DGP
Dziennik Gazeta Prawna

Magazyn na Weekend

Dwóch się bije, kto korzysta?

/ M3

FOT. MAJID ASGARIPOUR/REUTERS/FORUM

Bliski Wschód / M5

Półksiężyc nie istnieje

Pas krajów i społeczności szyickich przecinający Bliski Wschód, który miał stanąć za Teheranem w razie ataku, okazał się bezzębnym tygrysem

pisze Mariusz Janik

USA / M7

Wojna z wyboru

Biały Dom nie jest w stanie wytłumaczyć, dlaczego zaatakował Iran, a republikańscy wyborcy i tak mu przyklaskują

zauważa Emilia Świętochowska

AUTOPROMOCJA

Liderki, mentorki, innowatorki.
Wszystkie role kobiet biznesu

czytaj w dodatku do Dziennika Gazety Prawnej

DGP.pl DZIENNIK GAZETA PRAWNA NR 45 (6714), 6–8 MARCA 2026, CENA 11,90 ZŁ (W TYM 8% VAT), ISSN 2080-6744

eprasa.pl e15f19b2e4

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Ile znaczą słowa

Karolina Wójcicka

Niewiele ponad miesiąc temu podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos premier Kanady Mark Carney ogłosił koniec międzynarodowego porządku opartego na zasadach, sugerując, że na Zachodzie doszło do rozłamu. Jednocześnie zaapelował do państw średniej wielkości – tzw. middle powers – o zacieśnienie współpracy w obliczu rosnącej roli twardej siły i nasilającej się rywalizacji mocarstw. W jego ocenie tylko w ten sposób można zbudować bardziej odporny ład międzynarodowy.

Carney wygłosił to przemówienie w szczególnym momencie. Kilka tygodni wcześniej Stany Zjednoczone zaatakowały Wenezuelę, uprowadzając jej prezydenta – dyktatora Nicolása Maduro. Równolegle Donald Trump zaostrzył retorykę w sprawie Grenlandii, nie wykluczając użycia siły w celu zajęcia wyspy. Nic dziwnego, że obecni w Davos przywódcy zareagowali owacjami na stojąco, a w całej Europie uznano wystąpienie za przełomowe. Zachód uwierzył, że potrzebuje nowej, nietrumpistowskiej wizji polityki zagranicznej.

Na publicznych zachwytach się jednak skończyło. Nawet sam Carney nie potraktował swoich słów poważnie. Stało się to jasne po ataku koalicji amerykańsko-izraelskiej na Iran. Administracja Trumpa twierdzi, że zdecydowała się na uderzenie, aby powstrzymać bezpośrednie zagrożenie ze strony Teheranu. Nie wyjaśniła, na czym to zagrożenie polegało, i nie przedstawiła żadnych dowodów na to, że republika islamska planowała ataki na Stany Zjednoczone lub ich sojuszników w regionie. O tym, z jakiego rodzaju wojną mamy do czynienia, najlepiej świadczy wypowiedź amerykańskiego sekretarza wojny Pete'a Hegsetha. – Żadnych głupich zasad, żadnego budowania państwa i demokracji, żadnych poprawnych politycznie wojen – powiedział w poniedziałek. – Walczymy, aby zwyciężyć – dodał.

Mimo to kanadyjski premier poparł amerykańsko-izraelską operację, twierdząc, że była ona konieczna, by uniemożliwić Iranowi uzyskanie broni jądrowej. Co prawda kilka dni później powiedział dziennikarzom, że te ataki „nie wydają się zgodne z prawem międzynarodowym", ale było już za późno. Podobnie jak on zachowała się duża część zachodnich polityków. Kanclerz Niemiec Friedrich Merz, który podczas Monachijskiej Konferencji Bezpieczeństwa zapewniał, że Europa nie będzie przepraszać za swoje wartości, takie jak przywiązanie do prawa międzynarodowego – po uderzeniu USA i Izraela na Iran stwierdził: „to nie czas na pouczanie naszych partnerów i sojuszników". Podkreślił, że „podzielamy wiele ich celów, choć sami nie jesteśmy w stanie ich osiągnąć".

Podczas wtorkowej wizyty w Gabinecie Owalnym Merz milczał, gdy Trump groził Hiszpanii „embargiem", gdy ta odmówiła udostępnienia amerykańskim wojskom baz do przeprowadzania ataków na reżim w Teheranie. Nie zareagował również wtedy, gdy prezydent USA straszył eskalacją wojny handlowej z Europą i ganił brytyjskiego premiera Keira Starmera, mówiąc, że „żaden z niego Winston Churchill".

Biorąc pod uwagę, ile na Starym Kontynencie mówi się o wzmacnianiu samodzielności, brak solidarności z sojusznikami nie wygląda najlepiej. Merz tłumaczył się później, że przedstawił Trumpowi swój punkt widzenia za zamkniętymi drzwiami. – Nie chciałem rozgrywać tego konfliktu na widoku publicznym – przekonywał. Sygnały o unikaniu otwartego sprzeciwu wobec amerykańskiego prezydenta docierają z wielu zakątków Unii Europejskiej. Podczas prac nad wspólnym oświadczeniem „27" w sprawie wojny w Iranie jednym z punktów spornych było to, czy zapis o konieczności poszanowania prawa międzynarodowego można będzie odczytać jako pośrednią krytykę działań USA i Izraela.

Stawka wydaje się zbyt wysoka, by ślepo podążać za coraz bardziej nieostrożną administracją w Waszyngtonie. Reżim ajatollahów ostrzega, że zaatakuje miasta w każdym państwie europejskim, które dołączy do wojny Trumpa. Gdy przywódcy Wielkiej Brytanii, Francji i Niemiec zadeklarowali gotowość do defensywnych operacji wojskowych na Bliskim Wschodzie, Teheran zagroził im odwetem. – Każdy taki czyn przeciwko Iranowi będzie uznany za współudział w działaniach agresorów. Będzie to traktowane jako akt wojny przeciwko Iranowi – powiedział Esmail Baghaei, rzecznik ministerstwa spraw zagranicznych. Drony irańskiej produkcji uderzyły już w bazę Brytyjskich Sił Powietrznych na wyspie, kolejne zostały zestrzelone, zanim trafiły w wyspę.

Nie dajmy się wciągnąć w bezsensowną i nieuzasadnioną wojnę tylko po to, by przypodobać się Trumpowi. Zachód może jej kiedyś żałować tak jak inwazji na Irak. ©℗

Gospodarka / M16

Centralizacja kontra szara strefa

Wojna zmusza Kreml do rozszerzenia nadzoru nad gospodarką przez konfiskaty i przymusowe wykupy aktywów przedsiębiorców, na których bogacą się ludzie Putina

pisze Kacper Wańczyk

FOT. SERGEI MALGAVKO/ZUMA PRESS/FORUM

DGP Więcej niż gazeta: wideo, podcasty, analizy na DGP.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

Dwóch się bije, kto korzysta?

FOT. AHMED MARDNLI/EPA/PAP

Kto najwięcej zyska na amerykańsko-izraelskim ataku na Iran? Jednym z pretendentów są Chiny, a kolejnym Rosja

Witold

Sokała

Reżim ajatollahów ma na rękach hektolitry krwi. Ma na sumieniu represje i gwałcenie praw człowieka, szczególnie kobiet i mniejszości seksualnych. Do tego dekady destabilizowania Bliskiego Wschodu poprzez aktywne wspieranie zbrojnych milicji i grup terrorystycznych w różnych krajach – transfer broni i materiałów wybuchowych, wsparcie finansowe i pomoc fachowych instruktorów, zapewnianie zaplecza organizacyjnego i parasola politycznego. Dodajmy dostawy uzbrojenia dla Rosji w krytycznych momentach agresji przeciwko Ukrainie, a także zrujnowanie własnej gospodarki, co skazało większość Irańczyków na nędzę. Tak, sankcje mają na to wpływ, ale nie większy niż fatalne zarządzanie rozbudowanym sektorem państwowym, w tym oddanie całych branż i kluczowych przedsiębiorstw jako lenna liderom Korpusu Strażników Rewolucji, którzy znają się może na Koranie i taktyce walki partyzanckiej, ale z pewnością nie na administracji i biznesie. No i wreszcie program nuklearny – ewidentnie nakierowany na uzyskanie własnej broni jądrowej – plus równoległe wysiłki na rzecz rozbudowy arsenału rakiet zdolnych do przenoszenia głowic nawet na duże odległości.

Można dzisiaj dywagować, na ile realne były niegdyś szanse, by rządzony przez religijnych fanatyków Teheran obrał inną drogę. By zamiast zbroić się na wojnę z Ameryką, Izraelem i sunnickimi sąsiadami skoncentrował się na pokojowym rozwoju i kooperacji. Były kiedyś takie nadzieje, słabe co prawda, odwołujące się do pragmatyzmu niektórych środowisk w Iranie i do prastarej, w gruncie rzeczy jednak bardziej handlowej niż „imperialno-zbójeckiej" kultury politycznej Persów. Ale stało się, już dawno przekroczono punkt, zza którego nie ma powrotu do pokojowej koegzystencji.

Można też zamykać oczy na oczywistości i powtarzać opowieści o setkach tysięcy polskich uchodźców z ZSRR, którzy podczas II wojny światowej otrzymali w Iranie gościnę i pomoc. Dziś nie ma to nic do rzeczy, a dobre serce wykazali niegdyś pospołu arystokraci i wojskowi z kręgu młodego szacha Mohammada Rezy Pahlawiego oraz kontrolujący ich Brytyjczycy, a nie rewolucyjni szyiccy duchowni (którzy tegoż szacha wkrótce potem próbowali zabić, a po wielu latach ostatecznie obalili na drodze krwawego przewrotu).

Iran daleko od spokoju

Świat byłby lepszy i bezpieczniejszy, gdyby wojownicza teokracja naprawdę upadła. Być może zyskaliby na tym także sami Irańczycy, choć to mniej pewne – scenariusze długotrwałego chaosu i bratobójczych rzezi w połączeniu z pogłębieniem i tak dotkliwego kryzysu ekonomicznego są niestety bardziej realistyczne niż optymistyczne przewidywania, że w Iranie wygra liberalna demokracja. I tak warto trzymać kciuki, by Irańczycy otrzymali szansę rządzenia się po swojemu, ale w sposób bardziej nowoczesny i efektywny niż przez ostatnie 45 lat. Problem w tym, że zewnętrzna interwencja zbrojna, podjęta przez Stany Zjednoczone i Izrael, wcale ich do tego nie przybliżyła. Być może wręcz przeciwnie: wzmocniła nastroje antyzachodnie, stworzyła nowych męczenników, do których może teraz odwoływać się propaganda radykałów.

W sobotę, gdy na Teheran spadły pierwsze pociski, wielu specjalistów wskazywało, że same ataki powietrzne – nawet eliminujące kolejnych liderów – raczej nie zdołają zachwiać podstawami reżimu, a już na pewno nie zapewnią Iranowi lepszych władz. Potrzebna byłaby do tego, na początek, albo operacja lądowa na dużą skalę (skrajnie mało prawdopodobna z uwagi na spodziewane koszty i straty), albo masowy i dobrze zorganizowany bunt oddolny. Niestety kolejne fale represji, jakimi ajatollahowie odpowiadali na podejmowane zrywy obywatelskie, prawdopodobnie osłabiły potencjał takiego scenariusza i zachęty na platformie X tego nie zmienią. Zwłaszcza gdy płyną ze strony osobistości tak mało w świecie muzułmańskim wiarygodnych jak Donald Trump i Binjamin Netanjahu. To samo dotyczy zasygnalizowanej w środę przez Amerykanów nowej koncepcji, zgodnie z którą taranem przeciwko reżimowi mieliby się stać irańscy Kurdowie. Problem w tym, że ich rodacy w Syrii nie tak dawno temu zostali przez USA wykorzystani, a potem porzuceni na pastwę losu. Mało prawdopodobne, by tym razem przedstawiciele tego tragicznie doświadczonego narodu dali się nabrać i wyciągali za kogoś kasztany z ognia bez solidnych gwarancji, skądinąd trudnych do wyobrażenia.

Tym bardziej że Waszyngton i Jerozolima, podejmując decyzje o ataku, chyba jednak nie doszacowały odporności przeciwnika. Już w połowie tygodnia kampania zaczęła wyglądać na dłuższą niż pierwotnie zakładano, nadeszły też sygnały o możliwym deficycie środków obrony przeciwrakietowej i przeciwdronowej po stronie USA i ich regionalnych sojuszników, a w wielu częściach świata pojawiły się rachuby i nadzieje na klęskę interwencji.

Po kilku dniach ataków dobrą minę do złej gry robili nie tylko Amerykanie. Teherański reżim także. Pojawiające się pogłoski o ofercie podjęcia rozmów pokojowych, złożonej jakiemuś pośrednikowi przez irańskie służby wy- ▷

eprasa.pl e15f19b2e4

wiadowcze, zabrzmiały całkiem prawdopodobnie. Problem w tym, że Iran ma łatwiej – w tak asymetrycznym konflikcie jego zwycięstwem będzie już to, że nie przegra zbyt spektakularnie. Przeciwnik natomiast musi wygrać wyraźnie, o ile chce zachować twarz. Tymczasem inni ważni gracze wcale nie zamierzają mu tego ułatwiać.

Rosja zaciera ręce

Z punktu widzenia Moskwy rachunek strat i zysków nie jest oczywisty. Na szali leży jej kompromitacja w roli sojusznika, bo z oczywistych względów – pomimo podpisanych porozumień – nie może udzielić Teheranowi żadnego realnego wsparcia. Tyle że po doświadczeniach syryjskich, latynoamerykańskich i kaukaskich to w gruncie rzeczy żadne zaskoczenie.

Poważny ból pojawiłby się wtedy, gdyby reżim faktycznie szybko upadł i został zastąpiony przez ekipę przychylną Amerykanom. USA zapewne zyskałyby wtedy na asertywności wobec innych przedstawicieli globalnej osi zła, w tym być może Moskwy. Wbrew spotykanemu u nas życzeniowemu myśleniu powtórzenie w Rosji wariantu wenezuelskiego czy irańskiego i tak nie byłoby jednak zbyt prawdopodobne. Nie ta skala, nie te środki walki i przede wszystkim nie to miejsce na mapie. Na Bliskim Wschodzie Amerykanów pcha do działania lobby proizraelskie, w Ameryce Łacińskiej doktryna Monroego (zmodyfikowana ostatnio jako „Donroe"). W sprawie Moskwy brak równie mocnej motywacji – przeciwnie, wciąż żywe są w Waszyngtonie zarówno rachuby na „odwróconego Kissingera" (czyli zapewnienie sobie przynajmniej życzliwej neutralności Kremla w razie ostrego starcia z Chinami), jak i na hipotetyczne cudowne interesy prywatne, które w Rosji i z Rosjanami mogliby robić członkowie klanu Trumpa i jego akolici. Możemy się więc pocieszać plotkami, jakoby Putin po odstrzeleniu Alego Chameneia wpadł w panikę i nie wychodzi z bunkra, ale w kategoriach rzetelnej analizy trudno zakładać, by rosyjskie władze miały na tym etapie rzeczywiste powody do niepokoju.

Na drugiej szali leżą za to ewidentne korzyści odnoszone przez Moskwę w związku z amerykańsko-izraelską akcją. Po pierwsze, zejście z linii strzału – okazja do utwardzenia stanowiska negocjacyjnego (Rosja zrobiła to natychmiast, sygnalizując, że może przestać być zainteresowana amerykańskim pośrednictwem, o ile Waszyngton szybko nie zmusi Ukrainy do ustępstw terytorialnych w Donbasie). Równie miła musi być dla Putina i spółki świadomość, że oto rosyjskie zbrodnie już do reszty przestają bulwersować opinię publiczną w różnych zakątkach świata, bo zaczęło się liczenie dzieci, sportowców, artystów i innych niewinnych cywilów ginących w Iranie od rakiet wysyłanych przez amerykańskich i izraelskich agresorów. A tymczasem, żeby nie dopuścić do podobnych strat w proamerykańskich państwach Bliskiego Wschodu i w amerykańskich bazach, potrzeba coraz więcej pocisków defensywnych, których zapasy niepokojąco się kurczą, a z nimi – szanse na nowe dostawy dla wciąż potrzebującej tego asortymentu Ukrainy.

W dłuższej perspektywie najważniejsze może się okazać jeszcze co innego. Awantura na Bliskim Wschodzie, zresztą zgodnie ze znanym schematem, spowodowała szybki wzrost cen ropy i gazu na rynkach całego świata, a także obawy o stabilność dostaw z rejonu Zatoki Perskiej. To zawsze dobra wiadomość dla Rosji, bo pomimo coraz ciaśniejszego pierścienia sankcji Kreml wciąż żyje nadzieją, że przynajmniej częściowo zdoła powrócić do swej przedwojennej roli stacji benzynowej świata, odzyskać niektóre rynki, a na zachowanych uzyskiwać ceny choć ciut przyzwoitsze niż obecnie. To rosyjskie być albo nie być, a notowania w tym tygodniu dały Moskwie powody do ostrożnego optymizmu.

Europa ma problem

To, co cieszy w Rosji, jest automatycznie złą wiadomością dla Europy. Mowa tu nie tylko o wzroście cen na stacjach paliw i kosztów gazu dla przemysłu, o ryzyku paniki oraz ograniczeniu i tak marnych perspektyw pobudzania wzrostu gospodarczego, co razem wzięte stanowi wodę na młyn partii populistycznych. Złe dla Starego Kontynentu jest też osamotnienie Ukrainy w obliczu rosyjskiej agresji, czyni bowiem bardziej realistycznymi czarne scenariusze, w których reżim Putina jednak urywa się ze stryczka, odbudowuje siły, a za jakiś czas kieruje swoją uwagę na przykład na Łotwę, Mołdawię albo Polskę.

Możliwy dzisiaj scenariusz, w którym na Bliskim Wschodzie następuje pauza (Biały Dom przerwie bombardowania, odtrąbi sukces, ale tak naprawdę tylko zakonserwuje strategiczny pat), bynajmniej nie jest dla nas dużo lepszy. Rynki zapewne nie wrócą po tym zbyt szybko do niskich cen węglowodorów, a odbudowywane mozolnie zapasy rakiet nie będą lekkomyślnie trwonione na takie egzotyczne (z punktu widzenia głównych państw Zachodu) wojny, jak w Ukrainie. Państwa wschodniej flanki NATO będą więc znacznie bardziej samotne w swej percepcji głównych zagrożeń i potrzeb strategicznych niż jeszcze tydzień temu.

Wojna przeciwko Iranowi wyostrza różnice pomiędzy poszczególnymi członkami NATO. Jednych – jak Brytyjczyków – zmusza do lawirowania w celu utrzymania resztek „specjalnych stosunków" z USA. Innych – np. Hiszpanów, ale także Kanadyjczyków – skłania do spektakularnego pójścia przeciwko Trumpowi, a druga strona chętnie poddaje się emocjom i eskalacyjnej retoryce. Te transatlantyckie pęknięcia z czasem będą coraz trudniejsze do załatania nawet przy optymistycznym założeniu, że Trump nie jest wieczny, a Ameryka kiedyś otrzeźwieje. Otóż wcale nie musi otrzeźwieć, nawet pod rządami partii demokratycznej. Może natomiast popaść w inne szaleństwa niż dotychczas.

Jednocześnie państwa Starego Kontynentu stają przed intensyfikacją zagrożenia wrogą aktywnością irańskich służb wywiadowczych oraz całej różnobarwnej koalicji ich sojuszników, od zakonspirowanych głęboko komórek Hamasu i Hezbollahu po doraźnych ochotników, werbowanych i zadaniowanych dzisiaj przez internet. Ta pajęczyna istniała w Europie od dawna, a pod względną kontrolą utrzymywano ją dzięki kombinacji dwóch czynników. Pierwszy to relatywnie dobra kooperacja służb europejskich z wywiadem i kontrwywiadem USA i Izraela. Teraz, w obliczu zwrotu polityki europejskiej, partnerzy przestaną być zainteresowani wspomaganiem naszych działań. Czynnik drugi to stosunkowo niewielka waga przykładana do tej pory przez teherańskich kierowników do europejskiego frontu.

Prosta logika podpowiada, że nie powinni teraz nakazywać spektakularnych ataków na naszym terytorium – powinni je raczej przekierować do Stanów i na tereny bliskowschodnich „przyjaciół Szatana". Niestety, to tak nie działa. Gdy celem jest sianie chaosu i mobilizowanie zwolenników, wybiera się cele łatwiejsze, a nie bardziej uzasadnione. Terroryzm polega wszak właśnie na tym, że atakuje się niewinnych, czasem zupełnie przypadkowych, a ich krew i cierpienie mają szantażować tych, którzy mogą swymi ustępstwami zapobiec kolejnym tragediom. Pogłoski o zielonym świetle dla wzmożenia akcji dywersyjnych we wszystkich możliwych krajach Zachodu, które zapalono w centrali irańskich służb wywiadowczych, już krążą w branży. I niestety brzmią prawdopodobnie. Podobnie jak analizy wskazujące na ryzyko nowego kryzysu uchodźczego, najpierw w Turcji, ale zapewne wkrótce potem także w państwach Unii Europejskiej (wywiad irański i jego rosyjscy sojusznicy bez trudu zadbają o nadanie odpowiedniego kierunku ludzkim strumieniom).

Azja w grze

Eskalacja wokół Iranu, nawet chwilowa (a tym bardziej długotrwała), o ile nie prowadzi wyraźnie ku krachowi reżimu w Teheranie i powstaniu tam rządów stabilnych i przyjaznych sąsiadom, źle wpływa na interesy sunnickich monarchii bliskowschodnich. Rujnuje ich pozycję jako wiarygodnych dostawców ropy i gazu, podważa atrakcyjność zewnętrznych inwestycji w tamtejszy sektor high-tech, pozbawia niebagatelnych dochodów z turystyki, a przy tym wymusza przyspieszone wydatki militarne i pośrednio sprzyja nadmiernemu uzależnieniu od Amerykanów, czego miejscowi szejkowie w zwykłych warunkach starają się unikać jak ognia. Nic więc dziwnego, że w obliczu irańskich ataków odwetowych robią, co muszą – ale nie są szczęśliwi, że zostali w tę sytuację wmanewrowani, w dodatku raczej bez pytania o zdanie. I dokładają dyplomatycznych starań, by obecną fazę konfliktu zakończyć jak najszybciej.

Znajdują w tym dobrego sprzymierzeńca w postaci Indii, dla których zakłócenia dostaw surowców i zwiększone ryzyko na geograficznie bliskich szlakach handlowych też są poważnymi problemami. Podobnie jak wzrost radykalnych nastrojów w społecznościach muzułmańskich, nie tylko szyickich (a pamiętajmy, że premier Narendra Modi i tak balansuje na linie, z jednej strony rozwijając coraz lepsze relacje biznesowe z państwami i społeczeństwami rejonu Zatoki Perskiej, a z drugiej grając w polityce wewnętrznej na hinduskim nacjonalizmie i biorąc pod but swoich własnych wyznawców Proroka).

Oczy szejków znad Zatoki Perskiej wyraźniej niż dotąd skierowały się jednak przede wszystkim na Pekin. To jest bowiem ten aktor, który podziela ich obawy o zakłócenia na rynku energetycznym, podobnie jak oni przedkłada biznes nad awantury wojenne, a przy tym ma realne instrumenty, by wywierać presję na wszystkie zainteresowane strony. Na razie, co charakterystyczne, szef chińskiego MSZ Wang Yi wezwał kraje regionu do „zjednoczenia się i przeciwstawienia obcej ingerencji", ewidentnie mając na myśli perspektywę zastąpienia wpływów amerykańskich patronatem Państwa Środka.

Amerykanów Pekin może wciąż hamować nie tylko dyplomatycznymi oświadczeniami o potrzebie poszanowania prawa międzynarodowego, lecz także utwardzaniem stanowiska np. w kwestii metali ziem rzadkich i surowców dla farmacji. W chińskiej talii pozostaje ponadto ważny atut, jakim jest ewentualna zgoda na planowany szczyt Trump – Xi, na którym stronie amerykańskiej, jak się wydaje, mocno zależy nie tylko ze względów wizerunkowych. Jest jeszcze niewypowiadany głośno szantaż, czyli ryzyko, że Chińczycy dyskretnie wesprą Iran dostawami ze swych przepastnych arsenałów, w tym bezzałogowcami morskimi i latającymi oraz rakietami krótkiego i średniego zasięgu, znacznie zwiększając zdolność Teheranu do przedłużania wojny na wyczerpanie, a przy okazji testując kolejne elementy swojego wyposażenia w realnym starciu z zachodnimi systemami ataku i obrony. Irańczykom z kolei, po autokompromitacji Rosji, nie pozostał już właściwie żaden poważny sponsor poza Chinami. Chcąc nie chcąc, muszą więc być otwarci na jego sugestie i oczekiwania. Pekin każe walczyć, będą krwawić. Każe przestać – trudno, deeskalacja ma z punktu widzenia ajatollahów niezaprzeczalne zalety. To dla Xi Jinpinga niezwykle komfortowa sytuacja, zwłaszcza że Chiny co prawda są głównym odbiorcą ropy irańskiej i sprowadzają jej sporo od innych partnerów z rejonu Zatoki Perskiej, ale w razie potrzeby mają opcje dywersyfikacji dostaw.

Stając się stopniowo głównym ośrodkiem sterującym dynamiką cudzego konfliktu, długofalowo skorzystają także na jego odległych geograficznie reperkusjach. Na przykład w Europie, bo można zakładać, że taka Hiszpania – spostponowana przez Trumpa słownie i obłożona embargiem handlowym – siłą rzeczy skokowo staje się bardziej otwarta na inwestycje chińskie, nawet we wrażliwe sektory, a potem skłonna do lobbowania na rzecz interesów Pekinu w strukturach decyzyjnych Unii Europejskiej. Amerykańskich pocisków zużytych w obronie Dubaju zabraknie zresztą nie tylko dla Ukraińców. Dla Tajwanu także.

„Gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta" – o dziwo, nie jest to stare chińskie przysłowie, tylko nasze. I bardzo pasuje do tej sytuacji. ©℗

eprasa.pl e15f19b2e4

Szyicki półksiężyc nie istnieje

Po tygodniu wojny USA i Izraela z Iranem można zaryzykować jeden w miarę pewny wniosek: pas krajów i społeczności szyickich przecinający Bliski Wschód, który miał stanąć za Iranem w razie ataku, okazał się bezzębnym tygrysem

FOT. AMIRHOSSEIN KHORGOOEI/AP/EAST NEWS

Pogrzeb zabitych w szkole dla dziewcząt w mieście Minab, 3 marca 2026 r.

Mariusz **Janik**

– Hezbollah przestrzegał zawieszenia broni zawartego z Izraelem pod koniec 2024 r., ale Izrael przez 15 miesięcy nie zastosował się do żadnego z warunków tego układu. Zgodziliśmy się na dyplomatyczne rozwiązanie konfliktu i uważaliśmy je za szansę dla państwa, by mogło ono ponownie przejąć swoje obowiązki. Ale powtarzaliśmy też: są granice cierpliwości – dowodził w środę Naim Kassem, obecny przywódca Hezbollahu. – Wybieramy stawianie im czoła aż po najwyższą ofiarę, po najdalsze granice, i nigdy się nie poddamy. To walka niezwiązana z jakąkolwiek inną bitwą – kwitował swoją tyradę.

Kassemowi daleko do płomiennych mów jego poprzednika, szejka Nasrallaha. Ba, można odnieść wrażenie, że wręcz próbuje usprawiedliwić rakietowy ostrzał terytorium Izraela oraz izraelskich stanowisk na Wzgórzach Golan i nie chce, nawet retorycznie, przekroczyć „punktu bez powrotu". Wolałby też, by Libańczycy nie uznali działań Hezbollahu za akt solidarności z Iranem, stąd owa „inna bitwa" w oświadczeniu Kassema.

Na odpowiedź nie trzeba było długo czekać. – Ta terrorystyczna organizacja słono zapłaci za ostrzał Izraela, a Naim Kassem, który zdecydował się na to działanie pod presją Iranu, odtąd jest celem do eliminacji – ogłosił ledwie kilka godzin później Israel Katz, minister obrony Izraela. – Ktokolwiek stąpa śladami Chameneia (zabitego w piątkowym nalocie najwyższego przywódcy Iranu – red.), znajdzie się obok niego na dnie piekła, wraz z całą resztą członków tej osi zła – dorzucił.

Katz zapowiada, że nie będzie już powrotu do rozejmu. Izraelska armia zajęła przyczółki w południowym Libanie, trwa ostrzał znanych lub potencjalnych stanowisk Hezbollahu, rakiety spadły też na szyickie dzielnice Bejrutu uchodzące za bastion ugrupowania. Według UNHCR, ONZ-owskiej agencji ds. uchodźców, swoje domy opuściło 58 tys. Libańczyków. Czy to pod presją, czy z własnej woli, Hezbollah znowu rzucił kości.

Najwierniejszy z wiernych

Postrzeganie Hezbollahu jako marionetki Teheranu jest stosunkowo trafną, ale też uproszczoną diagnozą. Iran jest wpisany w polityczne DNA ugrupowania, ale już niekoniecznie wszystkich libańskich szyitów. Gdy w 1959 r. do libańskiego Tyru przyjechał irański duchowny Musa as-Sadr, szyici byli najbardziej upośledzoną społecznością kraju. Stanowili jedną trzecią społeczeństwa, z tego tytułu przypadała im pewna pula stanowisk w administracji państwa, ale szklane sufity były zawieszone nisko: wyjąwszy członków kilku bogatszych klanów, które pilnowały, by stosunki wewnątrz wspólnoty nie odbiegły za bardzo od feudalizmu, żaden szyita nie mógł marzyć o karierze. Libańscy sunnici i chrześcijanie zgodnie uważali szyitów za półdzikich „pastuchów" – i zgodnie z tym przekonaniem ograniczyli strumień państwowych funduszy na rozwój szyickiego południa Libanu do minimum. Szkoda pieniędzy. Pochodzący z rodziny cieszącej się olbrzymim respektem w świecie szyickim As-Sadr miał wydobyć libańskich szyitów z tego zacofania i dać im polityczną reprezentację – pod postacią istniejącej do dziś partii politycznej Amal. A jednocześnie był powiązany z Iranem na dziesiątki sposobów, włącznie z więzami rodzinnymi.

Ale epoka As-Sadra skończyła się, zanim Irańczycy obalili reżim szacha. Lider libańskich szyitów zniknął podczas wizyty u Muammara Kadafiego w sierpniu 1978 r. Wkrótce potem najgorętsze głowy w partii Amal zaczęły się od niej odrywać, by sformować własne stronnictwo, co zbiegło się z wybuchem Rewolucji Islamskiej, a wkrótce potem – u progu lat 80. – doszło do izraelskiej interwencji w Libanie. Około 1,5 tys. doradców z irańskiego Korpusu Strażników rewolucji pojawiło się w Dolinie Bekaa (jednym z mateczników Hezbollahu – red.) jako część operacji eksportu irańskiej Rewolucji do krajów arabskich. Od wszystkich członków Hezbollahu wymagano, by przeszli szkolenie w tamtejszych obozach Korpusu. W 1985 r. ugrupowanie jasno deklarowało, że uważa „irański reżim za awangardę i nowe centrum islamskiego przewodnictwa w świecie" – przypominał nie kto inny jak Naim Kassem w swojej książce „Hezbollah: The Story From Within" sprzed kilkunastu lat.

„Przez ostatnie trzy dekady Hezbollah pozostał najważniejszym pionkiem w zasobach Iranu, a Pentagon szacuje, że Teheran zbroi Hezbollah i wydaje po 200 mln dol. rocznie na finansowanie rozmaitych jego działań, w tym stację telewizyjną al-Manar oraz operacje prowadzone na całym świecie. Według innych ocen, kwota ta może sięgać nawet 350 mln dol. rocznie" – pisał w wydanej niedawno książce „Hezbollah. The Global Footprint of Lebanon Party of God" Matthew Levitt, ekspert Washington Institute for Near East Policy.

Analitycy toczą spory o to, na ile Hezbollah jest ugrupowaniem autonomicznym. Bojowników z Libanu ze sponsorami z Teheranu łączyły: szyizm, walka z Izraelem, w ostatnich kilkunastu latach wsparcie dla reżimu Baszara al-Asada w Syrii. Ale obu stronom zdarzało się też demonstrować własną wolę i stawiać na własne cele. Terrorystyczne zamachy i porwania zakładników w latach 80. były prawdopodobnie inicjatywą Hezbollahu, podobnie jak zbliżenie z Syryjczykami, którym nie zawsze było po drodze z Irańczykami, zwłaszcza w epoce rządów Hafeza al-Asada (czyli do 2000 r.). Niewiele łączyło ugrupowanie z Palestyńczykami, zarówno tymi z OWP, jak i z Hamasu. Był nawet moment, kiedy Libańczykom mogło się wydawać, że to oni są centrum muzułmańskiego świata – tuż po wojnie 34-dniowej z 2006 r., kiedy Hezbollah dosyć skutecznie stawił czoła próbie izraelskiej interwencji, ówczesny przywódca formacji, szejk Nasrallah, był najpopularniejszym liderem na Bliskim Wschodzie, również w krajach sunnickich.

Błyskawiczna kampania Izraela kilkanaście miesięcy temu skończyła się śmiercią Nasrallaha i wielu innych komendantów Hezbollahu, zniszczeniem znacznej części arsenału i infrastruktury grupy oraz osłabieniem jej pozycji zarówno w Libanie, jak i w całym świecie islamu. To może tłumaczyć ociąganie się Hezbollahu z włączeniem się do trwającej ▷

eprasa.pl e15f19b2e4

właśnie wojny: ugrupowanie wciąż liże rany po tamtej porażce i jest zapewne bardziej wystawione na ciosy niż kiedykolwiek wcześniej. Na dodatek szyici sympatyzujący z wciąż istniejącym Amalem są przeciwnikami Hezbollahu i jego proirańskich czy antyizraelskich eskapad.

Alianci patrzą w drugą stronę

Libańscy szyici mogli być najjaśniejszą gwiazdą irańskiej osi oporu, jak Teheran lubił nazywać swoich sojuszników w regionie, ale nie byli przecież jedyną. W ostatnich latach jej drugą gwiazdą stało się jemeńskie ugrupowanie Hutich – plemienna rebelia jemeńskich szyitów, która w olbrzymiej mierze przejęła władzę w kraju i kilkakrotnie próbowała szachować akweny na wschodnich krańcach Półwyspu Arabskiego. Idealne uzupełnienie blokady cieśniny Ormuz.

