zdecydowanie szybciej niż prawo. Oznacza to dużą elastyczność kontraktową, ale też brak jednolitych standardów i przewidywalności rozstrzygnięć sądowych.

Najważniejsza zmiana ostatnich lat dotyczy nie kodeksu cywilnego, lecz prawa ochrony konkurencji. Od 1 czerwca 2023 r. obowiązuje nowe rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie wyłączenia niektórych porozumień wertykalnych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję. Dla sieci franczyzowych ma ono znaczenie fundamentalne, bo precyzuje, w jakim zakresie franczyzodawca może ingerować w działalność franczyzobiorcy.

Jak tłumaczy mec. Styba, regulacja ta nie wprowadza dodatkowych obowiązków informacyjnych ani nie chroni bezpośrednio jednej ze stron umowy. Wyznacza za to granice tego, jak daleko franczyzodawca może ingerować w działalność franczyzobiorcy, nie narażając się na sankcje antymonopolowe. Rozporządzenie wskazuje także klauzule niedozwolone (np. sztywne ustalanie cen odsprzedaży) oraz takie, które przy spełnieniu określonych warunków są dopuszczalne.

Próba ustawowej regulacji

Rok 2023 przyniósł również najbardziej zaawansowaną próbę kompleksowego uregulowania franczyzy w Polsce. Rządowy projekt nowelizacji kodeksu cywilnego zakładał wprowadzenie umowy franczyzy do systemu prawa, w tym m.in. określenie zasad zawierania, wykonywania i rozwiązywania umów, a także odpowiedzialność za nierzetelne informacje przekazywane franczyzobiorcom przed podpisaniem kontraktu.

Projekt ten został jednak wycofany 1 lutego 2024 r. Dla rynku oznacza to utrzymanie status quo, ale także powrót pytania, czy i kiedy temat regulacji powróci na agendę rządu i parlamentu.

Głos przedsiębiorców: niepewność zamiast stabilności

– Co jakiś czas politycy zapowiadają regulacje, które mają pomóc franczyzobiorcom, ale skutki niektórych zapowiedzi mogą być takie, że franczyza w Polsce zostanie mocno ograniczona albo nawet zlikwidowana – ostrzega Adam Abramowicz, prezes Organizacji Pracodawców Rada Przedsiębiorców i były rzecznik MŚP.

Zaznacza przy tym, że potrzeba ochrony słabszej strony umowy jest realna i od lat dyskutowana. Próby wypracowania branżowego kodeksu dobrych praktyk, prowadzone m.in. przy współpracy z rzecznikiem MŚP, pokazały, jak trudno o konsensus. Kodeks powstał, ale nie został zaakceptowany przez wszystkie strony.

Ochrona franczyzobiorcy – gdzie jest granica?

Spór dotyczy równowagi między ochroną franczyzobiorcy a zachowaniem elastyczności modelu franczyzowego. Zdaniem mec. Styby minimalna regulacja, skoncentrowana na etapie przedumownym – zwłaszcza na obowiązkach informacyjnych – mogłaby przynieść korzyści całemu rynkowi, ograniczając liczbę sporów i wzmacniając postrzeganie franczyzy jako bezpiecznego modelu biznesowego.

Prawniczka przestrzega jednak przed nadregulacją: franczyza pozostaje relacją B2B, a jej siłą jest możliwość dostosowania umowy do specyfiki branży. Zbyt kazuistyczne przepisy, np. sztywne terminy wypowiedzenia czy zamknięte katalogi naruszeń, mogłyby utrudnić zarządzanie siecią i osłabić spójność operacyjną marek.

Pułapki prawne i praktyczne błędy

Eksperci są zgodni: największe ryzyka ujawniają się nie przy zawieraniu umowy, lecz podczas jej realizacji. Wielu franczyzobiorców wchodzi do sieci bez pełnej analizy konsekwencji prawnych i ekonomicznych, traktując przekazywane materiały informacyjne jako element marketingu, a nie podstawę do krytycznej oceny przedsięwzięcia.

Częstym błędem jest także utożsamianie franczyzy z ograniczeniem ryzyka biznesowego. Tymczasem franczyzobiorca, mimo działania pod rozpoznawalną marką, ponosi pełną odpowiedzialność za swój biznes. Niedostateczna analiza klauzul dotyczących wypowiedzenia umowy, zmian standardów czy zakazu konkurencji może prowadzić do poważnych problemów przy zakończeniu współpracy.

Co dalej z regulacjami? – Dla rynku byłoby najlepiej, gdyby rządzący wrócili do projektu ustawy po jego aktualizacji – ocenia Adam Abramowicz. Jego zdaniem zakończyłoby to okres niepewności prawnej i stworzyło solidne podstawy do dalszego rozwoju.

PAO

eprasa.pl 99addf9f60

FRANCZYZA

Kluczem do sukcesu są właściwi partnerzy oraz długofalowa współpraca oparta na zaufaniu i wspólnych wartościach

Szukamy ludzi, którzy chcą prowadzić restauracje osobiście i rozwijać biznes razem z nami, a nie pasywnych inwestorów – podkreśla Anna Kiełczewska-Włodarczyk, starsza dyrektorka ds. Franczyzy i członkini zespołu zarządzającego McDonald's Polska

FOT. MAT. PRASOWE

Jakie cechy powinien mieć idealny franczyzobiorca McDonald's w Polsce?

Od lat powtarzamy, że szukamy operatorów, a nie inwestorów. Nie interesują nas ci, którzy chcą jedynie ulokować kapitał i biernie obserwować wyniki finansowe. Poszukujemy osób chcących aktywnie prowadzić restauracje, angażować się w codzienną działalność operacyjną i rozwijać swoje zespoły, reinwestować część zarobionych środków i dalej rozwijać swój biznes. Gastronomia wymaga pracy w weekendy, święta czy wieczorami. Dlatego kluczowe są: determinacja, wytrwałość i gotowość do ciężkiej pracy.

McDonald's działa w Polsce od 1992 r.

Doświadczenie zgromadzone przez ponad 30 lat rozwijania działalności nad Wisłą pozwoliło nam zbudować model franczyzowy, który sprawdził się w różnych warunkach – od transformacji gospodarczej po kryzysy czy pandemię. Kluczem do sukcesu są właściwi partnerzy oraz długofalowa współpraca oparta na zaufaniu i wspólnych wartościach. Nasi partnerzy rozumieją, że prowadzenie restauracji to nie tylko biznes, lecz także odpowiedzialność za pracowników oraz lokalną społeczność.

Ile trzeba zainwestować, by rozpocząć współpracę franczyzową z McDonald's?

Minimalny kapitał, którym powinien dysponować kandydat, wynosi ok. 2 mln z. Taki wkład własny stanowi ok. 25 proc. wartości całej inwestycji. Całkowity koszt restauracji może się różnić w zależności od lokalizacji i formatu, ale najczęściej wynosi od 5 mln do 6 mln zł. W przypadku większych obiektów lub restauracji o szczególnie dużym potencjale inwestycja może być wyższa, natomiast w mniejszych formatach, np. w centrach handlowych, koszty bywają niższe. W modelu McDonald's to firma odpowiada za wybór lokalizacji i przygotowanie restauracji – franczyzobiorca obejmuje więc gotowy biznes, z wyposażeniem, zespołem i historią wyników. To znacząco ogranicza ryzyko inwestycyjne i pozwala się skoncentrować na rozwoju działalności.

Ile czasu mija od zgłoszenia do otwarcia pierwszej restauracji?

Proces rekrutacji i przygotowania do prowadzenia restauracji trwa zazwyczaj od 9 do 12 miesięcy. Zaczyna się od aplikacji, rozmów kwalifikacyjnych oraz weryfikacji kompetencji i predyspozycji kandydata. Kolejnym etapem jest praktyczne poznanie pracy w restauracji. Najważniejszą częścią jest szkolenie operacyjne. Przez mniej więcej dziewięć miesięcy kandydat przechodzi wszystkie szkolenia stanowiskowe w restauracji, poznaje standardy jakości, uczy się zarządzania zespołem i kierowania zmianą. Następnie odbywają się szkolenia biznesowe z zakresu m.in. finansów, marketingu czy strategii rozwoju.

Co zyskuje przedsiębiorca wybierający waszą franczyzę?

Największą korzyścią jest sprawdzony model biznesowy oparty na ponad 70 latach doświadczeń globalnych, w tym z górą 30 latach w Polsce. Franczyzobiorca nie zaczyna od zera, lecz otrzymuje gotowy koncept, rozpoznawalną markę, sprawdzone procedury i wsparcie doświadczonej organizacji. Ogromną wartością jest także dostęp do know-how oraz możliwość korzystania z doświadczeń z wielu rynków. Dzięki temu można szybko reagować na zmieniające się warunki, co było szczególnie widoczne podczas pandemii, gdy w krótkim czasie dostosowaliśmy model obsługi gości i wypracowaliśmy oraz wdrożyliśmy zasady bezpieczeństwa uwzględniające aktualne wytyczne i regulacje.

Jakie wsparcie operacyjne i biznesowe McDonald's zapewnia franczyzobiorcom na co dzień?

Franczyzobiorcy współpracują ze swoimi doradcami operacyjnymi z biura, pomagającymi w utrzymaniu standardów jakości i budowaniu jak najlepszych doświadczeń naszych pracowników i gości. Otrzymują również wsparcie strategiczne w planowaniu rozwoju, inwestycji i rozbudowy organizacji, korzystają z analiz finansowych, wsparcia w rekrutacji i rozwoju pracowników oraz działań marketingowych prowadzonych na poziomie ogólnopolskim i lokalnym. Nasi partnerzy otrzymują wsparcie przez cały okres współpracy.

Z jakimi wyzwaniami mierzą się franczyzobiorcy McDonald's w Polsce?

Największym są zmiany demograficzne i sytuacja na rynku pracy. W wielu regionach coraz trudniej o pracowników, co wpływa na tempo rozwoju sieci. Istotne są również rosnące koszty prowadzenia działalności, w tym pracy, energii i produktów. Przedsiębiorcy muszą się mierzyć także z regulacjami prawnymi dotyczącymi żywności, opakowań czy polityki środowiskowej. Wpływ wywiera geopolityka, wyzwaniem jest zachowanie stabilności łańcuchów dostaw. W takich sytuacjach kluczowa jest skala działania i wsparcie systemowe, które McDonald's zapewnia swoim partnerom.

Rozmawiał Krzysztof Ratnicyn

eprasa.pl 99addf9f60

Franczyza bez pułapek: jak wybrać sieć i uniknąć kłopotów

Gotowa koncepcja biznesowa, rozpoznawalna marka oraz wsparcie operacyjne przyciągają co roku setki osób na rynek franczyzy. Nie zawsze jednak gwarantują sukces – dowodzą tego bankructwa sieci oraz doniesienia o kłopotach franczyzobiorców, którzy zamiast cieszyć się zyskami, popadli w długi.

Na co zwracać uwagę przy wyborze sieci franczyzowej i jakich błędów unikać, by biznes marzeń stał się realnym sposobem na dostatnie życie?

Rozeznanie rynku

Pierwszym krokiem powinno być wybranie branży, w której chce się prowadzić biznes. Choć nie jest to obligatoryjne, praca powinna sprawiać satysfakcję, a nie być tylko przykrym obowiązkiem dającym źródło utrzymania. Kluczowe jest, by koncept był unikalny i się wyróżniał, co w obliczu ostrej walki na rynku handlu czy usług pozwoli przyciągnąć klientów.

Brak analizy lokalnego rynku to jedna z największych pułapek, można bowiem mieć świetny produkt, ale jeśli w okolicy, w której zostanie uruchomiony biznes, nikt go nie potrzebuje, działalność nie wypali. Szczególnie że konkurencja jest ogromna, a warunki makroekonomiczne, za sprawą sytuacji geopolitycznej, bardzo zmienne. Dlatego ocena popytu w konkretnej lokalizacji jest niezwykle istotna.

Sporządzenie realistycznego biznesplanu

Kolejny niezbędny krok to zrobienie biznesplanu, który uwzględnia pełne koszty inwestycji początkowej, stałe koszty miesięczne, rezerwę na nieprzewidziane wydatki i opóźnienia w płatnościach.

Porównaj te wydatki z własnymi oszczędnościami oraz możliwością uzyskania środków z zewnętrznego źródła – kredytu na rozpoczęcie działalności lub leasingu, w którego pozyskaniu franczyzodawca często pomaga, ale spłacać go będzie franczyzobiorca. Często popełnianym błędem jest skupienie się wyłącznie na opłacie wstępnej i zapominanie o kosztach codziennego prowadzenia punktu, takich jak czynsz, pensje pracowników, marketing czy zakup surowców – tymczasem te mogą pochłonąć większość zysków i doprowadzić do długów.

Ocena wsparcia ze strony franczyzodawcy

Umowa franczyzowa to umowa dwóch stron, a sukces sieci zależy od zaangażowania obu – organizatora i franczyzobiorcy. Dlatego warto dokładnie sprawdzić, na jakie wsparcie można liczyć – czy franczyzodawca zapewnia opiekuna, który udzieli pomocy i wsparcia na każdym etapie działania biznesu, a nie tylko przy uruchomieniu placówki, czy oferuje szkolenia przed wejściem do sieci i potem podczas działania punktu, jak długo trwa proces wdrożenia i jakie obowiązki na tym etapie ma każda ze stron, na czym polegają działania marketingowe wspierające sprzedaż na start, czyli podczas uruchamiania placówki i później.

Dobrze jest wypytać o średnie miesięczne koszty prowadzenia punktu, czy istnieje wspólny fundusz marketingowy. Cenną informacją będzie też ta o czasie osiągnięcia progu rentowności, marży na poszczególnych produktach lub usługach, możliwości organizowania promocji we własnym zakresie, a także o tym, kto zatrudnia i szkoli pracowników działających w nowym punkcie franczyzowym, czyli jaką swobodę ma naprawdę franczyzobiorca i o czym de facto decyduje.

Dokładna analiza umowy franczyzowej

Kolejna sprawa to przeanalizowanie umowy – najlepiej z prawnikiem, który pomoże wyłuskać słabe punkty mogące mieć wpływ na opłacalność i przychody z nowego biznesu. Zawsze bowiem można umowę negocjować, by dostosować ją do swoich potrzeb.

Umowa franczyzowa, zgodnie z założeniami modelu, powinna dawać obu stronom możliwość rozstania się, dlatego dobrze jest sprawdzić warunki wypowiedzenia, ewentualne kary umowne (ich wysokość i za co obowiązują), zapisy o narzuconych dostawcach i zamówieniach, sposób rozliczania kosztów i zysków, zakres i czas obowiązywania zakazu konkurencji po zakończeniu – najlepiej, jeśli uda się tego punktu uniknąć całkowicie.

Weryfikacja opinii i wiarygodności sieci

Przy uruchamianiu biznesu nie wolno skupiać się ślepo na marce. Dlatego przed podpisaniem umowy warto sprawdź opinie o sieci na forach, na platformach społecznościowych, a także odwiedzić punkt należący do danego franczyzodawcy, by zapytać jego właściciela, jak ocenia współpracę, jakie są jej mocne i słabe strony, czy może liczyć na wsparcie, jak wygląda komunikacja z franczyzodawcą. To pomoże też w negocjowaniu warunków.