Abdul Malik al-Houthi, lider ugrupowania, oficjalne oświadczenie złożył dopiero pięć dni po śmierci ajatollaha Chameneia. Oczywiście wyraził ubolewanie, złożył Irańczykom kondolencje – i w zasadzie tyle. Żadnych deklaracji, pogróżek, zapowiedzi śmierci i zniszczenia dla syjonistów i krzyżowców. W zeszłą sobotę agencja Associated Press zacytowała dwóch anonimowych przedstawicieli ruchu, którzy zapowiadali ataki na Morzu Czerwonym. Kilka godzin później na należących do ruchu profilach w mediach społecznościowych pojawiło się dementi. I zapadła cisza.

– Huti wierzą, że upadek reżimu w Iranie sprawi, że zostaną odsłonięci na atak. Ustaną przecież dostawy dronów i rakiet, które stanowiły kluczowy filar ich siły w ostatnich latach – komentował Fatehi bin Lazreq, redaktor naczelny publikowanej w Adenie gazety „Aden Al-Ghad", w rozmowie z portalem Middle East Eye. – Oni wciąż analizują sytuację. Jeśli uznają, że zagrożenie dla irańskiego reżimu ma charakter egzystencjalny, włączą się do wojny – dodawał. W końcu nie chodzi tylko o drony i rakiety, np. w 2025 r. stacja Al-Arabiya donosiła, że tylko w 2016 r. Huti otrzymali od Iranu 90 mln dol. gotówką, a częścią oddziałów ruchu dowodzą oficerowie Korpusu Strażników Rewolucji.

Inni jemeńscy analitycy spekulują, że kierownictwo ugrupowania jest rozdarte. Jastrzębie zauważają, że zwolennicy ugrupowania oczekują czegoś więcej niż mdłe wyrazy solidarności z Teheranem. Pragmatycy z kolei nie mają ochoty ryzykować względnego bezpieczeństwa i posiadanego arsenału wyłącznie w interesie Iranu. – Ugrupowanie wciąż podnosi się po ciosach, jakie zadali mu w ostatnim roku Amerykanie. Ciosach, które osłabiły jego militarne struktury. Wejście w nową konfrontację niesie oczywiste ryzyko – kwituje Farea al-Muslimi, ekspert londyńskiego ośrodka Chatham House.

Dodaje jednak, że Hutim wojna nie jest obca i finalnie zachowanie twarzy wobec sojusznika może przeważyć nad ochroną posiadanych już zasobów i pozycji. Tym bardziej że nie są jedynym aktywem, jakim Teheran mógłby jeszcze zadysponować w ramach Osi Oporu. Pewne znaczenie mogą mieć jeszcze irackie ugrupowania Kataib Hezbollah i Asaib Ahl al-Haq.

– Siły ciemności zbierają się, by ujarzmić i zniszczyć Iran, fortecę i dumę muzułmanów – grzmiał jeszcze pod koniec stycznia Abu Hussein al-Hamidawi, lider pierwszego z nich. – Zapowiadamy wrogom, że wojna przeciwko Republice (Islamskiej – red.) nie będzie spacerem po parku. Zasmakujecie raczej najbardziej gorzkich form śmierci i nic po was nie zostanie w naszym regionie – dorzucał. „Grupa wezwała do odwetu, zawiadamiając, że na jej pozycje spadły amerykańskie rakiety, ale potem podjęła minimalne działania. Drugie związane z Iranem ugrupowanie, Asaib Ahl al-Haq, ograniczyło się do wezwania władz Iraku do odpowiedzi. Wyjątkowy sygnał wahania się" – podsumowywał ledwie trzy dni później Saad Guerraoui, zastępca redaktora naczelnego regionalnego portalu Middle East Online.

Trudno chyba o bardziej dobitny dowód na upadek irańskich wpływów w kraju, którym Teheran rzekomo miał nieformalnie rządzić od upadku Saddama Husajna w 2003 r. Choć szyici stanowią tam około dwie trzecie społeczeństwa, w zasadzie dominują we władzach w Bagdadzie i na większości terytorium kraju, choć są wśród nich liderzy jednoznacznie niegdyś kojarzeni z Iranem (jak Muktada as-Sadr, daleki krewny wspomnianego Musy as-Sadra z Libanu) – to ten jedyny w pełni kontrolowany przez współwyznawców Irańczyków kraj Bliskiego Wschodu najwyraźniej chce przeczekać regionalny kryzys.

Iluzoryczny półksiężyc

Ta bezczynność dotychczasowych sojuszników Teheranu może oznaczać, że cała Oś Oporu zaczyna się sypać lub od początku była sztucznym konstruktem, który był przez wszystkich używany do celów propagandowych. Hutim czy irackim milicjom pozwalał budować iluzję potężnego zaplecza w postaci reżimu ajatollahów. Władzom w Teheranie umożliwiał prezentowanie się jako jeden z najważniejszych punktów odniesienia w świecie muzułmańskim i budowanie wizerunku regionalnej potęgi. O ironio, podobny wizerunek chętnie propagowali przeciwnicy Iranu.

> Ostatnim gwoździem do propagandowej trumny reżimu w Teheranie mogła być brutalna pacyfikacja protestów po śmierci Mahsy Amini, studentki pobitej przez policję obyczajową, czy demonstracji wynikających z frustracji pogarszającymi się gwałtownie warunkami życia w kraju

Ale tło może być jeszcze szersze niż rozpad luźnego aliansu zbrojnych formacji szyickich na Bliskim Wschodzie. Być może zaskakująca cisza i obojętność współbraci w szyickiej wierze oznacza, że do lamusa należałoby wysłać całą koncepcję „szyickiego półksiężyca" jako sfery soft power Teheranu.

Populacja szyitów na całym świecie szacowana jest na 200–260 mln, z czego większość żyje na Bliskim i Środkowym Wschodzie. 93-milionowy Iran jest oczywistym bastionem tej społeczności (choć od kilku do 10 proc. Irańczyków wyznaje islam sunnicki, zoroastryzm, chrześcijaństwo, bahaizm, jest też szacowana na ok. 10 tys. osób społeczność żydowska), ale nie jedynym. Są jeszcze Irak i Azerbejdżan, gdzie szyici są grupą dominującą, oraz Bahrajn, gdzie stanowią większość społeczeństwa, ale rządzoną przez sunnicką monarchię. Do tego powinniśmy dodać inne kraje nad Zatoką Perską, w których szyici są znaczącą mniejszością – czasem dominującą w jakimś regionie. Chodzi o Jemen, ale też o Arabię Saudyjską, Kuwejt, niektóre emiraty. Znajdziemy też niemałe szyickie społeczności w Afganistanie i Pakistanie, a w postaci alewitów – nazwijmy ich sektą garściami czerpiącą z szyizmu – w Syrii czy Turcji.

„Ani półksiężyc, ani jakaś arka – homogeniczny blok pod kierownictwem Islamskiej Republiki Iranu. To raczej niespójny zbiór przestrzeni rozrzuconych po obszarze wykraczającym poza Bliski Wschód" – pisała o tej sferze Sabrina Mervin, badaczka z paryskiego Centre National de la Recherche Scientifique, w książce „The Shia Worlds and Iran". „Wolimy pisać o światach szyizmu w liczbie mnogiej, bo należą one do odmiennych sfer socjolingwistycznych i są zakorzenione w odmiennych kulturach" – referowała stanowisko swoje i innych autorów książki.

Rząd dusz w tych społecznościach chciał na pierwszym etapie „eksportu rewolucji" objąć reżim ajatollahów. Miał mocne wejście: obalił znienawidzony wtedy reżim szacha, jeden z symboli zamordyzmu swoich czasów, przypomniał o tradycji szyickiego męczeństwa w imię sprawy, mógł uchodzić za bicz na skorumpowane, opresyjne i niemoralne elity rządzące w krajach, w których żyli szyici. Rewolucja zainspirowała próbę wywołania rebelii w Arabii Saudyjskiej, która w 1979 r. skończyła się oblężeniem najświętszego miejsca islamu – Wielkiego Meczetu w Mekce, a potem nadała impetu innym szyickim społecznościom w regionie, czego najlepszym przykładem był przypadek Hezbollahu w Libanie. Umożliwiła awans społeczny olbrzymiej grupie Irańczyków, którzy w czasach szacha nie mogli liczyć na państwowe wsparcie. Szach zapoczątkował gwałtowne procesy modernizacyjne, ale to w epoce Republiki Islamskiej kobiety zaczęły przeważać na uniwersytetach i dziś mogą stanowić nawet 70 proc. absolwentów kierunków ścisłych uczelni wyższych.

Im więcej jednak upływało czasu, tym bardziej Iran tracił na znaczeniu jako moralny kompas i punkt odniesienia. Ajatollahowie próbowali podchwytywać sprawy, które leżały na sercu wszystkim muzułmanom – jak wsparcie Palestyńczyków czy krytyka rozpasanych monarchii Zatoki Perskiej – ale coraz częściej z ich tyrad wygłaszanych biła hipokryzja. Szyitom – i reszcie muzułmanów – nie umknęło też, że reżimowa bezpieka coraz częściej bije własnych obywateli. Choć Teheran próbował jeszcze wchodzić w buty lidera świata muzułmańskiego, choćby w czasie Arabskiej Wiosny w 2011 r., były to raczej desperackie próby odzyskania soft power z pierwszych lat po rewolucji.

Ostatnim gwoździem do propagandowej trumny reżimu mogła być brutalna pacyfikacja protestów w ostatnich latach – czy to fali, która narosła po śmierci Mahsy Amini, studentki pobitej przez policję obyczajową, czy potężnych demonstracji wynikających z frustracji pogarszającymi się gwałtownie warunkami życia w kraju. Jeśli dołożyć do tego, że co najmniej od kilku lat izraelskie i amerykańskie ataki (wraz z ubiegłorocznymi nalotami) kończyły się ewidentną bezradnością reżimu, szyici nie mieli już złudzeń: potęga Republiki Islamskiej to wydmuszka.

Możliwe, że to właśnie świadomość iluzoryczności „regionalnej mocarstwowości" Iranu i jego zdolności do „podpalenia Bliskiego Wschodu" stała się kluczowym impulsem do rozpoczęcia tej wojny. Owszem, stare i bezzębne tygrysy wciąż mają jeszcze pazury – mogą zabełtać na giełdach surowców, trafić rakietą w jakieś lotnisko czy bazę wojskową – ale ryzyko jest znacznie mniejsze niż w czasach, gdy były młode i narwane. ©℗

Protesty poniżej radarów

Czytaj też Miliony – takiej mglistej odpowiedzi udzielają eksperci pytani o to, ile osób wzięło dotychczas udział w antyrządowych protestach. W mediach powtarzana jest ta sama fraza, co w latach 2022–2023, że to „protesty największe w historii reżimu". Część demonstrantów wykrzykuje antyreżimowe hasła ze swoich balkonów czy bocznych uliczek, tak by w razie zagrożenia od razu się ukryć.

Na edgp.gazetaprawna.pl • „Krwawy impas w Iranie", DGP nr 10 z 16 stycznia 2026 r.

Więcej niż gazeta! Skanuj kod! DGP.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

FOT. KYLIE COOPER/REUTERS/FORUM

Wojna z wyboru

Biały Dom nie jest w stanie wytłumaczyć, ani dlaczego zaatakował Iran, ani co chce w ten sposób osiągnąć, a republikańscy wyborcy i tak mu przyklaskują

Emilia

Świętochowska

Donald Trump prawdopodobnie nigdy nie zostałby prezydentem, gdyby w 2003 r. Stany Zjednoczone nie poszły na wojnę z Irakiem. Podczas kampanii z 2016 r. pozował na twardego realistę, który w przeciwieństwie do swoich rywali o nominację Partii Republikańskiej skończy z interwencjami wojskowymi na drugim krańcu świata i wystawi pokaźny rachunek żerującym na wsparciu USA sojusznikom. Narracje o promowaniu praw człowieka i budowie na Bliskim Wschodzie demokracji w zachodnim stylu dyskredytował jako moralizatorskie mrzonki maskujące cyniczne motywacje. Inwazję na Irak określał „najgorszą decyzją w historii USA", która nie tylko kosztowała życie tysięcy żołnierzy i pochłonęła biliony dolarów, lecz także dała początek Państwu Islamskiemu (ISIS) i umocniła pozycję Iranu. Jego tyrady przeciwko neokonserwatywnym elitom porywały tłumy na równi z opowieściami o forsujących granicę meksykańskich kryminalistach i utyskiwaniami na odpływ amerykańskiego przemysłu do Azji.

Trump uwiódł rzesze Amerykanów obietnicą, że po jego dojściu do władzy Stany Zjednoczone zrzekną się roli globalnego policjanta karzącego opresyjne państwa. – Nie będziemy się już palić do obalania reżimów, o których nic nie wiemy i z którymi nie powinniśmy mieć nic do czynienia – deklarował miesiąc po wygranych wyborach z 2016 r. – Wydaliśmy na Bliskim Wschodzie co najmniej 6 bln dol., a nasze drogi są pełne dziur, nasze autostrady się rozpadają, nasze mosty się walą, nasze lotniska są okropne – dodawał. W polityce zagranicznej miała nastać epoka America First, która stawia na pierwszym miejscu bezpieczeństwo i dobrobyt Amerykanów.

W dwóch kolejnych kampaniach – w 2020 i w 2024 r. – Trump jeszcze staranniej pielęgnował wizerunek pragmatycznego przywódcy, który nie szuka za granicą wrogów, zaś do dawnych rywali wyciąga biznesową dłoń. Obwoływał się „prezydentem pokoju", chwaląc się, że jest jedyną osobą, która może poło- ▷

eprasa.pl e15f19b2e4

żyć kres rosyjskiej agresji w Ukrainie w 24 godziny oraz uchronić świat przed III wojną światową. Kandydatkę demokratów Kamalę Harris notorycznie odmalowywał jako niebezpieczną amatorkę gotową „posłać amerykańskich synów i córki do walki w kraju, o którym nigdy nie słyszeli". – Miarą naszego sukcesu będą nie tylko zwycięskie bitwy, lecz także zakończone wojny, a może przede wszystkim te, których uda nam się uniknąć – przyrzekał Trump w swoim drugim przemówieniu inauguracyjnym.

Nawet niektórzy krytycy początkowo dali się nieco nabrać na ten koncyliacyjny ton. Przerażeni wizją drugiej administracji MAGA pocieszali się, że niechęć prezydenta do sięgania po rozwiązania militarne separuje go od „prawdziwych faszystów", których imperialna ideologia nierozerwalnie łączy się z gloryfikacją przemocy. Bo przecież Trump, owszem, buduje wokół siebie kult, podważa wyniki wyborów, dehumanizuje imigrantów, napuszcza paramilitarne bojówki na protestujących i wyzywa dziennikarzy od wrogów ludu, ale nie zamierza poświęcać amerykańskich żołnierzy w imię ekspansjonistycznych fantazji.

America First à la Trump

Pół roku po zaprzysiężeniu szczytne przesłanie poległo w zderzeniu z determinacją premiera Binjamina Netanjahu, który szykował się do rozszerzenia swojej ofensywy na reżim w Teheranie. W czerwcu 2025 r., mimo głośnych protestów w bazie MAGA, gospodarz Białego Domu podjął decyzję o przyłączeniu się do izraelskich nalotów na instalacje nuklearne w Iranie. Izolacjonistom z własnego obozu, którzy ostrzegali go przed wciąganiem Stanów Zjednoczonych w nowy konflikt, odpowiedział krótko: to ja decyduję, co znaczy America First.

Na początku 2026 r. dał jasno do zrozumienia, że przed narzuceniem swojej woli nie powstrzyma go również prawo międzynarodowe. Pojmanie przywódcy Wenezueli Nicolasa Madury było wyraźnym sygnałem, że administracja traktuje zachodnią półkulę jako dominium USA, w którym do obrony swoich interesów będzie używać szerokiej gamy środków, w tym krążowników i bombowców. W wywiadzie dla „New York Timesa" Trump oświadczył, że za jedyne ograniczenie swojej władzy jako zwierzchnika sił zbrojnych uznaje „własną moralność".

Demokraci na Kapitolu zarzucili mu przekroczenie konstytucyjnych uprawnień, ale są zbyt słabi i podzieleni, aby wymusić na Białym Domu choćby większą transparentność w zarządzaniu setkami milionów dolarów dochodów ze sprzedaży wenezuelskiej ropy. Europejscy liderzy zareagowali z właściwym sobie polotem: albo wyrażali rytualne zaniepokojenie naruszeniem zasady suwerenności (Emmanuel Macron), albo oceniali, że sytuacja jest „złożona" (Friedrich Merz). Nic nie stało Trumpowi na przeszkodzie, by posunąć się dalej.

Kłamstwo bez finezji

W ostatnim tygodniu prezydent i członkowie jego administracji przedstawili kilka różnych – czasem sprzecznych – wyjaśnień, dlaczego Ameryka rozpoczęła wojnę z Iranem. W opublikowanym w zeszłą sobotę ośmiominutowym nagraniu Trump ogłosił, że celem operacji „Midnight Hammer" jest obalenie reżimu ajatollahów stanowiącego „bezpośrednie zagrożenie" dla bezpieczeństwa USA i ich sojuszników. W kolejnych godzinach argumenty ewoluowały. Przekonywano, że był to atak prewencyjny, który udaremnił uderzenie na Stany Zjednoczone. Mówiono o ryzyku sponsorowanych przez Iran zamachów terrorystycznych. Według innej wersji chodziło o uniemożliwienie Teheranowi budowy broni jądrowej, mimo że po ubiegłorocznych nalotach Trump zapewniał, iż irański program nuklearny „został całkowicie zlikwidowany". Padały sugestie, że bez interwencji zbrojnej Irańczycy wkrótce dysponowaliby pociskami dalekiego zasięgu zdolnymi dosięgnąć terytorium USA. Pojawiały się też bardziej pokrętne racjonalizacje – np. że to odwet za długą serię brutalnych aktów wymierzonych w Stany Zjednoczone od 1979 r., zaczynając od szturmu na amerykańską ambasadę w Teheranie i wzięcia 52 jej pracowników jako zakładników. Albo że Iran musiał zostać ukarany za rozsiewanie dezinformacji w kampanii prezydenckiej z 2020 r. Być może największe kontrowersje po obu stronach sceny politycznej wywołał w poniedziałek sekretarz stanu Marco Rubio, który de facto zrzucił odpowiedzialność za wciągnięcie Ameryki w konflikt na Izraelczyków. Rubio stwierdził, że administracja postanowiła uderzyć, gdy się dowiedziała, iż rząd w Tel Awiwie planuje operację, która narazi siły USA w regionie na kontratak. Jeszcze tego samego dnia sekretarz stanu próbował się wycofać ze swoich słów. Było to tylko jedno z wielu pęknięć w retoryce administracji.

Jeśli odrzeć ją z patriotycznych zaklęć i brawurowych deklaracji, okaże się, że Biały Dom nie ma żadnego spójnego uzasadnienia dla wojny. Ani prezydent, ani ktokolwiek z jego otoczenia nie wyjaśnił rozbieżnych stanowisk w sprawie zagrożenia ze strony Iranu. Nie wiadomo, ani dlaczego do ataku doszło akurat teraz, ani jaki jest docelowy scenariusz. Na pytanie o to, kto przejmie władzę po zabitych przywódcach Republiki Islamskiej, Trump przyznał, że większość kandydatów do sukcesji, na których stawiały USA, również została wyeliminowana. Przewidywania dotyczące czasu trwania wojny są mgliste. Na początku tygodnia prezydent odbył telefoniczne tournée po mediach, żonglując harmonogramami. Portalowi Axios rzucił, że konflikt może potrwać długo, a może też „zakończyć się w dwa, trzy dni". Z kolei „New York Timesowi" powiedział, że akcja jest planowana na cztery, pięć tygodni.

Nic więc dziwnego, że wielu Amerykanów czuje się zagubionych. W sondażu CBS News 62 proc. respondentów stwierdziło, że prezydent nie wyjaśnił jasno celów wojny z Iranem. Ogółem decyzję o ataku popiera 44 proc. ankietowanych, ale rozstrzał między sympatykami obu głównych partii jest ogromny: działaniom prezydenta przyklaskuje 85 proc. republikanów i 10 proc. demokratów.

Przed inwazją na Irak administracja George'a W. Busha rozkręciła szeroko zakrojoną kampanię, by przekonać współobywateli i społeczność międzynarodową do konieczności usunięcia Saddama Husajna: orędzia o stanie państwa, przemówienia na forum ONZ, wywiady telewizyjne... Skutek: u progu inwazji popierało ją prawie dwie trzecie Amerykanów. Gdy myśliwce F-16 leciały na Bagdad, jeszcze niewielu miało świadomość, że narracja o broni masowego rażenia i powiązaniach irackiego reżimu z Al-Kaidą została zbudowana na kłamstwach i manipulacjach.

Trump przyjął inną taktykę: zamiast wdawać się w burzliwe dyskusje, ograniczył się do kilku buńczucznych wpisów w mediach społecznościowych. Pod koniec lutego w prawie dwugodzinnym orędziu o stanie państwa poświęcił Iranowi trzy minuty. Choć pretekst do wojny nie zasadza się na finezyjnym oszustwie, jak w przypadku Iraku, przynajmniej część zarzutów mających uzasadniać operację opiera się na fałszywych lub wątpliwych przesłankach. Na utajnionym spotkaniu z członkami Kongresu przedstawiciele Pentagonu przyznali, że nie mają informacji, że Teheran zamierzał zaatakować jako pierwszy. A co z twierdzeniem, że Iran będzie niedługo zdolny uderzyć w terytorium Stanów Zjednoczonych? Agencja Wywiadowcza Departamentu Obrony (Defense Intelligence Agency) prognozowała w ubiegłorocznym raporcie, że reżim potrzebuje jeszcze około dekady na skonstruowanie międzykontynentalnego pocisku balistycznego. Nie ma też dowodów na to, że Teheran jest bliski uzyskania materiału potrzebnego do produkcji broni atomowej – wbrew ostrzeżeniom wysłannika Białego Domu na Bliski Wschód Steve'a Witkoffa, który oświadczył, że prawdopodobnie to kwestia tygodnia. Analitycy i inspektorzy nuklearni oceniają, że główne zakłady jądrowe zostały poważnie zniszczone w nalotach z czerwca 2025 r. Według źródeł „New York Timesa" nic nie wskazuje, by Iran wznowił wzbogacanie uranu lub pracował nad mechanizmem detonacji bomby.

– Wszystko, co usłyszałem od administracji przed uderzeniami na Iran i po nich, potwierdza, że jest to wojna z wyboru, bez strategicznego celu – powiedział Jim Himes, demokrata z komisji ds. wywiadu Izby Reprezentantów i członek tzw. gangu ośmiorga, czyli grupki senatorów i kongresmenów, którym Biały Dom udostępnia poufne informacje. Politycy opozycji niemal jednogłośnie potępili decyzję o uderzeniu na Iran bez zgody parlamentu, ale w partii trwają spory o to, jak daleko posunąć się w kontestacji dążenia do zmiany reżimu w Iranie. Czy oskarżać prezydenta o prowadzenie nielegalnej wojny i narażanie życia obywateli? Czy grać na dwa fronty: krytykować samowolę Trumpa, a jednocześnie podkreślać, że nie można pozwolić, by brutalna, teokratyczna dyktatura weszła w posiadanie broni atomowej? Do pierwszego obozu należą m.in. progresywni kongresmeni, tacy jak Alexandria Ocasio-Cortez i Ro Khanna. W tym drugim są m.in. senator Mark Kelly czy gubernator Kalifornii Gavin Newsom. Demokraci i tak nie mają narzędzi, aby trzymać Biały Dom w ryzach. Wprawdzie zgodnie z art. 1 konstytucji prawo wypowiadania wojny przysługuje Kongresowi, lecz we współczesnej historii prezydenci często je omijali, przekonując, że jako naczelni dowódcy mogą użyć wojska w razie nagłego ataku na USA lub w operacjach na ograniczoną skalę. Przykładem jest wojna w Korei, którą prezydent Harry Truman nazwał „międzynarodową akcją policyjną".

Nowy mur berliński?

Wśród republikanów na Kapitolu panuje euforia. Neokonserwatywny weteran Senatu Lindsay Graham oświadczył, że obalenie ajatollahów otworzy drogę do „upadku muru berlińskiego XXI w." i przyniesie wolność żyjącym w terrorze narodom Bliskiego Wschodu.

Tylko w rdzeniu MAGA pojawiły się sygnały fermentu. Czołowe postacie ruchu skrytykowały Trumpa za uleganie izraelskim wpływom, ostrzegając, że skończy się to wciągnięciem Ameryki w nową wieczną wojnę. – To nie Stany Zjednoczone podjęły decyzję, lecz Binjamin Netanjahu – irytował się ultrakonserwatywny podcaster Tucker Carlson. Atak na Iran nazwał „absolutnie obrzydliwym i złym". „Nikt nawet nie spróbował wyjaśnić, w jaki sposób ta wojna przyniesie bezpośrednie korzyści obywatelom USA" – upominał administrację popularny komentator Matt Walsh. ©℗

> Ani prezydent, ani ktokolwiek z jego otoczenia nie wyjaśnił rozbieżnych stanowisk w sprawie zagrożenia ze strony Iranu. Nie wiadomo, ani dlaczego do ataku doszło akurat teraz, ani jaki jest docelowy scenariusz

eprasa.pl e15f19b2e4

Takie są skutki życia w globalnej gospodarce

Atak na Iran to kolejny przykład pokazujący, że rozproszone łańcuchy dostaw są potencjalnym zagrożeniem. Kluczowe inwestycje lepiej mieć blisko

Z Konradem

Popławskim

rozmawia Marcin Fijołek, Polsat

Czy te 30 gr więcej za litr, które płacę dziś na stacjach benzynowych, to finał czy dopiero początek tego, jak atak na Iran uderzy w nasze portfele?

To może być dopiero początek. Wszystko zależy od tego, jak zareagują rynki finansowe i surowcowe; jak odczytają rozwój konfliktu i jego czas trwania. Każdy, nawet najdrobniejszy sygnał, że wojna może się zabagnić i na długo pogrążyć region w problemach, będzie bardzo nieprzyjemnie wpływać na rynek ropy naftowej i gazu, a co za tym idzie – na ceny na stacjach. W takich przypadkach olbrzymią rolę odgrywa niepewność.

Powinniśmy teraz wszyscy interesować się tym, że cieśnina Ormuz została zablokowana?

Zacznijmy od początku: reżim w Iranie walczy o przetrwanie. Wie, że ciężko mu bezpośrednio uderzyć w Amerykanów, ale już pośredni atak jest możliwy. Stąd uderzenia w Katar czy Arabię Saudyjską, a także blokowanie eksportu ropy naftowej i gazu. Reżim ma nadzieję, że blokada wywoła panikę w Europie i USA oraz ściągnie na nie dodatkowe koszty, a konsument, który na końcu będzie musiał zapłacić więcej, będzie mieć tego dość. Dlatego przedłużanie konfliktu nie jest na rękę Amerykanom. Państwa arabskie – w tym Iran – mają duże złoża ropy naftowej i gazu, łącznie ok. 20 proc. podaży na światowych rynkach. To ilość, którą trudno zastąpić ot tak, na pstryknięcie palcami.

Czy nie można ropy i gazu przetransportować inną drogą niż przez tę cieśninę?

Przede wszystkim statki są zdecydowanie najtańszym środkiem transportu. W dodatku nie mamy rurociągów z tamtego kierunku, które byłyby poprowadzone przez stabilne kraje. Pozostaje droga lądowa: samochody, tiry, pociągi, ale to szalenie kosztowne operacje, które co najwyżej można wykonać na mniejszych odległościach. Na większe to po prostu nieopłacalne. Poza tym nie ma takiej floty samochodów czy pociągów, które byłyby w stanie obsłużyć choćby część zapotrzebowania na surowce z tego regionu.

Czy to nie czas, by jechać na stację z kilkoma kanistrami i na wszelki wypadek uzupełnić sobie zapasy?

Nie ma takiej potrzeby. Skala kryzysu nie jest tak duża.

W pandemii też tak mówiono...

To nieporównywalne sytuacje. W czasie pandemii porty nie funkcjonowały, cała globalna siatka została zerwana. Dziś ropy nie zabraknie – po prostu może być drożej, bo trudniej będzie ją sprowadzić. Amerykanie próbują już zresztą reagować, organizując eskorty w cieśninie Ormuz czy zapewniając ubezpieczenie dla statków przewożących ropę i gaz. Gdy zaczął się konflikt, globalne firmy ubezpieczeniowe od razu uznały, że nie będą brać na siebie strat wynikających z działań wojennych.

Benzyna droższa o kilkadziesiąt groszy. Co jeszcze podrożeje?

Ropa jest krwiobiegiem gospodarki, więc wzrost jej ceny wpływa na cenę transportu wszystkiego, co kupujemy w sklepach, a w rezultacie na ceny niemal każdego produktu. Dziś najbardziej zaniepokojone branże to transport i logistyka oraz żegluga morska. Do tego trzeba dodać produkty wytwarzane z ropy i gazu, a więc np. nawozy, a zatem dochodzą też rolnictwo i wytwarzane w dużej mierze z ropy plastiki. Skutki są kaskadowe. To domino, które po przewróceniu jednej płytki uruchamia długi proces. Trudno przewidzieć, o ile wzrośnie inflacja, ale to chyba nieuniknione. Zwłaszcza gdyby konflikt rozlał się na kolejne kraje regionu. Może nie czeka nas poziom covidowy, ale może to być poważny impuls do wzrostu cen żywności. Wszystko zależy od intensywności wojny. A nie mówimy o takich sprawach, jak dołączenie po stronie Iranu jemeńskich rebeliantów Huti, którzy zapowiadają uderzenia w morskie szlaki handlowe. To ograniczyłoby transport przez Kanał Sueski i transport towarów na linii Azja–Europa. Ale paradoksalnie cała ta historia może przynieść też pewne pozytywne rezultaty.

Jak to?

Amerykańsko-izraelski atak na Iran i jego skutki to kolejny przykład pokazujący, że globalne, rozproszone łańcuchy dostaw są potencjalnym zagrożeniem. Pamięta pan dyskusję tuż po pandemii, gdy część produkcji wróciła do Europy. Globalne koncerny zauważyły wtedy, że rozproszona po świecie siatka dostaw jest niebezpieczna. Dziś ten problem wraca i może się okazać, że potrzebna jest dywersyfikacja, produkcja bliżej rynków docelowych, a więc Europy Zachodniej. I dlatego mówię, że paradoksalnie beneficjentem tej niepewności i ograniczonego zaufania może być Polska. Kluczowe inwestycje lepiej mieć blisko, tam gdzie nie ma aż takich zagrożeń, a nawet jeśli są inne, to łatwiej zorganizować transport na krótkim dystansie.

Poda pan przykłady branż albo konkretnych firm i korporacji, które mogą się na to zdecydować?

W scenariuszu wyraźnego wzrostu kosztów frachtu i ponownej destabilizacji łańcuchów dostaw można liczyć na nowe projekty produkcyjne z branży motoryzacyjnej, elektronicznej czy AGD. Z pewnością jest to też szansa na rozwój w Polsce produkcji petrochemicznej, a także potencjalny impuls dla branży logistycznej i magazynowej. Większe ryzyka dla turystyki to szansa na to, że Polacy wybiorą kurorty w kraju i tu wydadzą swoje oszczędności. Jeśli trwale ucierpi wizerunek takich hubów biznesowych jak Dubaj, to możemy rywalizować o centra R&D, usług wspólnych i danych.

To ewentualne skutki długofalowe. A tu i teraz?

To tak naprawdę pytanie o to, jaki potencjał pozostał Iranowi i jakie zdolności jego neutralizowania mają USA. Huti w Jemenie skutecznie zablokowali swoimi atakami większe transporty przez Kanał Sueski. Dla biznesu przeciągająca się wojna i możliwość, że co drugi dzień jakiś statek mógłby zostać trafiony, to na dłuższą metę zbyt duże ryzyko. Przecież taki statek to konkretni ludzie, załoga, nie tylko pieniądze. To oznacza ryzyko gospodarczego załamania całego regionu. Załóżmy, że wojna jeszcze trochę potrwa, bo na to się chyba zanosi.

Poza wzrostem cen jakich problemów możemy się jeszcze spodziewać?

Opóźnień w dostawach. Mieliśmy już doniesienia, że jeden ze statków, który płynie do Gdyni z Azji, jest opóźniony o trzy tygodnie. Możemy odczuć tę wojnę nie tylko na stacjach benzynowych czy w rachunkach za ogrzewanie na koniec sezonu, lecz także w tym, że na zamówiony towar będzie trzeba poczekać nie trzy, ale sześć albo osiem tygodni, a w sklepach przez jakiś czas zabraknie konkretnych części czy modeli.

Przykłady?

Elektronika czy części samochodowe – to już w pewnej mierze przerabialiśmy w czasach COVID-19. Problemy z transportem LNG do Azji mogłyby być brzemienne w skutkach dla branży półprzewodnikowej, zresztą byłby to olbrzymi problem dla większości branż. Ale w przeciwieństwie do pandemii tym razem należy się bardziej spodziewać wzrostu cen, a nie spadku dostępności towarów. Takie są skutki życia w globalnej gospodarce: każdy lokalny kryzys przekłada się na ludzi po drugiej stronie mapy.

Czy Polska może coś zrobić, by ograniczyć te skutki?

W zasadzie na to pytanie trzeba odpowiedzieć: już to zrobiliśmy. Idąc w poprzek przysłowiu: to dowód, że Polak może być mądry przed szkodą.

Co ma pan na myśli?

Polska jest w dosyć dobrej sytuacji, bo dobrze wykonała swoją pracę w poprzednich latach. Mamy zdywersyfikowaną gospodarkę, jeśli chodzi o dostawy surowców. Mamy większość gazu LNG z USA, choć oczywiście nie można zapominać o dostawach z Kataru. Mamy kontrakty długoterminowe, a co za tym idzie – ceny długoterminowe, które są w większym stopniu odporne na światowe zawirowania. Mamy gazociąg Baltic Pipe, którym w razie czego możemy dostarczyć więcej gazu z Norwegii. Wreszcie mamy o wiele pełniejsze magazyny gazu niż inne kraje Europy, które dość frywolnie podeszły do coraz cieplejszych zim i machnęły ręką na ten problem. Przykładem są Niemcy, którzy do końca liczyli, czy wystarczy im gazu. Ich zapasy były bliskie wyczerpania.

A nie będzie pokusy, by wrócić do tanich surowców z Rosji?

Taka pokusa zawsze jest gdzieś z tyłu głowy. Widzimy to po apelach Węgier, które biją na alarm, by uruchomić gazociągi przechodzące przez Ukrainę. Całe szczęście, że kryzys, o którym rozmawiamy, dzieje się na progu wiosny, bo nie będziemy mieli tylu obaw związanych z sezonem grzewczym. Możliwość rozkręcenia dyskusji o konieczności powrotu do surowców z Rosji jest raczej odległym zagrożeniem. ©℗

FOT. MATERIAŁY PRASOWE

Konrad

Popławski

doktor nauk ekonomicznych, ekspert Ośrodka Studiów Wschodnich, koordynator projektu „Powiązania gospodarcze w regionie"

eprasa.pl e15f19b2e4

Ciśnienie w cieśninie rośnie

Szybkie odblokowanie szlaku żeglugowego przez cieśninę Ormuz jest konieczne, aby ograniczyć negatywne konsekwencje wysokich cen surowców energetycznych dla gospodarki

Tomasz

Józwik

W środę, piątego dnia działań zbrojnych Izraela i Stanów Zjednoczonych przeciw Iranowi, przez cieśninę Ormuz przepłynęły jedynie cztery statki. Przed wybuchem konfliktu szlak łączący Zatokę Perską z Zatoką Omańską i dalej z Morzem Arabskim, przez który przepływa 20 proc. zużywanej na świecie ropy naftowej, pokonywało średnio 77 jednostek na dobę. Blokada cieśniny sprawiła, że cena ropy gatunku Brent wzrosła do 85 dol. za baryłkę, najwyższego poziomu od ponad roku. W zeszłym tygodniu baryłka kosztowała ok. 70 dol.

Jeszcze mocniej konflikt odbił się na cenach gazu ziemnego, które mają duży wpływ na koszty energii w Europie. Notowania na holenderskim rynku TTF przejściowo przekroczyły 60 euro za 1 MWh i były wyższe o ponad 100 proc. w porównaniu z końcem poprzedniego tygodnia. W środę kurs spadł do 48 euro za 1 MWh, czyli do ceny o ponad połowę wyższej niż zaledwie kilka dni wcześniej.

Skrajne scenariusze

Szybko drożejące surowce energetyczne oznaczają większe tempo wzrostu cen w przyszłości. Na podstawie danych z 72 państw za lata 1970–2015 ekonomiści Międzynarodowego Funduszu Walutowego ocenili, że podwyżka ceny ropy naftowej o 10 proc. przekłada się na wzrost inflacji o ok. 0,4 pkt proc. Polska zalicza się do państw bardziej narażonych na negatywne efekty szoku energetycznego. Wyższa inflacja ogranicza pole manewru bankom centralnym, skłaniając je do utrzymywania wyższych stóp procentowych. Z reguły nie jest to korzystne dla wzrostu gospodarczego.

Wpływ drogich surowców na gospodarkę zależy od tego, jak długo ceny pozostaną na podwyższonym poziomie. Na podstawie doświadczeń z ostatnich lat można nakreślić dwa skrajne scenariusze. Optymistyczny zakłada, że wydarzenia potoczą się jak w czerwcu 2025 r., gdy Izrael i USA zbombardowały zakłady nuklearne w Iranie. Trwającym 12 dni działaniom towarzyszył wzrost cen ropy z 65 do niemal 80 dol. za baryłkę. Szybko wróciły one jednak do normy. Kierowcy przejściowo płacili więcej przy dystrybutorach, ale z punktu widzenia gospodarki cenowe zakłócenie nie miało żadnego znaczenia.

Inaczej było w 2022 r., gdy Rosja zaatakowała Ukrainę. Wówczas ropa podrożała z 80 dol. do ponad 130 dol. za baryłkę, a cena gazu ziemnego, podwyższona już przed wybuchem wojny ze względu na ograniczenie dostaw przez Rosję, poszła w górę z 73 dol. do ponad 300 euro za 1 MWh. Na rynku ropy ceny wróciły do wyjściowych poziomów po roku. Ceny gazu ziemnego w Europie, choć niższe niż przed czterema laty, wciąż nie wróciły do wartości z poprzedniej dekady.

Konsekwencją szybkiego wzrostu notowań surowców energetycznych był skok inflacji w państwach wysoko rozwiniętych, który ograniczył siłę nabywczą konsumentów najmocniej od dziesięcioleci. Przemysł na Starym Kontynencie pogrążył się w stagnacji na trzy lata. Gdyby gospodarka akurat nie otwierała się po pandemii przy wsparciu rządowych wydatków, zapewne doszłoby do recesji.

Sygnały stabilizacji

Po dwóch dniach gwałtownych wzrostów w środę notowania ropy i gazu ziemnego się ustabilizowały. Przyczyniła się do tego deklaracja prezydenta Donalda Trumpa o gotowości amerykańskich okrętów do eskortowania statków przepływających przez cieśninę Ormuz. Marynarka Wojenna USA wysłała do uwięzionych po obu stronach szlaku tankowców wiadomość, że mogą się zwrócić o pomoc.

Trump zadeklarował też, że podległa rządowi Amerykańska Korporacja Finansowania Rozwoju Międzynarodowego jest gotowa ubezpieczyć statki pokonujące cieśninę. Komercyjne instytucje wycofały się z ubezpieczania szkód spowodowanych przez działania wojenne lub drastycznie podniosły stawki. Według firmy Argus Media koszt wyczarterowania tankowca, który przewiózłby ropę z Zatoki Perskiej do Azji, skoczył do równowartości 20 proc. ładunku – w normalnych warunkach wynosi on 3 proc.

Według ekspertów nawet z asystą amerykańskich okrętów płynięcie przez cieśninę w kształcie podkowy wciąż jest zbyt ryzykowne. Od początku konfliktu uderzono tam w co najmniej osiem statków. Żeby choćby częściowo wznowić transport, konieczne byłoby ograniczenie zdolności Iranu do atakowania przepływających szlakiem tankowców. Prawdopodobnie powoli zbliżamy się do tego punktu. Sugeruje to m.in. zapoczątkowane w nocy ze środy na czwartek stopniowe otwieranie przestrzeni lotniczej przez Izrael.

Szkody pod kontrolą

Im słabszy Iran, tym mniejsze prawdopodobieństwo zniszczeń w infrastrukturze wydobywczo-logistycznej. Gdyby wystrzeliwane przez Teheran rakiety i drony mogły atakować pola naftowe i rafinerie w regionie, groźba utrzymania się wyższych cen surowców energetycznych byłaby przez dłuższy czas realna.

W środę Arabia Saudyjska poinformowała o kolejnym ataku irańskiego drona na kompleks Ras Tanura, należący do największego producenta ropy na świecie Saudi Aramco. Uderzenie nie spowodowało żadnych zniszczeń. Pierwszy, poniedziałkowy nalot doprowadził do niewielkiego pożaru i czasowego wstrzymania działalności największego na świecie morskiego terminala przeładunkowego ropy.

Duży udział we wzroście cen gazu ziemnego miało zawieszenie produkcji przez firmę QatarEnergy, która odpowiada za ok. 20 proc. globalnej podaży skroplonego surowca w postaci LNG. Powodem był również atak irańskich dronów. Ale w dalszym ciągu szkody mają marginalne znaczenie z punktu widzenia zdolności produkcyjnych regionu.

Prognozy w górę

Odblokowanie cieśniny Ormuz jest koniecznym warunkiem spadku cen surowców energetycznych, ale niewystarczającym – musi to nastąpić jak najszybciej z powodu zapełniania się zbiorników, w których można przechowywać niesprzedany surowiec. Największy problem ma z tym Irak. Ze względu na brak miejsca do magazynowania ropy produkcja spadła o połowę. W normalnych warunkach Irak wydobywa 4,5 mln baryłek dziennie i jest pod tym względem piątym producentem na świecie. Jeśli blokada będzie się przedłużać, do podobnej reakcji mogą zostać zmuszeni kolejni. Strat związanych z przestojami po stronie podaży już nie da się odrobić.

Sugerują to dokonane w ostatnich dniach podwyżki prognozowanych na 2026 r. cen surowca. Według ekspertów Banku Standard Chartered ropa gatunku Brent będzie kosztować średnio 70 dol. za baryłkę, wobec wcześniej oczekiwanych 63,5 dol. Ekonomiści banku UBS podnieśli swoje szacunki z 62 dol. do 72 dol. za baryłkę. Różnica jest znacząca, choć nie są to wartości, które groziłyby poważnymi konsekwencjami gospodarczymi.

Na jak najszybszej normalizacji powinno w pierwszej kolejności zależeć Donaldowi Trumpowi. Przed zaplanowanymi na listopad cząstkowymi wyborami do Kongresu amerykański prezydent prowadzi kampanię pod hasłem „affordability", w której przekonuje, że dzięki jego działaniom produkty i usługi stały się bardziej przystępne cenowo. Trump chce w ten sposób pomóc republikanom w utrzymaniu większości w obu izbach parlamentu.

Sondaże sugerują, że działania Trumpa są nieskuteczne, a jego kolegom grozi utrata kontroli nad Izbą Reprezentantów. Uskarżający się na rosnące koszty życia Amerykanie źle oceniają politykę gospodarczą prezydenta. Jeśli skutkiem nalotów na Iran będzie podwyżka rachunków za paliwo, prawdopodobieństwo porażki republikanów jeszcze wzrośnie.

Europa w centrum problemów

Na negatywne konsekwencje konfliktu w rejonie Zatoki Perskiej szczególnie są narażone państwa silnie uzależnione od importu paliw drogą morską, takie jak Korea Południowa. Odbiciem obaw o kondycję tamtejszej gospodarki był największy w historii jednodniowy spadek notowań na giełdzie w Seulu. Po stracie 7,2 proc. we wtorek na kolejnej sesji indeks KOSPI zjechał o 12,1 proc. Akcje są uważane za aktywa wrażliwe na zmiany wzrostu gospodarczego.

Z tego samego powodu największe od kwietnia zeszłego roku dwudniowe straty poniosły w poniedziałek i we wtorek indeksy obrazujące koniunkturę na giełdach europejskich. W środę kursy odrobiły mniej więcej 30 proc. straconego dystansu. Dla Europy, której gospodarka po całkiem przyzwoitych 12 miesiącach miała w tym roku przyspieszyć, wyjątkowo niekorzystny jest wzrost cen gazu. Na początku tygodnia notowania szły w górę równie szybko jak przed czterema laty. W 2022 r. nad Starym Kontynentem zawisło widmo wyczerpania się zapasów surowca. Teraz takiego ryzyka nie ma. Niemniej po dość srogiej zimie magazyny gazu są wypełnione w 30 proc., podczas gdy wcześniej o tej porze roku było to zwykle 50–60 proc. Oznacza to, że w okresie letnim, kiedy są uzupełniane magazyny, trzeba będzie kupić więcej surowca. Kreślony jeszcze kilka tygodni temu scenariusz, w którym ceny spadną w tym roku do 20 euro za 1 MWh (górnej granicy wahań na koniec poprzedniej dekady), jest już nieaktualny. Dla europejskiego przemysłu, a zwłaszcza jego energochłonnych sektorów, oznacza to ciąg dalszy problemów związanych ze zbyt wysokimi na tle globalnej konkurencji cenami energii elektrycznej. ©℗

Więcej niż gazeta! Skanuj kod! DGP.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

Gospodarka

Bezzałogowiec MQ-9 Reaper w bazie sił powietrznych Creech w stanie Nevada

FOT. AIRMAN 1ST CLASS WILLIAM ROSADO/U.S. AIR FORCE

Sztuczną inteligencję lepiej mieć u siebie

Przodownictwo w branży AI może zapewnić państwu wiele nowych instrumentów prowadzenia polityki zagranicznej, w tym wojny. Amerykanie to wiedzą i aktywnie wykorzystują

Piotr

Wójcik

Pod sam koniec lutego Donald Trump zarządził rezygnację z usług firmy Anthropic świadczonych amerykańskim agendom rządowym. Chwilę później USA zaatakowały Iran, korzystając m.in. z programów sztucznej inteligencji produkcji Anthropic. Wbrew pozorom nie była to zmiana decyzji. Prezydent USA dał instytucjom federalnym sześć miesięcy na zmianę usługodawcy. Spór Waszyngtonu z przedsiębiorstwem założonym przez współtwórcę najsłynniejszego chatbota GPT Daria Amodeiego – i wykorzystanie jego technologii do ofensywy na Teheran – są jednak emblematyczne. Obrazują znaczenie AI we współczesnych stosunkach międzynarodowych i dylematy moralne, które się z nią wiążą.

Zysk to nie wszystko

Anthropic to korporacja założona przez byłego menedżera spółki OpenAI i jego żonę, czyli małżeństwo Danieli i Daria Amodeich. Firma działa jako spółka pożytku publicznego. Przedsiębiorstwa takie powstały jako forma sprzeciwu wobec dominującej w USA doktryny zwiększania wartości udziałów akcjonariuszy, która winna być jedynym celem zarządów spółek.

Ustawa umożliwiająca tworzenie firm, które kierują się również celami społecznymi i wywieraniem określonego wpływu na rzeczywistość, nie przeszła w stanach Michigan, Missisipi i Missouri, a w kilku kolejnych w ogóle nie została poddana pod głosowanie. Siedzibą Anthropic jest jednak San Francisco leżące w progresywnej Kalifornii. W tym samym mieście ulokowane jest też OpenAI, czyli macierzysta firma Amodeiego, produkująca kolejne odsłony chatbota GPT. San Francisco to największe miasto Doliny Krzemowej, gdzie są skupione wielkie korporacje cyfrowe i technologiczne, z właścicielem wyszukiwarki Google, spółką Alphabet, na czele. W stosunkowo niewielkim hrabstwie Santa Clara siedzibę mają dwie największe pod względem wartości giełdowej w 2025 r. firmy branży półprzewodnikowej (Nvidia oraz Broadcom), producent zaawansowanej elektroniki Apple oraz mierzący się obecnie z dużymi problemami Intel, którego procesory wciąż są jednymi z najpopularniejszych na świecie.

Amerykanie dysponują więc przewagą w dwóch kluczowych branżach XXI w. – półprzewodnikowej i produkcji sztucznej inteligencji. Nie oznacza to jednak, że rząd federalny może korzystać z nich bez żadnych ograniczeń. Firma Anthropic – jak na spółkę pożytku publicznego przystało – postawiła weto wobec wykorzystywania jej programów do inwigilacji obywateli oraz tworzenia autonomicznej broni. Przyczyny braku zgody na podsłuchiwanie i nadzór Amerykanów są oczywiste – ochrona prywatności i zasad demokracji liberalnej. Natomiast autonomiczne narzędzia służące do zabijania i niszczenia są według Amodeiego zbyt niebezpieczne, gdyż są nieprzewidywalne i nie dają gwarancji, że zadziałają zgodnie z planem. Uczenie maszynowe może przecież pójść w bardzo zaskakującym kierunku – np. zmieniając dron lub bezzałogowy pojazd opancerzony w maszynę do mordowania ludności cywilnej. Departament Wojny (do niedawna Obrony) i jego szef Pete Hegseth nie chcieli się podporządkować ograniczeniom, nie licząc obowiązującego prawa. Trump zapowiedział nawet wciągnięcie firmy Anthropic na czarną listę podmiotów będących zagrożeniem dla łańcucha dostaw. Oznaczałoby to właściwie śmierć przedsiębiorstwa Amodeich. Nie tylko nie mogłoby ono ubiegać się o zamówienia publiczne, lecz także żadna firma realizująca zlecenia rządu federalnego nie mogłaby korzystać z jego usług. Finalnie prezydent USA ograniczył się do rezygnacji z programów AI tej firmy, okraszając to typowymi dla niego wyzwiskami w stylu „lewicowi szaleńcy".

Flagowym produktem Anthropic jest oparty na dużym modelu językowym (LLM) program Claude. AI tego typu przeprowadza uczenie maszynowe z wykorzystaniem bardzo dużej liczby danych, by zapewnić użytkownikowi szybką i dokładną analizę. Podczas ofensywy na Iran to Claude zapewnił US Army precyzyjne badanie informacji wywiadowczych i lokalizację celów militarnych. Można więc powiedzieć, że nie złamano w ten sposób zasad wymienionych przez firmę Amodeiego. Potencjalnie Claude może się jed- ▷

eprasa.pl e15f19b2e4

nak stać operatorem urządzeń bojowych, które będą autonomicznie likwidować cele na podstawie zbieranych z otoczenia informacji. Autonomiczne systemy uzbrojenia (AWS) to urządzenia wojskowe wykorzystujące uczenie maszynowe i rozbudowane sensory do wykonywania zadań militarnych bez udziału człowieka. Najpopularniejsze są obecnie bezzałogowe statki powietrzne, które mogą pracować samodzielnie lub w roju. Na podstawie zainstalowanego w nich algorytmu oraz danych pobieranych z otoczenia wykonują one zaplanowane operacje. Mogą one być np. fundamentem tarczy antyrakietowej, patrolując określony teren, przesyłając alerty do wyrzutni, które także mogą działać automatycznie, lub wreszcie same strącając niebezpieczne obiekty. Innym rodzajem broni autonomicznej są pociski wyposażone w system AI, dzięki któremu mogą dokonywać korekty toru lotu na podstawie analizy danych – np. z powodu zmiany lokalizacji celu lub wystrzelenia w ich kierunku rakiety strącającej. Sprawnie działające autonomiczne urządzenia bojowe są nie do przecenienia. Jeśli jednak zaczną działać wadliwie, to skutki mogą być nieprzewidywalne. Zanim operatorom uda się wyłączyć system AWS, zdąży on dokonać zniszczeń, a nawet doprowadzić do śmierci cywilów lub własnych żołnierzy.

Łańcuch zabijania

Jak na razie w powszechnym użyciu są systemy zapewniające wojsku informacje wraz z ich analizą. Nie chodzi wyłącznie o chatboty, takie jak Claude, lecz także o pojazdy zasysające wykrywane wokoło dane. W polskich siłach zbrojnych służą drony FlyEye, które patrolują określone obszary, mogąc działać autonomicznie lub być sterowane przez człowieka. Te bezzałogowe statki powietrzne produkcji polskiej spółki Flytronic (Grupa WB) są wykorzystywane przez Wojska Obrony Terytorialnej i regularne Siły Zbrojne RP. Drony te kontrolują chociażby pogranicze polsko-białoruskie. Dane przesyłane przez bezzałogowce również są poddawane analizie przez program AI. Drony FlyEye są także elementem Wielosensorowego Systemu Rozpoznania i Dozorowania, towarzysząc kołowym transporterom opancerzonym Rosomak.

Jedna z pierwszych inicjatyw wykorzystujących sztuczną inteligencję do celów wojskowych, Project Maven Pentagonu, wystartowała w 2017 r. Celem było stworzenie kompleksowego systemu integrującego dane będące w dyspozycji różnych służb Stanów Zjednoczonych. Za pomocą różnych aplikacji wojskowi z USA otrzymują przeanalizowane informacje wywiadowcze, które mogą pomóc chociażby w kierowaniu ostrzałem. Odpowiednie technologie dostarczyły największe korporacje big-tech, takie jak Palantir czy Google (Alphabet Inc.). Znalazł się wśród nich również Anthropic – zbanowany przez Donalda Trumpa. Google wymiksował się sam w 2018 r. W wyniku strajku pracowników protestujących przeciw współpracy ich firmy z Departamentem Obrony spółka Alphabet nie przedłużyła kontraktu z rządem.

Programy będące elementem Project Maven służą nie tylko do rozpoznania. Są też składową tzw. łańcucha zabijania. Mowa o ciągu działań wymaganych do skutecznej likwidacji celów wojskowych – od identyfikacji aż po wystrzał. Sztuczna inteligencja może wykonać większość z tych kroków. Dzięki temu siły zbrojne USA mogą lokalizować trzykrotnie więcej celów na godzinę niż przed wdrożeniem AI. Aplikacje projektu Maven były wykorzystywane podczas nalotów na Syrię i Jemen (2024 r.) oraz w trakcie tegorocznego rajdu na Caracas. Ofensywa na Iran oczywiście również jest wspomagana przez AI składające się na Project Maven.

Sztuczna inteligencja może dać największą przewagę dzięki przyspieszeniu procesów obliczeniowych. Do tego jest potrzebny produkt jednej z branż przeżywających obecnie rewolucję wynikającą z upowszechniania AI – układy scalone. Pod sam koniec kadencji administracja Joego Bidena wprowadziła ograniczenia dotyczące eksportu zaawansowanych chipów. Polska trafiła do grupy krajów, które mogły sprowadzić z USA tylko reglamentowaną liczbę układów. Europy Zachodniej takie ograniczenia nie dotyczyły. Państwa traktowane przez Waszyngton jako wrogie (Rosja, Chiny, Iran, Korea Północna itd.) zostały całkowicie odcięte od najbardziej zaawansowanych chipów. Donald Trump najpierw zniósł ograniczenia kontyngentów eksportu kości krzemowych dla państw z grupy drugiej, w której znalazła się Polska. W styczniu tego roku dodatkowo zezwolił na eksport do Chin produkowanych przez Nvidię układów H200, ale tylko zatwierdzonym kontrahentom. Dodatkowo od wartości transakcji amerykański fiskus pobierze 25-procentowe cło eksportowe.

Z głową w chmurze

Sztuczna inteligencja, nieustannie analizując dane i ucząc się na nich, przejmuje część zadań wykonywanych przez komputer, zwalniając dostępną pamięć RAM i rdzenie procesora dla innych operacji. Bryluje w tym założona przez imigrantów z Tajwanu kalifornijska Nvidia, która wykorzystuje AI do poprawy potencjału swoich kart graficznych (GPU) marki GeForce. Technologia DLSS (Deep Learning Super Sampling) to program, który, wykorzystując uczenie maszynowe, doczytuje elementy grafiki, poprawiając jej rozdzielczość. Uwolniona w ten sposób moc obliczeniowa może zostać użyta do zwiększenia liczby klatek na sekundę. Ten sam mechanizm może poprawić także wszystkie inne operacje wykonywane przez sprzęty elektroniczne. W rezultacie stworzenie internetu rzeczy – czyli nieustannego podpięcia do sieci urządzeń RTV, AGD i motoryzacyjnych – staje się zupełnie realne. To, co w codziennym życiu może służyć np. temu, by lodówka sama oceniała, których produktów niedługo zabraknie, i składała zamówienie w jednej z firm dostawczych, ma również kluczowe znaczenie dla wojskowości – szczególnie w logistyce. Amerykańska agencja DLA (Defense Logistics Agency) wdrożyła kilkadziesiąt modeli AI do automatyzacji dostaw. Takie usprawnienie logistyki może dać gigantyczną przewagę na polu walki.

Chińczycy wciąż nie mogą importować najnowszych chipów AI produkcji Nvidii. Mowa o układach GPU marki Blackwell, która zapewnia 30-krotnie większą wydajność niż porównywalne procesory niewykorzystujące sztucznej inteligencji. Architektura Blackwell jest szczególnie popularna wśród czołowych producentów usług chmurowych takich jak Microsoft czy Oracle. Na przełomie lat 2020 i 2021 na rynku odnotowano nieoczekiwany deficyt najnowszych kart graficznych, gdyż były masowo wykorzystywane jako elementy koparek kryptowalut. Dzięki znakomitej wydajności sprawdzały się w tym lepiej niż tradycyjne procesory CPU. W chińskich sklepach internetowych za równowartość kilkuset złotych można obecnie zakupić pojedyncze elementy tych koparek, które po drobnym dostosowaniu (m.in. wyposażeniu w chłodzenie) mogą być całkiem przyzwoitymi komputerami osobistymi. Obecnie trend kopania bitcoinów wyhamował, jednak w jego miejsce weszła branża usług chmurowych, która tworzy gigantyczne serwerownie składające się z tysięcy procesorów. Układy Blackwell zapewniają taki skok wydajności, że w 2025 r. Nvidia wyprzedała wszystkie, które udało się jej wyprodukować, dostawcom usług chmurowych. W rezultacie spółka z Santa Clara odwróciła się od rynku gamingowego w kierunku centrów danych. W IV kw. 2025 r. zanotowała rekordowe przychody rzędu ponad 68 mld dol. Rok wcześniej było to 39 mld dol. W I kw. tego roku prognozuje się przychód na poziomie aż 78 mld dol. Obecnie ponad 90 proc. przychodów Nvidii zapewnia segment centrów danych.

Przodownictwo w wyścigu na układy scalone może więc zapewnić krajowej gospodarce ogromny wzrost dochodów. Po najbardziej zaawansowane chipy klienci ustawiają się w kolejce i trudno wręcz nadążyć z produkcją. Daje to również państwu szerokie możliwości prowadzenia polityki zagranicznej. Blokując lub reglamentując eksport zaawansowanych chipów, można zahamować rozwój rywala, co Amerykanie aktywnie wykorzystują. Układy półprzewodnikowe są obecnie kluczowym materiałem do produkcji wszystkich nowoczesnych towarów zawierających elektronikę oraz do świadczenia usług, które ją wykorzystują. W ten sposób liderowanie w branżach AI oraz w półprzewodnikowej staje się motorem wzrostu wielu innych sektorów gospodarki. Nieprzypadkowo USA dominują również w usługach cyfrowych, szczególnie tych nastawionych na strumieniowanie danych. Poza szwedzkim Spotify wszystkie czołowe usługi streamingowe są świadczone przez korporacje amerykańskie. Rolę hegemona w usługach chmurowych także odgrywają firmy rodem z USA. W wymienionym już hrabstwie Santa Clara siedzibę ma Oracle, a z Doliny Krzemowej wyłamał się tylko Microsoft z Redmond w stanie Waszyngton (nie mylić z leżącym na przeciwnej stronie kontynentu miastem Waszyngton). Podobnie jak wcześniej platformy społecznościowe, dostawcy usług chmurowych stosują dumping cenowy, by wykosić konkurencję. I tak jak social media jakiś czas temu, dostawcy chmury wchodzą na drogę intensywnej monetyzacji. Microsoft najpierw zdominował segment streamingu gier swoją usługą Xbox Game Pass, żeby pod koniec zeszłego roku nieoczekiwanie podnieść cenę o niemal połowę. Usługa Amazon Web Services oferuje nowym klientom biznesowym bezpłatny dostęp, wart nawet kilkuset tysięcy złotych, by firma dostosowała całe swoje oprogramowanie do chmury Jeffa Bezosa, która po roku współpracy zaczyna wystawiać słone rachunki.

America first

Amerykańscy producenci AI czy usług chmurowych mogą sobie pozwolić na dumping cenowy, gdyż są hojnie wspierani przez państwo. Przetargi w zamówieniach publicznych są konstruowane tak, by trafić do amerykańskich spółek. Wystarczy znów wspomnieć Project Maven – dokładnie wszyscy dostawcy technologii i usług AI dla Pentagonu byli rodem znad Potomaku. Rząd USA wymusza również na sojusznikach, by traktowali korporacje ze Stanów Zjednoczonych w sposób preferencyjny. Według raportu Fundacji Instrat z końca 2025 r. 99 proc. zamówień publicznych nad Wisłą wyklucza oprogramowanie produkcji innej niż Microsoftu. Tymczasem program operacyjny Linux, autorstwa Fina Linusa Thorvalda, jest znacznie wydajniejszy niż Windows i do tego bezpłatny.

Amerykanie brutalnie budują więc przewagę w kluczowych segmentach high-tech, a następnie z równą bezwzględnością wykorzystują swoją dominującą pozycję. Gdy pojawia się taka potrzeba, Waszyngton bezpośrednio wspiera też przeżywające problemy spółki. Latem zeszłego roku administracja Trumpa zdecydowała o kupnie 10 proc. akcji Intela za 9 mld dol. w celu dofinansowania firmy, która przespała rywalizację w segmencie produktów wykorzystujących AI. Równocześnie jednak w samych Stanach Zjednoczonych trwa ożywiona dyskusja na temat stosowania tej technologii. Konieczność stworzenia umowy społecznej dotyczącej wykorzystywania AI wskazują politycy Partii Demokratycznej – szczególnie Ro Khanna i Bernie Sanders. Przeciw są republikanie z ruchu MAGA, dla których amerykańskie korporacje cyfrowe są narzędziem sprawowania globalnej władzy. Zgodnie z zeszłorocznym rozporządzeniem prezydenta Trumpa poszczególne stany nie mogą regulować na swoim szczeblu działalności branży AI. Jedną z niewielu firm z tego segmentu gospodarki, które popierają regulacje dotyczące produkcji i wykorzystywania sztucznej inteligencji, jest Anthropic. Spółka Amodeich zapłaciła za tę niesubordynację wysoką cenę. ©℗

Więcej niż gazeta! Skanuj kod! DGP.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

Mniej Więcej

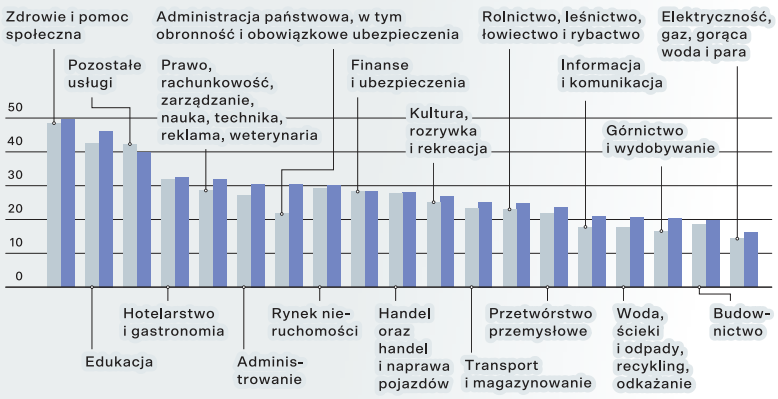
Łukasz

Wilkowicz

Szklany sufit w górę, ale powoli

Kobiety nadal stanowią mniejszość w zarządach spółek w Polsce, ale sytuacja stopniowo się poprawia. Udział płci pięknej w ścisłym kierownictwie firm jest obecnie wyraźnie większy niż pod koniec poprzedniej dekady. Znaczące wzrosty mają miejsce także w takich branżach jak górnictwo czy dostawa wody. W porównaniu z 2020 r. tylko dwie szerokie branże odnotowały regres, jeśli chodzi o stopień feminizacji zarządów: to pozostałe usługi oraz finanse (w tym drugim przypadku chodzi o spadek udziału pań o 0,1 pkt proc.). Jak na ironię, równo 50-proc. udział kobiet ma jeden sektor – „gospodarstwa domowe". Na wykresie go nie zamieszczamy, bo obejmuje on raptem kilka podmiotów. ©℗

Udział kobiet w zarządach spółek (proc.)

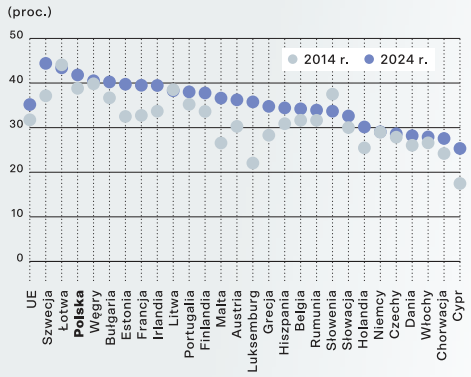


Źródło: DGP na podstawie danych Rejestr.io ŁR ©℗

Przed nami tylko Szwecja i Łotwa

Można narzekać na wolne tempo zwiększania udziału kobiet w zarządach spółek, ale jeśli popatrzeć nieco szerzej – na stanowiska menedżerskie – to Polska lokuje się w czołówce unijnej. W 2024 r. (najnowsze dane Eurostatu) udział pań przekraczał 40 proc. Lepiej od nas wypadały jedynie Szwecja i Łotwa. W porównaniu z 2014 r. sama liczba pozycji menedżerskich w Polsce zwiększyła się o ponad jedną czwartą, do 1,26 mln. Liczba kobiet na tych stanowiskach zwiększyła się o 37 proc., a mężczyzn – o 21 proc. Największy procentowy przyrost liczby menedżerek miał miejsce w Luksemburgu – o niemal 200 proc. ©℗

Udział kobiet w piastowaniu stanowisk menedżerskich (proc.)

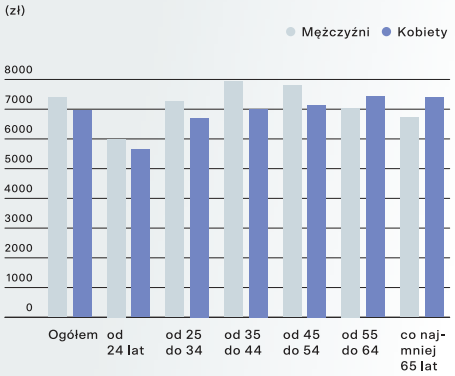


Źródło: DGP na podstawie danych Eurostatu ŁR ©℗

Kobiety zarabiają mniej, ale...

Mediana wynagrodzeń kobiet w Polsce we wrześniu 2025 r. (najnowsze dane GUS) była o 6 proc. niższa niż mediana mężczyzn. Tak liczona przeciętna płaca pań wynosiła 6956 zł. Największe różnice w przeciętnym poziomie wynagrodzeń mężczyzn i kobiet dotyczą osób w przedziale 35–44 lata. Mediana zarobków kobiet w tym wieku (często po urodzeniu dziecka) jest o 12 proc. niższa niż mężczyzn. W starszych grupach jest zupełnie inaczej. W grupie 65 lat i więcej przeciętna płaca kobiety była we wrześniu 2025 r. o 10 proc. wyższa niż mężczyzny. ©℗

Mediana wynagrodzeń we wrześniu 2025 r. (zł)



Źródło: GUS ŁR ©℗

PROMOCJA

PARTNERZY:

KDPW | Microsoft | orange | TOTALIZATOR SPORTOWY | wenet | zaiks sprzyjamy wyobraźni

Bogactwo importowane

Opór przeciw umowie z Mercosurem w Polsce dziwi. Dotąd przecież za każdym razem, gdy otwieraliśmy rynek na import, per saldo się bogaciliśmy

Sebastian
Stodolak

W oczach polskich rolników Ursula von der Leyen nie ma już szans na rehabilitację. Umowa handlowa między UE a krajami Mercosuru zaczyna obowiązywać, co oznacza wprowadzenie na rynek nowych, tanich produktów z zagranicy. Na razie warunkowo i częściowo, bo nie zatwierdził jej jeszcze Parlament Europejski. Szefowa KE przekonuje, że „umowa tworzy rynek liczący 720 mln ludzi, otwierając niezliczone możliwości. Pozwoli zaoszczędzić miliardy dolarów na cłach i umożliwi rozwój europejskim małym i średnim przedsiębiorstwom, które zyskają dostęp do nowych rynków". Czy ma rację?