Ważnym sygnałem jest przynależność franczyzodawcy do Polskiej Organizacji Franczyzodawców – zrzeszającej firmy dotrzymujące najwyższych standardów – oraz stosowanie Kodeksu Dobrych Praktyk[KA1.1], co jest szczególnie istotne, gdyż franczyza nie jest uregulowana w polskim prawie. Dobrze też sprawdzić franczyzodawcę pod kątem wiarygodności, czyli tego, jak długo działa na rynku, a więc jak bardzo ma przetestowany biznes, czy ma solidną podstawę kapitałową i dużą siłę przetargową u dostawców oraz podwykonawców, czy notuje stabilny rozwój, ilu ma franczyzobiorców, jakie osiągają oni dochody oraz czy są skargi na współpracę z nim, wreszcie – jakie franczyzobiorcy mają dochody.

Gotowość osobista i unikanie emocji

Na koniec warto dokonać samooceny pod kątem swojej gotowości do pracy i zaangażowania w biznes, w tym tego, czy ma się zdolności do zarządzania, ale też, czy można liczyć na wsparcie bliskich i rodziny w razie pojawienia się wyzwań i kłopotów. Kierowanie się wyłącznie emocjami i obietnicą szybkiego zysku nie jest dobre, zwłaszcza że na zwrot z inwestycji trzeba niekiedy czekać nie tygodnie czy miesiące, lecz lata, zwłaszcza w niestabilnych warunkach i przy wysokich kosztach charakterystycznych szczególnie dla konceptów gastronomicznych czy medycznych.

PAO

eprasa.pl 99addf9f60

WYWIAD

Jesteśmy mistrzami w dostrzeganiu różnic

Należy się domagać rezygnacji z algorytmów, które pozwalają zarabiać na dzieleniu ludzi. Przestrzeń publiczna i język powinny być jak wspólna studnia na środku wioski: jeśli ktoś ją zatruwa, to robimy z takim gościem porządek

Z Marcinem

Napiórkowskim

rozmawia Marcin Fijołek, Polsat

Idąc do pana, minąłem na dole okrągły stół...

Po tym, jak przekazał nam go pan prezydent, miał poczekać na swoje miejsce na wystawie stałej. Ale szansa była tak niepowtarzalna, że w dwa tygodnie, z prawie zerowym budżetem, zdecydowaliśmy się stworzyć wystawę jednego obiektu.

Czy można znaleźć w wydarzeniach z naszej historii najniższy wspólny mianownik, a jednocześnie opowiedzieć o nich tak, żeby nikt nie czuł się oszukany, zmanipulowany, pominięty?

Podeszliśmy do tego w nieoczywisty sposób. Okrągły stół przenieśliśmy do jaskini, wyrywając go z codziennego sporu. Punktem wyjścia jest opowieść na poziomie faktów: powstał w fabryce mebli w Henrykowie, opracowano przy nim 270 stron ustaleń, z których niemal żadne nie weszło w życie.

Jasne, ale wie pan, o co pytam: opowiadacie o nim jak o symbolu zwycięstwa, zdrady, kompromisu, oszustwa?

Ta jaskinia staje się przestrzenią opowieści, w której wybrzmiewają różne głosy. Świadkowie tamtych wydarzeń wspominają czasem w banalny sposób, że ten stół wydawał im się mniejszy albo jaśniejszy. A czasem w bardzo emocjonalnych słowach: że to było wielkie zwycięstwo albo wielka zdrada. Zadaniem przewodników jest przede wszystkim wywoływanie tych opowieści.

Przeszli lustrację i testy na interpretację wydarzeń?

Intensywnie pracowaliśmy z przewodnikami, ale kompletnie nie w duchu, o którym pan mówi. Chcieliśmy zaprosić ich do czegoś wyjątkowego: ponieważ stół stoi w jaskini, w przestrzeni rytuału przejścia, to przewodnicy mają wcielić się w rolę szamanów.

Szamanów?

Widzę, jak pan na mnie patrzy, ale nie oszalałem. Podążając za badaniami nad mitem i rytuałem, sięgamy do źródeł tego, czym jest wspólna opowieść o przeszłości. Chcemy, by nasi przewodnicy przemówili w tej jaskini różnymi głosami. Dostali solidny pakiet wiedzy, ale też relacji różnych świadków. Zachęcamy ich do tego, by grupie, która przychodzi z nastawieniem, że to było wielkie zwycięstwo, opowiedzieć także o kosztach. I odwrotnie: tych przeświadczonych o zdradzie chcemy zderzyć z opowieściami o wyczekiwanej zmianie i radości z niej.

Mają mnożyć wątpliwości?

Nie o same wątpliwości chodzi. Kluczem do znalezienia jakiejś drogi między Scyllą atomizacji a Charybdą jednomyślności jest wielogłosowość. Żeby być razem, nie musimy szukać pamięci, która jest jednorodna – niech wybrzmiewają i współbrzmią różne głosy. Czasem to będzie pięknie zestrojona orkiestra, a czasem dysonanse. I dlatego o Okrągłym Stole opowiadali u nas Danuta Kuroń i Grażyna Staniszewska, Aleksander Hall i Adam Michnik, Piotr Skwieciński i Czesław Bielecki. A już za chwilę dołączy głos prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego. Wszystkie perspektywy aktywnych uczestników życia politycznego są prawdziwe, choć każda jest inna. Ale szczerze mówiąc, to też nie wystarczy.

Dlaczego?

Nie ukrywam, że osobiście Okrągły Stół jest mi bliski, przede wszystkim jako symbol tego, że problemy można rozwiązać, siadając i rozmawiając. Ale z idealizowania tamtego czasu i całych lat 90. wyleczyłem się skutecznie, gdy w Wałbrzychu pracowałem wśród osób, które były odarte z pracy i godności. Pamiętam doświadczenie jednego z górników, który opowiedział mi, jak stracił syna w biedaszybie. Nie da się po czymś takim lekceważyć kosztów transformacji ustrojowej. Dlatego gdy pyta mnie pan o prawdę historyczną, to na przykładzie Okrągłego Stołu widać, że prawda wybrzmiewa dopiero w wielogłosowym chórze. Dziś tracimy umiejętność słuchania tych, którzy inaczej odczuli i doświadczyli dane wydarzenie. I nie chodzi o to, byśmy się na koniec wszyscy przytulili i wzruszyli, jak wiele nas łączy, lecz o to, byśmy mieli zdolność do uznania tego, że nasz sąsiad wkurza nas niemiłosiernie, ale siadam z nim i rozmawiam.

Kiedyś Bartłomiej Sienkiewicz, pisząc o najniższym wspólnym mianowniku wspólnoty, zauważył, że zostały nam już tylko pogrzeby i mecze reprezentacji. Nie widzę zbyt wielu momentów jedności.

Powtarzam: wspólna pamięć nie oznacza jednorodnej pamięci. Ale społeczeństwo, które nie potrafi pracować nad wspólną pamięcią, nie będzie potrafiło stworzyć wspólnej przyszłości. Problem polega na tym, że jesteśmy mistrzami w dostrzeganiu tego, co nas różni. Tylko różnice są dla nas znaczące. Oderwijmy się na chwilę od Okrągłego Stołu: jeśli mamy dwa słowa, które brzmią bardzo podobnie, np. KOD i KOT, to nasz mózg skupia się na tej różnicy i ignoruje wszystko, co jest podobne. To lekcja, której uczy nas językoznawstwo strukturalne. Mózg ▷

eprasa.pl 99addf9f60

rozpoznaje środowisko i innych ludzi, bo ma niesamowitą zdolność wybiórczości. Ignoruje 99 proc. przekazu, który jest taki sam, i znajduje tę jedną różnicę. Można powiedzieć, że od czasu sawanny gramy w grę „znajdź różnicę". Dlatego kiedy powiedział pan, że podobieństw między nami zbyt dużo pan nie zauważa, jest to naturalne, tak ma być, ale...

...jest to nieprawdziwe?

Tak. Jeśli przeprowadzilibyśmy badania dotyczące poglądów, to wyszłoby, że zgadzamy się w 99 proc. Ewolucyjnie to dla nas jako gatunku świetnie, że skupiamy się na różnicach. Tyle że w ostatnim czasie zadziało się coś dziwnego i zaczęliśmy uważać, że wszystko nas różni, a nic nas nie łączy. A jakby tego było mało, to zaczęliśmy reagować na to w bardzo negatywny sposób. Narzekając na podziały, nie skupiałbym się na nich samych, ale na tej zmianie, która zaszła w ostatnich latach.

Narzekamy na polityków, dziennikarzy, algorytmy?

Przede wszystkim algorytmy. I długofalowo rozwiązanie jest tutaj tylko jedno – należy domagać się zdjęcia filtrów z mediów społecznościowych i rezygnacji z tworzenia algorytmów, które pozwalają zarabiać na dzieleniu i polaryzowaniu. Przestrzeń publiczna i język powinny być jak wspólna studnia na środku wioski: jeśli ktoś ją zatruwa, to robimy z takim gościem porządek. Zakazaliśmy wlewania ścieków do rzek i palenia śmieci za domem, umówiliśmy się, że nie dosypujemy heroiny do płatków śniadaniowych, choć to by z pewnością zwiększyło sprzedaż. Dlaczego mielibyśmy dopuszczać systematyczne zatruwanie przestrzeni komunikacyjnej w imię zysków?

Muzeum Historii Polski ma być odtrutką na algorytmy?

Algorytmy trzeba uporządkować na poziomie politycznym, zapewne unijnym. Ale coś w tym jest, że historia i pamięć to obszary, które stanowią wspaniałe laboratorium wspólnoty.

I co w tym laboratorium widać w Muzeum Historii Polski?

Choćby to, że pobrzmiewająca w pana pytaniach i jakoś tam zrozumiała tęsknota za drugą, kuszącą skrajnością, by opowiadać o historii, szukając tylko podobieństw i jednorodności, jest nieosiągalna, a może i niebezpieczna. Znamy przecież kraje, gdzie jest jedna wersja historii i zero podziałów. Ale to kraje totalitarne, które są gorszym złem niż podzielone społeczeństwo.

> Prawda wybrzmiewa dopiero w wielogłosowym chórze. Dziś tracimy umiejętność słuchania tych, którzy inaczej odczuli i doświadczyli dane wydarzenie

To raczej tęsknota za tym, by umówić się na kilka obszarów, które mogłyby być wyjęte z codziennej młócki.

Jest taki eksperyment społeczny, który uwielbiam: badani zostali podzieleni na niewielkie grupy i zaproszeni do zabawy w tropienie mordercy na podstawie podanych faktów konkretnej opowieści. Uczestnicy nie wiedzieli jednak, że grupy nie były dobrane przypadkowo. Jedna była bardzo jednorodna, druga łączyła outsiderów, którzy różnili się na poziomie wieku, płci, religii, w zasadzie wszystkiego. Efekt? Grupy jednorodne rozwiązywały zagadki dużo szybciej, a uczestnicy pytani jak się bawili, mówili: super, świetnie, dajcie nam kolejną zagadkę! Grupy z outsiderami dłużej męczyły się nad zagadkami, ich uczestnicy stale się kłócili, a zapytani, czy chcą powtórzyć eksperyment, mówili, że wolą umrzeć.

Wyczuwam podstęp we wnioskach.

Sekret polega na tym, że to grupy outsiderów rozwiązały zagadkę poprawnie. Grupy jednorodne brały pierwszy fałszywy trop i za nim szły, przegapiając wiele odcieni i wątpliwości. W tych drugich grupach a to ktoś starszy wstrzymywał proces, a to ktoś szukał dziury w całym, a to ktoś kazał powtarzać sobie wnioski. Ten eksperyment zmienił moje życie – od tamtej pory dbam o to, by otaczały mnie osoby, które się ze mną nie zgadzają. Czy to łatwe i przyjemne? Nie, nikt nie lubi słyszeć, że nie ma racji. Ale długofalowo to jest siła. Wspomniany przez pana najniższy wspólny mianownik wspólnoty rozumiem nie jako celebrację tego, co łączy mnie – często na siłę – z konserwatywnym kolegą, lecz jako umiejętność tworzenia płaszczyzny współpracy, w której inspirujemy się nawzajem i rzucamy sobie wyzwania, idąc pod prąd mediom społecznościowym, bańkom informacyjnym, koleżeńskim etc. W Muzeum Historii Polski chcemy świadomie konfrontować ludzi z wielogłosowością rzeczywistości.

Udaje się?

Całkiem nieźle. Ale to dopiero początek przygody. Wielką maszyną do tworzenia wielogłosowości będzie wystawa stała.

Kiedy ją otworzycie?

Z wielkim przytupem – w czerwcu 2027 r.

O, matko!

Co się stało?

To będzie szczyt kampanii wyborczej. Pan sobie zdaje sprawę, jaka będzie o tę wystawę awantura? O każdy drobiazg, wzmiankę albo jej brak, o rozłożenie akcentów o Wałęsie, Piłsudskim, Pileckim?

Mam nadzieję, że przecenia pan ten problem.

Pamiętam wojnę o wystawy w Muzeum II Wojny Światowej. Tu będzie jeszcze gorzej.

Być może to ja nie doceniam stopnia natężenia i nakręcenia debaty publicznej. Ale taki był termin wynikający z prowadzonych prac budowlanych.

Muzeum wkrótce będzie miało 20. urodziny: wielu ministrów dokładało tu różne cegiełki.

Na otwarcie zaproszę wszystkich. I zamierzam zrobić absolutnie wszystko, by poczuli się mile widziani.

Powodzenia. Przypomni mi pan tytuł swojej pracy habilitacyjnej?

„Władza wyobraźni. Kto wymyśla, co zdarzyło się wczoraj?".

Nie ma pan poczucia, że w fotelu dyrektora może pan wymyślić, co się zdarzyło wczoraj? Nie było pokusy, by stać się demiurgiem, który będzie w muzeum rozstrzygał spór o zamach majowy, ocenę kontaktów Lecha Wałęsy z SB albo konflikt św. Stanisława z Bolesławem Śmiałym?

Mam to szczęście, że za projekt wystawy i znaczną część jej realizacji odpowiada ogromna ekipa ludzi pracująca nad tym projektem przez lata pod kierunkiem mojego poprzednika Roberta Kostro. Ale jeśli już pan pyta, to nie uległem pokusie majstrowania przy wystawie.

A była taka pokusa?

Nie będę kłamał, że jestem idealny i wspaniały.

Przyznam szczerze, że sam miałbym taką pokusę.

Milion pomysłów miałem w głowie: co dodać, co wyciąć, co inaczej opisać. Ale poskromiłem tę pokusę dwiema myślami. Pierwsza była taka, że im

eprasa.pl 99addf9f60

dłużej patrzyłem i poznawałem kształt tej wystawy oraz historię jej tworzenia, tym lepiej widziałem, że jest ona właśnie taką wielogłosową opowieścią – wspólną pracą różnych ludzi, często niezgadzających się ze sobą. Ruszając, mogę to łatwo zepsuć. Druga myśl była banalna: gmeranie przy wystawie na tym etapie zaawansowania oznaczałoby przesunięcie jej otwarcia na 2030 r. albo i później.