Tak. Per saldo jako podatnicy i konsumenci zyskiwaliśmy za każdym razem, gdy otwieraliśmy nasz rynek na dodatkowy import, także w rolnictwie. Zyskamy i teraz. Ponadpartyjny sprzeciw wobec umowy z Mercosurem, który uformował się pod wpływem głośnego rolniczego lobby, jest sprzeczny z doświadczeniami Polski z ostatnich 36 lat.

W 2004 r. w Polsce nie skończyło się rolnictwo

Opór przeciw umowie z Mercosurem nie jest u nas tylko ponadpartyjny. Jest też przedmiotem licytacji, kto jest w nim bardziej szczery. Polska co prawda głosowała przeciwko paktowi, ale to nie wystarczyło, by do niego nie dopuścić, wobec czego opozycja zażądała odwołania ministra rolnictwa, zarzucając mu fałszywe intencje. Bezskutecznie. Sejm odrzucił wniosek o wotum nieufności, a Donald Tusk przy okazji wypominał opozycji, że gdy PiS był u władzy, nie tylko przeciw umowie nie protestował, lecz wręcz ją popierał.

W Polsce ponadpartyjny upór przydałby się w takich kwestiach jak reforma oświaty, ochrony zdrowia czy sądownictwa albo emerytur – tu jednak szans nań nie ma. W zamian otrzymujemy ten pokaz walki w całkowicie niesłusznej sprawie.

Tak, niesłusznej. Oto dowód. 1 maja 2004 r. Polska weszła do Unii Europejskiej i zgodnie z logiką, według której przez zalew tanim mięsem zbankrutują polscy hodowcy, już wtedy powinno było dojść do bankructwa jeszcze poważniejszego, bo obejmującego cały sektor rolny. Rok 2004 był przecież ukoronowaniem procesu odchodzenia od ceł i innych barier w handlu wewnętrznym z UE. Stawka na towary rolne z krajów UE spadła – zależnie od kategorii – z poziomu 20–70 proc. do zera. Cła na towary rolne ogółem, czyli także na te pochodzące spoza UE, zmniejszyły się z ponad 30 proc. do ok. 16 proc. Czy polskie rolnictwo w rezultacie upadło?

Owszem, poduszką neutralizującą szok były transfery w ramach Wspólnej Polityki Rolnej, ale nie należy przeceniać ich znaczenia dla tego sektora. Faktem jest, że – wg opracowania Biura Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa – w 2004 r. polski import rolno-spożywczy był wart 4,4 mld euro, a eksport 5,2 mld euro. Rok później import wzrósł do 5,4 mld euro, a eksport do 7,1 mld euro. W 2006 r. eksport wynosił już 8,5 mld euro, a import 6,4 mld euro. Na tej ścieżce – wzrostu zarówno importu, jak i eksportu – znajdujemy się od tamtego czasu nieustannie. W 2025 r. padł kolejny rekord: 58,4 mld euro w eksporcie i 38,6 mld euro w imporcie. W produkcji rolno-spożywczej zajmujemy obecnie piąte miejsce w UE, odpowiadając za ok. 8 proc. rynku. Jak podaje portal foodfakty.pl, Polska jest „największym producentem jabłek i drobiu w Unii, zajmuje czołowe pozycje w produkcji nabiału, serów i mleka, a także plasuje się wysoko w kategorii wieprzowiny, słodyczy i wyrobów piekarniczych. Silną pozycję zajmuje również w eksporcie warzyw – zwłaszcza kapusty, marchwi, cebuli i pieczarek – oraz owoców miękkich, takich jak borówki, maliny i truskawki". Wyraźnie widać, że otwarcie polskiego rynku w ramach wspólnej strefy celnej branży spożywczej nie tylko nie zabiło, lecz wręcz doprowadziło do jej rozkwitu. Ta sama historia – tj. wzrostu produkcji oraz eksportu pomimo otwarcia rynku – dotyczy zresztą każdego produkcyjnego sektora gospodarki. Redukcja ceł wewnętrznych w UE do zera dotyczyła przecież wszystkich produktów.

Magia rynku

Otwierając rynek na świat – najpierw w 1989 r., a potem w 2004 r. – wzbogaciliśmy się. Zwiększenie wymiany handlowej nie było jedynym czynnikiem bogacenia się, ale było jednym z najważniejszych. Według szacunków Międzynarodowego Funduszu Walutowego PKB per capita ważone siłą nabywczą jest już w Polsce wyższe niż w Japonii czy w Izraelu.

Pamiętajmy jednak, że po przystąpieniu do UE Polska otwierała swój rynek jeszcze szerzej za każdym razem, gdy Wspólnota podpisywała kolejną umowę handlową – i również na tym nie byliśmy stratni. A było ich sporo. W 2011 r. weszła w życie umowa handlowa z Koreą Południową, w 2017 r. – z Kanadą, w 2019 r. – z Japonią, w 2020 r. – z Wietnamem, a w 2024 r. – z Nową Zelandią. Umowy te objęły bardzo szeroki zakres towarów, np. przetwory, wino i nabiał z Korei, mleko z Kanady czy drób z Wietnamu. Przede wszystkim jednak dotyczyły bardziej istotnych z punktu widzenia współczesnej gospodarki przemysłów: chemicznego, maszynowego, tekstylnego czy elektronicznego. I tak, gdy do UE napływało z rozmaitych kierunków coraz więcej tanich towarów, produkcja przemysłowa w Polsce cały czas rosła, a wzrost obejmował także te sektory gospodarki, które w ramach umów otwierano. Udział eksportu w PKB Polski wzrósł z ok. 30 proc. w 2004 r. do dzisiejszych 55–60 proc. Staliśmy się dla globalnej gospodarki ważni.

Gdyby umów nie było

Czy na pewno jednak nie traciliśmy na tych umowach? Może bez nich nasze – ale i unijne – PKB per capita byłoby jeszcze wyższe? Może bylibyśmy samowystarczalni i produkowalibyśmy więcej? Może rozwijaliśmy się pomimo otwierania, a nie w jego wyniku?

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, potrzeba odwołać się do teorii ekonomii. Już w 1848 r. w „Zasadach ekonomii politycznej" John Stuart Mill wyróżnił trzy typy korzyści z handlu: bezpośrednie, pośrednie oraz intelektualno-moralne. Te pierwsze to po prostu specjalizacja. Eksportujemy część produkcji własnej, importujemy część produkcji obcej, co pozwala nam robić to, co relatywnie wychodzi nam lepiej i prowadzi do wzrostu produkcji ogółem. Ekonomista Douglas A. Irwin zauważa w książce „Free Trade Under Fire", że choć trudno zmierzyć ogólne korzyści płynące z handlu, „historia podaje nam kilka przykładów, które możemy wykorzystać do obliczeń. (...) W 1859 r., w wyniku nacisków ze strony Stanów Zjednoczonych, Japonia otworzyła swoje porty dla handlu międzynarodowego po dwóch wiekach autarkii.

eprasa.pl e15f19b2e4

Protest rolników przed Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej we Wrocławiu, 20 lutego 2026 r.

FOT. KRZYSZTOF ĆWIK/PAP

(...) Według jednej z kalkulacji dochód narodowy wzrósł o 8–9 proc. w wyniku statycznej realokacji zasobów w odpowiedzi na możliwość handlu".

Pośrednie efekty otwarcia handlu to z kolei wg Milla tendencja, w ramach której rozszerzanie rynku prowadzi do usprawniania procesów produkcji. Irwin rozwija tę myśl: „Innymi słowy, handel sprzyja wzrostowi wydajności. Im wyższy poziom wydajności gospodarki, tym wyższy standard życia. Handel międzynarodowy (...) służy jako kanał transferu zagranicznych technologii zwiększa konkurencję w sposób, który stymuluje przemysł do zwiększenia efektywności i poprawy wydajności, często poprzez wyeliminowanie mniej wydajnych firm z rynku i umożliwienie ekspansji firmom bardziej wydajnym". To doskonale wyjaśnia, dlaczego chociaż z niemal 80 działających kiedyś w Polsce cukrowni zostało dzisiaj tylko kilkanaście, produkcja cukru najpierw po wejściu do UE spadła, a potem powróciła do poziomów sprzed akcesji. Rynek nie zniknął, tylko się zmienił. Liczba plantatorów spadła trzykrotnie, ale wzrosła średnia powierzchnia plantacji. Doszło do konsolidacji, która jest oznaką wzrostu wydajności, bowiem wbrew mitologii wyznawanej równie często przez lewicę i prawicę rozdrobnione rynki, które nie wykazują tendencji konsolidacyjnych, są charakterystyczne dla państw ubogich i o raczej niewielkiej dynamice rozwojowej. O dobro małych i średnich graczy, owszem, należy walczyć, ale tylko poprzez umożliwienie im swobodnej działalności. Dla niektórych z nich okaże się to drogą wzrostu, a dla niektórych – do bankructwa.

Jakie intelektualno-moralne zalety handlu widział Mill – i to przewyższające w jego opinii korzyści ekonomiczne? On sam tego nie sprecyzował, ale Irwin twierdzi, że chodzi o... obyczaje. „Handel zbliża ludzi do siebie i (...) przełamuje uprzedzenia wynikające z izolacji. Handel może również zmusić kupców do większej wrażliwości na potrzeby klientów, ponieważ większa konkurencja daje konsumentom szerszy wybór" – pisze ekonomista.

Daje przykład: „(...) toalety w Hongkongu miały reputację niewyobrażalnie brudnych. Kiedy w połowie lat 70. otwarto restaurację McDonald's, zmieniła ona standardy, wyznaczając wyższy poziom czystości, który inne restauracje były zmuszone naśladować". Oczywiście, nie chodzi tu tylko o obyczaje higieniczne. Handel sprzyja pokojowemu współistnieniu narodów i, na co istnieją dość silne dowody empiryczne, promuje demokrację. Obserwując rozwój wydarzeń w ostatnich kilku latach, trudno nie odnieść wrażenia, że sytuacja na świecie jest tym gorsza, im więcej mówi się o konieczności deglobalizacji, która sprowadza się do rozczłonkowania poplątanych łańcuchów wartości.

Wielka, niewidzialna oszczędność

O ile jednak etyczne wywody o handlu łagodzącym obyczaje są cennym uzupełnieniem dyskusji, o tyle w mojej opinii bledną wobec innej zalety otwierania kolejnych frontów międzynarodowej wymiany gospodarczej. Chodzi o oszczędności, które następnie – jeśli sprzyjają temu odpowiednie uwarunkowania instytucjonalne i geopolityczne – są przekuwane w dodatkową akumulację kapitału wśród obywateli oraz inwestycje. Największa zaleta umów handlowych kryje się więc w tym, co ich przeciwnicy tak zawzięcie krytykują: rynek mają zalać tanie towary!

Jak wyliczyli ekonomiści Giuseppe Berlingieri, Holger Breinlich i Swati Dhingra, same umowy handlowe wdrożone przez UE w latach 1993–2013 przekładają się na łączną redukcję cen konsumpcyjnych o 0,24 proc., co oznacza oszczędności konsumenckie w wysokości 24 mld euro rocznie. To twarde dane, nie opowiastki. Do tego wspomniani już ekonomiści wyliczyli, że dzięki umowom handlowym unijni konsumenci mogą cieszyć się dobrami o jakości wyższej o 7 proc. Wyliczyli to poprzez estymację elastyczności substytucji po stronie popytowej. Brzmi enigmatycznie, ale to dość proste. Porównywali oni dwa produkty o tej samej cenie z tej samej kategorii i sprawdzali, który z nich konsumenci wybierają częściej. Skoro cena jest ta sama, o wyborze musiała decydować jakość. Jeśli więc w wyniku podpisania umowy o wolnym handlu na rynku, na którym produkt A kosztował 10 zł, pojawił się alternatywny produkt B o tej samej cenie i ludzie nań się przerzucili, to ekonomiści interpretowali to jako wzrost jakości na rynku.

Tu jednak przeciwnicy zwrócą uwagę, że konsument się nie zna i wcale nie premiuje jakości, należałoby więc uwzględniać w ocenie raczej oficjalne certyfikacje. Kto umie odróżnić „zboże techniczne" importowane z Ukrainy od tego nadającego się do przetwórstwa spożywczego? Takie argumenty brzmią przekonująco, ale to sofistyka. Wzrost średniej jakości przy zwiększonym handlu w czasie jest efektem potwierdzonym empirycznie dla wszystkich kategorii produktowych. Tak po prostu działa konkurencja.

Umowa handlowa z całym światem

Ograniczona wyłącznie do wybranych partnerów bezcłowa wymiana handlowa jest funkcjonalnie tożsama z protekcjonizmem. Niestety, trudno dostrzec koszty, jakie ponosimy z tego tytułu, jeśli jest to stan zastany i utrwalony. Na przykład nie mamy umowy o wolnym handlu z ASEAN, czyli Stowarzyszeniem Narodów Azji Południowo-Wschodniej, i nigdy jej nie mieliśmy. Koszty takiego stanu rzeczy ponosimy więc w zasadzie od dnia jego narodzin, jesteśmy w jakimś sensie do nich przyzwyczajeni. Co innego, gdy ktoś wprowadza ograniczenie handlowe, które wcześniej nie istniało. Tu koszty widać wyraźniej, bo wyliczenia, bardzo dokładne zresztą, są możliwe. Ekonomiści Gary Clyde Hufbauer i Sean Lowry przeprowadzili je względem ceł nałożonych na chińskie opony przez Baracka Obamę w 2009 r. Chodziło wtedy o skłonienie Chin do „przestrzegania zasad uczciwej konkurencji" i „przeniesienie miejsca pracy z powrotem do Ameryki".

„Z naszej analizy wynika, że nawet przy bardzo optymistycznych założeniach dotyczących skuteczności ceł inicjatywa ta pozwoliła uratować maksymalnie 1,2 tys. miejsc pracy. Koszt jednego uratowanego miejsca pracy w produkcji wyniósł co najmniej 900 tys. dol. Tylko niewielka część tej zawyżonej kwoty trafiła do kieszeni pracowników fabryk opon. Większość trafiła do kas firm oponiarskich, głównie zagranicznych. Dodatkowe pieniądze, które konsumenci amerykańscy wydali na opony, zmniejszyły ich wydatki na inne towary, pośrednio obniżając zatrudnienie w branży detalicznej" – piszą badacze w „Tire Tariffs: Saving Few Jobs at High Cost". Skórka nie była warta wyprawki.

Powtórzmy: za każdym razem, gdy otwieraliśmy rynek, poprawialiśmy swój byt i nie ma powodu, by tak nie stało się przy okazji umowy z Mercosurem czy choćby otwierania się na handel z Ukrainą. Podpisanie umowy o wolnym handlu z USA także dałoby kolejny pozytywny impuls naszej gospodarce. Otwieranie się na handel jest jak zrzucanie zbędnych kilogramów: możemy biec szybciej, dalej, mniej się męczymy i zmniejszamy ryzyko chorób. Tak, niektórzy na tym otwarciu stracą, a nawet zbankrutują, a że koszt będzie skoncentrowany na niewielu, a zysk rozproszony pośród wielu, to tyrady o całych upadających w wyniku importu i „nieuczciwej zagranicznej konkurencji" branżach będą pojawiać się w publicznej debacie. Słuchając tych tyrad, trzeba będzie pamiętać, że są one efektem błędu ekwiwokacji – niesłusznego utożsamienia dobra całej branży z dobrem części jej przedstawicieli. Trudno, konkurencja, aby działała, musi być dla części graczy gospodarczych zabójcza.

Krytyk powie, że upadek firmy oznacza zwolnienia, a o nową pracę wcale łatwo nie jest. I to chyba jedyny sensowny punkt antyhandlowych obiekcji: badania potwierdzają, że osoby, które tracą pracę po szokach importowych, faktycznie mają trudności z ponownym odnalezieniem się na rynku. I tu właśnie pojawia się przestrzeń do zastanowienia się, jak im pomóc, ale tak, by nie wylewać dziecka z kąpielą. ©℗

Autor jest wiceprezesem Warsaw Enterprise Institute

eprasa.pl e15f19b2e4

SAFE zero, czyli złoto na czołgi?

Łukasz **Wilkowicz**

SAFE 0 proc. brzmi trochę jak reklama piwa bezalkoholowego. A mowa o wspólnej propozycji prezydenta Karola Nawrockiego i prezesa Narodowego Banku Polskiego Adama Glapińskiego. Chcą oni zastąpić niskooprocentowaną pożyczkę z Unii Europejskiej na zbrojenia pieniędzmi z banku centralnego.

Polityczny wymiar tej propozycji? Wygląda na to, że chodzi o wyjście z pomysłem konkurencyjnym wobec rządowego (i równocześnie unijnego). Ze strony Nawrockiego może to być próba zapewnienia sobie alibi dla zawetowania ustawy, na mocy której europejski program miałby być realizowany w Polsce.

Spójrzmy na wymiar finansowy. 185 mld zł to właśnie tyle, ile mielibyśmy pożyczyć w ramach SAFE z Unii Europejskiej. Gigantyczne pieniądze. Z perspektywy NBP – mniej niż jedna piąta bilansu i jedna piąta rezerw walutowych (rezerwy stanowią niemal całość aktywów banku).

Pożyczka z SAFE powinna być oprocentowana na nieco ponad 3 proc. UE przyśle nam pieniądze, których ogromna większość (prawie 90 proc.) miałaby pójść do polskich firm. Podobnie jak w przypadku wszystkich funduszy unijnych euro z Brukseli musi zostać wymienione na złotówki. Rząd robi to w NBP. To właśnie transfery unijne stanowią źródło ciągle rosnących rezerw walutowych banku. Dewizy są inwestowane na światowych rynkach: mogą to być lokaty w bankach komercyjnych, może to być złoto, wreszcie mogą to być obligacje z najwyższym ratingiem. Kto wie, być może NBP ma nawet jakieś papiery Unii Europejskiej, może kupi obligacje emitowane w ramach SAFE. I zarobi na nich 3 proc.

Przy okazji: tym, że z SAFE przyjechałyby miliardy euro, tłumaczono ryzyko walutowe, które miałoby podważać atrakcyjność programu. Skoro urzędujący po jednej stronie ul. Świętokrzyskiej w Warszawie minister finansów ma miliardy euro zobowiązań, a prezes NBP po drugiej stronie ulicy ma podobną kwotę należności, to trudno mówić o rzeczywistym ryzyku.

Do analizy kosztów trzeba dorzucić jeden element. W NBP wymieniliśmy euro na złote, ale w ten sposób w gospodarce pojawiła się spora liczba nowych złotówek, które systematycznie pogłębiają nadpłynność sektora bankowego. Tak – banki nie mają co z nimi zrobić, więc… przynoszą je do NBP. Bank centralny za te pieniądze płaci bankom komercyjnym. Po środowej obniżce stóp procentowych stawka to 3,75 proc. Tu dopiero odkłada się faktyczny koszt pożyczki z UE.

Jak zrobić, żeby zamiast (może: obok?) pożyczki z Unii pieniądze przyszły z NBP? Po spotkaniu z prezydentem prezes Glapiński zastrzegał, że nie ma mowy o wykorzystaniu rezerw walutowych. Ale to właśnie one muszą być środkiem, który w tym przypadku ma prowadzić do celu. Jeśli nawet nie rezerwy wprost, to np. dochody z ich korzystnego lokowania (na koniec 2024 r. niezrealizowane zyski ze złota wynosiły ok. 60 mld zł).

W tym miejscu należy wspomnieć, że z pomysłem wykorzystania rezerw wyszedł kiedyś Marek Belka, były prezes NBP. Od pewnego czasu głośno o tym mówi Leszek Pawłowicz, jeden z bardziej znanych speców od finansów i bankowości w naszym świecie naukowym, emerytowany profesor Uniwersytetu Gdańskiego i koordynator Europejskiego Kongresu Finansowego.

Kilka dni temu odbyło się seminarium EKF, Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego, w trakcie którego o możliwość wykorzystania rezerw na zbrojenia pytałem członka Rady Polityki Pieniężnej Ludwika Koteckiego oraz byłego ministra finansów i członka zarządu NBP, a obecnie doradcę prezesa banku Andrzeja Raczkę. Obaj byli zgodni: nie ma mowy.

Centralizacja kontra szara strefa

Wojna zmusza Kreml do rozszerzenia bezpośredniego nadzoru nad gospodarką. Służą temu konfiskaty i przymusowe wykupy aktywów rosyjskich przedsiębiorców, na których bogacą się ludzie z kręgu Putina

Kacper **Wańczyk**

Od początku inwazji na Ukrainę większość analityczek i analityków przewidywała drastyczny spadek rosyjskiego PKB. O ile w 2022 r. gospodarka agresora skurczyła się o 1,44 proc., o tyle w kolejnych dwóch latach rosła w tempie ok. 4 proc. Aż nadszedł 2025 r., który przyniósł wyraźne wyhamowanie – wzrost wyniósł zaledwie 1 proc. Poza sektorem zbrojeniowym produkcja przemysłowa pozostawała w stagnacji. Pogorszyła się sytuacja w branży wydobywczej i handlu zagranicznym. Dynamika konsumpcji i inwestycji osłabła.

Mimo silnej presji Kremlowi udało się utrzymać w ryzach inflację – w grudniu 2025 r. spowolniła ona do 6 proc. Co więcej, panuje konsensus, że w tym roku wzrost cen spadnie do poziomu 5 proc. Nie spełniła się więc promowana w zachodnich mediach prognoza, która zakładała, że Rosja wpadnie w stagflację. Moskwa wprowadza pewne środki zaradcze, a jednocześnie kontynuuje realizację planu długoterminowego: centralizacji nadzoru nad gospodarką.

Masowe konfiskaty

Jednym z problemów rosyjskiej gospodarki lat 90. była jej oligarchizacja. Wąska grupa osób kontrolowała kluczowe zasoby ekonomiczne, dzięki czemu mogła wpływać na politykę. Putin niemal od początku swoich rządów dążył do likwidacji oligarchii. I odniósł sukces – w kraju pozostali głównie zależni od centrum wasale. Ale proces ten nie dobiegł końca. Jest jeszcze kwestia formalnego przejęcia aktywów dużego prywatnego biznesu przez państwo. W styczniu centrum analityczne Cedar opublikowało raport, którego autorzy i autorki podkreślają, że działania w tym zakresie podejmowano już w 2021 r., ale szczyt konfiskat przypadł na lata 2024–2025. Łączna kwota aktywów, o których zajęcie wniosła prokuratura między 2022 a 2025 r., przekroczyła 4,99 bln rubli (53,5 mld euro). Przedsiębiorców zmuszono też do sprzedaży aktywów wartych 1,6 bln rubli (17,5 mld euro).

Konfiskaty i przymusowe wykupy dotknęły 17 biznesmenów z listy 100 najbogatszych Rosjan czasopisma „Forbes". Najwięcej stracił wywodzący się z obwodu tomskiego właściciel holdingu spożywczego KDV Group Denis Sztiengiełow, który kontrolował podmioty na Syberii i Uralu. Wraz ze swoim ojcem, posiadającym ukraińskie obywatelstwo, został oskarżony o ekstremizm. Według Cedaru aktywa odebrano przede wszystkim osobom, które zbudowały pozycję ekonomiczną na szczeblu regionalnym: właścicielom firm, przedstawicielom miejscowych organów ustawodawczych i wykonawczych, pracownikom lokalnych służb i wymiaru sprawiedliwości. Poza zasobami znanych przedsiębiorców przejmowane są obozy pionierskie, centra handlowe i działki. Z kolei na okupowanych terenach Ukrainy trwa proces przejmowania prywatnych domów i mieszkań.

Wszystkie wnioski prokuratury zostały zaaprobowane przez sądy. Osoby, których one dotyczyły, oskarżono o naruszenie ustawodawstwa antykorupcyjnego lub nielegalne nabycie zasobów. W dalszej kolejności znalazł się zarzut udziału w nielegalnej prywatyzacji danego podmiotu, ale niewykluczone, że w przyszłości prokuratura będzie po niego sięgać częściej. W październiku 2024 r. zlikwidowano bowiem czasowe ograniczenie rozpatrywania spraw związanych z uwłaszczaniem się na majątku publicznym. W niektórych przypadkach konfiskatę uzasadniano też potrzebą przejęcia od zagranicznego podmiotu kontroli nad strategicznym zasobem lub podejrzeniami o wspieranie ukraińskiej armii przez przedsiębiorcę.

Na przejęciach zyskały przede wszystkim państwowe korporacje: Gazprom, Rosatom, Rostech czy Transnieft. Część zasobów trafiła do klanów powiązanych z Putinem: braci Kowalczuków i Rotenbergów czy rodziny Patruszewów. Władze przekazały im zarekwirowane aktywa nieodpłatnie albo sprzedały po preferencyjnych cenach.

Regiony pod presją

W 2025 r. rosyjski budżet zamknął się deficytem wynoszącym 3,9 proc. PKB. To oczywiście efekt wydatków wojennych i wspierania przedsiębiorstw. Pieniądze płynęły głównie z federalnej części państwowej kasy. Aby uniknąć podobnego problemu w tym roku, władze prawdopodobnie będą dalej sprzedawać papiery dłużne na rynku wewnętrznym (dług państwowy Rosji jest stosunkowo niski w porównaniu np. z krajami strefy euro). Moskwa będzie też chciała

eprasa.pl e15f19b2e4

– Celem rezerw jest zapewnienie stabilności kursu walutowego. Na dzień dzisiejszy można powiedzieć, że rezerwy takie są, jakie są (czyli: wysokie – red.). Tylko proszę pamiętać, że rezerwy nie są potrzebne, kiedy rynek jest spokojny. One są potrzebne, kiedy trafi nas jakiś gigantyczny kryzys. To może być kryzys zewnętrzny – mówił Raczko (zastrzegał, że wypowiada się we własnym imieniu). Dodał przy tym: – Należymy do Europejskiego Systemu Banków Centralnych. Tam jest wyraźne ograniczenie, jeżeli chodzi o kupowanie jakichkolwiek instrumentów finansowych od sektora publicznego (mowa o kupnie przez NBP obligacji albo udzieleniu pożyczki – red.). Może to dziwne, ale nasza konstytucja jest mniej ograniczająca, bo ona mówi tylko, że nie można finansować deficytu budżetowego.

Raczko zwracał uwagę, że o to, co zrobić z rezerwami, będziemy się martwić po wejściu do strefy euro. Wtedy nie będzie nawet teoretycznej potrzeby obrony kursu złotego. I w takim kontekście miał paść pomysł na rezerwy Marka Belki.

Również Ludwik Kotecki zaczął od wielkości rezerw, podkreślając, że nie ma sposobu, by precyzyjnie określić, kiedy one są duże, a kiedy małe. Wskazywał też na ograniczenia prawne, choć w trochę inny sposób: – Nie ma dziś w Polsce drogi prawnej, żeby przeznaczyć rezerwy na coś innego niż na inwestowanie w aktywa finansowe czy w złoto. Nie ma w naszym prawodawstwie żadnej drogi określającej, kto miałby taką decyzję podjąć: czy to zarząd NBP miałby powiedzieć, że jest za dużo rezerw i w związku z tym trzeba je zmniejszać, czy ktoś inny. Przy okazji: to nie są rezerwy banku centralnego, tylko państwa.

Wyobraźmy sobie, że mimo wszystko po rezerwy sięgamy. W jaki sposób? Sprzedać trochę złota lub obligacji wchodzących w skład rezerw, uzyskując euro czy dolary – to krok pierwszy. Kolejny: trzeba poprosić, by posiadacze złotówek zechcieli je oddać w zamian za dewizy. Innymi słowy – gigantyczna interwencja walutowa w kierunku umocnienia złotego i utrudnienia życia ministrowi finansów (mniej złotówek w systemie, które ktoś chciałby wydać na obligacje skarbowe).

Zastanówmy się nad trzecim krokiem w wykonaniu NBP: w aktywach miałby obligacje zagranicznych rządów, później euro i dolary, a po wymianie – złotówki. To może dziwić, bo krajowa podaż pieniądza rezerwowego – w naszym przypadku złotówki – to w bilansie banku centralnego pasywa. Ale mamy trochę aktywów w złotych. Co z nimi zrobić? Pożyczyć komuś (może być na 0 proc.), kto przysłuży się obronności kraju. Mogą to być firmy zbrojeniowe, może to być Fundusz Wsparcia Sił Zbrojnych, nie może to być tylko bezpośrednio budżet (o tym za moment).

To mocno uproszczona analiza. Można włączyć inny sposób finansowania wydatków zbrojeniowych (więcej obligacji skarbowych z wyższym kosztem emisji). Jeśli krajowe banki na czymś zarabiają (w tym przypadku na lokowaniu nadwyżek gotówki w NBP), to sporą część tego zarobku zabiera fiskus w postaci CIT itp., itd.

Przyjrzeliśmy się wariantowi wydania SAFE zero w kraju. Na taką ścieżkę wskazuje wyrażona w złotych kwota podawana przez Nawrockiego i Glapińskiego, a także fakt, że prezydent z prezesem NBP zapewne chcieliby wspierać przede wszystkim krajowy przemysł. Ale jest też druga opcja: użycie rezerw do zakupów za granicą. I ona wydaje się dużo prostsza: sprzedajemy np. obligacje rządu USA i płacimy mu za dostawy F-35. Albo za dolary uzyskane ze sprzedaży obligacji kupujemy czołgi i armaty w Korei. Albo okręty podwodne w Szwecji (jeśli nie przyjmą dolarów, wymienimy na korony). Jest tylko jeden szkopuł. W takim układzie to NBP staje się posiadaczem myśliwców, czołgów, armat lub okrętów. I powinno być to odzwierciedlone w jego bilansie.

Być może do wyobrażenia jest również wersja pośrednia. NBP nie kupuje czołgów sam. Nie próbuje też wymieniać dewiz na złote na rynku. Dogaduje się z rządem i to rząd wymienia pieniądze ze swoich rachunków złotowych na euro czy dolary. Może zapłacić nimi za czołgi, a może pokryć np. składkę członkowską w Unii Europejskiej – dewizowe potrzeby państwa nie są wcale takie małe. Korzyści? Mniejszy wpływ na rynek walutowy. Może nawet lekki oddech dla NBP w postaci zmniejszonej nadpłynności.

Z zapowiedzi prezesa NBP wynikało, że SAFE zero właściwie da się uruchomić na bazie istniejących przepisów. A jeśli nie, to z pomocą przyjdzie prezydent, którego kancelaria wyjdzie z inicjatywą ustawodawczą. Pozostaje nam poczekać na informacje, jak daleko ta inicjatywa będzie sięgać. ©℗

DGP
Więcej niż gazeta!
Tylko na DGP.pl

zwiększyć rezerwy w Funduszu Dobrobytu Narodowego. Do tego może wprowadzić nowe opłaty sektorowe i podatki, choć raczej nie sięgnie – jak ostatnio – po podwyżkę VAT. Ciekawostką jest deficyt budżetu regionalnego, który w ubiegłym roku wyniósł 0,7 proc. Pogorszenie finansów regionalnych w pewnym stopniu wynika ze spadku dochodów, w szczególności wpływów z rosyjskiego odpowiednika CIT. Częściowo rekompensują go dość duże wpływy z podatku od osób fizycznych.

Jak pisze Janis Kluge z Niemieckiego Instytutu Spraw Międzynarodowych i Bezpieczeństwa, główna przyczyna rozdźwięku między wydatkami a przychodami leży w przenoszeniu odpowiedzialności na władze regionalne za finansowanie wojny. Pieniądze dla żołnierzy walczących w Ukrainie i ich rodzin są wypłacane z lokalnych budżetów. Władze regionalne finansują też odbudowę obiektów przygranicznych i infrastruktury zniszczonej w ukraińskich atakach. Co więcej, zgodnie z systemem patronów rosyjskie regiony są odpowiedzialne za wspieranie funkcjonowania okupowanych terytoriów (np. Tatarstan „opiekuje się" Łuhańskiem).

Sytuacja finansowa niektórych władz może stać się problemem szybciej niż deficyt budżetu centralnego. Regiony, które przed wprowadzeniem sankcji utrzymywały się np. z eksportu surowców energetycznych, utraciły ważne źródło dochodów. Te, w których ulokowany jest przemysł niepowiązany ze zbrojeniami (np. samochodowy), nie mogą czerpać zysków z produkcji. Z kolei w biedniejszych regionach, które nie mają dużych fabryk czy kopalni, poziom życia rośnie. Chodzi o obszary z wysokim odsetkiem zmobilizowanych, których żołdy wspierają funkcjonowanie lokalnych społeczności.

Kontrola importu

Inną metodą łatania dziur w budżecie są działania zwiększające ściągalność podatków i opłat. W październiku 2025 r. premier Michaił Miszustin zapowiedział uruchomienie nowego modelu kontroli transparentności łańcuchów dostaw importowanych towarów. Struktura ta ma pomóc w walce z unikaniem lub zaniżaniem opłat celnych przy sprowadzaniu dóbr z krajów Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej (EUG). Rosyjskie media oceniają wartość importu znajdującego się poza kontrolą państwa na ok. 13 mld euro rocznie. Całkowita wartość towarów wwiezionych do Rosji w 2025 r. wyniosła 236 mld euro. Omijanie systemu celnego kosztuje federalny budżet 2–4 mld euro rocznie.

Testowe uruchomienie tzw. systemu potwierdzenia oczekiwania towarów zaplanowano na 1 kwietnia. Mechanizm ma wyglądać tak: co najmniej dwa dni przed wjazdem ciężarówek z dostawą na terytorium Rosji importer przesyła informację o przewożonych towarach, a następnie wpłaca zabezpieczenie odpowiadające wysokości VAT i akcyzy (dziś płaci się je w kraju). Dopiero wtedy przedsiębiorca otrzyma dokumenty pozwalające na wwiezienie dóbr.

Na pierwszy rzut oka nowy system wydaje się strzałem w stopę. Wymiana handlowa z państwami EUG (Armenią, Białorusią, Kazachstanem i Kirgistanem) była dotąd kluczowa w obchodzeniu zachodnich sankcji, umożliwiając sprowadzanie komponentów dla przemysłu zbrojeniowego i samochodowego. Jednak przy bliższej analizie okazuje się, że zmiany zaprojektowano tak, by nie naruszały tej dobrze naoliwionej maszyny. Władze mają stworzyć listę towarów wykluczonych z systemu. Wiadomo już, że nie obejmie on ropy naftowej i produktów ropopochodnych. Do tego najwięksi importerzy nie będą musieli płacić zabezpieczenia.