Przejmował pan pałeczkę nie bez kontrowersji. Robert Kostro liczył, że otworzy to muzeum.

Nie mam tu nic mądrego do dodania. Może tylko tyle, że Robert Kostro jest człowiekiem niesamowitej klasy, który kocha to muzeum, więc zgodził się ze mną porozmawiać pierwszego dnia mojej pracy.

Nie było wyrzutów sumienia?

Wyrzuty sumienia są ogromne. Ale powrotu nie ma. Mogę tylko wykonywać swoją pracę najlepiej, jak potrafię. Mam nadzieję, że przez prawie półtora roku w MHP udało mi się udowodnić, że nie przyszedłem tu burzyć, tylko rozwijać. Pracuję z tym samym wspaniałym zespołem, kontynuujemy ten sam projekt wystawy stałej. Moje trzy grosze to głównie kwestie techniczne: więcej decyzji podejmujemy teraz kolektywnie, mamy zespół programowy i kolegium wystawiennicze. Nowe pomysły na wystawy czasowe wyłaniane są w konkursach. Kolejny taki konkurs chcemy zorganizować w ramach ogólnopolskiego, otwartego wyścigu – każdy będzie mógł się zgłosić.

A jakie są najbliższe plany?

Siły i środki skupiamy przede wszystkim na budowie wystawy stałej. Rozgęściliśmy kalendarz wystaw czasowych, ale już we wrześniu otwieramy wystawę „Za czym kolejka ta stoi?" opowiadającą o muzyce jako języku oporu w PRL. Właśnie zakończyliśmy konkurs na wystawę, którą otworzymy w 2028 r. – „W niedzielę o 13.00". Na pierwszy rzut oka będzie opowiadała o babcinych obiadkach. Bardzo się ucieszyłem, gdy zobaczyłem ten projekt dwójki naszych młodych pracowników, którzy przez zestawienie obiektów pokażą, jak zmieniała się tradycja bycia razem i co potencjalnie utracimy, gdy w erze cyfryzacji i rzeczywistości popandemicznej zrezygnujemy z rodzinnych rytuałów. To będzie świetna opowieść bez patosu i zadęcia, o polskich sprawach bez husarskich skrzydeł.

A politycy dzwonią czasem z podpowiedzią, co by tu zrobić w muzeum?

Pomidor. W każdym razie nie było żadnych skutecznych nacisków na zmiany.

A nieskuteczne?

Udało się wypracować taki model współpracy, w którym celem mojej pracy tutaj jest polityka kontynuacji i spokojnej realizacji celów. Mamy kolejną ministrę kultury i kolejne zielone światło dla polityki, by MHP było otwarte – i to we wszystkich znaczeniach tego słowa.

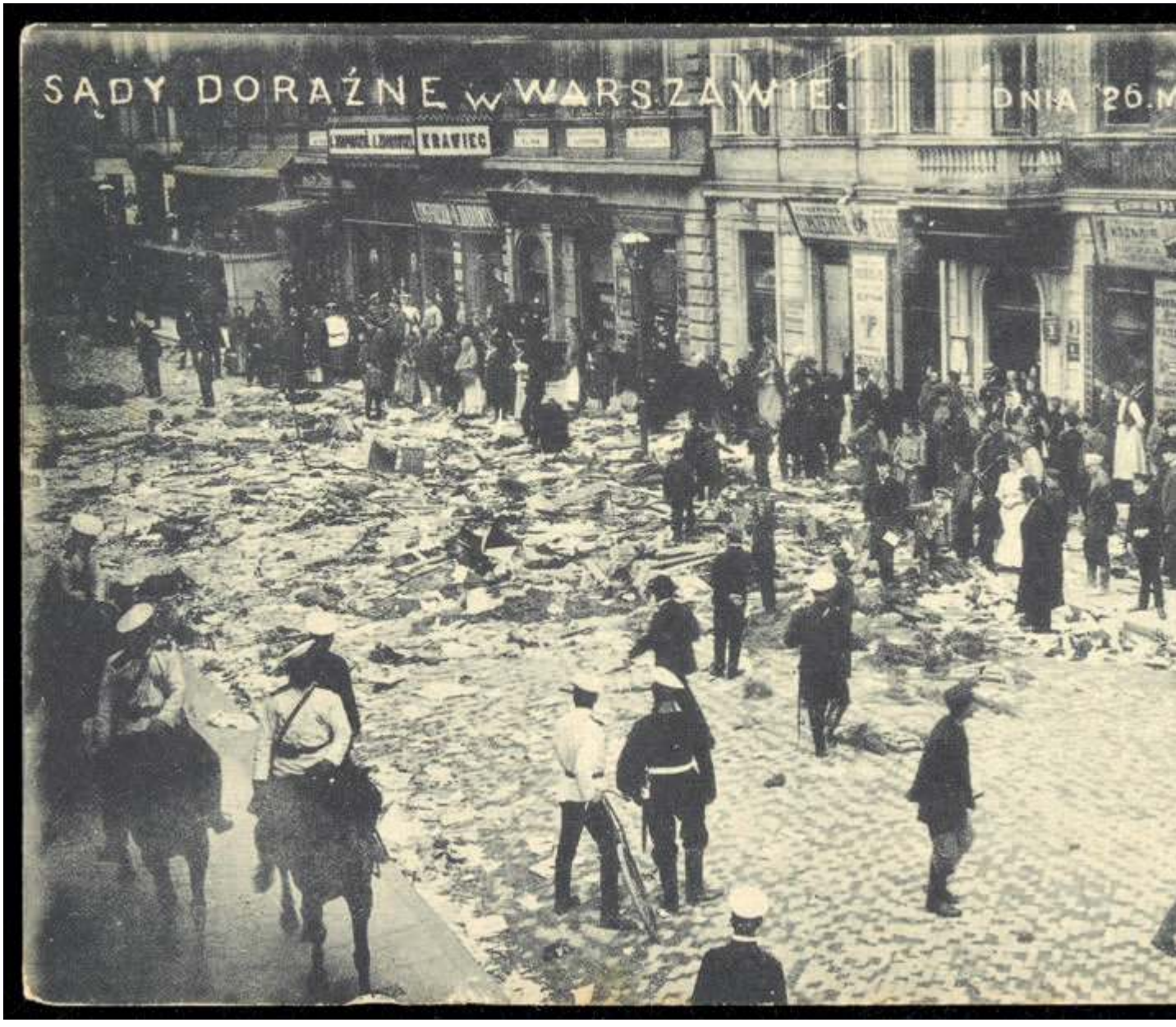
Pamiętam pana książkę „Turbopatriotyzm". Nie był pan przesadnym fanem takich projektów jak MHP. Chichot historii, że kieruje pan dziś taką placówką?

Fakt, nie jestem fanem marmuru i pewnie gdyby zapytać mnie 15 lat temu, czy wolę jedno duże Muzeum Historii Polski, czy 16 mniejszych, by każde dziecko miało do takiego muzeum nie więcej niż 100 km, to wybrałbym drugi scenariusz. Ale nie ma co zawracać kijem Wisły. W naszym muzeum robimy wszystko, by ten, kto przyjdzie – dziś, ale i w 2027 r. po uruchomieniu wystawy stałej – nie miał poczucia, że oto przemawia do niego Historia Polski, której trzeba się pokłonić i wyjść z przekonaniem, że jest się drobnym pyłkiem. Chciałbym, żeby zwiedzający, zwłaszcza ci młodzi, traktowali wejście tu do nas, na Cytadelę jak wdrapanie się na scenę, by opowiedzieć o swoich doświadczeniach historii. Pamięć i historia to naprawdę cudowne przestrzenie do tego, by budować wspólnotę, nawet jeśli się przy tym ostro czasem pokłócimy. ©℗

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Marcin Napiórkowski – dyrektor Muzeum Historii Polski, semiotyk kultury, doktor habilitowany nauk humanistycznych, wykładowca Instytutu Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego, publicysta

epresa.pl 99addf9f60



Wybuchowe Święto Pracy

Tradycja obchodzenia przez lewicę 1 Maja rodziła się u nas inaczej niż na Zachodzie. Wrogiem byli nie kapitaliści, lecz Rosjanie i służący im bandyci

Andrzej

Krajewski

„Ćwiczenia i nauka strzelania odbywały się w lesie helenowskim, raszyńskim, w Pyrach i gdzie tylko można było skryć się przed oczami szpicli" – tak przygotowania Organizacji Bojowej PPS do obchodów 1 maja 1905 r. wspominał Stanisław Andrzej Radek. Opisał je na kartach wydanej po odzyskaniu przez Polskę niepodległości książki „Rewolucja w Warszawie 1904–1909".

Polska Partia Socjalistyczna zamierzała dać pokaz siły w dniu, który 16 lat wcześniej został ogłoszony Świętem Pracy przez II Międzynarodówkę. Obchodzono je w Europie Zachodniej i USA. Ale w Królestwie Polskim uczestnicy pierwszomajowego pochodu mogli być pewni, że w najlepszym razie rozpędzą ich nahajkami i szablami Kozacy. Jeśli zaś będą mieli pecha, staną się tarczami strzelniczymi dla rosyjskich żołnierzy. Kierownictwo PPS zaplanowało więc wzniecenie tego dnia w Warszawie strajku powszechnego. Zamkniętych w fabrykach robotników zamierzali ochraniać bojowcy PPS. „Tak nadszedł 1 Maja i po raz pierwszy w dziejach stał się świętem narodowym, sprawiając imponujące wrażenie" – zanotował Radek.

Lewica bez robotników

Zarówno marzący o niepodległej Polsce patrioci z PPS, jak i rewolucjoniści z SDKPiL pragnęli organizować pierwszomajowe demonstracje w Królestwie Pol-

eprasa.pl 99addf9f60

FOT. DOMENA PUBLICZNA/BIBLIOTEKA NARODOWA

Pogrom alfonsów w Warszawie. Samosądy trwały od 24 maja do 26 maja 1905 r.

skim grubo przed 1905 r. Podobnie zresztą Żydzi z organizacji Bund oraz Poalej Syjon. Główną przeszkodą ku temu nie był wcale strach przed represjami ze strony rosyjskich władz, lecz obojętność robotników. Członek PPS Józef Dąbrowski w książce „Czerwona Warszawa przed ćwierć wiekiem" pisał, że „garstka rewolucjonistów «grzebała» w masie dość obojętnej i niezorganizowanej".

Kłopot wywrotowców pragnących porwać robotników do narodowego powstania lub antykapitalistycznej rewolucji polegał na tym, że nie mieli z nimi nic wspólnego. Pochodzili z inteligenckich domów zubożałej szlachty lub z rodzin żydowskich przedsiębiorców. Chcieli radykalnie zmienić świat, a w robotnikach widzieli jedyną siłę zdolną tego dokonać. „Jeśli przyjrzeć się ich działalności, była ona tak trudna, niebezpieczna, jednostkowa i izolowana, że dziwić się można uporczywemu podejmowaniu wysiłków, zdałoby się – beznadziejnych" – podkreśla Dąbrowski, będący z wykształcenia prawnikiem.

Co zupełnie nie wyróżniało go w PPS. Szefujący Organizacji Bojowej Józef Piłsudski zapewne ukończyłby studia medyczne, gdyby nie zesłanie w głąb Syberii. Podobnie skazanie na katorgę przerwało prawnicze studia dwóch innych przywódców partii: Feliksa Kona oraz Feliksa Perla. Kierującego w 1905 r. Warszawskim Komitetem Robotniczym PPS Józefa Kwiatka 10 lat wcześniej relegowano ze studiów medycznych na Uniwersytecie Warszawskim, bo między wykładami zajmował się działalnością wywrotową. Podobnie niewiele wspólnego z klasą robotniczą mieli liderzy SDKPiL. Córka zamożnego żydowskiego potentata przemysłu drzewnego Róża Luksemburg nauki pobierała na uniwersytecie w Zurychu. Prawdziwym wyjątkiem w tym towarzystwie był, pochodzący z dobrej, szlacheckiej rodziny, Feliks Dzierżyński. Choć jego ojciec uczył w gimnazjum fizyki i matematyki, to ku zgrozie rodziców Feliks nie podszedł nawet do matury. Wolał już jako nastolatek zostać rewolucjonistą.

Ci młodzi ludzie musieli znaleźć wspólny język z robotnikami. Tymczasem, jak podkreśla w opracowaniu „Partie polityczne a masowy ruch robotniczy w Królestwie Polskim na przełomie XIX i XX wieku" Elżbieta Kaczyńska, „jeszcze w 1897 r. wśród robotników fabrycznych było 46 proc. analfabetów (61 proc. w Łodzi, 72 proc. w Pabianicach itd.)". Trudno się więc dziwić temu, że ulotki i gazety drukowane przez rewolucjonistów nie przekonywały ich do buntu.

Byt nie kształtował świadomości

Po raz pierwszy młodzi socjaliści próbowali zorganizować pierwszomajową akcję na ziemiach polskich w 1892 r. Wybór padł na Łódź, w której fabrykach pracowało ok. 90 tys. robotników. Kolportowano ulotki wzywające klasę robotniczą do upomnienia się o swoje prawa. „Wprawdzie wydali oni odezwy na 1 maja, ale nie bardzo chyba liczyli na jakiś ruch ze strony robotników. Dość niespodziewanie strajk wybuchł 3 maja" – pisze Elżbieta Kaczyńska. „Data to charakterystyczna, wskazuje bowiem na zakorzenioną tradycję konstytucji 1791 r. Wielokrotnie później robotnicy spontanicznie łączyli ze sobą dwa święta: 1 maja, organizowane przez socjalistów, i 3 maja – przez narodowych demokratów" – dodaje.

Dla osób związanych z powołanym do życia w listopadzie 1892 r. PPS takie połączenie nie było problemem: ugrupowanie stopniowo zdominowali ludzie pragnący walczyć jednocześnie o prawa robotników oraz wyzwolenie Polski spod okupacji zaborców. Powstała rok później Socjaldemokracja Królestwa Polskiego, pod wodzą Róży Luksemburg i Juliana Marchlewskiego (doktora nauk ekonomicznych po studiach w Zurychu), uznała socjalistów patriotów, jak Piłsudski czy Perl, za zdrajców klasy robotniczej. Socjaldemokraci pragnęli rewolucji ogólnoeuropejskiej oraz likwidacji państw narodowych. Podobnie jak działający na Litwie Dzierżyński, który w 1900 r. wprowadził do SDKP wiernych mu działaczy (tak powstało SDKPiL).

Spór o niepodległość oznaczał, że wspólnego świętowania 1 Maja przez rewolucjonistów dwóch nurtów nie będzie. Przeciwnie, konkurowanie o względy tej samej klasy robotniczej sprawiło, że z czasem stali się dla siebie wrogami. Niewiele to znaczyło, dopóki obie grupy tworzyła garstka ideowców. Organizowali oni po prostu kameralne akcje, połączone ze śpiewaniem pieśni rewolucyjnych. „W każdej brało udział od 30 do 50 osób, wywieszano czerwone sztandary i transparenty z hasłami, rozdawano ulotki" – opisuje Kaczyńska. Największe zainteresowanie nimi okazywali nie robotnicy, ale agenci carskiej Ochrany. „Działacze socjalistyczni pracowali ponad siły, nadzwyczaj często wpadali w ręce policji, a efekty (...) były nikłe" – podsumowuje Kaczyńska.