System będzie zatem nakierowany na kontrolę dóbr konsumpcyjnych. W oficjalnej narracji podkreśla się bowiem, że większość nielegalnego importu to elektronika, AGD i ubrania. Unikanie opłat celnych dotyczy internetowych platform handlowych, takich jak Wildberries czy Ozon. Ich właściciele przymykają oko na wykorzystywanie niejasnych procedur importowych, bo pozwala im to obniżać ceny. Uszczelnienie systemu nie utrudni funkcjonowania powiązanym z władzami dużym firmom, od których zależy kondycja federalnego budżetu. Wpłynie za to na wzrost cen towarów konsumpcyjnych, a więc uderzy w społeczeństwo.

Spokojne zaciskanie pętli

Konfiskaty wymierzone w grupy trzymające władzę oraz naciski na władze lokalne mają służyć zwiększeniu bezpośredniego nadzoru Kremla nad regionami pozbawionymi w ostatnich latach politycznej niezależności. Przejęcie zasobów finansowych odbiera lokalnym włodarzom broń, której często używali do korumpowania urzędników centralnego szczebla. Zwiększanie deficytu budżetowego podmiotów federacji jeszcze bardziej osłabi pozostałości lokalnej niezależności. Transfery budżetowe, których wysokość będzie zależeć od wykonywania poleceń Moskwy, stają się nowym instrumentem dyscyplinowania prowincjonalnych władz. Politykę tę widać już w zmianie sposobów wspierania regionów: rośnie rola narzędzi powiązanych z wymogiem realizacji danej polityki lub projektu.

Próby uszczelnienia procedur celnych dobrze pokazują napięcie między procedurami a potrzebą utrzymania nieformalnego sektora. Dzięki obchodzeniu sankcji – nie tylko przy współpracy z państwami EUG, lecz także z Chinami czy Turcją – rosyjska gospodarka może funkcjonować pomimo obowiązujących ograniczeń. Jednocześnie mechanizm ten doprowadził do stworzenia kolejnej warstwy nieformalnych relacji.

Celem Kremla jest zdolność bezpośredniego zarządzania każdym elementem gospodarki. Moskwa wychodzi z założenia, że tylko mając wszystkie zasoby pod kontrolą, będzie mogła realizować swoją politykę. Na drodze do pełnego nadzoru stoją jej będące immanentną cechą autorytarnego systemu struktury nieformalne. Ale Kreml nie może całkowicie zlikwidować szarej strefy, bo groziłoby to naruszeniem podstaw funkcjonowania gospodarki, co jest szczególnie widoczne w handlu zagranicznym. ©℗

FOT. MAT. PRASOWE

Kacper
Wańczyk
ekspert Akademickiego Centrum Analiz Strategicznych, publikował m.in. w „Nowej Europie Wschodniej", w latach 2007–2020 pracownik dyplomacji

eprasa.pl e15f19b2e4

Idee

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Medale olimpijskie nie powinny być naszym celem

Marcin **Kędzierski**

Zakończone niedawno zimowe igrzyska olimpijskie wywołały burzliwą dyskusję na temat kryzysu polskiego sportu. Powraca ona przy okazji każdej dużej imprezy, z której nie przywozimy worka medali. Nie ma w tym kraju kibica, który nie słyszał choć jednej tyrady o zapaści polskiego sportu w wykonaniu Dariusza Szpakowskiego czy innej komentatorskiej gwiazdy. Skargi te mają rytualny charakter – pojawiają się tam źli działacze i heroiczni sportowcy przygotowujący się do rywalizacji w katastrofalnych warunkach. Wisienką na torcie jest utyskiwanie na szkolenie młodzieży (a dokładnie jego brak).

Mijają lata, a my wciąż słyszymy te same historie. Czy naprawdę nic się nie zmienia? Czy z polskim sportem jest aż tak tragicznie? W trakcie igrzysk w Mediolanie w portalu Weszlo.com ukazała się ciekawa analiza, w której autor przyjrzał się olimpijskim wynikom Polaków z ostatnich lat. Okazuje się, że choć w klasyfikacji medalowej zajmowaliśmy różne lokaty, to w zestawieniu uwzględniającym punkty przyznawane za miejsca 1–8 regularnie plasowaliśmy się pod koniec drugiej dziesiątki. Czyli niemal dokładnie tam, gdzie wskazywałaby wielkość naszego PKB. To, że wyniki sportowe są silnie skorelowane z potencjałem gospodarczym danego państwa, nie powinno nikogo dziwić. Najlepszym dowodem jest to, że na każdych letnich igrzyskach w XXI w. obserwujemy dominację USA i Chin. Sport jest częścią szeroko rozumianego systemu polityczno-gospodarczego. Koniec drugiej dziesiątki to adekwatna pozycja. Może nie zdobywamy dużo medali, ale w wielu dyscyplinach punktujemy.

Oczywiście można twierdzić, że potrzebna jest nam specjalizacja, ale czy poza piłką nożną mamy dyscyplinę, która urastałaby do rangi sportu narodowego, jak hokej dla Słowacji czy łyżwiarstwo szybkie dla Holandii? To zresztą jeden z powodów, dla których dyskusje te kończą się niczym. Z perspektywy wyników nie jest tak tragicznie. Ponarzekamy kilka dni i po cichu rozejdziemy się do własnych spraw. Nieproporcjonalna do naszych aspiracji liczba medali nie jest kluczowym problemem polityki sportowej w Polsce. Nawet jeśli wybudujemy najnowocześniejsze tory lodowe, stawiam dolary przeciw orzechom, że bobsleje i skeleton nie staną się nad Wisłą masową aktywnością ani dyscypliną, która zgromadzi przed ekranami miliony. W przeciwieństwie do lekkoatletyki, pływania, gier zespołowych czy gimnastyki, które są dostępne dla każdego ucznia.

> Mamy kilkadziesiąt tysięcy nauczycieli wychowania fizycznego. Osoby te mogłyby pełnić funkcję lokalnych trenerów personalnych prowadzących przy szkołach centra aktywności sportowej

Nie chcę odbierać zawodnikom specjalizującym się w niszowych dyscyplinach szans trenowania w warunkach porównywalnych do tych, które mają ich koledzy i koleżanki z zagranicy. Musimy sobie jednak odpowiedzieć na pytanie, co powinno być celem polityki sportowej państwa. Wyniki na najważniejszych imprezach we wszystkich możliwych dyscyplinach? Czy raczej poprawa dobrostanu obywateli poprzez rozwój kultury fizycznej? Nie neguję roli „dyplomacji sportowej", ale z perspektywy międzynarodowej pozycji Polski nie ma większego znaczenia, czy w klasyfikacji medalowej zajmiemy 10. czy 20. miejsce. Norwegia nie stała się globalnym hegemonem dzięki zdobyciu największej liczby złotych krążków na zimowej olimpiadzie. Pozycję ważnego gracza na arenie międzynarodowej bardziej zawdzięcza aktywnej polityce rozwojowej i humanitarnej. Nieudane starania prezydenta Donalda Trumpa o Pokojową Nagrodę Nobla to doskonałe potwierdzenie tej tezy.

Celem polityki sportowej powinna być troska o jakość kultury fizycznej, a nie o medale. Zresztą w dłuższej perspektywie ta pierwsza przekłada się także na laury w ważnych imprezach sportowych. Pokazuje to właśnie przypadek Norwegii. Kultura fizyczna zajmuje tam ważne miejsce zarówno w edukacji, jak i przestrzeni społecznej. Ma charakter ogólnorozwojowy i nie jest nastawiona na wąskie specjalizacje ani osiąganie wyników. Wśród norweskich gwiazd sportu, które skorzystały z tego modelu, są m.in. piłkarz Erling Haaland, piłkarka Ada Hegerberg, narciarz Johannes Klæbo, biegacze bracia Ingebrigtsen czy szachowy arcymistrz Magnus Carlsen. Podobne podejście do polityki sportowej odnajdziemy w Holandii. Fenomenalna biegaczka Femke Bol zaczęła na poważnie trenować swoją dyscyplinę dopiero w wieku 16 lat. Wcześniej korzystała z szerokiej oferty zajęć kultury fizycznej.

Obserwacje te potwierdzają słowa wielu trenerów, pedagogów i psychologów sportowych: stawianie rezultatów w centrum bywa w przypadku młodych ludzi nie tylko przeciwskuteczne, lecz wręcz szkodliwe. Nie ma sensu wypychać na zawody i faszerować odżywkami białkowymi 10-latków, którzy jednocześnie pływają, biegają i uprawiają gimnastykę sportową. Jesteśmy zakładnikami myślenia w kategoriach wyników. W tę stronę idą także polskie związki sportowe i cała polityka sportowa państwa. Nawet jeśli lokalny klub sportowy siłami pasjonatów aktywizuje młodzież z okolicy i dba o wszechstronny rozwój kultury fizycznej, to bez wyników na zawodach może zapomnieć o jakichkolwiek funduszach publicznych. A chcemy iść jeszcze dalej: zbierać dane o rezultatach testów sprawnościowych dzieci, żeby wyłuskiwać talenty. Życzę powodzenia.

Jak wyglądają realia sportu w Polsce? Posłużę się przykładem. Kalety, mała miejscowość w połowie drogi między Katowicami a Częstochową. Po zamknięciu zakładów celulozowo-papierniczych w okresie transformacji ustrojowej miasto traci głównego pracodawcę i płatnika podatków. Mieszkańcy muszą szukać pracy w okolicznych ośrodkach. Miejscowość popada w kryzys. W poszukiwaniu lepszego życia wielu emigruje do Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii. Poza okręgowym klubem piłkarskim nie ma tam żadnej rozrywki. Nie jest to wyjątkowa historia – podobnych można znaleźć setki w innych częściach kraju. W Kaletach pojawia się jednak grupa zapaleńców, która zakłada stowarzyszenie sportowe prowadzące trzy sekcje: lekkoatletyczną, biegów z przeszkodami (tzw. OCR) i ciężarową, a od niedawna także zajęcia koszykarskie.

Stowarzyszenie utrzymuje się ze skromnych składek członkowskich. Trenerzy szukają sponsorów i dzięki własnym kontaktom zdobywają finansowanie z ministerialnego programu „Lekkoatletyka dla każdego" (100 zł za godzinę zajęć). Treningi w sekcji lekkoatletycznej odbywają się trzy razy w tygodniu, uczęszcza na nie 80 dzieci. Trener cieszy się, że dzięki wysiłkom gminy mają nową halę sportową, ale narzeka, że korzystanie z bieżni na stadionie piłkarskim jest obarczone wieloma uciążliwościami. Sugeruje też, że sensowniej byłoby wydawać samorządowe pieniądze na kulturę fizyczną dzieci i młodzieży, zamiast dofinansowywać niemal wyłącznie kluby piłkarskie. Choć najważniejsza jest zabawa, a nie rywalizacja, to – opowiada trener – kilku starszych zawodników chętnie zabrałby na zawody. Tyle że go nie stać – wynajęcie busa pochłonęłoby budżet na kilka miesięcy.

Dzieciaki z Kalet i tak mają szczęście – w normalnej sytuacji za godzinę zajęć płaciłyby pewnie kilkadziesiąt złotych, a tu opłaty są symboliczne. Mój rozmówca przyznaje, że zajmuje się tym czysto hobbystycznie – wierzy w sens swoich starań i chce wykorzystać wiedzę, którą wcześniej zdobył jako zawodnik. Gdyby miał zapewnione stabilne finansowanie, to mógłby nawet prowadzić zajęcia w sąsiednich gminach, w których zionie sportowa otchłań. Ale musi pracować zawodowo.

Mimo luźnego podejścia do rywalizacji klub może się poszczycić tytułami mistrzów kraju w zawodach OCR. Gdy spojrzymy na mapę polskiego sportu, często bazuje on właśnie na podobnych oddolnych inicjatywach: pasjo-

eprasa.pl e15f19b2e4

natach, którzy po godzinach inwestują swój czas w prowadzenie zajęć dla dzieci i młodzieży mimo licznych przeciwności i nikłego wsparcia. Gdy Ministerstwo Sportu ogłasza plany budowy toru saneczkarskiego za kilkanaście milionów złotych, przed oczami stają mi lokalne stowarzyszenia i kluby, które ledwo wiążą koniec z końcem. Polityka sportowa naszego państwa jest postawiona na głowie. Gorąco kibicuję prezesowi Wisły Kraków Jarosławowi Królewskiemu, który tydzień temu zapowiedział złożenie skargi do Komisji Europejskiej na praktykę finansowania klubów piłkarskich przez władze samorządowe. Takie działanie nie tylko stanowi marnotrawienie publicznych pieniędzy, lecz także jest niezgodne z unijnymi przepisami dotyczącymi polityki konkurencji. Pieniądze publiczne można by sensowniej wydawać na sport powszechny.

Mamy w kraju kilkadziesiąt tysięcy nauczycieli wychowania fizycznego. Osoby te mogłyby pełnić funkcję lokalnych trenerów personalnych prowadzących przy szkołach centra aktywności sportowej – nie tylko dla dzieci i młodzieży, lecz także seniorów oraz osób, które nie mają czasu, pieniędzy lub motywacji, by samodzielnie zorganizować sobie takie zajęcia. Hale sportowe i boiska nie muszą świecić pustkami po godzinie 16.

W podobny sposób warto myśleć o działalności kulturalnej: chórach, warsztatach rzemiosła, pracowniach plastycznych, kółkach teatralnych. Również ta sfera bazuje w Polsce na pasjonatach. Nie doceniamy tego, jak ogromny wpływ zajęcia sportowe i kulturalne wywierają na stan zdrowia psychicznego i fizycznego społeczeństwa.

Nie bagatelizując nieprawidłowości w związkach sportowych czy patologii w Polskim Komitecie Olimpijskim, warto dostrzec, że naszym głównym problemem nie jest słabość sportu zawodowego, lecz zapaść powszechnej kultury fizycznej. Widać to także po skali otyłości w każdej grupie wiekowej. Brak medali w największych imprezach nie powinien nas tak martwić. ©℗

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

Więcej niż gazeta! Skanuj kod! DGP.pl

FOT. WOJTEK GÓRSKI

W pustce idei prawica czuje się lepiej niż lewica

Jan **Wróbel**

W wielu krajach prawica wzoruje się na Donaldzie Trumpie – jego emocjonalności, obrażaniu przeciwników, apoteozie przemocy – bo sama ma niewiele do powiedzenia. Może pokrzykiwać, zamiast myśleć, korzystając z tego, że wielkie idee napędzające Zachód przez pokolenia zwiędły.

Socjalizm? W swojej pełnej, rewolucyjnej wersji przestał być atrakcyjny. Przewodził mu bowiem mit nowego zbawiciela: klasy robotniczej. Nic z tego mitu nie zostało. Robotników zbyt wielu już nie ma, a kraje, które w nieodległej przeszłości ogłaszały się jako „państwa robotników i chłopów", zbudowała partyjna biurokracja i jej służby. Wyrzekający się rewolucji socjalizm demokratyczny narobił mniej szkód, za to już parę pokoleń temu wypełnił wszystkie swoje postulaty.

Mumią jest także ekologizm. Można mu oddać, że podniósł w zamożnym świecie poziom wrażliwości i szacunku dla przyrody. Niestety, wojny w Ukrainie i na Bliskim Wschodzie pozbawiają nas złudzeń – jak historia przyspiesza na serio, to ekologiczny idealizm wypada z gry. Tym gorzej wojny robią walce z ociepleniem klimatu. Czołgi, rakiety i samoloty okazują się znacznie konkretniejsze niż cele klimatyczne.

Demokracja? Współcześnie przestała być ideą równych praw i możliwości, stała się formatem korzystnym dla politycznych korporacji umiejących zarządzać krótkotrwałymi emocjami. Co poniekąd tłumaczy, dlaczego ambitni przywódcy dość rzadko dążą do likwidacji demokracji. Po prostu pewne jej fundamentalne założenia służą tym, którzy mają narzędzia sterowania wypatroszoną przez internet opinią publiczną.

W pustce idei prawica czuje się lepiej niż lewica. Sprawniej wychodzi jej konstruowanie przekazu złożonego ze stopu dawnych wątków z histeriami współczesności. Imigranci versus nacjonalizm. Zielona ideologia versus stare dobre kopalnie. Prawa mniejszości versus stare dobre małżeństwo. Pokój versus przemoc. Lewica ma do zaproponowania niewiele więcej niż frazesy, prawica proponuje atrakcyjnie wyrażany mętlik – i jakoś to idzie. ©℗

AUTOPROMOCJA

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

DGP DIGITAL

Informujemy rzetelnie
Doradzamy profesjonalnie

Tomasz Pietryga

Tomasz Pietryga
redaktor naczelny
Dziennik Gazeta Prawna

CZYTAJ dgp.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

Król filozof, czyli przywódca archetypiczny

W kryzysie przywództwa – biznesowego, politycznego, w organizacjach non profit, religijnych czy samorządowych – nie chodzi wyłącznie o praktykę, zawsze narażoną na odstawanie od ideału

Tomasz

Ochinowski

Kim w gruncie rzeczy powinien być przywódca, by sprostać wymaganiom współczesności? Może warto podjąć refleksję nad tym pytaniem na nieco głębszym poziomie niż ten, który oferują poradniki zarządzania? Może warto zastanowić się przez chwilę nad kulturowymi podstawami optymalnego przywództwa na dziś? I właśnie w kulturze poszukać praktycznych rozwiązań.

Przywództwo razy dwa

Dwa filmy. Dzieli je tylko – albo aż, jeśli wziąć pod uwagę dynamikę kultury popularnej – sześć lat. Przede wszystkim jednak różnią się popkulturową narracją na ten sam temat – przywództwa.

Film Fernanda Meirellesa z 2019 r. „Dwóch papieży" opowiada o fikcyjnej rozmowie między papieżem Benedyktem XVI a jego następcą, późniejszym papieżem Franciszkiem. Proponuje wizję przywódcy skupionego na trudnej sztuce słuchania. Twórcy filmu nie banalizują problemu. „Czasami najtrudniej jest słuchać" – podkreślał w jednym z wywiadów scenarzysta Anthony McCarten – „przy czym samo słuchanie nie wystarczy. To, co słyszymy, musimy jeszcze przyjąć do siebie, zaabsorbować i zasymilować". Podobnie, choć na bardziej precyzyjnym niż popkulturowy poziomie, pisze kanadyjski myśliciel Charles Taylor: „Tak, trzeba się bardzo nasłuchać, by zrekonstruować to, co ludzie myślą i co ich porusza [...]. Kiedy myślę, że znalazłem naprawdę dobry argument, nie mówię: To ostatecznie rozstrzyga sprawę. Pytam raczej: dlaczego? i próbuję zrozumieć stojące za nim założenia. Wówczas mogę odkryć, czy mój argument jest rzeczywiście tak przekonujący".

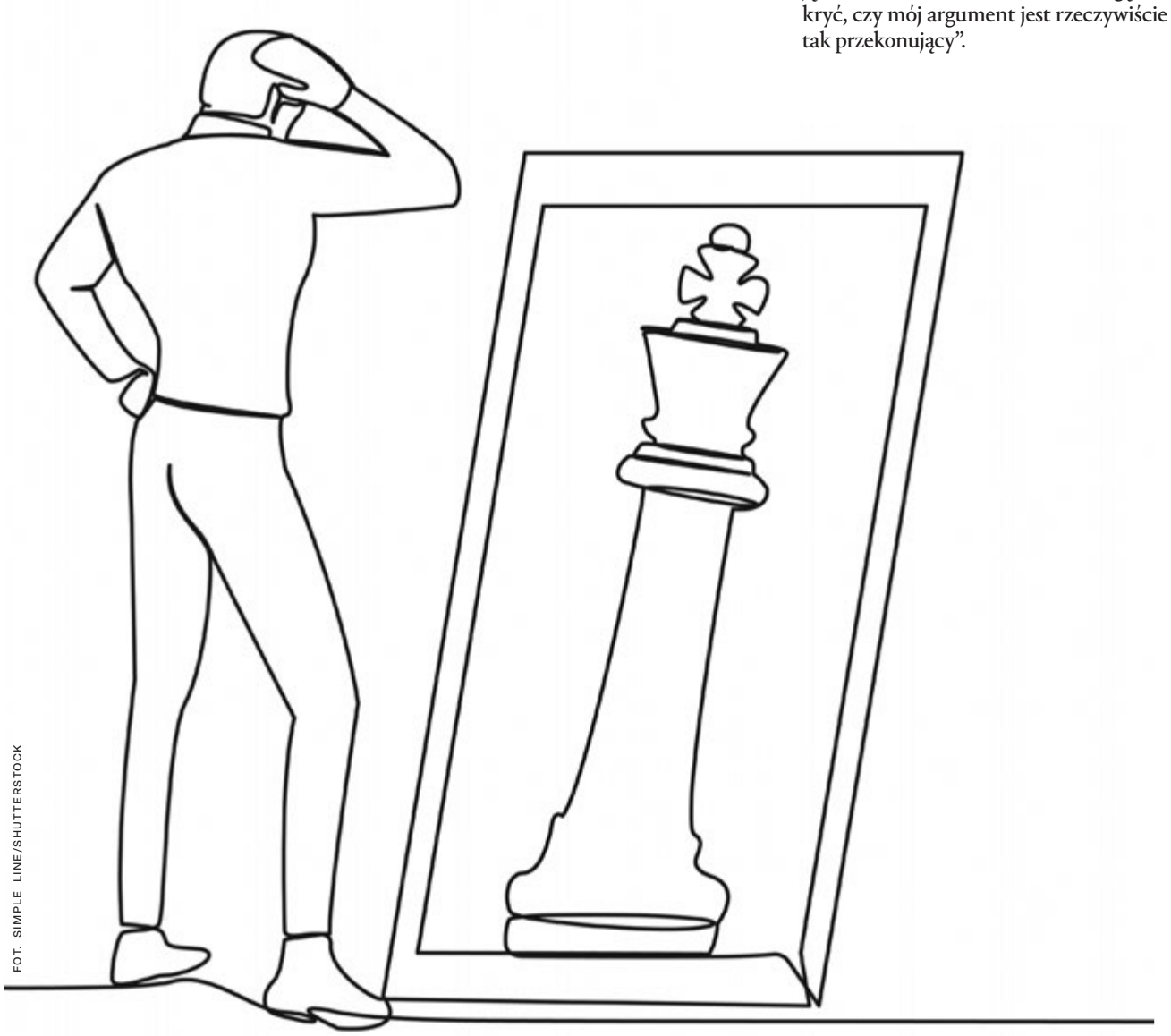
Film Meirellesa powstał jako reakcja na kryzys słuchania prowadzącego do zrozumienia, zdaniem twórców trapiący współczesne społeczeństwa, a przede wszystkim dotykający współczesnych przywódców. „Niewielu prominentnych liderów przeszło drogę prawdziwej przemiany" (w kierunku umiejętności rozumiejącego słuchania) – mówił MacCarten. Udawanie, że się słucha, prowadzi do niemal natychmiastowego odrzucania tego, co się usłyszało. Konsekwencją „jest już tylko podział, gniew, a nawet przemoc".

Film Jamesa Vanderbilta „Norymberga" z 2025 r. również jest osnuty wokół rozmowy, choć oczywiście krańcowo różnej. I tym razem opartej na faktach. Psychologiczne starcie Hermana Goeringa, do końca grającego rolę lidera nazistów, nawet gdy już zostali posadzeni na ławie oskarżonych w Norymberdze, z mającym go zdiagnozować amerykańskim psychiatrą wojskowym Douglasem McGlashanem Kelleyem pokazuje ostateczne konsekwencje kryzysu przywództwa. Konsekwencje, które przecież rzeczywiście miały miejsce i przerosły zdolność rozumienia współczesnych. W tym filmie też występuje, choć tylko epizodycznie, papież – Pius XII. Jego rozmowa z jednym z inicjatorów procesu norymberskiego pokazuje, jak trudno mu znaleźć kategorie, które pozwoliłyby mu ująć oraz adekwatnie osądzić z moralnego punktu widzenia ogrom zła popełnionego przez przywódców hitlerowskich.

Kryzys prawdziwego słuchania

„Norymberga" jest także filmem o kryzysie słuchania i rozumienia. Douglas Kelley był pierwszym badaczem, który wskazał, że wyjaśniając zachowania takich ludzi jak przywódcy hitlerowscy, nie należy sięgać po kategorie kliniczne. Zło uosabiane przez zbrodniczych liderów ma naturę nawyku (według sformułowania późniejszych autorów) żywionego przez niebezpieczne tendencje, takie jak uprzedzenia, skłonności do szukania wroga czy nieposkromione ambicje, które pojawiają się także w „normalnych", początkowo dalekich od autorytaryzmu społeczeństwach. Koncepcje Kelleya zostały zupełnie odrzucone (a on sam, po samobójczej śmierci, skazany na zapomnienie). Dziś dla profesjonalistów są oczywistością, co nie oznacza, że powszechnie się o nich pamięta. „Jeśli nie chcieliśmy go słuchać za życia, to dzięki znakomicie skonstruowanemu i niezwykle ważnemu filmowi Vanderbilta, mam nadzieję – na miłość boską – że usłyszymy go teraz" – pisze o Kelleyu Pete Hammond, autor recenzji „Norymbergi" cytowanej przez Portal24.

Z perspektywy refleksji nad przywództwem oba filmy można uznać za popkulturową wersję przypomnianego niedawno przez polską filozofkę i muzykolożkę Karolinę Kolinek-Siechowicz na łamach „Ruchu Muzycznego" toposu odwiecznego konfliktu między „pragnieniem życia, radości i pokoju a przemocą władzy", który jest obecny chociażby w licznych utworach muzyki europejskiej opiewających tragedię rzezi niewiniątek z Ewangelii Mateusza. Tematykę tę muzykolodzy nazywają motywem „Vox in



FOT. SIMPLE LINE/SHUTTERSTOCK

eprasa.pl e15f19b2e4

Rama" (płaczu w Ramie, od nazwy starożytnego miasta żydowskiego, symbolicznego miejsca, w którym żołnierze Heroda mieli mordować niemowlęta w poszukiwaniu nowo narodzonego Chrystusa). Motyw ten nabiera kolejnego znaczenia wobec uświadomienia sobie, że istotę sprawowania władzy wyznacza ochrona wspomnianego „pragnienia życia, radości i pokoju". Mieli tego pełną świadomość i poczucie związanej z tym odpowiedzialności tytułowi bohaterowie „Dwóch papieży", a także w pełni świadomie, ale bez najmniejszego poczucia odpowiedzialności deptali omawiane zadanie władzy protagoniści „Norymbergi".

Dobre przywództwo to cnota

Przedstawiciele psychologii pozytywnej skupieni wokół Martina Seligmana pokazali na podstawie antropologiczno-psychologicznej analizy treści najważniejszych dzieł cywilizacji świata, że zdolności przywódcze są jedną z międzykulturowych cnót. Tak rozumiane, polegają na połączeniu skuteczności z troską o relacje, zawierają w sobie stanowczość przy popieraniu racji, ale równocześnie branie odpowiedzialności (także za błędy), życzliwość, kierowanie się zasadami moralnymi oraz umiejętność przebaczania nawet nieprzyjaciołom. Ma to dotyczyć przywódców na każdym poziomie, od przewodniczących samorządów szkolnych do liderów globalnych. Na każdym też poziomie cnota zdolności przywódczych może zwyrodnieć w swoje przeciwieństwo. Seligman ilustruje napięcie między skrajnymi przypadkami realizacji przywództwa z jednej strony przykładem Nelsona Mandeli, z drugiej – Slobodana Miloševicia.

James Hoopes, amerykański historyk oraz etyk biznesu, twórca koncepcji umiarkowanego antykorporacjonizmu, a także autor książki o przywództwie politycznym George'a Busha, podkreśla demoralizujący charakter każdej władzy i wskazuje, że w idealnej, ale zarazem realistycznej sytuacji możliwe jest, by kadra kierownicza, świadoma niebezpieczeństw, które niesie władza, uznała odpowiedzialność za cel swoich działań. W takim podejściu do zadań przywódczych pomaga rozumienie etyki organizacji każdego rodzaju jako wysiłku osiągania cnót, w klasycznym znaczeniu tego słowa. Chodzi więc o to (jak chciał Arystoteles, a co współczesnemu czytelnikowi przypomina niestrudzenie francuska filozofka Marie Robin), by dążyć do cnoty stanowiącej permanentny sposób na życie (i na działalność, np. związaną ze sprawowaniem władzy), stanowiącej sprawność usytuowaną między wiedzą a działaniem, której podstawę wyznacza nawyk. Nietrudno zauważyć psychologiczne podobieństwo mechanizmów cnoty i zła. W obydwu przypadkach sytuujących się na krańcach moralnego continuum decydującą rolę odgrywa nawyk.

Dążenie do etyki

Wracając do myśli Hoopesa, przy budowaniu przywództwa zorientowanego na cnoty liderzy widzą wyraźnie, że etyka jest trudnym celem, a nie gotowym „zasobem", jak to się nieraz mówi w potocznym języku o „wartościach" organizacyjnych, na przykład biznesowych. Witold Benedyktowicz, ważny polski teolog protestancki drugiej połowy ubiegłego stulecia, przed laty przypomniał biblijną tradycję myślenia o cnotach, występującą na kartach Pisma Świętego jako problematykę sprawiedliwości. Taka perspektywa podkreśla relacyjny charakter cnoty. Sprawiedliwość jest wiernością człowieka wobec Boga (ze szczególnym podkreśleniem relacji odwrotnej, cnota staje się darem) i człowieka wobec człowieka w kontekście wszystkich rodzajów społeczności.

Szczególnie ważne staje się to w przypadku cnoty przywództwa. Przywódca odpowiada nie tyle przed abstrakcyjną normą etyczną, ile przed powierzonymi mu ludźmi.

Czasami, paradoksalnie, sprawiedliwa realizacja cnoty przywództwa pociąga za sobą samotność. Piotr Napiwodzki na przykładzie myśli i działań Edwarda Schillebeeckxa – dominikańskiego teologa, którego idee przeniknęły do dokumentów Soboru Watykańskiego II, a który jednocześnie zawsze pozostawał w lojalnej opozycji wobec instytucjonalnego Kościoła – uwypukla napięcie między wspólnotą a służącym jej liderem, w tym wypadku duchowym. Społeczność stanowi naturalne środowisko przywódcy. Równocześnie jest ona zorientowana na przeszłość, dba o wzmacnianie tożsamości zbiorowej, podczas gdy lider, szanując wspomniane elementy, ma za zadanie wybiegać w przyszłość, przygotowywać grunt na to, co przychodzi.

Jeszcze radykalniej ujmował rzecz jeden z twórców teatru absurdu Eugène Ionesco. W rozmowie z Claude'em Bonnefoy tłumaczył on, że jego sztuki nie traktują o niemożności porozumienia się między ludźmi, ale wręcz przeciwnie – są wynikiem zadziwienia, iż komunikacja zazwyczaj działa, które się uwyraźnia, gdy odbiorca spotka na scenie jej nasilone do absurdu dysfunkcje. Do prawdziwego bycia dla innych potrzeba zaś prawdziwej samotności. Nie jest ona odizolowaniem, lecz koncentracją. „To w samotności jestem naprawdę sam na sam z sobą i z innymi" – konkludował Ionesco. Koncentracja ta czasami prowadzi aż do heroizmu. Nie przez przypadek ostatnim dziełem Ionesco było libretto do opery poświęconej postaci św. Maksymiliana Kolbego.

Myślenie o ideale

15 stycznia minęła druga rocznica śmierci Shih Ming-teha, tajwańskiego obrońcy praw człowieka, który zarówno koncepcyjnie, jak i przez konkretne, często heroiczne działania odegrał kluczową rolę w spektakularnym przejściu swojego kraju od autorytaryzmu („białego terroru") do demokracji w latach 80. XX w. Wcześniej przywołany działacz spędził w sumie 25 lat za murami więzień, zyskał miano tajwańskiego Mandeli i ojca tajwańskiej demokracji oraz nominację do Pokojowej Nagrody Nobla z inicjatywy Lecha Wałęsy (1984 r.). Już w warunkach demokratycznych wyborów doprowadził do skrócenia kadencji jednego z prezydentów (nota bene swojego wcześniejszego obrońcy), gdyż uznał, że ten jest skorumpowany (co potwierdziły późniejsze wyroki sądowe), a sam bezskutecznie ubiegał się o ten urząd. Jednak w wieczór po śmierci Shih Ming-teha obywatele pożegnali go następującym napisem na słynnym wieżowcu Tajpej 101: „Dziękujemy, że poświęciłeś życie Tajwanowi".

Na początku XXI w. aktywista opowiadał o swojej drodze norweskiemu dziennikarzowi Kristofferowi Rønnebergowi. Podczas lat więzienia brakowało mu przede wszystkim codziennego życia, radości i pokoju, by wrócić raz jeszcze do toposu, o którym już pisałem wcześniej za Karoliną Kolinek-Siechowicz. „Dlaczego nie mogę po prostu pić wina razem z najlepszymi przyjaciółmi i rozmawiać o rzeczach, które sprawiają, że jesteśmy szczęśliwi?" – zapisał w więziennych notatkach. Ale jednocześnie spędził ten czas niezwykle owocnie. „W więzieniu miałem dużo czasu na czytanie" – wspomniał. „Filozofia, nauki polityczne, prawo, historia. Przez te 15 lat nie robiłem nic innego, jak tylko zagłębiałem się w tych dziedzinach i myślałem". Shih Ming-teh wspomina w tym miejscu 15-lecie uwięzienia bez przerwy. Jak wspomniałem wcześniej, łącznie spędził za kratami ćwierćwiecze. Tak opracował plan dla swojego kraju: „Aby zbudować ruch demokratyczny, należało mieć pięć podstawowych rzeczy: wizję polityczną, strukturę organizacyjną, dobre przywództwo, szczegółową strategię i finansowanie". Później dodał ideę tożsamości narodowej.

I jeszcze jeden element: „Jako dziecko zetknąłem się z kulturą chrześcijańską, a ważną częścią tej wiary jest przebaczenie. Mówiąc prościej: przechodzenie przez ból i cierpienie nauczyło mnie, że podążanie za swoimi ideałami i celami zawsze dużo kosztuje. Jeśli człowiek przez wiele długich lat tkwi w wielkim cierpieniu, to doświadcza swego rodzaju wewnętrznej transcendencji, czegoś, co znajduje się poza sferą materialną [...]. Obaj [Shih Ming-teh i Nelson Mandela] tak długo siedzieliśmy w więzieniu, że zrozumieliśmy, że jedynie przez przebaczenie możemy dalej żyć. Przebaczenie innym jest również sposobem na przebaczenie samemu sobie".