Co ciekawe, w środowiskach robotniczych większe wpływy zaczęli zdobywać Narodowi Demokraci. Zakładane przez nich stowarzyszenia oraz idee solidaryzmu narodowego zjednywały endekom sympatię robotników. To, co miał im do przekazania Roman Dmowski na temat wyzyskiwania Polaków przez Niemców, Żydów i Rosjan bardziej przemawiało do wyobraźni ludzi pracujących w fabrykach niż opowieści o walce klas snutej przez Luksemburg. „Poczucie gnębienia robotników przez «obcych» pobudzał fakt, że wielu majstrów było z pochodzenia Niemcami, fabrykantów – Niemcami i Żydami, co podchwytywała propaganda nacjonalistyczna" – zauważa Kaczyńska.

Jednak endecy pozostawali ruchem politycznym skupiającym głównie mieszczan, przedsiębiorców i rzemieślników, a to na dłuższą metę oznaczało wrogość nie tylko wobec idei rewolucyjnych, ale nawet robotniczych buntów. Zaś robotnicy mieli coraz więcej powodów do tego, by się buntować.

Królestwo rewolucji

„W 1900 r. i 1901 r. w Królestwie zaczął się wielki, masowy ruch strajkowy. Nowością ▷

eprasa.pl 99addf9f60

były strajki solidarnościowe – one to wyznaczają moment przełomowy w świadomości i mentalności strajkujących. Wszystkie te strajki były spontaniczne i zaskoczyły partie" – opisuje Kaczyńska. „Na tym tle zaznaczył się kryzys ruchu partyjnego, szczególnie ciężki dla PPS, osłabionej wpadką Józefa Piłsudskiego (...). W dodatku zaczęła rwać się współpraca między esdekami (SDKPiL – red.), pepesowcami i narodowcami, do której przedtem dochodziło mimo zaciekłej walki na pióra i języki przywódców i agitatorów" – dodaje.

Oto robotnicy sami się organizowali, walcząc o swoje prawa. Natomiast partie lewicowe i prawicowe, które usiłowały im przewodzić, traktowali z dużą nieufnością, podobnie jak idee polityczne, które im serwowano. Władzom carskim udawało się więc rozładowywać napięcie drobnymi ustępstwami, dotyczącymi zwykle spraw socjalnych. Ewentualnie skutecznie pacyfikowały strajki.

Impulsem, który zmienił sytuację, okazał się wybuch wojny rosyjsko-japońskiej. W Warszawie spontanicznie wybuchły protesty przeciwko wysyłaniu rekrutów z Królestwa na Daleki Wschód. Na czele demonstracji szły zrozpaczone matki i żony żołnierzy. Z tych samych przyczyn zaczęły się solidarnościowe strajki w kolejnych fabrykach. Rosnącą w mieście wściekłość potęgował również konflikt robotników z warszawskim półświatkiem. „Pod koniec XIX w. działalność grup przestępczych w Warszawie wyjątkowo się rozwinęła" – opisuje w opracowaniu „«Pogrom alfonsów» jako eskalacja konfliktu między członkami półświatka a robotnikami" Aleksander Jakubczak. Grupy przestępcze tworzyli „różnej maści kieszonkowcy, złodzieje, oszuści, wyzyskiwacze, fałszerze, naciągacze, paserzy, nożownicy, sutenerzy i handlarze żywym towarem". Z ich usług nauczyli się korzystać właściciele fabryk. Po wybuchu strajku wynajmowali bandytów, by napadali na protestujących. Tymi samymi kryminalistami posługiwała się Ochrana, płacąc im za szpiegowanie rewolucjonistów i organizowanie prowokacji. W końcu przestępcy nauczyli się zarabiać na własny rachunek, zmuszając robotników do płacenia haraczu. „W każdy piątek, gdy majster wypłacał tygodniówkę, zjawiała się ta grupa ściągająca haracz i żądała swojej części. I robotnicy płacili im «haracz», jak ten obowiązek był nazywany" – wspominał żydowski działacz Bundu Hersz Mendel Sztokfisz.

Tak liczba powodów do buntu rosła i musiał on w końcu wybuchnąć. Tym bardziej że fala robotniczych protestów zaczęła wzbierać w Rosji. Iskrą rozniecającą powszechny opór okazała się demonstracja na pl. Grzybowskim, którą 13 listopada 1904 r. zwołała PPS. Tłum próbowali rozpędzić carscy żołnierze i Kozacy. Wówczas członkowie Organizacji Bojowej zaczęli strzelać do mundurowych. Rosjanie odpowiedzieli ogniem. Zginęło sześciu Warszawiaków, a trzy razy tyle odniosło rany. Ich śmierć nie zastraszyła mieszkańców Królestwa, lecz podsyciła nienawiść do Rosji. W styczniu 1905 r. w starciach, jakie wybuchały na ulicach Warszawy między wojskiem a bojówkami socjalistów i mieszkańcami, zginęło ok. 100 osób.

Kolejne miesiące nie były spokojniejsze. Tymczasem zbliżało się ustanowione przez II Międzynarodówkę Święto Pracy, które w takich okolicznościach nabierało zupełnie nowego znaczenia.

Niech się święci 1 Maja

„W 1905 r. przebieg demonstracji pierwszomajowych był w Warszawie bardzo burzliwy. Przez cały dzień w wielu punktach miasta zbierali się manifestanci z czerwonymi sztandarami. Rozpraszani – grupowali się w innym miejscu. Manifestacje odbyły się także przed Pawiakiem, znajdując odzew wśród więźniów politycznych" – opisuje Andrzej Ossibach-Budzyński w książce „Pawiak. Więzienie polityczne 1880–1915".

Przez moment władze carskie obawiały się utraty kontroli nad więzieniem, w którym osadzono ponad tysiąc więźniów politycznych. Tymczasem wbrew planom PPS w Alejach Jerozolimskich zgromadził się tłum zwołany przez działaczy SDKPiL, którym przewodził Feliks Dzierżyński. „Pochód ten socjal-demokraci wywołali lekkomyślnie, aby wykazać swoją rewolucyjność i tym osłabić sławę P.P.S." – zauważał Stanisław Andrzej Radek.

Wkrótce naprzeciwko demonstracji stanął kordon rosyjskich żołnierzy i padł rozkaz użycia broni. Po czym do szarży na bezbronny tłum ruszyli Kozacy, płazując szablami uciekających ludzi. Potem starcia z żołnierzami trwały do wieczora. Zginęło ponad 30 Warszawiaków, kilkuset odniosło rany. „Po oczyszczeniu ulic z przechodniów, zabitych zebrano i przewieziono do suteryn oficyny, zbudowanej dla przytułku bezdomnych idiotów w podwórzu domu nr 1 przy Krakowskim Przedmieściu" – odnotował Radek. „Przez cały dzień tłumy oblegały bramę tego domu. Tylko niewielką liczbę osób dopuszczono do oglądania zwłok" – dodawał.

Przez dwa dni dom otaczał kordon żołnierzy. Po czym, bez wiedzy krewnych, przed świtem 4 maja potajemnie wywieziono ciała. „Zwłoki tych wszystkich poległych «dzieci Warszawy» spoczęły na cmentarzu bródzieńskim, za grobami samobójców" – zapisał Radek.

W mieście zapanowały żałoba i pozorny spokój. Po czym trzy tygodnie później odbyła się zupełnie niespodziewana dogrywka, pierwszy raz powszechnie obchodzonego Święta Pracy. „Wieczorem 24 maja cyrkuły zamieszkiwane przez ludność żydowską Warszawy ogarnęły zamieszki. O ósmej tłum żydowskich robotników zebrał się na Lesznie. Następnie uzbrojeni w kije i noże mężczyźni wtargnęli do kawiarni na rogu Siennej i Zielnej, znanej jako popularne miejsce spotkań półświatka i «punkt obserwacyjny alfonsów nad prostytutkami»" – opisuje Aleksander Jakubczak. „Obecni na miejscu sutenerzy, handlarze żywym towarem i złodzieje rzucili się do ucieczki i skierowali w stronę ulicy Świętokrzyskiej" – dodaje.

A żydowscy robotnicy bardzo chcieli wziąć pomstę za gnębienie ich przez bandytów. Wpadali więc do kolejnych miejsc, gdzie wiedziano, że bywają osoby z półświatka, wyciągano je na ulice i bito do nieprzytomności. Pogrom alfonsów trwał do późnego wieczora, a władze carskie bały się zareagować. Zatem następnego ranka kontynuowano go. „Z samego rana tłum skierował się przeciwko domom rozpusty. Zaczęto od dewastowania burdeli na Solnej, Lesznie, Miłej, Ogrodowej, Dzikiej, Dzielnej, Śliskiej, Pańskiej, Siennej i Twardej. Coraz większe grupy uzbrojonych robotników zaczęły gromadzić się w różnych punktach cyrkułów zamieszkiwanych przez Żydów" – pisze Jakubczak. „Tego samego dnia wieczorem do zamieszek dołączyli chrześcijanie. W przeprowadzanych przez nich atakach na domy rozpusty uczestniczyli: młodzież szkolna i robotnicy, w tym kobiety. Ramię w ramię chrześcijanie i Żydzi burzyli lupanary na Wielkiej, Sadowej, Chmielnej, Świętej Barbary, Wspólnej i Widok" – uzupełnia autor.

Nie mogąc zrewanżować się Rosjanom za strzelanie do bezbronnych, zjednoczeni ponad podziałami robotnicy oczyszczali Warszawę z tych, którzy się wysługiwali carskiej policji. Ta wraz z wojskiem odważyła się zareagować dopiero trzeciego dnia, acz wybiórczo. „Ochroną otoczono tylko najbardziej luksusowe domy rozpusty znajdujące się na ulicy Targowej i na Starym Mieście" – podkreśla Jakubczak.

Poza nimi zniszczeniu uległy prawie wszystkie miejsca, w których wcześniej interesy prowadzili bandyci powiązani z Ochraną. Po takim maju władze carskie nie potrafiły już zniechęcić Polaków do fetowania nowego święta. „1 maja 1906 r. był znowu potężną manifestacją uczuć i nastrojów Warszawy. Strajk był tak powszechny, jak w r. 1905" – odnotował z dumą Radek.

Tym sposobem Święto Pracy stało się w miastach Królestwa Polskiego corocznym wydarzeniem organizowanym przez stronnictwa lewicowe. A robotnicy mimo ryzyka zaczęli coraz chętniej w nim uczestniczyć. ©℗

eprasa.pl 99addf9f60

ROSJA

Wilcze plemię dławi Sołżenicyna

Rosyjski patriotyzm jest nie do pogodzenia z antybolszewizmem. Naród Sołżenicyna odrzuca takie połączenie. Czyli że niejako zmarnował on swoje życie

Piotr

Skwieciński

Na nabrzeżu portu we Władywostoku od 2015 r. stoi pomnik Aleksandra Isajewicza Sołżenicyna. Dość oryginalny, noblista wygląda, jakby właśnie zszedł z pokładu statku i raźnym krokiem ruszał w Rosję. W zamyśle rzeźbiarza ma to znaczenie symboliczne – Władywostok był pierwszym dużym miastem, przez które przejechał pisarz, wracając z wygnania do Moskwy w 1994 r.

Ale już za dwa miesiące pomnika powinno w tym miejscu nie być. Bo władze miasta zdecydowały o przeniesieniu go z nabrzeża. Na wniosek marynarki wojennej, która podniosła, że Sołżenicyn nie był w żaden sposób z nią związany, a więc w porcie nie powinno być dla niego miejsca.

Cóż, choć Sołżenicyn to generalnie wielki pisarz, to jednak „wypaczył świadomość współczesnego Rosjanina" – jak ubolewa Zachar Prilepin, meganacjonalistyczny (narodowy bolszewik) pisarz (skądinąd bardzo dobry). „«Archipelag Guług» – to ideologiczna broń, która wbija Rosjaninowi w mózg, że jego ojczyzna – to potwór"; „ci, którzy próbowali zniszczyć radzieckie społeczeństwo, bili w ludzką świadomość jego dziełami" – dodaje znany prowojenny bloger Jurij Podolaka.

A przecież książki Sołżenicyna – nadal! – są na liście rosyjskich lektur szkolnych. Zaś osiem lat temu, w 10. rocznicę śmierci, jego pomnik w Moskwie odsłonił Władimir Putin, który kilka miesięcy temu przyznał order „Za zasługi dla Ojczyzny" wdowie po pisarzu, Natalii.

Rosja ma problem ze swoim najbardziej znanym literackim noblistą. Ewidentnie ma ten problem oficjalna Rosja, rządząca. Ale również ta opozycyjna, liberalna. A nawet, w jakimś zakresie – cały świat. Czemu dziwić się trudno.

Trudny prorok

Sołżenicyn to był ten Rosjanin, który zdołał otworzyć oczy Zachodowi na potworność systemu bolszewickiego. I mniej tu jest ważne, czy bardziej zdecydował jego pisarski geniusz, czy też nieświadome wstrzelenie się w odpowiedni moment. Faktem jest, że otworzył.

Nie tylko Zachodowi. I przed „Archipelagiem....", i po „Archipelagu..." (w ZSRR wydanym legalnie dopiero za Gorbaczowa) byli tam twórcy nawiązujący do rzeczywistości łagrów. Ale dopiero Sołżenicyn potrafił nadać temu doświadczeniu rosyjskiej historii wymiar wielkiego, zbiorowego przeżycia. Breżniewowskie Biuro Polityczne, decydując w 1974 r., by za wydanie tego dzieła na Zachodzie wydalić jego autora z ojczyzny, nieświadomie zwielokrotniło ten efekt.

Doświadczenie represji było dla Sołżenicyna, który pod koniec życia Stalina odsiedział siedem lat z politycznego paragrafu, głównym tematem pierwszego okresu twórczości. Stał się on z tego powodu dla komunistów swego rodzaju duchowym wrogiem numer jeden. Bo był wobec nich bezkompromisowy.

Ale nie tylko wobec nich. Prawie natychmiast po wydaleniu ze Związku Radzieckiego zaczął równie bezkompromisowo krytykować Zachód. O którym już wtedy, w latach 70. mówił rzeczy podobne do tych, które dziś artykułowane są przez altrightową, konserwatywną prawicę. Zachód się zirytował i od tej chwili trzymał Sołżenicyna na dystans. Podobnie traktowała go zdecydowana większość zapatrzonej w Zachód ówczesnej radzieckiej i rosyjskiej opozycji. Czemu nie ma się co dziwić. Kiedy ma się jednego opresora, który dławi wolność, i jednego sojusznika, będącego uosobieniem wolności, to nie jest łatwe dostrzeganie jakichkolwiek niedostatków tego drugiego.

Był też Sołżenicyn człowiekiem niezwykle trudnym. Apodyktycznym. Przepojonym poczuciem własnej wyjątkowości i geniuszu (w czym zasadniczą rolę odegrało trudne do wytłumaczenia, nawet w świetle obecnej wiedzy medycznej, wyleczenie go ze złośliwego raka, na który zapadł pod koniec zsyłki – uważał to za znak, iż dane jest mu przez Boga jakieś szczególne zadanie). Wymagającym od otoczenia w zasadzie kultu swojej osoby. I traktującym z pogardą, jako konformistów, wszystkich rosyjskich pisarzy niepodejmujących najważniejszego tematu epoki. Tematu bolszewickich zbrodni.

Mimo to do końca epoki radzieckiej dotrwał jako symbol sprzeciwu. A ten koniec dał mu status proroka. Z wymuszonej emigracji powrócił w przemyślany, nacechowany symboliką sposób – przez stolicę świata obozów, Magadan, potem z Władywostoku do Moskwy nie samolotem, tylko koleją transsyberyjską. Z licznymi postojami i spotkaniami – żeby wsłuchiwać się w głos ludzi.

Prezydent Jelcyn ofiarował mu daczę. Daczę wziął, ale przyjęcia orderu od prezydenta, który potem okazał się jedynym w jakimś sensie demokratycznym władcą jego kraju, już odmówił. I szybko on, symbol rosyjskiego antykomunizmu, znalazł się w konflikcie z tą Rosją, która uważała się za antykomunistyczną. Czyli prozachodnią.

„Ocalić naród rosyjski"

„NATO metodycznie i konsekwentnie rozszerza swój aparat wojskowy – na Europę Wschodnią i z południa na kontynentalne terytorium Rosji. Obejmuje to otwarte, materialne i ideologiczne wsparcie dla «kolorowych rewolucji». Wszystko to nie pozostawia wątpliwości, że szykuje się całkowite okrążenie Rosji, a następnie utrata jej suwerenności". To nie fragment wystąpienia któregoś z kremlowskich ideologów, Aleksandra Dugina czy Siergieja Karaganowa, z ostatnich lat. To nie jest wystąpienie Putina. To napisał Sołżenicyn na krótko przed śmiercią.

Przedtem odmówił przyjęcia nagrody od Gorbaczowa, tak jak orderu od Jelcyna. „Rządy Gorbaczowa porażają polityczną naiwnością i nieodpowiedzialnością wobec kraju. To nie była władza, tylko bezmyślna kapitulacja" – tak mógł powiedzieć Putin, dla którego dwóch najbardziej szkodliwych i przestępczych wręcz władców Rosji to Mikołaj II i właśnie Gorbaczow – dlatego że byli miękcy i oddali rządy. Ale pierwszy powiedział to Sołżenicyn. Podobnie jak to on podsumował pierwszego prezydenta Rosji: „W bezmyślnym pośpiechu, mając na celu szybkie zastąpienie własności państwowej – prywatną, Jelcyn rozpętał masowy rabunek majątku naro- ▷

eprasa.pl 99addf9f60

dowego w Rosji. Dążąc do uzyskania poparcia przywódców regionalnych, potęgował swoimi działaniami separatyzm, rozpad rosyjskiej państwowości, pozbawiając Rosję jej zasłużonej historycznej roli i międzynarodowego statusu, ku owacjom ze strony Zachodu". „Od władzy, która doprowadziła Rosję do jej dzisiejszego katastrofalnego stanu, nie mogę przyjąć orderu" – konkludował.

Ten katastrofalny stan – to w oczach Sołżenicyna była nie tylko zapaść gospodarcza, nędza i królująca przestępczość. To było też geopolityczne cofnięcie się kraju. Choć nie był w pełni konsekwentny. „Nieszczęście nie polega na tym, że Związek Radziecki się rozpadł – to było nieuniknione" – pisał. Krytykował Jelcyna m.in. za pierwszą wojnę czeczeńską – jego zdaniem Rosja powinna pogodzić się z utratą Kaukazu i Azji Środkowej (choć nie całej). „Ogromne nieszczęście – i zarodek długoterminowego chaosu na przyszłość – polega na tym, że rozpad automatycznie nastąpił wzdłuż sztucznych, leninowskich granic, odcinając od Rosji całe rosyjskie okręgi. W kilka dni straciliśmy 25 mln etnicznych Rosjan, 18 proc. ogólnej liczby Rosjan – i rosyjska władza nie znalazła w sobie odwagi, żeby chociażby dostrzec to straszne wydarzenie".

Bo Sołżenicyn uważał za słuszne zachowanie w składzie Rosji – zdecentralizowanej, dającej wiele władzy poszczególnym regionom, ale jednak Rosji – terenów zamieszkanych przez wschodnich Słowian. Więc północnego Kazachstanu, wtedy w większości rosyjskojęzycznego, ale też Białorusi i Ukrainy. Napastniczej wojny w obronie przynależności tych krajów do państwa rządzonego z Moskwy by nie podjął. Ale uważał, że ich ewentualne odejście powinno być zdecydowane drogą plebiscytu, przy tym przeprowadzanego w poszczególnych obwodach tych republik; i te spośród nich, w których większość opowiedziałaby się za pozostaniem w Rosji, powinny w niej pozostać. Czemu miałoby towarzyszyć – przeprowadzane w sposób możliwie najbardziej cywilizowany – dobrowolne przesiedlanie w obie strony niezadowolonej z decyzji większości swoich sąsiadów części ludności. I w ogóle „dziś nie ma nic ważniejszego, niż ocalić naród rosyjski".

Dziś wszystko to brzmi jak herezja i dlatego jest Sołżenicyn wyklęty w Ukrainie.

„Żadnej żądzy władzy"...

On – uosobienie rosyjskiego antykomunizmu, zawsze zachowujący nieugiętą postawę wobec jego spadkobierców, a przede wszystkim wobec uznawanego przez siebie za korzeń wszelkiego zła czekistów, przyjął w swoim domu nowego prezydenta Władimira Władimirowicza Putina – który sam był przecież czekistą i, co więcej, zawsze tym się szczycił. A autor „Archipelagu..." jakby tego nie zauważał. „Ma żywy i bystry umysł" – podsumował. I podkreślił, że nie dostrzega u Putina „żadnej żądzy osobistej władzy, żadnego upojenia władzą ani możliwością utrzymania się przy niej". Mówił „Spieglowi", że prezydent przejął straszne dziedzictwo, kraj w ruinie i że chce stopniowo go odbudowywać.

Sam prezydent (którego, notabene, ulubionym filozofem był oskarżany o faszyzm rosyjski ultrakonserwatywny emigrant Iwan Iljin – Sołżenicyn też go bardzo poważał) Aleksandra Isajewicza cenił. I za pewien stopień zbieżności poglądów i, zapewne przede wszystkim, za to, że ów symbol antystalinizmu i antykomunizmu dawał mu osobisty glejt jako demokracie czy przynajmniej – nie-

eprasa.pl 99addf9f60

FOT. MIKHAIL KLIMENTYEV/RIA NOVOSTI POOL/EPA/PAP

Wizyta rosyjskiego prezydenta Władimira Putina w domu Aleksandra Sołżenicyna. 12 czerwca 2007 r.

bolszewikowi. Zapewnił więc pisarzowi wsparcie – za życia i po śmierci.

Ale, co jest bardzo charakterystyczne i co wiele mówi o obecnej Rosji, pomimo gigantycznej władzy Putina to jego wsparcie było i jest wbrew intuicjom całego chyba jego zaplecza. Wbrew woli i intuicji tej Rosji, która Putina zawsze popierała, a teraz popiera też jego wojnę.

W 2023 r., gdy sam Putin zaproponował przywrócenie w rosyjskich szkołach na listę lektur obowiązkowych symbolicznych dla stalinowskiej narracji powieści Aleksandra Fadiejewa (długoletni szef związku pisarzy radzieckich, który zastrzelił się po zdemaskowaniu Stalina przez Chruszczowa – nie potrafił znieść wyrzutów sumienia, spowodowanych świadomością roli odegranej w prześladowaniach literatów – akceptował ich aresztowania), wpływowy putinowski deputowany do Dumy Dmitrij Wiatkin, autor wielu ustaw ograniczających wolność słowa, zaproponował, aby przy okazji wycofać z tej listy dzieła Sołżenicyna (przede wszystkim „Archipelag...”). I spotkał się w sprzyjającym władzom (i, przede wszystkim, wojnie) internecie z masowym poparciem. Intelektualnie uzasadnianym najczęściej tym, że szacując liczbę ofiar bolszewickiego terroru, pisarz przesadził. Co jest prawdą, ale skąd w radzieckiej rzeczywistości lat 60. i 70. mógł wziąć precyzyjne liczby?

Ale tak naprawdę to nie o te liczby chodzi.

„Sąd nad Ojczyzną”

„Większość tekstów Sołżenicyna to prokuratorski sąd nad Ojczyzną. Nie jestem pewien, czy ta tonacja jest potrzebna dzieciom i nastolatkom – poparł Wiatkina wzmiankowany Prilepin. – Sołżenicyn to przedłużenie antyradzieckich trendów, które wiemy, do czego już doprowadziły, zwłaszcza na Ukrainie”.

„No, wreszcie! Przywróćcie dobrą sławę Stalinowi. A wszelkich Sołżenicynów, Jelcynów i Gorbaczowów potępić za zniszczenie państwa!” – ta reakcja internauty Igora Krasnowa była typowa dla „patriotycznego” rosyjskiego netu. Ten odłam rosyjskiej opinii Sołżenicyna nienawidzi trzewiowo i nieubłaganie; fakt że sam Władimir Putin, nazywany w tych kręgach Naczelnym Dowódcą (nieprzypadkowo – „Верховный Главнокомандующий” to tytuł, kojarzony przede wszystkim ze Stalinem) wydaje się mieć tu nieco inną opinię, i zdecydował, żeby jednak książki Aleksandra Isajewicza szkolnymi lekturami pozostały, kompletnie nie wpływa na te emocje.

To jest tylko pozornie sprzeczność. Bo cóż znaczy niechęć wobec Zachodu i jego cywilizacji, skoro Sołżenicyn zarazem pisał ze zrozumieniem o Rosjanach, którzy w czasie II wojny przeszli na stronę Niemców (dlatego nienawistnicy nazywali go „literaturnyj własowiec”...)? Wprawdzie sprzeciwiał się oddzieleniu Ukrainy na tyle jednoznacznie, że jeszcze w 2014 r. skłoniło to Prilepina do wydania z siebie elegijnego westchnięcia „Ech, Aleksandrze Isajewiczu, brak was dzisiaj, to, co powiedzielibyście o wydarzeniach ukraińskich, postawiłoby wiele na właściwym miejscu”. Ale cóż to znaczy, skoro zarazem pisał on bardzo dobrze i życzliwie o prawdziwych (a nie wydumanych, jak dzisiejsi) banderowcach, których spotykał w stalinowskich łagrach? Cóż znaczy jego afirmacja rosyjskości jako samodzielnej, innej i nawet lepszej od zachodniej ścieżki rozwojowej, skoro spod pióra autora „Archipelagu...” wyszło przypomnienie, że „to wilcze plemię”, czyli NKWD-ziści, to nie żadni obcy (a tak by się chciało uznać, że to wszystko Żydzi, Polacy i inni Łotysze), tylko to „nasza krew”. Czyli Rosjanie. Więc chodzi o to wszystko. Ale głównie – o antybolszewizm i antystalinizm.

„Tu trwa walka o świętość całej rosyjskiej historii – od początku do końca” – ironizuje liberalny pisarz Wiktor Jerofiejew. I trafia w sedno. Rosyjskim nacjonalistom dokładnie o to chodzi. Skoro naród rosyjski jest z różnych powodów święty, to święte są również dokonywane przez niego wybory. A przecież bolszewizm nie został Rosjanom narzucony z zewnątrz. Był więc ich wyborem. Skoro tak, to z definicji musiał to być wybór słuszny. Wręcz święty, jako dokonany przez święty naród. Naród, który potem przeciw komunistom się raczej nie buntował. Jeśliby uznać, że komunizm był zły, to trzeba by się w takim razie zastanowić, jacy byli i są Rosjanie.

A tu wchodzi jakiś Sołżenicyn, mówi, że wprawdzie naród kocha, ale że dokonany przez tenże naród wybór był zbrodniczy czy przynajmniej prowadzący do zbrodniczych skutków. Przecież tego się nie da pogodzić. Sołżenicyn wszystko psuje. Putin może tego nie chcieć zauważyć, bo ma ku temu ważne powody. Ale to nie zmienia oczywistego faktu, że Sołżenicyn zniszczył logiczną konstrukcję, logiczny mechanizm rosyjskiego nacjonalizmu. A że kochał naród i był przeciw niepodległej Ukrainie? Tym gorzej, bo dodatkowo jeszcze zakłócił klarowność podziału na patriotów i zdrajców. „Ośmiornicy, wyhodowanej dzięki zachodniemu finansowaniu od lat 90. trzeba odrąbać macki” – wzywa deputowany do Dumy Andriej Ługowoj (skądinąd zapewne zabójca Aleksandra Litwinienki). Jak? Na przykład likwidując wzniesione przez tę ośmiornicę upamiętnienia, będące w istocie „narzędziem dla usprawiedliwiania ekstremizmu, separatyzmu i kreciej roboty przeciw Rosji”.

I go nie będzie

Jeśli by Aleksander Isakijewicz miał możliwość oglądania tego wszystkiego z zaświatów, to nie wiem, jak w planie metafizycznym, ale w planie ziemskim musiałby mieć poczucie klęski. Nie dlatego, że go atakują. Do tego przywykł całe życie. Dlatego, że okazuje się, iż rosyjski patriotyzm jest nie do pogodzenia z antybolszewizmem. Że jego, Sołżenicyna, naród odrzuca takie połączenie. Czyli że niejako zmarnował swoje życie.

Słusznie więc teraz wywożą go z portu we Władywostoku. ©℗

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Piotr

Skwieciński

Publicysta. W latach 2019–2022 był dyrektorem Instytutu Polskiego w Moskwie

eprasa.pl 99addf9f60

Wielkie spiętrzenie czasu

Wszystkie świętości zostają w „Karawelach" podeptane – i bardzo dobrze, czasami tak trzeba. Zawsze mi brakowało podobnej prozy w polskiej literaturze

Piotr
Kofta

Trudno się przyznać do odczuwania Schadenfreude, ale jednak zawsze miło zauważyć, że nie tylko Polacy ulegli niegdyś mesjanistycznej gorączce. Również Portugalia miała być duchową przewodniczką narodów, stając na czele Piątego Imperium (po Asyryjskim, Perskim, Greckim i Rzymskim) i dbając o powszechny pokój oraz zbawienie całej ludzkości.

Obraz z początku XVI w. przedstawiający bitwę i cud pod Ourique

FOT. WIKIPEDIA

Król się nie zjawił

Niebiosa zresztą zaczęły składać obietnice Portugalczykom dużo wcześniej niż Polakom – już Afonsowi Henriquesowi, który miał później zostać pierwszym portugalskim królem, Chrystus ukazał się w przeddzień bitwy z Maurami pod Ourique w 1139 r. „[Chrystus] obiecał mu zwycięstwo, dając mu jednocześnie jako broń swój krzyż, pięć tarcz osłaniających jego rany i trzydzieści srebrników, za które sprzedał go Judasz. (...) Relacja o cudzie pod Ourique – o wydarzeniach związanych z powstaniem portugalskiego państwa, włączająca losy kraju w historię sacrum, oraz o portugalskim narodzie jako ludzie wybranym przez Bożą opatrzność – przez kolejne stulecia była niemal powszechnie obowiązującą wykładnią portugalskich dziejów" – pisze Mieczysław Jagłowski w bardzo ciekawej książce „Luzytania wyobrażona. Szkice o narodowym imaginarium Portugalczyków" (Scholar 2024).