Wydawało się, że nie można napisać najnowszej historii Tajwanu bez wymienienia Shih Ming-teha, a jednak natrafiłem na jedną z najnowszych publikacji o tej tematyce, mającej zresztą charakter monografii naukowej. Ojciec tajwańskiej demokracji nie występuje w niej personalnie, jest ukryty za okrągłymi zdaniami poświęconymi anonimowym działaczom, którzy przeciwstawiali się rządom autokratycznym i doprowadzili do przemian demokratycznych kraju. To tylko przykład, ale symptomatyczny. Moralna niedoskonałość świata organizacji, w którym żyjemy, jak to określa cytowany już James Hoopes, powoduje także proces organizacyjnego zapominania, wymazywania z pamięci zbiorowej nie tylko dobrych praktyk, lecz także ludzi i wydarzeń tworzących tożsamość danych zbiorowości. W pierwszym przypadku chodzi o pojedynczą pętlę zapominania organizacyjnego, w drugim o pętlę podwójną, gdy następuje zanik pamięci organizacji bądź instytucji o wartościach ją konstytuujących. Rodzi się pilna potrzeba intencjonalnych działań, by wzbudzić procesy odwrotne, procesy przypominania organizacyjnego, czyli formułowanie pytań wyrosłych z doświadczeń przeszłości w konfrontacji z wyzwaniami, wobec których organizacje stają dziś i – jak można przewidywać – będą stawać w przyszłości. Chodzi o pytania dotyczące zarówno praktyk (czyli minimalizowanie pojedynczej pętli zapominania), jak i wartości (czyli zmierzenie się z podwójną pętlą zapominania). Istotą przypominania organizacyjnego jest proces intencjonalnego, dynamicznego i dyskursywnego inicjowania oraz stawiania pytań opisanego rodzaju przez badaczy, a także przez refleksyjnych liderów – praktyków. Konieczne jest osadzenie go na solidnych podstawach zarówno psychologicznych, jak i aksjologicznych. Tak, by miał charakter międzykulturowy, międzypokoleniowy, był zdolny poruszyć ludzi zaangażowanych w różne działalności, a przede wszystkim przebić się przez bańki informacyjne i liczne fale nowomowy werbalnie eksploatującej nawet najważniejsze wartości.

Potrzeba króla filozofa

Tajwańska profesor medycyny integralnej Ho-fang Yu, obecnie mieszkająca na Malcie, oraz amerykański profesor psychologii egzystencjalnej Micah R. Sadigh niezależnie od siebie podjęli analizę starożytnego eposu o Gilgameszu (w wypadku profesor Yu jest to zainteresowanie w ogóle mitologią sumeryjską) jako najbardziej pierwotnego źródła treści egzystencjalnych, podstawowych także, a może szczególnie, dla współczesnego człowieka. Charakterystyczne, że przemiana Gilgamesza, który odkrywa sens istnienia, by dzielić się nim z poddanymi, to równocześnie opowieść o dorastaniu lidera do przywództwa jako cnoty, choć słowo to nie pada na kartach starożytnego eposu. Prace Yu i Sadigha wskazują na poziom, który jest zdolny unieść zadanie rozpoczęcia i skutecznej realizacji procesu przypominania organizacyjnego w kontekście przywództwa. To poziom archetypów. Wspominane przeze mnie analizy oraz doświadczenie takich ludzi jak Shih Ming-teh skłaniają, by zwrócić się szczególnie ku jednemu rodzajowi archetypu – króla filozofa. Obecnej w opowieściach różnych kultur postaci mądrego władcy, który troskę o powierzonych mu ludzi poprzedza i łączy z głębokim namysłem ugruntowanym w nieustannie pomnażanej wiedzy. ©℗

Serdecznie dziękuję profesorkom Ho-fang Yu i Monice Kosterze za współpracę przy niniejszym tekście

FOT. MAT. PRASOWE

Tomasz
Ochinowski

Psycholog i historyk organizacji, doktor psychologii i doktor habilitowany zarządzania, profesor na Wydziale Psychologii Warszawskiej Uczelni Ekonomicznej. Kieruje tam Centrum Analiz Pamięci Społecznej i Organizacyjnej, którego był inicjatorem. Pracuje także na samodzielnym stanowisku ds. relacji z pracownikami w centrali Instytutu Pamięci Narodowej

eprasa.pl e15f19b2e4

Historia

Zrozumieć nie znaczy usprawiedliwić

W opowieściach o ludziach tworzących systemy totalitarne łatwo o przekroczenie granicy banału, za którą zamiast rozumienia procesów historycznych znajdujemy święte oburzenie lub naiwne tłumaczenia. Tak zbyt często dzieje się w przypadku Heleny Wolińskiej i Włodzimierza Brusa

Sebastian

Pawlina

Poległym na wojnie łatwiej zostać bohaterami niż tym, którzy przeżyją. Nie dlatego, że śmierć jest bardziej chwalebna, ale dlatego, że chroni przed popełnieniem czynów haniebnych. Stanisław Zarakowski został zmobilizowany do wojska w sierpniu 1939 r. Przez ponad miesiąc walczył m.in. pod Piotrkowem, Chełmem i Kockiem, w bitwie zamykającej pierwszą kampanię konfliktu, który w ciągu następnych sześciu lat wywróci świat na drugą stronę, burząc stare porządki i zasady, na których wyrosną nowe, podlane przemocą i nienawiścią.

Zarakowski trafił do Wilna, gdzie pracował m.in. w Litewskim Czerwonym Krzyżu. Dzięki temu był w stanie pomagać innym Polakom. Na początku 1945 r. wcielono go do 2. Armii Wojska Polskiego. Ranny w kwietniu, nie wrócił już na front, za to trzy miesiące później trafił do Naczelnej Prokuratury Wojskowej (NPW). Przez kolejnych ponad 10 lat pracował przy najgłośniejszych sprawach, w których na ławie oskarżonych zasiadali twórcy Polskiego Państwa Podziemnego, przywódcy podziemia antykomunistycznego, przedstawiciele Kościoła i Polskiego Stronnictwa Ludowego. Był odpowiedzialny za liczne wyroki – w tym skazujące na śmierć. Szczyt kariery osiągnął w lipcu 1950 r. Został wtedy szefem NPW.

Wśród jego współpracowników znajdowała się m.in. Helena Wolińska. Szybko zaczął ją chwalić. W ocenie rocznej za 1950 r. pisał, że „wykazuje [ona] wielki zapał, bystrość umysłu i pracowitość. Jest energiczna i wytrwała. Dzięki wykształceniu marksistowskiemu i prawniczemu oraz orientacji politycznej odznacza się umiejętnością podejmowania trafnej decyzji. W życiu partyjnym instytucji bierze żywy udział, należy do przodowników szkolenia". Jej zapał sprawił, że pomimo braku doświadczenia zawodowego włączono ją do komisji mającej usunąć z wymiaru sprawiedliwości wrogów klasowych. Do maja 1951 r., kiedy zespół zakończył swoją działalność, wyrzucono z pracy blisko 130 osób, co i tak było niewielką ceną. Standardem były wówczas wyroki wieloletniego więzienia oraz śmierci. Według wyliczeń badaczy tych drugich w stalinowskiej Polsce wydano blisko 8 tys., z czego 5 tys. z powodów politycznych.

I Zarakowski, i Wolińska mieli udział w nabijaniu tego licznika, ale historia zapamiętała tylko ją – i tylko z tych kilku lat życia. Reszta życiorysu wyparowała, jakby nie miała znaczenia. Zupełnie jakby próba zrozumienia, dlaczego 30-letnia kobieta z taką łatwością przykładała rękę do mordowania ludzi, była bez znaczenia. I dlaczego, jak śpiewał w „Opowieści pewnego emigranta" Jacek Kaczmarski, niektórzy ludzie mogą w totalitarnej rzeczywistości powiedzieć: „spałem dobrze – przez ścianę słysząc ludzkie krzyki,/ A usnąć nie mogłem przy dźwiękach muzyki".

Odpowiedzi na te pytania znajdujemy we właśnie wydanym „Stygmacie" Katarzyny Kwiatkowskiej-Moskalewicz – podwójnej biografii Heleny Wolińskiej oraz jej męża Włodzimierza Brusa, wybitnego ekonomisty. Książce niebezpiecznej, bo – takie może być pierwsze wrażenie – ocieplającej wizerunek stalinowskiej prokurator i jednego z czołowych teoretyków socjalistycznej gospodarki. Ale to łagodzenie ich portretów jest pozorne. Akcentując normalność swoich bohaterów, autorka przypomina, że nikt nie jest wolny od podatności na zło.

Marci Shore, historyczka z Yale University, w znakomitym „Kawiorze i popiele" zauważa, że lata 30. XX w. w Polsce były czasem, w którym polscy Żydzi i Polacy żydowskiego pochodzenia czuli się przytłoczeni koniecznością funkcjonowania w dwóch światach – polskim i żydowskim. „Polska końca lat 30. była krajem numerus clausus [obostrzenia dotyczące przyjmowania określonej procentowo liczby Żydów – red.] i getta ławkowego, kampanii na rzecz ekonomicznego bojkotu Żydów i narastającej prawicowej przemocy" – stwierdza.

Opowieść o wykluczeniu i miłości

Zanim pojawiła się Helena Wolińska, była Fajga Danielak, Felicja, Fela, która najpewniej w 1935 r. poznała Beniamina Zylberberga, Bena. Oboje mieszkali w Warszawie, oboje pochodzili z żydowskich rodzin. Po trzech latach znajomości zaczęli się spotykać. Wspólnie chodzili na potańcówki organizowane przez lewicowe organizacje. Oboje szybko zaczęli się fascynować komunizmem. A wszystko przez pochodzenie i sytuację w kraju.

Fela i Ben w gimnazjum związali się z Rewolucyjnym Związkiem Niezamożnej Młodzieży Szkolnej (RZNMS), choć on tylko ideowo. Nie zapisał się do organizacji, mając wątpliwości w związku z pokazowymi procesami moskiewskimi. Interesował się za to działalnością Komunistycznej Partii Polski. Brali udział w spotkaniach, dyskutowali na tematy polityczne i gospodarcze, chodzili na strajki. Ona, żeby kontynuować naukę, musiała stale udzielać korepetycji. Dzięki uporowi dostała się na prawo na Uniwersytecie Warszawskim. On próbował dostać się do Szkoły Głównej Handlowej, ale numerus clausus spowodował, że zamiast tego podjął naukę w Wolnej Wszechnicy Polskiej. Studiowali i dorastali w warunkach rosnącego znaczenia Organizacji Narodowo-Radykalnej i przemocy mającej pełne prawo wstępu na uczelnie wyższe. Mieli pełne prawo czuć się zagrożeni. Jak zauważa Kwiatkowska-Moskalewicz, w czasie gdy Fela przyszła na UW, nie istniały tam już organizacje skupiające młodzież komunizującą i lewicującą. Najważniejsza z nich, Związek Niezależnej Młodzieży Socjalistycznej „Życie", podobnie jak RZNMS, została rozwiązana w tym samym czasie, w którym Józef Stalin zlikwidował KPP. W efekcie związani z nimi wcześniej studenci „trzymali się razem, ale bez organizacyjnego wsparcia. Nie mogli już aktywnie przeciwstawić się uczelnianym faszystom. – Było strasznie, to był najtrudniejszy rok, choć tak wielu ludzi nie chciało tego widzieć – zapamiętała jedna z byłych «życiówek»".

eprasa.pl e15f19b2e4

FOT. TOMASZ GZELL/PAP

Helena Wolińska, prokurator wojskowa w stopniu podpułkownika

W tym klimacie prześladowani lewicowcy zaczęli dorastać, być może jeszcze nieświadomie, do zemsty. Było trochę jak w opowieści doktora Skowronka, jednego z bohaterów wydanego w 1932 r. „Marszu Radetzkiego" Josepha Rotha: „Moje dzieci są jeszcze małe; jedno liczy osiem, drugie dziesięć lat i kiedy śpią, mają okrągłe różowe policzki. A jednak jest w ich twarzach podczas snu wiele okrucieństwa. I niekiedy mam wrażenie, że jest to okrucieństwo ich epoki, przyszłości, która je nawiedza w czasie snu. Nie chciałbym dożyć tych czasów!".

Opowieść o rozpadzie

Fela i Ben przeżyli wojnę, choć okazji do tego, aby zginąć, mieli wiele. Wrzesień spędzili w oblężonej Warszawie. On kopał rowy, ona była sanitariuszką. Wraz z pojawieniem się Niemców na ulicach stolicy zrozumieli, że muszą uciekać. Kwiatkowska-Moskalewicz pisze: „Znajomi przysyłali ze Lwowa dobre wieści: szkoły wyższe wkrótce zostaną otwarte, a Żydzi korzystają teraz z praw obywatelskich na równi z innymi mieszkańcami. Nie ma gett ławkowych ani numerus clausus. Byli tego Związku Radzieckiego ciekawi. Ewakuacja na wschód była dla nich naturalnym wyborem". Zostawili rodziny i ruszyli.

Na miejsce dotarli jeszcze jesienią. Znaleźli kąt do spania, zapisali się na studia. Między nimi się układało – 5 stycznia 1940 r. wzięli ślub. Ale w tej idylli zaczęły się pojawiać skazy. Jej nie przyjęto na prawo, bo nie dostarczyła odpisu matury. Podjęła więc pracę. Ale to, co zarobiła, na niewiele wystarczało. Nie pomagało nawet jego stypendium. Spali więc w coraz gorszych warunkach, w pokojach ze ścianami pokrytymi lodem. „Dziadowaliśmy strasznie" – powie później ona. Karta jednak w końcu się odwróciła. Dostali mieszkanie, lepiej zarabiali, chodzili do kina i teatru. Na początku 1941 r. okazało się, że Fela jest w ciąży.

Poziom życia niewątpliwie wpłynął na ich przekonanie, że życie „u Sowieta" było dobrym pomysłem. Ale istotniejsze było chyba to, o czym pisał i śpiewał Kaczmarski: „Bo ja chciałem być kimś, bo ja byłem Żyd,/ A jak Żyd nie był kimś, to ten Żyd był nikt". W Polsce przedwojennej czuli się wyrzuceni poza nawias, biedniejsi, gorsi, z ograniczonymi możliwościami. Niemców się bali. Tymczasem we Lwowie, choć nie zawsze było łatwo, nie odnosili wyraźnego wrażenia, że ich korzenie są problemem. Z dnia na dzień mocniej wierzyli w komunizm. „Coraz trudniej było im uwierzyć, że gdzieś tam na zachodzie toczy się wojna" – czytamy w „Stygmacie".

Ale w czerwcu 1941 r. wojna znowu ich dopadła. We Lwowie zapanował chaos. Kto mógł, uciekał na wschód, byle dalej od Niemców. Młodzi małżonkowie w zamieszaniu rozdzielili się. On trafił do Saratowa, gdzie związał się z tamtejszym Instytutem Planowania, a później też z ewakuowanym Uniwersytetem Leningradzkim. Fela zaś w grudniu wróciła do Warszawy. Sama, bo urodzone przedwcześnie dziecko zmarło po niecałych dwóch tygodniach.

Ich dalsze wojenne losy są opowieścią o stracie. Takiej jak ta, o której Andrzejowi Mularczykowi mówił Leopold Buczkowski. „Człowiek umiera w życiu wiele razy: kiedy ma dwadzieścia lat, trzydzieści, czterdzieści i (...) za każdym razem kolejna śmierć jest coraz łagodniejsza. I jeszcze, że życie jest procesem bezustannej straty – zachwytu, olśnienia, złudzeń, miłości – a o tym, kim będziesz, decyduje godzina, data i miejsce twojego urodzenia".

Kwiatkowska-Moskalewicz odtwarza te śmierci jedną po drugiej. Mówi o rodzinach Danielaków i Zylberbergów, ofiarach Zagłady, o Feli uciekającej z getta, o jej związaniu się z Gwardią, a później Armią Ludową, o tym, jak poznała ludzi, którzy przez kolejne dekady tworzyli Polską Rzeczpospolitą Ludową – Bolesława Bieruta, Władysława Gomółkę, Franciszka Jóźwiaka, który został jej mężem. Opowiada o Benie uczącym się gospodarki socjalistycznej, tęskniącym za żoną, pragnącym wstąpić do wojska i faktycznie wracającym do kraju w roli oficera politycznego. Też jak u Kaczmarskiego („Ja bankierem nie byłem ani wirtuozem,/ Wojnę w Rosji przeżyłem, oswoiłem się z mrozem/ I na własnych nogach przekroczyłem Bug/ Razem z Armią Czerwoną, jako politruk").

Opowieść o śmierci

Wraz z nastaniem nowej Polski zniknęli Fela Danielak i Ben Zylberberg. Ich miejsce zajęli Helena Wolińska i Włodzimierz Brus. Oboje, niczym w „Opowieści pewnego emigranta", byli jak Mojżesz, nieśli prawa nowe, „na których się miało oprzeć Odbudowę". On pod nowym nazwiskiem zyskał sławę jednego z najwybitniejszych znawców gospodarki socjalistycznej. Ona stała się twarzą bezpieki. Rekonstruując ten epizod, Katarzyna Kwiatkowska-Moskalewicz robi rzecz ryzykowną. Wolińska w jej opowieści pojawia się przy różnych sprawach sądowych, ale trudno odnieść wrażenie, że była pracownikiem bezwzględnego aparatu terroru, który odpowiada za śmierć i uwięzienie tysięcy ludzi. I nawet jeśli w całej książce rozrzucone są informacje o procesach i wyrokach, w których brała udział, nawet jeśli później autorka pokazuje, że nie wszystkie zbrodnie przypisywane Feli-Helenie były jej dziełem, to zabrakło jasnego zaznaczenia, że stalinizm był czasem strasznym. I że Wolińska przyłożyła do tego rękę.

Ale w gruncie rzeczy nie to jest w tej historii najważniejsze. Opowiadając o zburzonej Warszawie, autorka pisze, że „najtrudniej było tym, którzy, jak Ben, nie mieli już kogo szukać: dwudziestoczterolatek patrzył na umarłe miasto, w którym się wychował, gdzie nie było nawet grobów jego najbliższych. Krążył po gruzach dzielnicy żydowskiej, szukając rogu ulic Leszna i Żelaznej, gdzie stała szkoła, pod którą umawiali się z Felicją na randki. Opisywał żonie, jak ogarnia go bezmyślność i pustka".

Wszystkie elementy ich starego świata uległy zagładzie, ale to otworzyło przed nimi liczne możliwości. Marci Shore wprost pisze, że „polskie zgliszcza miały kusicielską moc. (...) Dla tych, którzy oddali nowemu reżimowi ciało i duszę, poezję i prozę, był to okres bezprecedensowej władzy nad życiem i śmiercią innych". Ludzie, którzy przez kilka lat obserwowali śmierć i zniszczenie, nagle dostali do ręki możliwość zostania demiurgami. Twórcami nowej, lepszej w ich mniemaniu Polski.

Ben-Włodzimierz był więc zafascynowany gospodarczymi możliwościami socjalizmu. Fela-Helena poczuła wdzięczność do komunistów z PPR-u, a później PZPR-u „za – jak tłumaczyła po latach – zaoferowanie szansy na śmierć w walce, a nie w Zagładzie. A ostatecznie: za ocalenie". Za to oboje byli gotowi walczyć o – i zabijać za – Polskę rządzoną przez nową władzę.

Opowieść o rozczarowaniu

Kolejne lata upływały im na wzmacnianiu swojej pozycji zawodowej i partyjnej. Brus stał się gwiazdą w Szkole Głównej Planowania i Statystyki oraz na Uniwersytecie Warszawskim. Jego teorie dotyczące zmian w gospodarce socjalistycznej, wygłaszane po Październiku'56, zyskały uznanie w wielu krajach. Wolińska, nawet gdy odeszła z prokuratury, wydawała się być nie do ruszenia. Zawdzięczała to swojemu związkowi z Franciszkiem Jóźwiakiem, m.in. członkiem Biura Politycznego KC PZPR.

Rok 1956 był dla nich przełomem nie tylko zawodowym. Wrócili do siebie. Sześć lat później po raz drugi wzięli ślub. Doczekali się również dziecka. Potem jednak wszystko zaczęło się sypać. System, który pomagali tworzyć, obrócił się przeciwko nim, ale oni nie pozostawali mu dłużni. Publicznie odważali się krytykować politykę partii, pierwszego sekretarza, wspierali strajki studenckie. Antysemicka nagonka, z kulminacją w 1968 r., najpierw pozbawiła ich stanowisk, a w końcu zmusiła do wyjazdu z Polski.

I znowu sprawdza się w opisie ich życiorysów tekst piosenki Kaczmarskiego: „Za tę hańbę zasługi – Warszawa czy Kraków –/ Gomułka nam powiedział: – Polska dla Polaków./ Już nie dla przybłędów Pospolita Rzecz –/ Wiesław, jak Faraon, popędził nas precz./ I szli profesorowie, uczeni, pisarze,/ Pracownicy Urzędu, szli i dziennikarze". Zamieszkali w Wielkiej Brytanii, gdzie doczekali końca.

Unde malum?

Te opowieści łączą się we wzór mający pomóc zrozumieć życiowe decyzje i postawy Wolińskiej i Brusa. Nie wytłumaczyć, ale właśnie zrozumieć. Ich historię można próbować wyjaśnić podporządkowaniem wobec prawa, które sami pomagali tworzyć i egzekwować. Mielibyśmy wówczas do czynienia z polską wersją „banalności zła".

Ale być może nie w filozofii Hanny Arendt, lecz w psychologii należy szukać wyjaśnienia fenomenu, którym są ludzie gotowi zabijać w imię politycznych ideałów. Brian Hare i Vanessa Woods w książce „Przetrwają najżyczliwsi" przytaczają wyniki badań, z których jasno wynika, że człowieka do przemocy wobec innych skłaniają m.in. dehumanizacja i odwzajemniona dehumanizacja. Procesy te są zbieżne. Jedna grupa społeczna dostrzega w drugiej zagrożenie dla swoich ekonomicznych czy politycznych interesów, więc dehumanizuje ją. Ale ta druga, czując, że jest dehumanizowana, poddaje dehumanizacji tę pierwszą. Istna samonapędzająca się spirala nienawiści i przemocy.

Helena Wolińska i Włodzimierz Brus z powodu swoich żydowskich korzeni czuli się dehumanizowani przed wybuchem oraz podczas II wojny światowej. Po 1945 r. zaczęli więc poddawać temu samemu zachowaniu ludzi, których uznawali za przedstawicieli starych systemów politycznych, tych, w których czuli się wyrzuceni na margines i stale zmuszani do walki o swoje prawo do egzystencji. W latach 60. historia ta jedynie się powtórzyła. Wolińska opowiadała później, że „wróciło to, co tkwiło we mnie jak cierń. Ta obojętność potworna, ta kręcąca się karuzela i ludzie, którzy mówili: «Żydki się smażą». I to, że człowiek czuł się wtedy potwornie obcy. To wszystko w 1968 roku wróciło bardzo intensywnie".

Nienawiść rodzi nienawiść, a ta zawsze jest ślepa. Ale skoro tak, to przynajmniej spróbujmy zrozumieć. Może wtedy żadna Fajga Danielak nie zostanie Heleną Wolińską. ©℗

eprasa.pl e15f19b2e4

Kultura

FOT. MAŁGORZATA WASILEWSKA/MYSTIC PRODUCTION/MATERIAŁY PRASOWE

Zespół Dezerter. W środku: Krzysztof Grabowski – współzałożyciel, perkusista i autor tekstów. Napisał wszystkie piosenki na najnowszy album zespołu – „Wolny wybieg"

Ziemia jednak nie jest płaska

Zamieniam swoje spostrzeżenia w piosenki. Podparte muzyką nabierają innej wagi, zyskują większą moc i są lepiej odbierane niż zwykłe słowo pisane

Z Krzysztofem

Grabowskim

rozmawia Konrad Wojciechowski

Tytuł nowej płyty Dezertera – „Wolny wybieg" – jest ironiczną refleksją nad pojęciem wolności?

Wolność człowieka kończy się tam, gdzie zaczyna się wolność drugiego człowieka – to wiadomo. Funkcjonujemy w pewnych ramach. Nie wszystko jest dozwolone. Żyjemy w grupie, trzeba mieć innych ludzi na uwadze. Mnie natomiast bardziej interesuje, jak – świadomie lub nieświadomie, zwykle nieświadomie – sami sobie ograniczamy wolność. To jest istota naszej nowej płyty.

Śpiewacie, że nie należy mylić wolności z wygodą, a trochę nam się miesza jedno z drugim.

Tak jest w tej chwili urządzony cały świat cyfrowy – dostajemy mnóstwo niby darmowych atrakcji. Wystarczy się zalogować i podać dane, aby trafić pod lupę dużych firm zarabiających olbrzymie pieniądze na naszej wygodzie. Inwestują miliony dolarów w tworzenie narzędzi, które nam służą do zabawy, a korporacjom – do robienia biznesu. Cały problem polega na tym, że dajemy się wykorzystywać.

Firmy zarabiają, my mamy łatwiej w życiu... Czego chcieć więcej?

To idzie w stronę pielęgnowania złych nawyków. Najpierw dostajesz atrakcyjną zabawkę, później się do niej przyzwyczajasz, a na końcu żyć bez niej nie możesz. Łatwo wpaść w zastawione sidła, bo próg wejścia nie jest wygórowany. Niedawno rozmawiałem z synem o usługach chmurowych. To kosztuje tylko kilka złotych miesięcznie. No dobrze, a ilu jest użytkowników? Kilkaset milionów na całym świecie. Ty wydasz, powiedzmy, 5 zł, a ktoś sumarycznie zgarnie 500 mln zł. Jasne, nie można mieć pretensji do kogoś, że wymyślił sobie intratny biznes i potrafi na nim zarabiać. Pretensje należy kierować do ludzi, którzy z tego biznesu bezrozumnie korzystają.

A jak korzystać rozumnie?

Tak jak korzysta się ze zwykłych narzędzi – młotka czy wiertarki. Zgodnie z ich przeznaczeniem, do tego, do czego są niezbędne. Wielogodzinne scrollowanie ekranów smartfonu to prosta droga do zniewolenia.

Ty tego nie robisz?

Też korzystam z cyfrowych udogodnień, ale w ograniczonym stopniu. Dobra, nie jestem naiwny, nie wyobrażam sobie, że nagle wszyscy wylogują się z Facebooka i wyłączą internet; nie ma takiej opcji. Nagraliśmy kilka piosenek ku przestrodze: „Hej, zobaczcie, jakie to przesiadywanie w wirtualnym świecie jest uzależniające". Najbardziej narażone są dzieciaki, które, gdy przekroczą próg cyfrowej rzeczywistości, mają trudność, aby się z niej wyplątać. Powstały ogromne systemy utrzymania ludzkiej uwagi. To bardzo dobrze przemyślane narzędzia wpływu, żeby nam się chciało jak najdłużej z nich korzystać. Szczerze? Nie widzę dobrego rozwiązania. Każdy musi sam rozstrzygnąć, czy warto płynąć z tym cyfrowym prądem.

Znam kilka osób z pokolenia 60-latków, którzy z rezerwą podchodzą do nowych technologii i albo w ogóle z nich nie korzystają, albo korzystają w ograniczony sposób.

Oni jeszcze pamiętają inne czasy, kiedy nie było cyfrowego zamieszania i człowiek bez człowieka nie mógł się obejść, tak jak dziś nie może się obejść bez telefonu. A dzieciaki nie znają świata bez współdzielenia zwykłej rzeczywistości z wirtualną. To zasadnicza różnica. Bycie bezmyślną maszyną do klikania to jedna sprawa, ale poważniejsza jest druga kwestia, mianowicie autorytarna pozycja big techów. Zwróć uwagę, że zwykle to politycy mieli narzędzia do sterowania nastrojami społecznymi, aby utrzymać się przy władzy. A teraz ponad rządami wyrósł cały bigtechowy kapitał, który przejmuje kontrolę nad zwykłymi ludźmi. Uważam to za

eprasa.pl e15f19b2e4

realne zagrożenie, bo o ile z niechcianymi rządami można sobie jeszcze poradzić przy urnie wyborczej, o tyle na big techy nie ma bata. One potrafią doskonale wpływać na nasze wybory. Rządy są bezradne.

Big techy stały się nowym Babilonem, któremu trzeba wypowiedzieć posłuszeństwo?

Można to tak określić. Tylko nie ma na razie takiego narzędzia, którym by się dało z nimi skutecznie walczyć. Obawiam się, że piosenka niewiele tu wskóra.

Przypomniała mi się płyta Kultu z lat 90. – „Ostateczny krach systemu korporacji". Ten tytuł był pobożnym życzeniem?

Możemy się nagadać, ale świata nie zmienimy. Najbardziej frustrujące jest to, że nawet jeśli odkryjesz oczywistą prawdę, to i tak pozostajesz w mniejszości, bo większość albo cię wyśmieje, albo zignoruje. Nie masz wpływu na ludzi.

Chwileczkę, jesteś artystą, masz głos, zasięgi, możesz próbować przekonać nieprzekonanych.

Jeśli uda się skłonić do refleksji chociaż jedną osobę, to już jest małe zwycięstwo. Tyle że Dezerter nie czuje misji przekonywania nikogo na siłę. Robimy swoje. Zamieniam swoje spostrzeżenia w piosenki. Podparte muzyką nabierają innej wagi, zyskują większą moc i są lepiej odbierane niż zwykłe słowo pisane. Pozostaje mieć nadzieję, że jakiś ułamek ludzi będzie się z tym przekazem identyfikować.

A ludzie są otwarci na nowe argumenty czy mocno obstają przy swoim?

Mamy zbyt wiele bodźców, którymi jesteśmy zewsząd atakowani. Non stop zalewają nas informacje z różnych stron, a po chwili już się dezaktualizują. Żyjemy w czasach szumu i chaosu. O tym jest piosenka „Źródło" – grzebiemy w wysypisku newsów. Internet wylewa nam te odpady na głowę. To sprawa indywidualna, jak sobie z nimi poradzimy i czy chcemy taplać się w szambie. Da się przefiltrować i zweryfikować informacje – co jest prawdą, a co nie jest. Istnieją narzędzia technologiczne, które pozwalają nam podważyć każdy fake, każdą głupotę. Trzeba tylko chcieć.

Jedna z piosenek ma tytuł „Lepsze jutro było wczoraj". Możesz doprecyzować, kiedy było lepiej?

Na przełomie lat 80. i 90. pojawiła się nadzieja – nie tylko we mnie, pewnie w większości z nas – że coś się zmieni na lepsze. Ona została szybko zweryfikowana – owszem, żyło się lepiej, ale tylko części społeczeństwa, wybranym grupom. Za chwilę byli PZPR-owcy wrócili do władzy na fali społecznej frustracji, ponieważ fantastyczne wizje legły w gruzach, a podstawowym mankamentem nowych czasów było to, że ludzie musieli sami podejmować decyzje i brać sprawy we własne ręce. Nie wszyscy potrafili. I obrazili się na rzeczywistość. „Komuna" wróciła, bo – takie panowało przekonanie – lepiej, jak ktoś za nas decyduje. To naturalna skłonność człowieka. Entuzjazm wobec transformacji powoli gasł.

Dezerter też miał powody do narzekań?

Z naszego punktu widzenia było o niebo lepiej, bo mogliśmy bez przeszkód podróżować, nagrywać płyty nie po kryjomu, no i żaden cenzor nie skreślał nam nic w tekstach.

A mimo to nie czujesz się beneficjentem kapitalizmu? Bo gdybyś nim był, mógłbyś się utrzymywać tylko z grania muzyki, a tak przecież nie jest.

U progu lat 90. Dezerter stanął przed dylematem: co robimy? Zostajemy przy swoim czy podlizujemy się nowym czasom i próbujemy zostać popularnym zespołem? Wielu artystów weszło do mainstreamu i do tej pory świetnie sobie radzi. My z pełną świadomością nie poszliśmy tą drogą. Nie żałujemy. Ocaliliśmy niezależność.

Czterdzieści lat temu nagraliście piosenkę „Postęp", w której pada fraza: „Nowoczesny człowiek nowocześnie skona" o ludziach z komputerem w głowie...

Być może mam umiejętność prognozowania? Intuicja mi podpowiadała, że tak to będzie wyglądać.

Na nowej płycie potępiacie wygodnictwo, dostaje się też ludziom, którzy wierzą w podawane informacje, zamiast je rozumieć. To krucjata przeciw internetowym komentatorom?

Udzielam się w tych kwestiach na Facebooku. I zawsze wśród dyskutantów znajdzie się ktoś, kto widzi fakty odwrotnie. Zaskakują mnie wpisy podważające medycynę, geografię czy astrologię. Czekam, aż zacznie się polemika z matematyką. Zaraz się okaże, że dwa dodać dwa wcale nie równa się cztery. Z pewnością padną alternatywne wyniki. Przyjdzie jeden polityk z drugim i oświeci społeczeństwo.

Czytałem ostatnio wpis jednego z polityków, który w środku mroźnej zimy drwił z ekologów alarmujących, że „planeta płonie".

W latach 80. napisałem manifest, który rozlepiłem na kilku słupach, że Ziemia jest płaska. I jednym z argumentów był widok z okna. Wyglądasz przez okno i dostrzegasz jakieś okrągłości? No nie. Ziemia jest płaska. Wtedy wydawało mi się to zabawne i prowokujące. Nie sądziłem, że ludzie wezmą to na poważnie, a dzisiaj biorą.

A nie jest tak, że zawsze brali?

Wiadomo, że lubimy plotkować. Skąd się wzięły pogromy? Ktoś puszczał plotkę, że jakaś mniejszość wyrządziła krzywdę naszej społeczności. Tłum szedł i wymierzał sprawiedliwość. Podobnie wygląda to dzisiaj, tylko mamy do dyspozycji inne narzędzia. Nie trzeba rozpowiadać pogłosek po mieście – wystarczy napisać post na Facebooku albo na innym portalu i nieszczęście gotowe. Zasięg tych manipulujących wpisów jest niewyobrażalny. Żeby była jasność, nie mówię tylko o Polsce. Nie jesteśmy samotną wyspą, gdzie jakieś głupki dorwały się do świadomości społecznej. To globalny problem. Bzdury rozlewają się po całym świecie.