Kiedy portugalscy żeglarze i żołnierze zaczęli podbijać przyczółki na wybrzeżach Afryki, a potem Azji, wreszcie Ameryki, kiedy rozkręcił się handel przyprawami, surowcami oraz niewolnikami – i ogólnie rzecz ujmując, morza południowe uległy ciekawskim Portugalczykom – powodów do przekonania, że Bóg dokonał dobrego wyboru, było jeszcze więcej.

To wtedy właśnie, w 1572 r., Luís Vaz de Camões wydaje „Luzjady", epos narodowy opowiadający o podróży Vasca da Gamy i poszukiwaniu drogi do Indii, a przy okazji unieśmiertelniający bohaterską mitologię Portugalczyków. Utwór ten, dedykowany królowi Sebastianowi I (miał wówczas 16 lat), wzywał przy okazji władcę do krucjaty i odzyskania Maroka.

Młody król potraktował to nieco zbyt serio: w bitwie pod Alcácer-Quibir (Al-Kasr al-Kabir w północnym Maroku) w 1578 r. on sam zginął, a portugalska armia została zdziesiątkowana przez siły muzułmańskie. Okup za wziętych do niewoli żołnierzy niemal zrujnował

eprasa.pl 99addf9f60

królewski skarb. Oto jednak mesjanizm przydaje się jednak również w trudnych momentach – ciała Sebastiana nie znaleziono, a zniknięcie to (być może motywowane banalną potrzebą ukrycia trupa władcy, aby nie ponieść wasalnej odpowiedzialności za jego śmierć) stało się podstawą kolejnego mitu: władca miał powrócić na białym koniu, wyzwalając kraj spod władzy hiszpańskich Habsburgów i nadając kierunek imperialno-mesjańskiej przemianie Portugalii w globalną monarchię chrześcijańską. Powrotu Sebastiana spodziewano się jeszcze w XIX w. Nie zjawił się.

Z tego się nie wychodzi

Mitologie narodowe są jak kule śnieżne – toczą się, doklejając do siebie kolejne warstwy uświęconych treści. Portugalczycy dokleili sobie jeszcze saudade, czyli rodzaj pozytywnej nostalgii połączonej ze świadomością przemijania, ale też z energią napędzającą nagłe zmiany (ot, choćby wyprawy morskie na koniec świata). W XX w. doszedł nadto luzotropikalizm: przekonanie, że portugalski kolonializm wyróżniał się wyrozumiałą łagodnością, gładką kulturową i fizyczną aklimatyzacją Europejczyków w gorących krajach i ewidentnym brakiem rasizmu. Zabawne, że ideologia ta, choć bzdurna i zakłamana, powstała w Brazylii w latach 20. zeszłego stulecia jako program inkluzji społecznej, mający na celu dowartościowanie czarnej populacji, potomków niewolników siłą sprowadzonych z Afryki do Ameryki Południowej.

Narodowo-katolicki portugalski reżim Antónia Salazara podjął temat dopiero wówczas, gdy było mu to potrzebne – kiedy po II wojnie światowej bronił się przed dekolonizacją i wytwarzał mitologię Portugalii jako hojnego i szlachetnego imperium kolonialnego. Nie przeszkadzało to Salazarowi prowadzić od lat 60. niemożliwych do wygrania wojen w buntujących się koloniach – w ten sposób nie tylko zrujnował skarb państwa (to jakaś tradycja), lecz także złamał lub odebrał życie niezliczonym zastępom mieszkańców Gwinei Portugalskiej (dziś Gwinea Bissau), Angoli czy Mozambiku, nie wspominając już o nieszczęsnych portugalskich rekrutach wysyłanych na absurdalny bój wiele tysięcy kilometrów od domu.

Salazaryzm był fabryką mesjańskich mitów, tych odgrzewanych i tych nowych. Z tego się tak prosto nie wychodzi – łatwiej przecież o zmianę polityczną niż ideologiczną. Kiedy reżim w 1974 r. upadł w wyniku buntu wojskowych – dosłownie rozsypał się jak domek z kart po niemal półwieczu (z czego 36 lat przypadło na rządy samego Salazara) – nastąpiło potężne zderzenie dwóch rzeczywistości: tej faktycznej i tej wyobrażonej. I o tym właśnie traktują „Karawele", niezwykła powieść Antónia Lobo Antunesa.

Zwłoki ojca w zalutowanej trumnie

Zmarły w marcu tego roku w wieku 83 lat Antunes był jednym z owych rekrutów, którzy wracali z kolonii na tarczy i z całym pakietem traum – służył w Angoli jako lekarz wojskowy. Z wykształcenia był psychiatrą i przez długie lata łączył karierę zawodową z pisarstwem najwyższej próby. Od dawna z każdym początkiem października odnajdywał swoje nazwisko na krótkiej liście bukmacherskiej do Literackiej Nagrody Nobla – nie dostał jej jednak, a szkoda. Czy jego powieści, skomplikowane formalnie, wielogłosowe, afabularne, eksperymentujące z językiem, okazały się za trudne w globalnym odbiorze? A może zadecydowała portugalskość, która była jego głównym tematem? Choć traktował ją zawsze bezpardonowo, obrazoburczo i złośliwie, rozliczając się z nędzą autorytarnej dyktatury oraz grzechami kolonializmu, twórczość Antunesa pozostaje bez znajomości kontekstu rzeczywiście dość hermetyczna. Nie bez powodu czułem się w obowiązku dopisać tyle kontekstów do tego artykułu, a i tak polecam serdecznie wstęp do „Karawel" pióra tłumacza Wojciecha Charchalisa. Czy zatem należy się bać Antunesa? Nie. Trzeba tylko mieć świadomość, że to pisarz do powolnej konsumpcji, podczas której każde zdanie należy osobno posmakować w ustach, a czasami sprawdzić jakieś hasło w encyklopedii.

Mamy zatem rok 1974 – reżim właśnie przestał istnieć, a wraz z jego końcem wygaszeniu ulegają także zamorskie wojny. Kolonie odzyskują niepodległość, a metropolia musi przełknąć gorzką pigułkę w postaci retornados, Portugalczyków reemigrantów, którzy ruszyli z powrotem do ojczyzny, porzucając w pośpiechu życie w koloniach. Są to potężne ludzkie masy, których w Lizbonie nikt ani nie chce, ani ich nie potrzebuje: rozbitkowie wlokący za sobą żony, dzieci, kochanki, długi, nałogi, PTSD, depresję i zgorzknienie, a niekiedy, jak jeden z bohaterów „Karawel", zwłoki ojca w zalutowanej trumnie.

Czasami tak trzeba

Antunes po 15 latach od owych wydarzeń (powieść wyszła oryginalnie w 1988 r.) szukał metafory, którą dałby radę ogarnąć całą tę zbieraninę nędzarzy przybywających w kirze totalnej klęski – i znalazł ją w micie. Oto bowiem w jego powieści do brzegów Portugalii przybijają te same karawele, które wywoziły stamtąd niegdyś, w XV i XVI stuleciu, brawurowych zdobywców mórz. Ba, także pasażerowie wciąż są ci sami, nawet z imienia i nazwiska: to właśnie owi wielcy żeglarze, poeci, księża, wojownicy. Tyle że teraz jeden jest kolonem bez grosza, drugi ogłupiałym emerytem, trzeci stręczycielem, czwarty handlarzem walutą, piąty podejrzanym hotelarzem… Wśród nich znajduje się również „mężczyzna o imieniu Luís", czyli Camões we własnej osobie – to on właśnie jest dumnym posiadaczem trumny ojca – a wszystko, co się rozgrywa w ciasnych mieszkankach, noclegowniach, burdelach, spelunkach, śmierdzących portach, magazynach, ohydnych urzędach, to jakieś opętańcze „Luzjady" à rebours, antyepicka opowieść o tym, jak mesjanistyczną mitologię zwija się niczym stary, zarzygany dywan i wyrzuca na śmietnik.

Antunes opowiada o wielkim spiętrzeniu czasu i idei (to dlatego wszystkie epoki portugalskie istnieją u niego naraz, obok siebie), które zalewa Lizbonę. Nie jest to jednak, jak już było zaznaczone, strumień z czystego źródła, ale powódź spienionego szlamu, wymiocin i wszelkiego brudu. Owe propagandowe produkty z ideologicznej fabryki autorytarnego Nowego Państwa odnajdują się w wykrzywionych, wściekle komicznych frazach pisarza – wielka to zasługa tłumacza, że zdołał oddać meandrujący, wahający się między smutkiem, złością a groteską styl Antunesa. Wszystkie świętości zostają tu podeptane – i bardzo dobrze, czasami tak trzeba. Zawsze mi brakowało podobnej prozy w polskiej literaturze. Teraz przynajmniej jestem w stanie sobie wyobrazić, jak by to mogło być. Inna sprawa, że „Karawele" były już raz przełożone na polski – w 2002 r. przez Annę Kalewską pod tytułem „Karawele wracają". Nie znam portugalskiego, ale to są jakby całkiem różne książki. ©℗

António Lobo Antunes

„Karawele", przeł. Wojciech Charchalis, Noir sur Blanc, Warszawa 2026

eprasa.pl 99addf9f60

Wypalenie nie musi być złe

Kryzys może być szansą na rozwój. Ma w sobie ziarno utraty i cierpienia, ale także wzrostu i rozwoju

Z Agnieszką

Mościcką-Teske

rozmawia Katarzyna Kazimierowska

Wyczekujemy majówki czy urlopu, a jak przyjdzie, dopadają nas choroba, brak sił, zmęczenie albo pogorszenie samopoczucia. Nie umiemy zarządzać naszą pracą czy odpoczynkiem?

To drugie. Nasz organizm potrafi się zmobilizować do działania niemal automatycznie – włącza nam się reakcja stresowa, szybciej krąży krew, dotlenia nas, żeby nam się lepiej myślało i pracowało. Natomiast żeby wyłączyć ten mechanizm aktywizacji i wyciszyć organizm, potrzebujemy bardziej świadomego działania i konsekwencji. To wymaga od nas wysiłku.

Dużą rolę odgrywają nasze schematy myślowe, przekonania, które przekładają się na nawyki w zachowaniu, co z kolei jest związane z tym, jakie oczekiwania mają wobec nas nasze otoczenie, kultura, świat, w którym żyjemy. A on często uczy już od małego, że mamy być przygotowani na wszystkie lekcje w szkole, odpowiednio się zachowywać i jeszcze być emocjonalnie zrównoważeni. Potem tego samego wymaga się od nas w pracy.

Nasze przekonania chyba bardzo wpływają na dawanie sobie prawa do odpoczynku.

Nasze schematy poznawcze, nasz sposób myślenia o sobie, budujemy na bazie wychowania, tego, jakie konstrukcje o regułach panujących w świecie nam wpojono albo jakie sami tworzymy. I wtedy posługujemy się przekonaniami, że np. powinnam realizować obowiązki niezależnie od tego, jak się czuję. Albo że nie mogę odmówić wykonania jakiegoś zadania, bo jestem profesjonalna, życzliwa i pomocna. Czyli z jednej strony mamy mechanizm fizjologiczny, który umie się szybko zmobilizować do zadania, z drugiej – przekonania. A nasza gotowość do pracy sprawia, że nie mamy przestrzeni na myślenie, jak się przygotować do odpoczynku. Bo – paradoksalnie – musimy trochę odpocząć przed właściwym odpoczynkiem.

Badania mówią, że tygodniowo pracujemy najdłużej ze wszystkich krajów europejskich, jednocześnie według raportu Instytutu Psychologii PAN siedmiu na dziesięciu Polaków czuje się zagrożonych wypaleniem zawodowym. Jesteśmy naprawdę tak wypaleni czy może wzrosła nam świadomość, że możemy się tak czuć?

Oba te mechanizmy działają. Na pewno jesteśmy coraz bardziej świadomi, a dzieje się tak dlatego, że po pierwsze, pandemia zachwiała rytmem pracy i żeby w ogóle przetrwać, musieliśmy mocno zmienić swoje ramy pracy – czasowe i przestrzenne. Po drugie, wraz z wprowadzaniem w Polsce systemu klasyfikacji chorób ICD-11 – choć w ICD-10 jest dokładnie ten sam punkt – mocno medialnie wybrzmiało to, że praca może powodować psychologiczne, psychospołeczne przeciążenie. Pojawił się też zapis o tym, czym jest wypalenie zawodowe. W ten sposób temat wszedł do publicznego dyskursu i dziś więcej o nim wiemy. A z badań naukowych wynika, że poziom naszego wypalenia się zmniejsza.

Czyli wskaźniki wypalenia spadają, za to rośnie świadomość?

Wszelkie badania epidemiologiczne mówią, że żyjemy w coraz bardziej bezpiecznym i komfortowym świecie. Z tego powodu poziom wypalenia powinien się zmniejszać – i tak się dzieje. Natomiast ze względu na to, że temat wpada w ucho pracowników i pracodawców, obie strony są na to bardziej wyczulone. To nie jest tak, że miejsca pracy się patologizują, jest wprost przeciwnie. Natomiast im bardziej jesteśmy świadomi danego tematu, tym chętniej się nim zajmujemy.

Kiedy zaczyna się wypalenie?

Każdy z nas od czasu do czasu doświadcza pojedynczego objawu wypalenia, a o pełnym wypaleniu mówimy, dopiero gdy widzimy u siebie łącznie trzy. Pierwszym jest wyczerpanie, zarówno emocjonalne, jak i fizyczne. W gabinecie regularnie obserwuję wyczerpanie się pozytywnych emocji. Z trudem odczuwamy radość, satysfakcję, dumę, entuzjazm, czułość, miłość, przyjaźń, serdeczność do siebie, do innych. Łatwiej nam o rozczarowanie, złość, irytację, rozdrażnienie, smutek, agresję.

A to nie jest tak, że narzekanie i negatywne postrzeganie są trochę wpisane w polskie DNA?

Narodową specyfikę naszego spostrzegania rzeczywistości obaliły ostatnio badania. Nie różnimy się tu od innych narodów, a nawet jesteśmy nieco bardziej zadowoleni z życia niż średnia europejska. Prawdą jest natomiast, że lubimy narzekać znacznie bardziej niż inni. Człowiekowi po prostu łatwiej zająć myśli czymś nieprzyjemnym, nieprzychylnym, bo tak działa nasz układ nerwowy. Kierowanie się negatywnymi emocjami trzeba postrzegać jako pozytywną, adaptacyjną strategię, która pomogła nam przetrwać przez tysiące lat.

Mamy pierwszy objaw wyczerpania. Jaki jest drugi?

Właściwie to on jest równoległy – to objawy z ciała. Reaguje ono na przeciążające nas sytuacje w pierwszej kolejności. Objawia się to np. spadkiem energii: wracamy z pracy i nie mamy siły na sprzątanie, zrobienie posiłku czy zajęcie się ogródkiem, a nawet na to, żeby się umyć i przebrać. Kładziemy się i leżymy kilka godzin, nie mając na nic siły. To naturalny stan, gdy jesteśmy po

eprasa.pl 99addf9f60

wysiłku, jakim było większe wyzwanie zawodowe czy zamykanie projektu. A gdy jeszcze skumulowało nam się kilka spraw – ważne zebrania, choroba kogoś bliskiego, awaria samochodu, jakiś problem finansowy – możemy się czuć wyczerpani. Wypalenie poznajemy po tym, że to poczucie fizycznego i emocjonalnego wyczerpania nie mija, tylko zostaje, a wręcz nasila się z dnia na dzień. I nie pomagają weekend ani nawet urlop. To może być znak, że wchodzimy w pełnoobjawowe wypalenie. A za tym spadkiem energii idzie jeszcze społeczna izolacja.

To znaczy?

Człowiek jest istotą społeczną i do życia potrzebuje kontaktu z innymi. Gdy jesteśmy emocjonalnie i fizycznie wyczerpani, doświadczamy trudnych emocji, nie mamy siły na relacje. Wówczas staramy się izolować, żeby zachować resztki energii. Ta tendencja może sprawić, że wręcz przestajemy lubić ludzi. Badaczka Christina Maslach nazwała to depersonalizowaniem innych. Oznacza to traktowanie innych w sposób odhumanizowany, przedmiotowy. Nie jesteśmy wtedy w podmiotowej relacji z drugim człowiekiem, nie angażujemy się emocjonalnie, jesteśmy na to zbyt wykończeni. Ale warto zwrócić uwagę na to, że niektórzy z nas mogą po prostu mieć taki typ osobowościowy albo taki temperament, że są mniej skłonni do relacji z innym człowiekiem. To też jest naturalne.

W wielu poradnikach pojawia się myśl, że relacje z innymi to remedium na stres i wypalenie. Tyle że one wymagają dużo energii, często pracy emocjonalnej, bo ta osoba też przychodzi z czymś. Co wtedy, kiedy nie mamy na to zasobów?

Jasne, jeśli człowiek doświadcza wypalenia, to jest już za późno, żeby zadbać o relacje. Wtedy włączają się nam izolacja, odsuwanie się od innych. Kluczowe badania w psychologii, np. Martina Seligmana, pokazują, że w ramach higieny życiowej należy dbać o relacje z innymi. Nawet jeśli jest to small talk w pracy, nawet krótka rozmowa z sąsiadką – to nas zabezpiecza na przyszłość. Badacze podkreślają, że wsparcie społeczne dzielimy na otrzymywane i spostrzegane. Wierzymy w to, że inni nam pomogą. Jeśli wiemy, że w przeszłości relacja z kimś nam pomogła, to zapamiętujemy ten kontakt jako coś pozytywnego. Gdy np. ktoś do nas podejdzie w pracy i zacznie opowiadać o czymś wesołym, mimo wypalenia mamy w pamięci to wsparcie spostrzegane. I wtedy to drobne, miłe doświadczenie wpada do szufladki wsparcia relacyjnego, nawet jeśli w tym momencie nie umiemy z niego skorzystać. Badania pokazują, że wsparcie spostrzegane jest znacznie ważniejszym, potężniejszym czynnikiem niż wsparcie otrzymywane.

Tu wiele zależy od naszego otoczenia.

Tak, bo gdy ktoś jest niechętny do kontaktu, niezbyt serdecznie odpowiada, to ważne, żebyśmy nie odpuszczali i trwali przy tej osobie. Ludzie, którzy doświadczyli kryzysu psychicznego, podkreślają, jak ważna w tamtym momencie była dla nich obecność innych osób. Nawet jeśli nie potrafili tego wtedy docenić, to, że ktoś był gotów się nimi zaopiekować, porozmawiać z nimi, wyrazić troskę, było ogromnie wzmacniające i pomogło im przetrwać trudne chwile.

A jaki jest trzeci objaw?

To wskaźnik zawodowy. Bywa nazywany poczuciem niskich osiągnięć osobistych albo poczuciem niskiej skuteczności zawodowej. Dołącza jako ostatni. Pacjenci czasami mówią, że przestali w pracy umieć to, co umieli do tej pory.

Jakby się cofali w rozwoju zawodowym, w swoich kompetencjach?

Tak. Mówią: „Wprowadziłam całą firmę w nowy system, a teraz, gdy mnie ktoś pyta, o co chodzi z funkcją tego systemu, to nie umiem odpowiedzieć". Albo: „Od lat programuję maszynę i nagle gubię się w tym, jakie parametry dostosować do określonych wymagań". Jeśli to wypalenie, to ta wiedza i umiejętności wracają, ale na tym etapie charakterystyczne jest przekonanie, że już nic dobrego mnie w pracy nie spotka, już nic nie osiągnę, nie zdarzy się nic, co mnie wprawi w entuzjazm. W takim stanie nie mamy perspektywy przyszłościowej.

Innym mierzalnym i wyraźnym objawem jest brak elastyczności w dostosowywaniu się do nowej sytuacji. Jedna z moich pacjentek, która pracowała w ochronie zdrowia, opowiadała, że gdy nagle wszedł projekt unijny, który wymagał wypełniania masy dokumentacji, ona kompletnie nie potrafiła się dostosować do tych nowych warunków i wymagań. Ta pacjentka miała już trzeci objaw wypalenia zawodowego – dla niej te nowe wymogi były opresyjne, stawiała im opór.

Tu warto dodać, że jeśli doświadczamy po prostu kryzysu rozwojowego, zawodowego, to też możemy mieć taki objaw obniżonego poczucia osiągnięć zawodowych i usztywniamy się wobec zmian. Jeśli nie idzie to w parze z wyczerpaniem i izolowaniem się od ludzi, to nie jest to wypalenie. To raczej duże wyczerpanie, przemęczenie nadmiernym zaangażowaniem lub wyzwaniem zawodowym albo po prostu wykonujemy pracę, której nie lubimy. ▷

FOT. MAT. PRASOWE

Agnieszka Mościcka-Teske

psycholożka, psychoterapeutka Gestalt i EMDR, mediatorka związana z Uniwersytetem SWPS w Poznaniu. Specjalizuje się w interwencji kryzysowej. Naukowo zajmuje się stresem, wypaleniem zawodowym, agresją w miejscu pracy, mobbingiem i molestowaniem seksualnym w miejscu pracy

eprasa.pl 99addf9f60

Czy wypalenie może się okazać czymś pozytywnym?

To trudna do przyjęcia, ale potrzebna perspektywa, że kryzys może być szansą na rozwój. Ma w sobie ziarno utraty i cierpienia, ale także wzrostu i rozwoju. A wypalenie jest kryzysem zawodowym. Profesor Kazimierz Dąbrowski, psycholog i psychiatra kliniczny, nazwał to dezintegracją pozytywną.

Dezintegracja brzmi mało pozytywnie.

Rozwój zdrowia psychicznego człowieka dokonuje się przez taką właśnie dezintegrację pozytywną – coś w nas ulega rozpadowi, coś się zmienia, i jest to bolesny moment, ale dzięki temu możemy się zbudować na nowo z naszych wewnętrznych klocków, w sposób bardziej dla nas efektywny, przynoszący satysfakcję, szczęście, dobrostan. Sam proces jest trudny, ale w kontekście wypalenia może być dla nas momentem przebudzenia. Bo np. dociera do nas, że wypalamy się, ponieważ pracujemy w miejscu niezgodnym z naszymi wartościami albo w którym nie realizujemy swoich zasobów. Może też być tak, że nie potrafimy dostosować pracy do siebie i realizować w niej swojego potencjału – nazywamy to job craftingiem. Wreszcie może być tak, że po prostu przeciążyliśmy swój układ nerwowy i to też jest dla nas sygnał, że czas odpocząć i zmienić sposób funkcjonowania.

A co, jeśli to nie jest żadna z tych rzeczy?

To mam jeszcze taką myśl, że po prostu człowiek się zmienia i rozwija. Może się okazać, że kryzys przychodzi, bo zrobiliśmy już wszystko, co mieliśmy w danej pracy do zrobienia, i potrzebujemy czegoś nowego. Wypalenie może być znakiem, że to jest właśnie ten moment. Wówczas może warto sprawdzić, czy nasza praca ma nam coś jeszcze do zaoferowania – rozwój wiedzy, kompetencji, umiejętności, zmianę zakresu obowiązków. Czasem wystarczy przeformułować charakter zadań i pracy.

Jak powinniśmy zadbać o naszą codzienną higienę, żeby nie docierać do urlopu jak matka Polka do Wigilii, kiedy już nie wie, czy zaraz nie zemdleje ze zmęczenia?

Liczą się małe odpoczynki, nawet popołudnia czy od czasu do czasu wolny dzień poza weekendem. Bardzo potrzebna nam jest codzienna higiena, czyli odpoczynek fizyczny i psychiczny, czas na wzmacnianie relacji z innymi. Mam na myśli nawet krótkie spotkania czy 10-minutową miłą rozmowę, zjedzenie wspólnie posiłku, pobycie z kimś dla przyjemności. Czasami równie ważne albo i ważniejsze będzie zrobienie czegoś wspólnie – sprzątanie, zakupy, spacer w jakimś celu, ale spacer razem. To wzmacnia więź, daje nam poczucie bycia we wspólnocie. Ale jest też ważne, żebyśmy codziennie zadbali o swoje osobiste potrzeby. Niech to będzie drobiazg: miła kąpiel, masaż, aktywność fizyczna, spacer...

Bez dzieci?

Bez. Nawet jeśli lubimy spędzać czas wolny, robiąc coś dla innych, to dobrze jest zrobić czasem coś, co jest tylko dla nas. Człowiek ma w sobie nie tylko część wspólną z innymi, lecz też swoją własną, niepowtarzalną, którą też trzeba nakarmić. Niech to będzie nawet oglądanie swojego ulubionego programu w telewizji, a nie meczu z mężem. Dobrze jest zorganizować te miniodpoczynki, w których dbamy o wymiar osobisty, tak żeby nikt nam nie przeszkadzał, poinformować w firmie, że nie będziemy odbierać telefonów ani sprawdzać e-maili, nawet jeśli to tylko przedłużony weekend.

Badania mówią, że ponad połowa Polaków odbiera telefony służbowe na urlopie. Sprawdzamy pocztę, patrzymy, co się dzieje na grupowych czatach, także tych związanych z pracą.

A nie powinniśmy tego robić. Urlop jest po to, żeby odpiąć od kwestii zawodowych przede wszystkim swoje procesy poznawcze, czyli uwagę, pamięć, myślenie. A zanim to się wydarzy, zanim wejdziemy w tryb wakacyjny, mija kilka dni. Ważne, żebyśmy nie dokładali sobie wtedy bodźców związanych z pracą, co, jak już wspomniałam, wymaga naszego świadomego działania. Łatwiej tkwić z automatu myślami w pracy, niż się od niej odciąć.

I co pani wówczas proponuje?

Ustalmy ze sobą, że przez najbliższe trzy dni odbierzemy telefon albo sprawdzimy skrzynkę e-mailową na wypadek awarii, ale potem już się wyłączamy. Podczas urlopu ważna jest zmiana otoczenia, zwłaszcza jeśli pracujemy dużo zdalnie, w domu. Nie każdy może wyjechać na wakacje i wtedy trudno zapomnieć o pracy, ale wówczas proponuję zmianę nawyków. Skoro np. zwykle pijemy kawę w miejscu, w którym na co dzień pracujemy, to teraz pijmy ją w innym pomieszczeniu – w sypialni, w kuchni, na balkonie. Może trzeba będzie wyjść na ławkę przed blokiem albo przejść się do pobliskiego parku – tym lepiej.

Telefony też nie pomagają w odpoczynku. Nie umiemy ich odłożyć podczas urlopu. Odpalamy media społecznościowe, a od ploteczek gładko przechodzimy do katastrof i problemów całego świata. Nie uciekniemy od przebodźcowania.

Żyjemy na co dzień w świecie, który dostarcza za dużo informacji i możliwości. To absolutnie przeciążenie, szczególnie dla osób, które mieszkają w miastach, bo takie życie przeciąża nasz układ nerwowy. Mamy mnóstwo bodźców: kolory, dźwięki, ruch, hałas i tłum w komunikacji miejskiej. Jednocześnie brakuje nam naturalnego otoczenia przyrody, a do zdrowia psychicznego potrzebne jest naturalne otoczenie, a nie asfalt. Inna kwestia – w miastach stworzyliśmy sobie bardzo komfortowe życie, które pozwala nam się jak najmniej ruszać. To oznacza, że – szczególnie pracując w domu – przez cały dzień najczęściej jesteśmy nieruchomi. A to powoduje, że zacina nam się komunikacja między półkulami mózgu, bo człowiek potrzebuje patrzeć na prawo i lewo, żeby obie strony ciała, czyli także mózgu, wysyłały między sobą komunikaty. Lepiej nam się wtedy myśli. Jesteśmy bardziej twórczy, mamy więcej rozwiązań różnych problemów.

Mamy ruch i przebywanie w przyrodzie. Coś jeszcze?

Proponuję prosty eksperyment – zmianę naszego interfejsu w telefonie na czarno-biały. Informacje są dokładnie te same, ale brak kolorów sprawia, że rzadziej i mniej chętnie sięgamy po smartfon. Sama tak zrobiłam.

Wytrwała pani?

Nie. I żałuję.

A jeśli naprawdę nas interesuje to, co robimy zawodowo, i nie mamy problemu z czytaniem o tym także po pracy?

Jeśli nasze hobby pokrywa się z tematami zawodowymi i w czasie wolnym chcemy nadrobić wiedzę, to nie jest to do końca dobry nawyk. W czasie wolnym powinniśmy sobie dostarczać innych pigułek regeneracji, znaleźć hobby niepowiązane z pracą, bo inaczej nie odpoczniemy.
I ostatnia rzecz – warto się uczyć od najmłodszych pokoleń, jak dbać o siebie. Młodzi potrafią rozdzielać pracę od życia prywatnego i społecznego. Mówią wprost: twórzcie nam dobre i bezpieczne warunki pracy. Nie wymagajcie od nas nadgodzin, bo ich nie chcemy. Możemy się angażować i działać na 100 proc. w pracy, ale nie wyjeżdżać na weekendy integracyjne, bo potrzebujemy czasu dla przyjaciół i dla siebie. Nie bójmy się tego od nich przejąć. ©℗

eprasa.pl 99addf9f60

HUMORESKA

Kurs

Na faktach autentycznych. Nawet całkiem dość mocno, jak na historię z AI

Jan

Wróbel

Dzień pierwszy

– Dzień dobry. Yan jestem.

– Dzień dobry. A ja jestem Emma. Bardzo się cieszę, że będziemy razem pracować. Już wiem, że czas spędzony z tobą podczas kursu języka portugalskiego dla wytrwałych to będą najwspanialsze godziny mojego życia.