Dezerter

„Wolny wybieg"
wyd. Mystic Production

Kiedy Dezerter startował w latach 80., ludzie narzekali na scentralizowane media – radio, prasa i telewizja nadawały partyjny przekaz. Dziś masz internet i wiele kanałów informacyjnych, a ludzie sami tworzą komunikaty. „Zrób to sam" – czyż nie tak wołali Dezerter i inni punkowi ideowcy?

I byłoby super, i byłoby świetne ale za tym wszystkim nie stoją zwykli ludzie. Stoją algorytmy, które zarządzają portalami niespołecznościowymi – tak je nazywam, ponieważ one nie mają nic wspólnego ze społecznością. Decydują, jakie treści są windowane, a jakie ukrywane. Najlepiej zarabia się na plotkach, sensacjach i tragediach. To najbardziej chodliwe historie na wysypisku treści.

Dochodzi jeszcze sztuczna inteligencja. Korzystasz z tego wynalazku?

Sporadycznie, podczas szukania informacji na wybrane tematy. Natomiast jeżeli przejrzymy portale niespołecznościowe, to zobaczymy, jak wielki zalew fejków funduje nam sztuczna inteligencja. Niestety, ludzie wierzą w wygenerowane nieprawdziwe treści. Taka nasza natura.

Może oddasz kiedyś stery sztucznej inteligencji i pozwolisz jej pisać wam piosenki?

Nie sądzę, aby to nastąpiło. Czasem trafiam na teksty wygenerowane przez AI i one są bardzo złe. Czytasz i już wiesz, że to nie człowiek napisał. Szczęście w nieszczęściu polega na tym, że sztuczna inteligencja została wytrenowana na angielskim modelu językowym, więc nie widzę w tej chwili zagrożenia dla polskiej piosenki. Inna sprawa, że ludzie sami piszą kiepskie teksty – nie potrzebują do tego cyfrowych suflerów.

Lata temu Dezerter wykonywał wiele pokoleniowych piosenek: „Polska złota młodzież" albo „Piosenka o mojej generacji". Z wiekiem tego robić nie wypada?

Nie jesteśmy młodzieżą, więc o młodzieży pisać nie będziemy. Niech młodzież pisze sama o sobie. Ocenianie dzieciaków byłoby poczytane za obciachowe boomerstwo. Jak jesteś młody i krytykujesz rówieśników, masz do tego naturalne prawo, ale z pozycji starca wychodzi z ciebie stetryczały dziad. Zauważyłem natomiast, że coraz więcej nastolatków pojawia się na koncertach Dezertera i identyfikuje z naszymi piosenkami – starszymi i nowszymi. Znają teksty, śpiewają, jest więź międzypokoleniowa.

A twoja generacja? Co się z nią porobiło?

Jest wokół Dezertera grupa ludzi o podobnej wrażliwości z mojej półki wiekowej. Pewnie patrzy na rzeczywistość bardziej krytycznie niż młodzież. To pomaga podejmować trafne wybory w życiu. Natomiast zawsze powtarzam, że ludzi wrażliwych w społeczeństwie jest niewielu.

Wrażliwych na swoim punkcie jest masa.

To prawda. Zawsze trafiali się ludzie, którzy przypisywali sobie nieposiadane cechy. Tylko teraz jest łatwiej się z tym publicznie obnosić. Kiedyś mogłeś powiedzieć o tym tylko koledze, a teraz cały internet się dowie.

No i co, „za komuny było lepiej", jak konstatował Kazik w innej piosence?

Nie ma we mnie tęsknoty za tym, co było. Nie oglądam się za siebie. Raczej patrzę, jak sobie poradzić w tym, co mamy teraz.

To jaka będzie puenta tej rozmowy – zgodna z myślą przewodnią płyty, że ewolucja współczesnego człowieka przebiega od populizmu do idiotyzmu? Czy uda się zatrzymać ten proces?

Wygląda na to, że nieprędko, a może nawet nigdy. Poruszamy w tej rozmowie bardzo górnolotne sprawy, doniosłe społecznie, a wychodzimy od zwykłej płyty zespołu w sumie niszowego, bo nie jesteśmy popularną kapelą nadawaną w każdej stacji radiowej. Żyjemy w undergroundowej bańce. To ja powinienem zapytać, czy jest sens nadawania przesadnej rangi naszym deliberacjom? Niech każdy posłucha tej płyty i sam zdecyduje.

Proszę bez fałszywej skromności. Słuchacze was cenią, bo jesteście nieprzejednani w obronie swoich trwałych postaw.

Fakt, udało nam się skupić wokół zespołu rzeszę świadomych odbiorców – temu nie zaprzeczam. Natomiast siła przekazu Dezertera nie jest tak wielka, stadionów nie zapełniamy. Występujemy z pozycji komentatora z tylnego siedzenia. Żaden z nas się nie wywyższa i nie puszy, że wie więcej i potrafi lepiej. ©℗

Więcej niż gazeta! Skanuj kod! DGP.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

KOMUNIKATY

WYCIĄG Z OGŁOSZENIA O PRZETARGU

Prezydent Miasta Bydgoszczy

informuje o ogłoszeniu II przetargu ustnego nieograniczonego na sprzedaż nieruchomości zabudowanej, stanowiącej własność Miasta Bydgoszczy

1. Oznaczenie nieruchomości:

Lp.	Położenie	Nr działki, obręb	Pow. [ha]	Księga wieczysta	Cena wywoławcza netto [zł]	Wadium [zł]
1.	ul. Zduny 12	27 128	0,1332	BY1B/00010036/1	1 700 000,- zł *	170.000,- zł

***Uwaga:** Stosownie do przepisu art. 43 ust. 1 pkt 10 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (t.j. Dz. U. z 2025 r., poz. 775), sprzedaż nieruchomości gruntowej zabudowanej zwolniona jest od podatku VAT.*

2. Termin i miejsce przetargu: **12.05.2026 r. o godz. 11.00 w Ratuszu przy ul. Jezuickiej 2 w sali Łochowskiego.**
3. Termin wpłaty wadium **05.05.2026 r.** przelewem na konto Urzędu Miasta Bydgoszczy w Banku Pekao SA Nr 27 1240 6452 1111 0010 4788 2066, przy czym za datę wniesienia wadium przyjmuje się datę uznania środków pieniężnych na wskazany w ogłoszeniu rachunek Urzędu Miasta Bydgoszczy.
4. Miejsce wywieszenia i publikacji pełnego ogłoszenia o przetargu:
   – na tablicy ogłoszeń w Wydziale Mienia i Geodezji Urzędu Miasta Bydgoszczy przy ul. Grudziądzkiej 9-15
   – na stronie internetowej: http:// bip.um.bydgoszcz.pl.
5. Szczegółowych informacji o sprzedawanej nieruchomości i warunkach przetargu można uzyskać w Wydziale Mienia i Geodezji Urzędu Miasta, przy ul. Grudziądzkiej 9-15, pokój nr 122, tel.: 052/ 58 58 474, w godzinach 8.00 –16.00 (pon., śr., czw.); 8.00 – 18.00 (wt.); 8.00 – 14.00 (pt.).

OBWIESZCZENIE WOJEWODY MAZOWIECKIEGO

Zgodnie z art. 18, w związku z art. 6 ust. 1-2 ustawa z dnia 22 lutego 2019 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym (Dz.U. z 2024 r., poz. 1839) niniejszym zawiadamia się, że w dniu 24 lutego 2026 r. została wydana decyzja Nr 129/SAAB/2026 udzielająca pozwolenia na rozbiórkę dla:

inwestor: PERN S.A.
ul. Wyszogrodzka 133, 09-410 Płock,

inwestycja: Rozbiórka budowli liniowej – nieczynnego rurociągu DN529/7, przebiegającego przez gminę Gostynin.", na terenie działek ewidencyjnych wg. poniższego zestawienia:

Powiat gostyniński

Miasto Gostynin, jednostka ewidencyjna: 140401_1,
obręb Gostynin, działki nr: 423/3, 424/8, 424/5, 425/6, 22/4, 22/3, 30, 502/2, 500, 9122, 9189, 54, 75, 74, 73/3, 73/2, 73/1, 72, 71, 70, 69, 68, 113, 66, 114, 112, 280/1, 279/6, 279/3, 276/3, 276/2, 290, 273, 272, 271/1, 270/5, 270/2, 269/1, 268/1, 266, 264, 235/1, 234, 299/2, 235/2, 235/3, 9121, 349/2, 346/2, 341/2, 347/1, 342;

Gmina Gostynin, jednostka ewidencyjna: 140402_2,
obręb Rębów, działki ew. nr: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8/1, 8/2, 9/1, 10, 11, 12, 13, 14, 15/3, 88/1;
obręb Zieleniec, działki ew. nr: 1, 2/2, 3, 4, 5, 6/1, 7/5, 8/11, 8/4, 9/3, 9/4, 10/1, 11/1, 12/1, 13/1, 14/1, 14/2, 110, 79/1, 79/2, 80/2;
obręb Baby Górne, działki ew. nr: 178, 170, 169, 168, 166, 165/3, 164/2, 162;
obręb Rybne, działki ew. nr: 3, 4/1, 5/1, 6/1, 8/1, 9/1, 10/1, 11/3, 12/4, 15, 29, 28, 27, 26, 25, 24;
obręb Baby Dolne, działki ew. nr: 4, 47/1, 40/2, 18/1, 18/2, 18/3, 15, 14, 12/2, 7/2, 11/3, 10/2, 9/2;
obręb Solec, działki ew. nr: 158/2, 157/2, 156/2, 156/1, 160/2, 161/2, 160/1, 161/1, 193;
obręb Polesie, działki ew. nr: 17, 15, 10/10, 24, 13, 12, 9/2, 9/1, 9/3, 8, 6/6;
obręb Kozice, działki ew. nr: 3/1, 6/2, 7/2, 8/2, 9/2;
obręb Budy Kozickie, działki ew. nr: 113, 179, 133, 134, 137/1, 138, 139/2, 140/3, 141, 142/2, 143/2, 144/2, 145/2, 146/2, 147/3, 148/5, 148/4, 149/2, 150/1, 152, 182, 184/2, 158/6, 160/5, 162/2, 163/3, 164/1, 165/2, 166/2, 167/6;
obręb Bierzewice, działki ew. nr: 285, 117/8, 118, 119, 120, 121/1, 90/2, 97/1, 97/2, 98, 99/3, 99/13, 100, 101/1, 101/2, 102/1, 104, 105, 106/1, 106/4, 106/3, 107/5, 107/10, 107/11, 109/4, 110/1, 111/5, 112/1, 85;
obręb Gorzewo, działki ew. nr: 519, 465, 520, 460, 522;
obręb Rogożewek, działki ew. nr: 149, 150, 50/7, 50/8, 50/10, 50/3, 50/17, 53/1, 54/2, 55/1, 55/2, 143, 139, 140, 58, 72, 74, 75/3, 79, 80/1, 82, 83, 84/2, 85/5, 86, 87/2, 87/9, 88, 89, 90/1, 90/5, 91/1, 91/6, 91/4, 92/1, 93/3, 135, 40/8;
obręb Stefanów, działki ew. nr: 6/3, 13, 17/1, 70/9, 75/3, 75/5, 75/6, 75/7, 76/2, 76/1, 78, 81, 82/3, 83/5, 84/4, 85/4, 85/3, 85/5, 86/7, 87/1, 107, 90, 58, 109, 56/4, 57.

Decyzji na podstawie art. 35 ust. 1 ww. ustawy z dnia 22 lutego 2019 r. o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym został nadany rygor natychmiastowej wykonalności.

Z treścią decyzji oraz dokumentacją sprawy strona może się zapoznać w Wydziale Infrastruktury i Rolnictwa Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, Pl. Bankowy 3/5 pok. 7 w poniedziałek w godz. 13.00–16.00 lub w czwartek w godz. 8.00–12.00 **po wcześniejszym umówieniu się telefonicznym pod nr 22 695-62-19. Osoby nieumówione nie będą obsługiwane.**

Od przedmiotowej decyzji przysługuje stronie odwołanie do Głównego Inspektora Nadzoru Budowlanego, za pośrednictwem Wojewody Mazowieckiego, w terminie 14 dni od dnia doręczenia zawiadomienia o jej wydaniu, zgodnie z art. 18 ust. 5 ww. ustawy o przygotowaniu i realizacji strategicznych inwestycji w sektorze naftowym.

Pouczenie

Zgodnie z art. 41 § 1 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2025 r. poz. 1691) – dalej Kpa, w toku postępowania strony oraz ich przedstawiciele i pełnomocnicy mają obowiązek zawiadomić organ administracji publicznej o każdej zmianie swego adresu.

W myśl art. 41 § 2 Kpa w razie zaniedbania obowiązku określonego w § 1 Kpa doręczenie pisma pod dotychczasowym adresem ma skutek prawny.

Zawiadomienie, zgodnie z art. 49 Kpa uważa się za dokonane po upływie 14 dni, od dnia publicznego ogłoszenia w niniejszej sprawie.

Dzień publicznego obwieszczenia: **6 marca 2026 r.**

WIR-I.7841.5.2.2025.KK1

Wyciąg z Ogłoszenia Prezydenta Miasta Tarnowa

o III przetargu ustnym nieograniczonym na sprzedaż kompleksu położonego przy ul. Azotowej w Tarnowie

1. Do sprzedaży przeznacza się kompleks położony przy ul. Azotowej w obrębie 193 składający się z działek numer 43/7 o pow. 4272 m² objętej księgą wieczystą TR1T/00043812/4 prowadzoną przez Sąd Rejonowy w Tarnowie oraz 45/1 o pow. 573 m² objętej księgą wieczystą TR1T/00039746/9 prowadzoną przez Sąd Rejonowy w Tarnowie.
2. Kompleks przeznaczony jest do sprzedaży w trybie przetargu ustnego nieograniczonego.
3. **Cena wywoławcza dla kompleksu wynosi 756 000,00 zł (słownie: siedemset pięćdziesiąt sześć tysięcy złotych)** w tym: cena zabudowanej działki nr 43/7 – 658 500,00 zł (zwolniona z podatku od towarów i usług); cena niezabudowanej działki nr 45/1 – 97 500,00 zł brutto (w tym podatek od towarów i usług według stawki 23%).
4. Przetarg odbędzie się w dniu **11 maja 2026 r.** w budynku Urzędu Miasta Tarnowa, przy ul. Wałowej 10, I piętro, Sala Boczna przy Sali Lustrzanej o godz. **10³⁰.**
5. W przetargu mogą brać udział osoby fizyczne i prawne, które wpłacą wadium w pieniądzu w wysokości **113 400,00 zł (słownie: sto trzynaście tysięcy czterysta złotych) na konto Urzędu Miasta Tarnowa Bank PKO BP SA Nr 15 1020 2892 0000 5002 0765 9693 w taki sposób, aby najpóźniej w dniu 4 maja 2026 roku wadium znajdowało się na rachunku bankowym organizującego przetarg ustny nieograniczony. Za dokonanie wpłaty uważa się dzień wpływu środków pieniężnych na rachunek bankowy tut. Urzędu.**
6. Ogłoszenie o przetargu zostało wywieszone na tablicach ogłoszeń w siedzibie Urzędu Miasta Tarnowa ul. Nowa 3 i Nowa 4, a także opublikowane na stronie internetowej Urzędu Miasta Tarnowa oraz w Biuletynie Informacji Publicznej.
7. Szczegółowe informacje dotyczące przetargu można uzyskać w Urzędzie Miasta Tarnowa, Wydziale Geodezji i Nieruchomości ul. Nowa 3, 33-100 Tarnów, pok. 204, II piętro, Tel. (14) 68 82 754.

Obwieszczenie o wydaniu decyzji w sprawie ustalenia i wypłaty odszkodowania za nieruchomość o nieuregulowanym stanie prawnym

Prezydent Miasta Tarnowa działając zgodnie z art. 118a ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 2024 r. poz. 1145 z późn. zm.) podaje do publicznej wiadomości, iż dnia 3 marca 2026 r. została wydana decyzja administracyjna znak: WGN.ROG.6833.4.4.2023.KB orzekająca o:

1. **ustaleniu odszkodowania** w wysokości w wysokości **15.810,00 zł** (słownie: piętnaście tysięcy osiemset dziesięć złotych 00/100) za nieruchomość o nieuregulowanym stanie prawnym położoną w Tarnowie, objętą LWH 446 Strusina prowadzoną przez Wydział VI Ksiąg Wieczystych Sądu Rejonowego w Tarnowie, oznaczoną jako działka numer 186/3 o pow. 0,0036 ha obrębu 250, w związku z decyzją Prezydenta Miasta Tarnowa Nr 2/D/2023 z dnia 5 października 2023 r. znak: WAB-I.6740.38.2023.SZ o zezwoleniu na realizację inwestycji drogowej pn.: „Rozbudowa węzła komunikacyjnego wraz z drogami dojazdowymi w rejonie Owintaru – etap I",
2. **zobowiązaniu** Zarządu Dróg i Komunikacji w Tarnowie działającej w imieniu Prezydenta Miasta Tarnowa do złożenia ustalonego odszkodowania do depozytu sadowego na okres 10 lat, jednorazowo w terminie 14 dni, od dnia w którym niniejsza decyzja stanie się ostateczna.

Osoby, które wykażą przysługujące im prawo rzeczowe do przedmiotowej nieruchomości, mogą zapoznać się z treścią decyzji Prezydenta Miasta Tarnowa znak: WGN.ROG.6833.4.4.2023.KB

z dnia 3 marca 2026 r. w Urzędzie Miasta Tarnowa – Wydział Geodezji i Nieruchomości ul. Nowa 3, pokój 208 (II piętro), tel. 14/ 688 27 58 w godzinach 7:30 – 15:30 od poniedziałku do piątku w terminie 14 dni od dnia ogłoszenia niniejszego obwieszczenia.

eprasa.pl e15f19b2e4

FOT. WOJTEK GÓRSKI

Bitcoin – nowe złoto czy nowa szata pieniądza?

Rafał Woś

Większość fundamentalnych sporów ekonomicznych da się sprowadzić do jednego – o pochodzenie pieniądza. Jedni wierzą, że na początku był barter. Niektóre z przedmiotów wymiany stały się pieniądzem ze względu na swoje wyjątkowe właściwości. Metale (zwłaszcza złoto i srebro) były cenne same w sobie i dlatego stały się one walutami. Do zjawiska współczesnego pieniądza fiducjarnego (opartego na zaufaniu do emitenta) barterowo-kruszcowi podchodzą z rezerwą, tęskniąc za czasami, gdy wartość walut opierała się na jakiejś formie wymienialności na kruszce. To wśród zwolenników takiego rodowodu pieniądza znajdziemy najwięcej liberałów, libertarian i wolnorynkowych Austriaków.

Inna tradycja to poszukiwanie początków pieniądza w długu. Pierwsze waluty miały być zwyczajnie sposobem na zapisanie zobowiązania, by nie uległo zapomnieniu. Tu pieniądz – z kruszcu, drewna, papieru czy cyferek na ekranie – jest jedynie symbolem wartości, a nie wartością samą w sobie. Pozostaje pieniądzem tak długo, jak znajduje się ktoś, kto go zaakceptuje. Z tej tradycji rekrutują się zazwyczaj keynesiści, socjaliści i inni zwolennicy silnej roli państwa w gospodarce.

Tu dochodzimy do ciekawego paradoksu. Gdy na scenie pojawił się nowy typ pieniądza, czyli kryptowaluta, to z otwartymi ramionami przyjęli go raczej ci pierwsi – barterowo-kruszcowi wolnorynkowcy. To oni dostrzegli w bitcoinie i jego kolejnych wcieleniach antidotum na potęgę państwa. Sądzili (i pewnie sądzą nadal), że w świecie krypto da się najlepiej schować przed wszędobylską ekonomią polityczną. Trzeba jednak zauważyć, że kryptowaluty jawią się jako totalne zaprzeczenie pieniądza opartego na obiektywnej wartości. Nawet nie istnieją fizycznie, ich wartość nie jest zabezpieczona w złocie, srebrze czy innym indeksie (chyba że mowa o stablecoinach, ale ich kurs jest związany przecież z pieniądzem fiducjarnym). No więc jak to jest? Liberałowie cieszą się z bitcoina i innych wcieleń kryptowaluty jak dziecko z tortu urodzinowego, choć kryptowaluty są formą pieniądza opartego na wierze. Tyle że nie w państwo i bank centralny, ale w algorytm, blockchain i wyrocznię.

Z paradoksem tym spróbowali się zmierzyć ekonomiści Daniel Selinger i Isaak Crofton. Sięgnęli po stworzony w 1912 r. teoremat regresji. Jego twórca, guru szkoły austriackiej Ludwik von Mises, przyjął, że każdy pieniądz musiał kiedyś mieć jakąś wysoką wartość użytkową (np. złoto było cenne dla jubilerów i podobało się pozostałym). Mises zastosował teorię użyteczności krańcowej do pieniądza, tłumacząc, że ludzie wyceniają pieniądz, bo pamiętają, co można było za niego kupić wcześniej. Proces ten można cofać, aż dojdzie się do pierwotnej wartości użytkowej.

Idąc tym tropem, Selinger i Crofton postanowili sprawdzić, skąd się wzięła wartość bitcoina. Dziś jest on wart x, bo wczoraj był wart y. Cofając się odpowiednio daleko, dochodzimy w końcu do pierwszej bitcoinowej transakcji. Zdarzyła się – jak głosi legenda – w 2009 r., gdy stworzony przez Satoshiego Nakamoto cyberpieniądz został zaakceptowany przez programistę Hala Finneya. Ten zaś tłumaczył w swoich wspomnieniach, że uznał bitcoin za walutę z powodu subiektywnej wartości, jaką była dla niego anonimowość transakcji i nadzieja na stworzenie zdecentralizowanego pieniądza. To przekonanie Selinger i Crofton rozciągają na wszystkie kryptowaluty, twierdząc, że wartość użytkowa bitcoina dla pierwszych odbiorców dowodzi prawdziwości teorii Misesa. A tym samym czyni kryptowaluty pieniądzem bliższym złotu czy srebru niż dolarom emitowanym przez Rezerwę Federalną USA z niczego. Jednego tylko ekonomiści nie wzięli pod uwagę. Bo co z inną bitcoinową legendą, że Satoshi Nakamoto (którego nikt nigdy nie widział) i Hal Finney to jedna i ta sama osoba? ©℗

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

Sztuczna inteligencja przewiduje kariery

Paweł

Struski

Autor jest ekonomistą GRAPE

Jednym z kluczowych wyzwań w ekonomii pracy jest próba przewidzenia, jak potoczy się zawodowa przyszłość konkretnej osoby. Takie prognozy pozwalają lepiej rozumieć zmiany strukturalne na rynku pracy, analizować kariery różnych grup społecznych czy oceniać skuteczność programów socjalnych. Aby jednak móc cokolwiek sensownie przewidywać, trzeba mieć dobre dane. Najlepiej jest, gdy badacze mogą obserwować te same osoby przez wiele lat. Sztandarowym przykładem takiego projektu jest amerykańskie Panel Study of Income Dynamics (PSID) – badanie, które od 1968 r. nieprzerwanie śledzi losy tych samych rodzin i ich potomków. To prawdziwa perełka, ale też przedsięwzięcie kosztowne i logistycznie skomplikowane. Niewiele krajów może sobie pozwolić na podobną inicjatywę, a tam, gdzie się to udaje, liczba uczestników jest z konieczności ograniczona.

Z pomocą przychodzą nowe techniki uczenia maszynowego i nowe źródła danych. Keyon Vafa z Uniwersytetu Harvarda wraz z zespołem badaczy ze Stanfordu i Columbii zaproponowali alternatywną metodę. Nawiązali współpracę z zajmującą się doradztwem zawodowym prywatną firmą Zippia i uzyskali dostęp do imponującego zbioru 24 mln CV. Na tej podstawie odtworzyli przebieg ścieżek zawodowych milionów osób, a następnie, korzystając z technik uczenia maszynowego, zbudowali model potrafiący przewidywać kolejne etapy kariery danej osoby.

Model ten nazwali CAREER (z ang. kariera). Co ciekawe, oparto go na tej samej architekturze, z której korzystają współczesne modele językowe, takie jak ChatGPT (architektura Transformer). Różnica polega na tym, że zamiast generować słowa, CAREER pisze ciąg kolejnych etapów zawodowych na podstawie dotychczasowej ścieżki. Dzięki stosunkowo niewielkim rozmiarom może działać nawet na zwykłym komputerze – poza wielkimi laboratoriami badawczymi. Oczywiście model ma też swoje mankamenty. Jednym z nich jest to, że może generować jedynie takie stanowiska, jakie pojawiły się w danych źródłowych. A ponieważ niektóre zawody stopniowo zanikają, a w ich miejsce pojawiają się nowe, prognozy modelu z czasem mogą tracić na aktualności.

W kolejnym kroku naukowcy postanowili połączyć CAREER z klasycznymi narzędziami ekonometrii. Okazało się, że kompaktowy sposób, w jaki model reprezentuje historię kariery, pozwala znacząco poprawić skuteczność tradycyjnych metod przewidywania zarobków. Dzięki temu łatwiej analizować m.in. wpływ przynależności do związków zawodowych, wykształcenia czy płci na poziom wynagrodzeń.

Przykład ten pokazuje coś ważnego: sztuczna inteligencja nie tylko automatyzuje świat, lecz także otwiera nowe ścieżki poznania. W połączeniu z dużymi, niestandardowymi zbiorami danych staje się realnym narzędziem rozwoju nauki, nawet w tak „ludzkich” dziedzinach jak ekonomia pracy. ©℗

DGP | Magazyn na Weekend

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

Redaktor naczelny:
Tomasz Pietryga

Zastępcy redaktora naczelnego:
Łukasz Guza, Łukasz Wilkowicz

Dział Dodatków Poradniczych:
Monika Bugaj-Wojciechowska

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

Kraj, Świat i Gospodarka:
Michał Potocki

Opinie:
Marcin Kube

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

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

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

projekt graficzny:
Marek Knap, Adam Głowacki

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

Dyrektor Centrum Reklamy:
Michał Krukowski

Dyrektor Marketingu:
Krystyna Wieczorkiewicz

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

Druk:
Seregni Printing Group S.A.

INFOR

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

Grupa INFOR PL
Prezes zarządu: Ryszard Pieńkowski

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

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

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

© – 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

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

eprasa.pl e15f19b2e4

AUTOPROMOCJA

DGP Dziennik Gazeta Prawna

14 DNI
DOSTĘPU DO WSZYSTKICH TREŚCI ZA DARMO

Zarejestruj się i czytaj bez ograniczeń **dzięki partnerowi**
Wejdź na **dgp.pl**

pwc

eprasa.pl e15f19b2e4

DGP | Kobiety w biznesie

ekstra 6–8 marca 2026 nr 45 (6714) dodatek informacyjno-promocyjny FORSAL.PL

Liderki, mentorki, innowatorki

Wszystkie role kobiet biznesu

Fot. Shutterstock x2

Koniec ery elitarnej bizneswoman

Liderka ma realny wpływ. Inspiruje, motywuje i uczy innych **str. D2**

Kobiety i technologie – nowa era?

Branża nowych technologii powoli zyskuje kobiecą twarz **str. D4–5**

Debata: Topowe liderki o swojej roli

Empatia to przejaw słabości czy źródło potężnej siły? **str. D6–7**

Prawo UE: kobiety do zarządów

Co zmieni w Polsce unijna dyrektywa „Women on Boards” **str. D10**

eprasa.pl e15f19b2e4

Koniec ery elitarnej bizneswoman

Kiedyś ten termin był zarezerwowany dla nielicznych kobiet sukcesu przebijających szklany sufit w świecie zdominowanym przez mężczyzn. Dziś to element codzienności, a dla niektórych wręcz modny medialny szyld – zauważa Ilona Adamska, wydawczyni, przedsiębiorczyni, działaczka społeczna.

Fot. Mat. prasowe

Przyjęło się uważać, że bizneswoman to kobieta aktywnie działająca w świecie biznesu. Czy to pojęcie na przestrzeni ostatnich lat wypełniło się jakąś nową treścią?

Nie mam wątpliwości, że to pojęcie przeszło ogromną transformację. Kiedyś bizneswoman funkcjonowała w znaczeniu niemal symbolicznym. Pojęcie to odnosiło się wyłącznie do kobiet, które odnosiły spektakularne, wręcz niedostępne dla ogółu, sukcesy finansowe. Myśleliśmy o kobietach piastujących najwyższe stanowiska menedżerskie w wielkich międzynarodowych korporacjach. Była to grupa wybitnie elitarna, wręcz hermetyczna.

A dzisiaj?

To pojęcie uległo zdecydowanemu poszerzeniu i odnosi się do bardzo różnych ról zawodowych, modeli przywództwa, a także stylów prowadzenia działalności. Tak się stało, bo zmieniła się struktura naszej gospodarki. Dziś wokół mnie jest mnóstwo kobiet, które nie są prezeskami wielkich spółek giełdowych, ale są pełnoprawnymi bizneswomen. Mówię tu o właścicielkach małych i średnich firm, o liderkach start-upów, o dziewczynach, które z sukcesem budują marki osobiste. Szczególnie widać to na Instagramie czy w ogóle w przestrzeni cyfrowej, gdzie kobiety rozwijają biznesy online.

Czy to pozytywna zmiana? Skoro dziś niemal co druga kobieta w sieci nazywa siebie bizneswoman, to czy to określenie jeszcze cokolwiek znaczy?

Szczerze mówiąc, ja sama przez długi czas nie lubiłam, gdy tak o mnie mówiono, ponieważ – w moim odczuciu – prawdziwa bizneswoman to była postać formatu pani dr Ireny Eris – kobieta budująca markę o zasięgu międzynarodowym, operująca ogromnym kapitałem. Ja na początku swojej drogi nie zarabiałam wielkich pieniędzy, więc czułam dysonans. Dzisiaj mam wrażenie, że nastąpiła pewna dewaluacja. Organizowałam przez lata konkursy takie jak „Lwice Biznesu" i przyznam szczerze, że czułam ogromny dyskomfort, gdy zgłaszały się do nich panie, które bardzo chciały uchodzić za symbol sukcesu, za ową „Lwicę", a jednocześnie proponowały mi opłacenie pakietów sponsorskich w trzech ratach, bo zwyczajnie nie miały pieniędzy. To pokazuje pewną powierzchowność dzisiejszych czasów.

Do czego prowadzi sytuacja, w której każdy może nadać sobie taki tytuł bez względu na faktyczne osiągnięcia?

Konsekwencja jest jedna i dość bolesna: przestaniemy doceniać te kobiety, które faktycznie dokonały rzeczy niemożliwych. Wszystko się zleje w jedną masę. Zniknie poczucie wyjątkowości. Pojawia się więc pytanie: jak teraz wyłuskać z tego tłumu osoby naprawdę wybitne? Dzisiaj w jednej linii stawiamy bowiem kobiety budujące potężne organizacje z tymi, które dopiero zaczynają swoją przygodę z własną działalnością. Z jednej strony można powiedzieć, że to miara naszych czasów i może tak właśnie powinno być w nowoczesnym społeczeństwie – że bycie kobietą biznesu nie jest już niczym nadzwyczajnym, tylko jedną z naturalnych ról zawodowych w nowoczesnej gospodarce. Ale z drugiej strony, jako osoba, która od lat obserwuje ten rynek, bardzo żałuję tego prestiżu, który kiedyś towarzyszył temu słowu.

Skoro samo pojęcie ewoluowało, to czy zmienił się też zestaw cech, które powinna mieć współczesna bizneswoman?

Uważam, że zestaw tych cech uległ znaczącej modyfikacji. Do niedawna utożsamialiśmy sukces wyłącznie z wynikiem finansowym. Dzisiaj prawdziwa bizneswoman ma przede wszystkim realny wpływ – nie tylko na swój portfel, ale na otoczenie biznesowe i społeczne. Nie chciałabym takich kobiet nazywać influencerkami, bo to słowo bywa źle kojarzone, ale są to liderki, które inspirują, motywują i uczą innych. Obecnie stawia się na tzw. empatyczne przywództwo, często nazywane też przywództwem służebnym. Kolejna kwestia to świadome budowanie marki osobistej.

> Do niedawna utożsamialiśmy sukces wyłącznie z wynikiem finansowym. Dziś prawdziwa bizneswoman ma przede wszystkim realny wpływ – nie tylko na swój portfel, ale na otoczenie biznesowe i społeczne. To liderka, która inspiruje, motywuje i uczy innych.

Dziesięć czy dwadzieścia lat temu pojęcie personal brandingu praktycznie nie istniało...

Tak, biznes tworzyło się w ciszy. Panowało przekonanie, że pieniądze i kariera lubią spokój, że lepiej się nie wychylać, nie chwalić, nie wychodzić przed szereg. Dzisiaj to niemożliwe. Musimy być w mediach, musimy się pokazywać, bo konkurencja jest ogromna. Wygrywają te kobiety, które potrafią swoją markę ekspertki zbudować i skutecznie ją komunikować. Zawsze powtarzam za Woodym Allenem, że 80 proc. sukcesu to umiejętność pokazania się. Kiedyś wymagano od nas skromności, dziś wymaga się od nas komunikowania sukcesu, by świat dowiedział się o tym, co robimy.

Jakie jeszcze cechy są niezbędne, by przetrwać i wygrywać w dzisiejszych realiach?

Dla mnie najważniejsze jest to, że współczesna bizneswoman traktuje biznes jako przestrzeń do realizacji wartości, a nie tylko jako źródło zysku. To jest ogromna zmiana pokoleniowa. Ja sama jestem tego przykładem – zrezygnowałam z prowadzenia agencji PR i klubu biznesowego, mimo że przynosiły mi one satysfakcjonujące dochody, na rzecz fundacji. Chciałam połączyć biznes z tym, co mi w duszy gra. Dzisiejsze liderki stawiają na edukację, na tysiące szkoleń i webinarów, wykorzystują sieci relacji, ale przede wszystkim działają z misją. Przyświeca im wyższy cel niż tylko status materialny. Kolejną cechą jest autentyczność.

Czyli co?

Żeby być sobą, trzeba najpierw wiedzieć, kim się jest – jak mawiał Jacek Santorski. Dzisiejsze kobiety biznesu nie chcą już spełniać cudzych oczekiwań. Są świadome, że bycie sobą wystawia je na hejt i krytykę, że wymaga umiejętności powiedzenia „nie" nawet osobom bliskim, ale daje to wolność, która jest bezcenna. Do tego dochodzi dbałość o równowagę, czyli słynny work-life balance. Dzisiejsza bizneswoman wie, że troska o siebie to nie egoizm, ale fundament efektywności w nowym projekcie biznesowym.