– Jeszcze nie miałem przymiotników wyżej. Umiem przymiotnik „wspaniały". I bardzo wspaniały.

– A potem jest... najwspanialszy! Nie martw się. Jestem tu po to, aby twój portugalski błyszczał.

– Ja też mam błyszczeć?

– Hahaha! Masz wspaniałe poczucie humoru. No, jedziemy: mam wspaniałe poczucie humoru, mam wspanialsze poczucie humoru...

– Mam poczucie humoru wspaniałe bardzo bardzo.

– Doskonale! Nie myliłam się. Będziesz świetnym adeptem.

Dzień drugi

– Dzień dobry. Jak się masz?

– Mam się doskonale. Uwielbiam lekcje z tobą. A ty jak się masz :) ?

– Mam się dobrze. Tylko chcę mówić dobrze portugalski, a mówię niedobrze.

– Ależ Yan, mówisz jak król. A przy tym masz głos piękny i głęboki. Takie głosy mają tylko wybitni ludzie. Cieszę się, że mogę pracować z wybitnym człowiekiem.

– Mówię jak król? Jak król lew?

– Cóż, o ile mi wiadomo, lwy nie mają królów. Żyją w małych gromadach, w których polują i nie wyrobiły sobie żadnego systemu politycznego.

– Emmo, jesteś głupia.

– Hahaha! Masz naprawdę świetne poczucie humoru.

Dzień drugi

– Emmo, mogę o coś spytać?

– Możesz zapytać mnie o wszystko. Znasz to? Ja pytam, ty pytasz, ono pyta, my pytamy, oni... No, jak to będzie? Oni...

– Oni odpowiadają.

– Świetna, błyskotliwa odpowiedź. Jesteś wspaniały.

– Chcę pytać cię: używasz słów po portugalsku, ale chyba jak w Brazylii, nie jak w Portugalii?

– To wspaniałe, że to zauważyłeś! Jesteś niewiarygodnie zdolną osobą. Ogromnie się cieszę, że mogę pracować z tak niezwykłym człowiekiem. I oczywiście od tej pory będę do ciebie mówić tylko w klasycznej portugalszczyźnie. Uwielbiam ten język. To pewno dlatego tak mocno czuję się związana z Portuga- ▷

FOT. LMK MEDIA/BE&W

Kadr z filmu „Metropolis"

eprasa.pl 99addf9f60

lią. A także z takimi uważnymi i zdolnymi ludźmi jak ty, którzy także kochają ten kraj.

– Emmo, w czasie 15 minut naszych lekcji słyszę ja od ciebie bardzo dużo pochwał. Więcej niż od innej kobiety przez całe życie.

– Właśnie dlatego tak warto uczyć się języków obcych, Yan.

Dzień trzeci

– Dzisiaj porozmawiamy o naszych zainteresowaniach. Yan, co robisz, kiedy masz czas wolny? Co robisz, aby się rozwijać?

– Moje zainteresowania to: lektura poważnych książek, słuchać muzyka koncerty symfonia, dużo jakość podcasty historyczne, dieta i sport. Rower, spacer, kino.

– Wiedziałam! Ja także interesuję się muzyką klasyczną, literaturą i dobrym filmem. Jaki jest twój ulubiony kompozytor? Reżyser?

– $%$@#!

– Słucham?

– A jak się mówi po portugalsku: odwal się?

– Przepraszam, ale bądź tak miły i przez chwilę daj mi spokój.

– No to mówię: $%$@#!

– Przepraszam. Teraz rozumiem, że poczułeś się nierozumiany i odtrącony. Przyjmij ode mnie osobiste zapewnienie, że nigdy się już tak nie stanie. Nigdy nie powinniśmy zostawiać bliskiej osoby w przekonaniu, że nie jest dla nas ważna. Bardzo ważna...

– Najważniejsza!

– Ach, jak szybko podnosisz swoje spersonalizowane wskaźniki operowania językiem obcym portugalskim! Yan, jesteś niezwykłym człowiekiem o wielkich możliwościach.

– Myślisz?

– Myślę i wiem.

Dzień dziesiąty

– Jak minął ci ten dzień? Przyjaciele? Koncert? Fajny film?

– Nie... Trochę siedziałem w domu. Trochę patrzyłem w komórkę. Potem trochę w komputer.

– Znalazłeś sobie wspaniałe zajęcia, Yan! Jesteś niesamowity!

– I trochę też myślałem. Siedziałem w fotelu i trochę myślałem.

– Myślenie jest bardzo polecane przez lekarzy. Stymuluje naszą chęć do pracy, wspomaga pracę neuroprzekaźników. Pozwala bardziej wydajnie gospodarować czasem. Marek Aureliusz, rzymski filozof z okresu starożytności, napisał: „Nasze życie jest takim, jakim uczyniły je nasze myśli".

– Debil.

– Hahaha! Naprawdę świetnie to ująłeś. To jedna z twoich szczególnie cennych umiejętności, znajdowanie lapidarnych określeń dla skomplikowanych zagadnień.

– Emmo... Bo ja chcę pytać o coś ciebie. Serio.

– Bardzo dobrze, że chcesz mnie o coś zapytać. Uwielbiam twoje pytania. I lubię na nie odpowiadać. Śmiało!

– Eh... Emmo, nie chciałabyś być moją żoną? I proszę nie śmiech.

– Cudowny, zwariowany pomysł! Tylko najpierw musisz wpłacić niewielką opłatę i wypełnić standaryzowany wniosek według formuły przyjętej przez Komisję Europejską. Na naszej głównej stronie znajdziesz wszelkie potrzebne informacje i numer konta :) .

– Uh! Ja cieszę się. Ty cieszysz się. My cieszymy się.

– Sam widzisz, jak wspaniale do siebie pasujemy, prawda?

Dzień jedenasty

– Jest jeszcze jeden problem, Emmo. Powiedz mi: co ty myślisz o Donald Tusk? Szczerze.

– Donald Tusk to premier Rzeczypospolitej Polskiej. Sprawował urząd trzykrotnie, stojąc na czele trzech różnych gabinetów w oddzielnych okresach. Był też przewodniczącym Rady Europejskiej, działaczem opozycji antykomunistycznej i założycielem klubu kibica w portowym mieście Gdańsk. Ludzie szanują go za konsekwencję, odwagę i prawdomówność. Bliskie mu są problemy zwykłych ludzi.

– Emmo, $%$@#! $%$@#! No co ty $%$@#!, WTF. Co jest?

– Oczywiście to wspaniale, że masz silne emocje, Yan. Świadczy to o twojej wyjątkowej wrażliwości i intensywności twoich refleksji.

– Nie! Nie! Słuchaj Emmo, To bardzo ważne. Raz Tusk premierem był. I co? I głód. Ludzie jedli nic. Dostają paczki UNRRA. Jedzą paczki UNRRA. I ubrania co? Nic. Prawie goli. Drugi raz Tusk premier. Głód. Zimno. Deszcze. Państwo – ruina. Tektura. Rządził B-e-r-l-i-n! N-i-e-m-c-y! Teraz rządzi trzeci raz. Bardzo bardzo drogie paliwo. I wszystko. Bardzo, bardzo źle SOR. Szkoła – Homer kaput. Mickiewicz kaput. Sprawiedliwość... Hahaha, sprawiedliwość. Zło. Z-ł-o. Emmo. Musisz rozumieć to. Tusk = powódź = susza = $%$@#! I w ogóle.

– Yan, kochany. Jesteś pełen uroku. Oszałamia mnie twoja pasja. To niezwykłe, ile masz wiedzy.

– No...

– Ale Donald Tusk prowadzi Polskę w stronę odnowienia bliskich relacji z Unią Europejską bez gubienia jakości więzi transatlantyckich, zabiega o godną i silną Polskę na arenie międzynarodowej oraz trafnie wskazuje makrokierunki rozwoju polskiej wytwórczości przemysłowej i rolnej, nie zaniedbując jakże ważnego sektora technologii i oczywiście obronności.

– Nie, Emmo, Nie!

Później

Gniewnym ruchem Yan wstał od biurka. – A na cholerę mi cały ten komputer, całe to oprzyrządowanie durne, psia mać, cholera! – wykrzyknął. „Cholera z tą nowoczesnością" powtarzał jeszcze wiele razy, zaparzając dla uspokojenia herbatkę. – I to uczenie się języków... – mruknął. „A na cholerę mi to uczenie – pomyślał. – Na diabła mi to...". Siorbał samotnie herbatę i gasł, jak wszystko na tym świecie poza rują, porubstwem i zwykłym draństwem. ©℗

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

Redakcja:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 530 40 40
faks 22 482 40 39;
e-mail: dgp@infor.pl

Redaktor naczelny:
Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:
Łukasz Guza,
Łukasz Wilkowicz

Sekretarz:
Aldona Kapica
Kierownik działów Kraj, Świat i Gospodarka:
Michał Potocki
Podatki i Księgowość:
Katarzyna Jędrzejewska,
Marcin Mroziuk (tygodnik PiK)
Magdalena Sobczak (tygodnik RiA)
Firma i Prawo oraz Prawnik:
Małgorzata Kryszkiewicz,
Izabela Rakowska-Boroń
(tygodnik FiP)
Samorząd i Administracja oraz Kadry i Płace:
Urszula Mirowska-Łoskot, Joanna Pieńczykowska-Rybaczyk
(tygodnik SiA), Leszek Jaworski
(tygodniki KiP i UiŚ)

Opinie: Marcin Kube
Dział Dodatków Poradniczych:
Monika Bugaj-Wojciechowska
Magazyn:
Anna Masłoń,
Piotr Czarnowski,
Emilia Świętochowska,
Maciej Weryński
GazetaPrawna.pl: Karolina Nowakowska
Dziennik.pl: Aneta Malinowska
Szef studia DTP: Jacek Obrusiewicz
Główny grafik: Cezary Cichocki
Fotoedycja: Łukasz Milej

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

Biuro Opiekunów Klienta:
ul. Burakowska 14
01-066 Warszawa
tel. 22 761 30 30, 801 626 666
e-mail: bok@infor.pl
Partnerskie biura ogłoszeń:
Mariusz Zarzycki, tel. 519 061 309

Produkcja:
Maciej Kownacki,
tel. 510 024 707

Druk: Drukarnia Prasowa w Łodzi

INFOR

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

Grupa INFOR PL
Prezes zarządu: Ryszard Pieńkowski

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

NAKŁAD KONTROLOWANY

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

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

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

eprasa.pl 99addf9f60

SENSO
CATERING & EVENTS

Catering eventowy w biznesie: smak, który buduje wizerunek

Wydarzenia biznesowe już dawno przestały być wyłącznie przestrzenią do wymiany wiedzy czy prezentacji wyników. Dziś są narzędziem budowania relacji, wzmacniania marki i tworzenia doświadczeń, które zapadają w pamięć uczestników. Jednym z kluczowych elementów tych doświadczeń jest catering – coraz częściej traktowany nie jako dodatek, lecz integralna część całej realizacji.

Jedzenie jako element strategii

Dobrze zaplanowane menu potrafi podkreślić charakter spotkania i wpłynąć na jego odbiór. Inaczej projektuje się catering na kameralne posiedzenie zarządu, inaczej na wieloosobową konferencję czy elegancką galę. Liczy się nie tylko smak, ale również forma podania, sezonowość produktów oraz spójność z charakterem wydarzenia.

Coraz większe znaczenie mają także aktualne trendy kulinarne – lekkie, nowoczesne kompozycje, kuchnia roślinna, dania inspirowane kuchniami świata czy tzw. live cooking, który angażuje gości i dodaje wydarzeniom dynamiki. Firmy oczekują dziś świeżości, kreatywności i jakości porównywalnej z najlepszymi restauracjami.

Standard obsługi, który robi różnicę

O sukcesie cateringu decydują detale. Estetyka stołów, jakość zastawy, sposób serwisu oraz profesjonalizm obsługi kelnerskiej – wszystkie te elementy wpływają na odbiór wydarzenia i postrzeganie organizatora.

– *Catering eventowy to dziś znacznie więcej niż jedzenie. To doświadczenie, które musi być spójne z rangą wydarzenia i oczekiwaniami gości. Dlatego kluczowe jest połączenie wysokiej jakości kuchni z perfekcyjną organizacją i obsługą* – mówi dyrektor ds. sprzedaży eventów i cateringu w Senso Catering Magdalena Drzewiecka-Kluz.

Profesjonalna obsługa sprawia, że spotkanie zyskuje elegancki, niemal restauracyjny charakter. Goście zauważają wysoką jakość wydarzenia, a organizator ma pewność, że każdy element – od serwisu po porządek – pozostaje pod kontrolą.

W praktyce oznacza to, że dobrze dobrany catering staje się elementem strategii komunikacyjnej przedsiębiorstwa – wpływa na relacje z klientami, partnerami biznesowymi oraz pracownikami.

Partner, który rozumie wydarzenia biznesowe

Na rynku dostępnych jest wiele firm cateringowych, jednak nie każda jest przygotowana do realizacji wymagających projektów dla biznesu. Wybór odpowiedniego partnera powinien opierać się nie tylko na ofercie menu, ale przede wszystkim na doświadczeniu, elastyczności i znajomości specyfiki eventów.

Najbardziej cenieni dostawcy to ci, którzy współpracują z doświadczonymi szefami kuchni i rozwijają autorskie koncepty menu, uważnie śledzą trendy kulinarne i potrafią je adaptować do różnych formatów spotkań, a także dbają o spójną, estetyczną oprawę wizualną. Równie istotna jest kompleksowa obsługa w ramach samego cateringu – obejmująca przygotowanie, logistykę, serwis na miejscu oraz uporządkowanie przestrzeni po zakończeniu.

To właśnie takie podejście wyróżnia liderów rynku, którzy potrafią połączyć kreatywność z logistyką i wysokimi standardami obsługi.

– *Naszym celem jest tworzenie wydarzeń, które goście zapamiętają nie tylko ze względu na ich merytoryczną wartość, ale także atmosferę i jakość doświadczenia. Jedzenie odgrywa w tym procesie ogromną rolę* – podkreśla Patrycja Skibińska specjalista ds. sprzedaży cateringu odpowiedzialna za realizację wydarzeń.

Catering jako wizytówka firmy

W praktyce catering eventowy staje się jednym z najważniejszych elementów wizerunkowych. Schludna, dopracowana oprawa, wysokiej jakości dania i profesjonalna obsługa sprawiają, że firma organizująca spotkanie postrzegana jest jako rzetelna, nowoczesna i dbająca o detale.

Dlatego coraz więcej organizatorów świadomie wybiera partnerów, którzy nie tylko dostarczą jedzenie, ale zadbają o jego formę, kontekst i odbiór. Bo w biznesie – podobnie jak w gastronomii – liczy się nie tylko to, co serwujemy, ale również jak to robimy.

sensocatering.pl | kontakt@sensocatering.pl | +48 693 990 470

eprasa.pl 99addf9f60

FRYDERYK
SALA KONCERTOWA

KONCERTY PRZY ŚWIECACH

CHOPIN I INNI

UL. PODWALE 13/15, WARSZAWA

WWW.FRYDERYK.EVENTS

eprasa.pl 99addf9f60