Czy w takim razie możemy mówić o nowej roli kobiety w biznesie?

Zdecydowanie tak. Tą nową rolą jest pokazywanie ludzkiej i wybitnie kobiecej twarzy biznesu. Skoro ponad jedna trzecia działalności gospodarczych w Polsce należy do kobiet, możemy mówić o pewnego rodzaju demokratyzacji przedsiębiorczości. Naszą misją jest pokazanie, że biznes to nie tylko męska rywalizacja, agresja i nieustępliwość. My wnosimy intuicję, z której mężczyźni często się podśmiewają, a która jest potężną kompetencją.

Czy jest jakaś lekcja, którą jako kobiety w biznesie musimy jeszcze odrobić, by wejść na wyższy poziom?

Najważniejszą lekcją jest lekcja solidarności i siostrzeństwa. To jest klucz do wszystkiego. Nasze badania pokazały, że tylko 30 proc. kobiet doświadczyło realnego wsparcia ze strony innych kobiet w pracy. To drastycznie mało. Prawie połowa badanych uważa, że to mężczyźni są wobec siebie bardziej lojalni. My mogłybyśmy być znacznie wyżej, gdybyśmy zrozumiały, że zamiast rywalizować, musimy się wzmacniać. Często powtarzam: to, jak traktujesz drugą kobietę, jest lustrem tego, jak traktujesz samą siebie. Jeśli kochasz i akceptujesz siebie, w innej kobiecie zobaczysz sojuszniczkę, a nie rywalkę. Drugą lekcją jest wolność definiowania siebie i prawo do zmiany drogi bez poczucia winy. Jeśli coś nam nie wychodzi – nie traktujmy tego jako porażki życiowej. Po prostu zmieńmy kierunek. Dzisiaj masa kobiet się przekwalifikowuje i to jest wspaniałe. Musimy nauczyć się budować wspólnotę.

Jaka będzie bizneswoman przyszłości?

Przede wszystkim pewna siebie i autentyczna. Chciałabym, żeby była też trochę szalona, w tym pozytywnym znaczeniu – żeby nie była sztywna, żeby kochała życie i akceptowała swoje wady. Perfekcjonizm nie jest zdrowy, on nas zabija. Bizneswoman przyszłości to kobieta, która zna swoje mocne i słabe strony, jest odporna na krytykę i nie boi się iść po swoje, dbając jednocześnie o swoje zdrowie psychiczne i odporność.

Rozmawiała: PAO

eprasa.pl e15f19b2e4

PREZENTACJA

Partner

Henkel

Wierzę w multidyscyplinarność

Fot. Dariusz Iwański / Mat. prasowe

Z mojego doświadczenia wynika, że dobrostan i wyniki wcale się nie wykluczają – wręcz przeciwnie, wzajemnie się wzmacniają. Zespół, który czuje się bezpiecznie i zaufał liderowi, ma odwagę proponować nowe rozwiązania i brać odpowiedzialność za decyzje – przekonuje Aleksandra Gawlas-Wilińska, dyrektorka marketingu Henkel Consumer Brands.

Jak w jubileuszowym 150. roku działalności firmy balansować między ochroną dziedzictwa znanych marek a koniecznością ich ciągłego odmładzania pod gusty i potrzeby współczesnego konsumenta?

Nasze marki takie jak Persil czy Schwarzkopf mają za sobą długą historię, którą bardzo szanujemy. Jednak ich pozycja nigdy nie wynikała wyłącznie z samego wieku czy siły tradycji. Budowały ją przede wszystkim innowacje i zdolność do trafnego odpowiadania na realne potrzeby konsumentów – w różnych czasach i różnych kontekstach społecznych. To właśnie ta gotowość do zmiany była ich największą siłą. Dziś robimy dokładnie to samo, tyle że w innych realiach, cyfrowych, szybszych i stawiających poprzeczkę wyżej niż kiedykolwiek wcześniej. Dziś robimy dokładnie to samo w świecie pędzącym szybciej i coraz bardziej cyfrowym. Owszem, długa historia daje nam wiarygodność, ale nie zwalnia z obowiązku ciągłej aktualizacji kanałów dotarcia, oferty produktowej i języka komunikacji.

Jak to wygląda w praktyce?

Dobrym przykładem jest Persil, który obok technologicznej skuteczności coraz mocniej akcentuje w komunikacji równość w podziale obowiązków domowych. To naturalna ewolucja marki obecnej w milionach domów: reagujemy na zmiany społeczne i pokazujemy nowoczesny model rodziny, w którym odpowiedzialność jest dzielona, a nie przypisana do jednej osoby. Naszą ambicją jest, aby kolejne pokolenia konsumentów postrzegały nasze marki jako równie aktualne i potrzebne, jak ich poprzednicy – niezależnie od tego, jak bardzo zmienia się świat wokół nich.

A czemu służą akcje społeczne, np. promowanie profilaktyki raka piersi?

W marketingu widać wyraźnie, że działania „pod trend" bardzo szybko tracą wiarygodność. Konsumentki natychmiast wyczuwają, jeśli coś nie jest autentyczne. Dla mnie prawdziwa skuteczność marketingu społecznie zaangażowanego polega na budowaniu trwałej relacji opartej na zaufaniu i realnej wartości. Dlatego warto angażować się tylko w te projekty, które są spójne z DNA naszych marek i wartościami, które komunikujemy od lat. W przypadku naszych marek kobiecych, takich jak Gliss, od dawna mówimy o sile kobiet i ich pewności siebie. Ale zadaliśmy sobie pytanie: co jest fundamentem tej siły?

I jaka była odpowiedź?

Prosta: zdrowie. Bez niego trudno mówić o sprawczości, rozwoju czy spełnieniu. Dlatego skupiliśmy się na profilaktyce raka piersi, ponieważ to wciąż jedno z największych wyzwań zdrowotnych kobiet w Polsce. Wierzę, że kobieta najlepiej rozumie inną kobietę – jej obawy, potrzeby, wątpliwości. I badania to potwierdzają. Dlatego Różowy Patrol działa lokalnie i oparty jest na bezpośrednich relacjach. Od trzech lat, we współpracy z fundacją OnkoCafe – Razem Lepiej, szkolimy ambasadorki w małych społecznościach i dajemy im konkretne narzędzia: fantomy do nauki samobadania, materiały edukacyjne, dostęp do fundacji i jej ekspertów. To nie jest jednorazowa kampania w październiku – to program edukacyjny, który trwa cały rok.

Jakie są efekty?

Widać je najlepiej w małych miejscowościach i w konkretnych historiach. Tylko w 2025 r. powstało ponad 50 nowych klubów i w tym czasie przeszkoliliśmy 150 ambasadorek. Za tymi liczbami kryją się prawdziwe kobiety, które szybciej zgłosiły się na badania, przekonały do nich bliskie osoby. I to jest prawdziwa miara sukcesu – kiedy nasze działania realnie zmieniają życie.

Ma Pani doświadczenie w sprzedaży i e-commerce. Jak pomaga to Pani w zarządzaniu pionem marketingu w tak dużej strukturze jak Henkel?

W programach mentoringowych, w których uczestniczę, powtarzam młodym kobietom, by świadomie planowały swoją karierę. Ważne jest, by wchodząc do firmy czy zakładając własny biznes, zastanawiały się, dokąd chciałyby dojść, traktując to jako podróż i okazję do zbierania różnego rodzaju doświadczeń. Moja własna droga – od sprzedaży, przez e-commerce, do zarządzania marketingiem, w tym praca w zagranicznych oddziałach Henkla – pokazała mi, że najlepsze decyzje podejmuje się wtedy, gdy rozumie się biznes w całości, a nie tylko jego fragment. Dlatego wierzę w multidyscyplinarność.

Co ona daje?

Coś więcej niż zestaw umiejętności. Daje sprawczość, a sprawczość buduje pewność siebie, która jest niezbędna na najwyższych stanowiskach. Na tym etapie nie chodzi już o to, by być najlepszą specjalistką w jednym obszarze. Chodzi o to, by umieć słuchać, łączyć punkty i inspirować innych do współpracy. I tego właśnie nauczyły mnie wszystkie wcześniejsze etapy mojej drogi.

Czy kobiecy styl przywództwa w marketingu kładzie większy nacisk na empatię i rozwój kompetencji miękkich? I jak pogodzić twarde wymagania korporacyjne z dobrostanem pracowników?

Z mojego doświadczenia wynika, że dobrostan i wyniki wcale się nie wykluczają – wręcz przeciwnie, wzajemnie się wzmacniają. Zespół, który czuje się bezpiecznie i zaufał liderowi, ma odwagę proponować nowe rozwiązania i brać odpowiedzialność za decyzje. Nie wierzę przy tym w jeden „kobiecy styl przywództwa", choć faktem jest, że kobiety w testach empatii wypadają statystycznie lepiej. Empatia ułatwia budowanie środowiska, w którym można popełniać błędy, zadawać trudne pytania i otwarcie rozmawiać o wyzwaniach. W Henklu działamy na podstawie modelu zaufania Lencioniego – a tzw. złote zasady komunikacji i spotkań w dziale Henkel Consumer Brands wypracowaliśmy wspólnie z zespołami. Bo strategia bez odpowiedniej kultury organizacyjnej po prostu nie działa. Dobrostan to dla mnie też poczucie sensu. Dlatego program wolontariatu MIT – Make an Impact on Tomorrow – jest tak ważny.

Na czym on polega?

Pracownicy mogą realizować własne projekty społeczne ze wsparciem firmy, korzystając nawet z płatnego czasu pracy. W 2025 r. na działania MIT przeznaczyliśmy ponad 527 tys. zł, a w latach 2019–2025 zrealizowano 1583 inicjatywy o łącznej wartości ponad 21 mln zł. To nie tylko buduje zaangażowanie, lecz także daje poczucie sprawczości i wspólnoty. Zadowolony zespół nie oznacza mniej wymagającego. Oznacza kreatywny, odpowiedzialny i zmotywowany zespół – a stres, jak wiemy, nigdy nie jest dobrym długoterminowym paliwem dla innowacji.

Jest Pani wiceprezeską Polskiej Organizacji Reklamodawców współtworzącej zasady na polskim rynku.

Bardzo się cieszę, że Polska Organizacja Reklamodawców w ogóle powstała – to dowód na dojrzałość naszego rynku. Organizacja działa od 2023 r., a Henkel był jednym z jej współzałożycieli. Dziś skupia ponad 50 firm i reprezentuje Polskę w strukturach World Federation of Advertisers. To ważne, bo po raz pierwszy jako branża mówimy jednym głosem – nie tylko o wzroście, lecz także o odpowiedzialności.

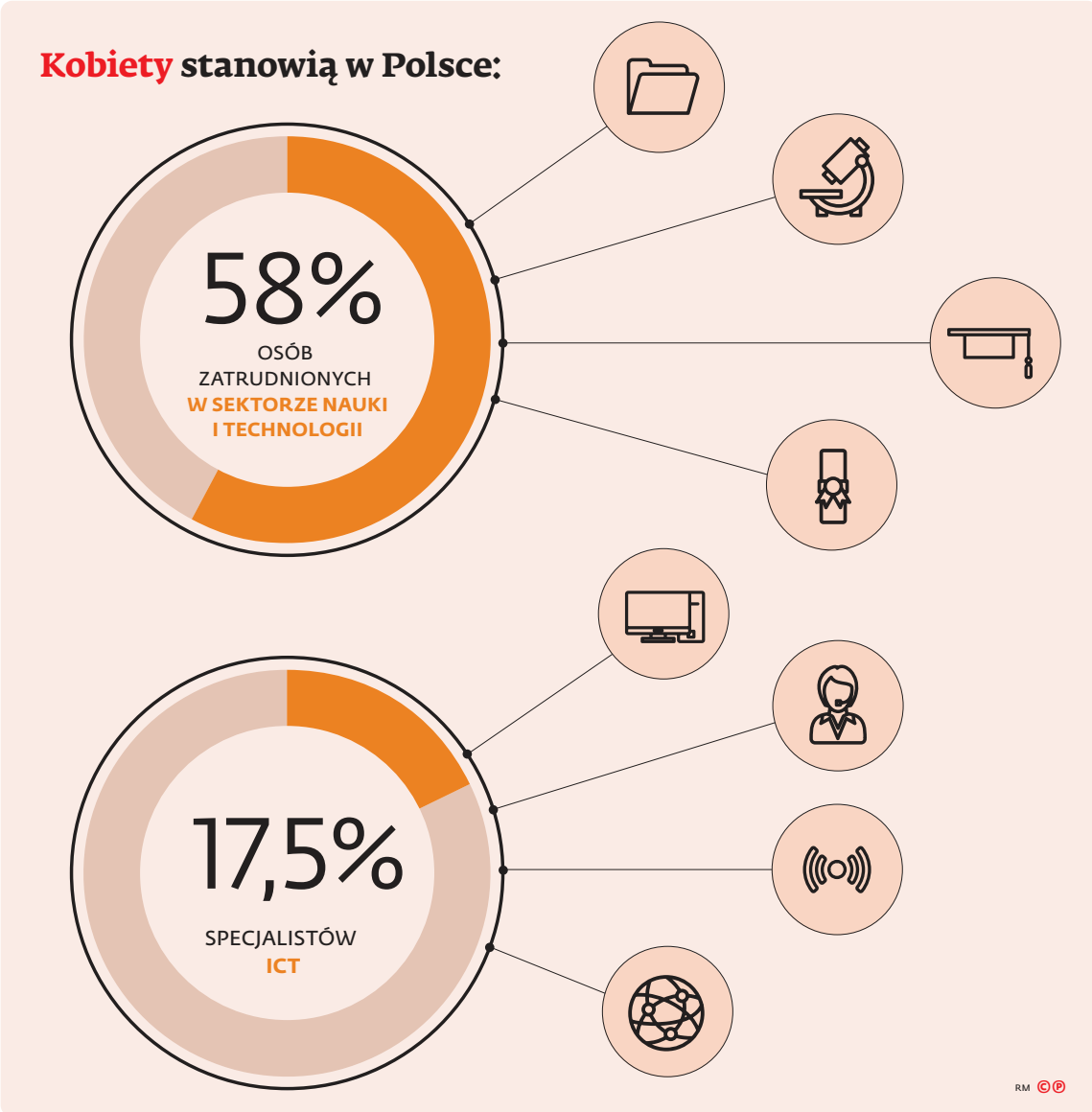
Jakie są największe wyzwania związane z etyką i odpowiedzialnością w reklamie?

Największym jest tempo zmian. Regulacje prawne zawsze będą krok za rzeczywistością, dlatego naszym zadaniem jako środowiska jest wypracowywanie standardów wcześniej – zanim pojawi się kryzys. Z perspektywy wiceprezeski uważam, że etyka w reklamie przestaje być miękkim tematem wizerunkowym. To dziś twardy element strategii biznesowej. Marka, która raz straci zaufanie, odzyskuje je latami. Dlatego odpowiedzialność nie ogranicza się do zgodności z prawem – chodzi o świadome budowanie standardów chroniących konsumentów, twórców i same marki.

Uczy też Pani studentów marketingu strategicznego. Jakie jest nowe pokolenie kobiet wchodzących do biznesu?

Prowadząc zajęcia w modelu warsztatowym na studiach podyplomowych, mam do czynienia z osobami ze wszystkich grup wiekowych. I bardzo często wychodzę z tych zajęć z poczuciem, że sama dużo się nauczyłam. Wierzę, że najlepiej jest uczyć się marketingu nie tylko słuchając, lecz także biorąc sprawy w swoje ręce. Moi studenci muszą tworzyć koncepty nowych produktów, a potem ich bronić. Zauważam u moich studentek, ale też i w pracy z moim zespołem, że mocną stroną młodych ludzi jest krytyczne spojrzenie na tradycyjne modele, pytanie „dlaczego?", poszukiwanie sensu, odwaga w kwestionowaniu dawnych zależności. Dla mnie to źródło ogromnego optymizmu: przyszłość marketingu jest w rękach ludzi, którzy łączą krytyczne myślenie z odpowiedzialnością, wrażliwością społeczną i cyfrową biegłością. (MP)

eprasa.pl e15f19b2e4



Kobiety i technologie – nowa era?

Branża nowych technologii powoli zyskuje kobiecą twarz. Panie zarządzają projektami AI, kierują zespołami badawczymi i odpowiadają za strategiczne obszary transformacji cyfrowej. Mimo to rozwijający się dynamicznie i coraz ważniejszy sektor IT wciąż pozostaje obszarem rynku pracy o mocno tradycjonalistycznej reprezentacji płci.

Jeden z największych paradoksów współczesnych czasów polega na tym, że sektor nowych technologii – utożsamiany z przyszłością i postępem – pozostaje wybitnie konserwatywny pod względem struktury zatrudnienia. Według Eurostatu w 2024 r. kobiety stanowiły zaledwie 19,5 proc. specjalistów ICT w Unii Europejskiej. W Polsce odsetek ten sięgał 17,5 proc. Mimo rosnącej liczby programów mentoringowych, inicjatyw edukacyjnych i kampanii społecznych nie widać tu rewolucyjnych zmian.

Profesor Karolina Jaklewicz, prorektorka Politechniki Wrocławskiej, podkreśla, że z jednej strony rośnie obecność kobiet w branży, powstaje coraz więcej programów wspierających rozwój ich karier, a kobiety coraz częściej obejmują role eksperckie i liderskie, jednak z drugiej strony szklany sufit wciąż nad nimi wisi: widoczne są luka płacowa oraz nikła reprezentacja pań na kluczowych stanowiskach decyzyjnych.

Widoczność kobiet nie oznacza realnej zmiany

Wizerunek branży zmienia się szybciej niż statystyki. Kobiety są bardziej widoczne w debacie publicznej dotyczącej nowych technologii, występują na konferencjach, komentują rozwój AI, kierują projektami badawczymi i transformacyjnymi. Ich obecność przestaje być traktowana jako wyjątek, a coraz częściej uważa się ją za naturalny element ekosystemu innowacji.

Agnieszka Karlińska, AI Lead & Partner w Quantica Lab, mówi o realnym postępie, ale jednocześnie przestrzega przed zbyt optymistyczną interpretacją tego, co widać. Jak zaznacza, kobiety coraz częściej obejmują role liderskie, zarządzają zespołami i odpowiadają za kluczowe obszary projektów. Ale w najbardziej technicznych, wyspecjalizowanych rolach inżynierskich oraz na najwyższych szczeblach zarządzania dysproporcje są ogromne. Z raportu LinkedIn Economic Graph „The State of Women in Leadership" (2025) wynika, że w branży określanej jako „Technology, Information and Media" kobiety stanowią tylko 22,3 proc. osób na najwyższych stanowiskach (VP i C-suite).

– W projektach związanych z AI częściej spotykamy kobiety w obszarach pracy z danymi, ewaluacji i analizie językowej niż w architekturze systemów czy treningu modeli – wskazuje Agnieszka Karlińska, dodając, że role związane z architekturą systemów, infrastrukturą czy trenowaniem modeli AI należą zwykle do najlepiej wynagradzanych i mają największy wpływ na kierunek rozwoju technologii. Dane Interface EU pokazują, że kobiety stanowią ok. 22 proc. globalnych talentów AI, przy czym ich udział spada wraz ze stażem i doświadczeniem.

Źródeł tej dysproporcji nie da się sprowadzić wyłącznie do rynku pracy. Znajdziemy je w domu, środowisku zamieszkania, systemie edukacji. W Unii Europejskiej kobiety stanowią ok. 57–58 proc. wszystkich absolwentów szkół wyższych, ale na kierunkach związanych z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (ICT) ich odsetek spada do ok. 20–22 proc. Podobne dysproporcje widoczne są na kierunkach inżynieryjnych, produkcyjnych i budowlanych, gdzie udział kobiet wynosi według Eurostatu między 26 a 28 proc.

Rewolucja zaczyna się na naszych oczach

Profesor Karolina Jaklewicz zwraca jednak uwagę na wyraźny trend wzrostowy. Na Politechnice Wrocławskiej kobiety stanowią dziś 33 proc. społeczności studenckiej. Co istotne, studentki coraz częściej są liderkami projektów badawczych i konstrukcyjnych – projektują łaziki marsjańskie, bolidy czy roboty. Widoczność tych wzorców ma znaczenie nie tylko symboliczne, lecz także społeczne, ponieważ wpływa na decyzje edukacyjne kolejnych pokoleń.

Dominika Grajewska z Zakładu Inżynierii Lingwistycznej i Analizy Tekstu w NASK podkreśla, że sztuczna inteligencja nie tylko zmienia technologie, lecz także redefiniuje samą naturę pracy w IT. Jak przyznaje, kiedy była studentką informatyki, dość często słyszała żart, że kobieta programistka jest jak świnka morska – ani świnka, ani morska. Dziś mało kto odważyłby się powiedzieć coś podobnego na głos, co najlepiej pokazuje skalę zmiany kulturowej. Pytanie jednak brzmi, czy zmiana obyczajowa jest równoznaczna z przebiciem szklanego sufitu w branży technologicznej.

Zdaniem ekspertki sztuczna inteligencja przestała być przestrzenią zarezerwowaną wyłącznie dla programistów i inżynierów. Współczesne projekty AI coraz częściej przypominają interdyscyplinarne środowiska pracy, w których obok informatyków pracują lingwiści, specjaliści od danych, badacze społeczni czy eksperci zajmujący się kontekstem kulturowym i etycznym technologii. To przesunięcie akcentów – z czysto inżynierskiego modelu kompetencji w stronę kompetencji hybrydowych – zaczyna realnie zmieniać strukturę zespołów technologicznych.

Jak podkreśla ekspertka, właśnie ta interdyscyplinarność otwiera nowe ścieżki wejścia do branży. Lingwistki rozpoczynające pracę przy projektach AI często zaczynają od anotacji danych, ewaluacji modeli czy pracy z korpusami językowymi. Po kilku miesiącach piszą własne skrypty w Pythonie i stopniowo wchodzą w bardziej techniczne obszary. Dominika Grajewska zwraca również uwagę na to, że rozwój modeli generatywnych sprawił, iż pojawiły się takie role jak prompt engineering, programowanie wspomagane przez modele czy analiza danych bez konieczności tworzenia złożonego kodu od podstaw. Technologie, które kiedyś wymagały lat zaawansowanej specjalizacji, dziś coraz częściej pozwalają budować rozwiązania przy wsparciu narzędzi automatyzujących część pracy programistycznej. – Największa transformacja nie polega na tym, że kobiety dogoniły technologię, lecz na tym, że technologia zaczęła potrzebować kompetencji, które kobiety miały od dawna – mówi obrazowo Dominika Grajewska.

Polska: duża luka w IT, duży potencjał w STEM

Pamela Krzypkowska, dyrektorka departamentu badań i innowacji w Ministerstwie Cyfryzacji, podkreśla, że mimo rosnącej widoczności kobiet w sektorze nowych technologii struktura rynku pracy w Polsce pozostaje wyraźnie asymetryczna. – W Polsce ponad 84 proc. osób pracujących w IT to mężczyźni, więc trudno mówić o równowadze – zauważa. Jej zdaniem oznacza to, że zmiana narracyjna i kulturowa jeszcze nie przełożyła się na proporcje zatrudnienia w najbardziej technicznych specjalizacjach.

Co ciekawe, według Eurostatu w niektórych regionach Polski kobiety stanowią nawet 58 proc. osób zatrudnionych w sektorze nauki i technologii (RST/science & technology). Problem nie polega więc na braku kobiet w sektorach wiedzy, lecz raczej na ich relatywnie niższej obecności w najbardziej inżynierskich, specjalistycznych obszarach IT.

Przedstawicielka resortu wskazuje również na jakościową zmianę, jaką przynosi rozwój sztucznej inteligencji. Jej zdaniem AI coraz częściej przyciąga kobiety, ponieważ „łączy technologię z realnym wpływem społecznym, elementem poznawczym i wymiarem filozoficznym". – Podczas warsztatów z młodymi dziewczynami widzę, że sposób, w jaki opowiadamy o AI jako technologii inspirowanej ludzkim mózgiem, jest dla nich niesamowicie ciekawy – wyjaśnia Krzypkowska. Jednocześnie podkreśla, że statystyki to tylko jedna strona medalu. Równie istotne pozostają pytania o awanse, różnice płacowe i reprezentację kobiet na stanowiskach decyzyjnych.

eprasa.pl e15f19b2e4

– O tym również należy głośno mówić, bo równość nie kończy się na samym dostępie do branży – kwituje.

Biznes: różnorodność jako strategia biznesowa

Monika Smulewicz, CEO Grupy HR We Go, zwraca uwagę na to, że branża technologiczna przechodzi dziś istotną zmianę mentalną. Jeszcze kilka lat temu różnorodność bywała traktowana przede wszystkim jako element narracji wizerunkowej – temat obecny w raportach ESG czy komunikacji employer brandingowej. Dziś coraz częściej staje się kategorią stricte biznesową. Według wielu badań i analiz zespoły zróżnicowane pod względem płci, wieku czy doświadczeń kulturowych tworzą rozwiązania lepiej odpowiadające na potrzeby użytkowników i bardziej odporne na błędy poznawcze. Ma to szczególne znaczenie w obszarze AI, gdzie technologie coraz silniej oddziałują na procesy społeczne i decyzje rynkowe.

Raporty firm doradczych (m.in. McKinsey, Deloitte) jasno wskazują, że organizacje o większej różnorodności zespołów częściej osiągają ponadprzeciętne wyniki finansowe i wykazują wyższą odporność na ryzyka biznesowe.

Lidia Piasecka-Netczuk, People and Culture Manager w Instytucie Reform, obserwuje wyraźną zmianę w kryteriach rekrutacyjnych w IT. Kompetencje miękkie – jeszcze niedawno traktowane jako „miły dodatek" – stały się dziś realnym czynnikiem decydującym o zatrudnieniu. Umiejętność współpracy z biznesem, komunikatywność, myślenie produktowe czy zdolność tłumaczenia złożonych zagadnień technologicznych na język interesariuszy zyskują znaczenie porównywalne z kompetencjami technicznymi. W takich procesach kobiety często wypadają bardzo dobrze, ponieważ coraz częściej łączą kompetencje techniczne z wysokim poziomem umiejętności społecznych. W środowisku, w którym IT przestało być zamkniętym światem programistów, a stało się przestrzenią intensywnej współpracy z biznesem i użytkownikiem, taki zestaw kompetencji staje się szczególnie ceniony. Ekspertka zwraca przy tym uwagę na to, że w najbardziej eksperckich, rzadkich kompetencyjnie rolach struktura zatrudnienia zmienia się znacznie wolniej.

> – Największa transformacja nie polega na tym, że kobiety dogoniły technologię, lecz na tym, że technologia zaczęła potrzebować kompetencji, które kobiety mają od dawna – **mówi obrazowo Dominika Grajewska.**

Okiem liderek

Katarzyna Rusek, wiceprezes zarządu SAP Polska i wieloletnia szefowa HR w tej firmie, wskazuje, że rosnąca obecność kobiet w branży technologicznej jest w dużej mierze efektem procesów, które rozpoczęły się znacznie wcześniej, niż nastąpiło to w działach HR. Na tle danych rynkowych SAP Polska wypada wyraźnie powyżej średniej: kobiety stanowią 29 proc. wszystkich pracowników firmy w Polsce, a w Warszawie (drugi oddział znajduje się w Gliwicach) ich udział sięga 41 proc. Co istotne, panie zajmują 31 proc. stanowisk menedżerskich, a w zarządzie ich reprezentacja wynosi 33 proc.

Zmiany postępowałyby pewnie szybciej, gdyby nie bariery natury mentalnej: na etapie aplikowania kobiety częściej niż mężczyźni mają tendencję do niedoszacowania własnych kompetencji i rzadziej decydują się na udział w rekrutacji, jeśli nie spełniają wszystkich wymagań.

Podobne obserwacje ma Karolina Rzońca-Bajorek, CFO i wiceprezes zarządu w Asseco Poland. – Dziś obecność kobiety w zarządzie czy na stanowiskach dyrektorskich w dużej firmie technologicznej nikogo nie dziwi. Jednocześnie statystycznie to mężczyźni częściej zajmują najwyższe funkcje. Nie uważam jednak, że powinniśmy patrzeć na to zagadnienie w kontekście rywalizacji. Nie chodzi o to, aby kobiety ustawiały się w kontrze do mężczyzn czy na odwrót. W biznesie kluczowe są współpraca zespołów i odpowiednie kompetencje poszczególnych osób. To właśnie one powinny przede wszystkim determinować, kto piastuje wyższe stanowisko – przekonuje menedżerka, dodając, iż jeżeli ambitne i zdolne kobiety będą chciały po coś sięgnąć, to to zrobią. – Mamy wiele przykładów kobiet w biznesie, które odniosły sukces, są docenione, a ich głos się liczy. Żadna z nich nie chciałaby usłyszeć, że doszła do tego miejsca tylko dlatego, że jest kobietą. To ogromnie krzywdzące – zauważa wiceprezes Asseco.

– U nas kobiety tworzą ponad 33 proc. zespołów – mówi Joanna Bilewicz, CPO Comarch. Podkreśla, że IT to dziś nie tylko programowanie, lecz także szerokie spektrum ról: od analityki i product managementu, po zarządzanie projektami, transformację organizacyjną i obszary łączące technologię z biznesem. To właśnie ta interdyscyplinarność otwiera przestrzeń dla kobiet budujących karierę w technologiach. – Moja wizja różnorodności opiera się na przekonaniu, że jest ona kluczowa, ale zawsze nadrzędne pozostają kompetencje, i to według nich zatrudniamy oraz rozwijamy talenty. Z dumą podkreślam, że w Comarch aż 55 proc. liderek to kobiety – mówi Joanna Bilewicz.

Kobiety nie przebiły jeszcze szklanego sufitu w IT i obszarze związanym z rozwojem AI w sensie statystycznym. Nadal pozostają mniejszością w najbardziej technicznych specjalizacjach i na najwyższych szczeblach zarządzania. Jednocześnie proces zmian wydaje się nieodwracalny – jest napędzany przez edukację, rynek pracy, rozwój AI i transformację kulturową. Pytanie nie brzmi już, czy kobiety będą jej częścią, lecz jak duży będą miały wpływ na jej kierunek.

– Największa transformacja nie polega na tym, że kobiety dogoniły technologię, lecz na tym, że technologia zaczęła potrzebować kompetencji, które kobiety mają od dawna – mówi obrazowo Dominika Grajewska.

Krzysztof Ratnicyn

Partner

PREZENTACJA

Bank Pekao

Aktywne słuchanie pracowników jest fundamentem ich zaangażowania

Kluczowe jest to, byśmy nie byli przedmiotem dziejów, tylko sami kreowali i programowali nasz świat – podkreśla Beata Frankiewicz-Boniecka, dyrektor departamentu klientów strategicznych w Banku Pekao SA

Fot. Mat. prasowe

Pracodawcy znaleźli się dziś pod presją nie tylko zmian geopolitycznych, ale w wielkim stopniu także demografii, technologii i odmiennych niż kiedyś oczekiwań młodych pokoleń. Na ile da się łączyć efektywność i dobry wynik finansowy z wcielaniem w życie bardzo popularnych dziś idei, takich jak wellbeing i work-life balance?

Zarówno w moim najgłębszym przekonaniu, jak i w systemie wartości i codziennej praktyce Banku Pekao SA trendy związane z dobrostanem oraz zachowaniem równowagi w życiu zawodowym i prywatnym w ogóle nie kłócą się z dążeniem do efektywności i dobrego wyniku finansowego. Jest wręcz odwrotnie: dzięki zapewnieniu pracownikom dobrostanu, w tym szeroko rozumianego bezpieczeństwa psychicznego, oraz wspieraniu ich w dążeniu do zdrowej równowagi między karierą zawodową a życiem prywatnym faktycznie inwestujemy w efektywność kadr i całej firmy, a więc także lepszy wynik. Bardziej niż kiedykolwiek skupiamy się na warunkach, w jakich nasz zespół funkcjonuje, ponieważ patrzymy na naszą organizację i rozmawiamy o niej nie w kontekście samego zysku, ale w szerszym wymiarze wartości, ze szczególnym akcentem położonym na jakość życia i pracy – i to przynosi dobre wyniki na najważniejszych polach.

Sektor finansowy jest, jak mało który, coraz silniej napędzany nowymi cyfrowymi technologiami, w tym algorytmami sztucznej inteligencji. Ten obszar był dotąd – i statystycznie nadal jest – zdominowany przez mężczyzn. Czy kobiety dostrzegły, że w technologiach jest przyszłość, i czy widzą w tym szansę dla siebie na rozwój zawodowy, ale też programowanie nowego świata, w którym głos kobiet więcej znaczy?

Myślę, że w tym momencie zarówno kobiety, jak i mężczyźni widzą w nowych cyfrowych technologiach swoją przyszłość. I młodsze, i bardziej doświadczone pokolenia rozumieją, że nie można się oglądać wstecz i powinniśmy w możliwie największym stopniu wykorzystać współczesne narzędzia pozwalające nam samodzielnie kreować nową rzeczywistość. Kluczowe jest właśnie to, byśmy nie byli przedmiotem dziejów, tylko sami kreowali, czyli także programowali nasz świat. Kobiety pragną mieć ten wpływ w takim samym stopniu jak mężczyźni, dlatego są tak samo nastawione na technologie i na innowacje. Jako organizacja każdego traktujemy tak samo, nie rozróżniamy płci, a pod uwagę bierzemy wyłącznie posiadane kompetencje. Nasz bank jest znakomitym miejscem do rozwoju dla ludzi chcących, by ich umiejętności ewoluowały, chcących tworzyć innowacje, zmieniać paradygmat, doskonalić procesy i oferowane produkty. Współpraca w tym obszarze ma kluczowe znaczenie – i ona jest najlepsza w zróżnicowanych inkluzywnych zespołach.

A jaka jest rola liderki – doświadczonej menedżerki – w tak poukładanym świecie i zarazem w organizacji mającej tak znaczący wpływ na cały sektor finansowy i nie tylko?

Dla mnie bycie liderką wiąże się od zawsze z misją rozwoju ludzkiej świadomości. Jako zespół musimy wiedzieć, kim jesteśmy i kim chcemy być. Musimy znać swój wspólny cel i efektywnie go realizować. W dzisiejszych czasach nie da się tego osiągnąć bez odpowiedniej komunikacji, a więc słuchania siebie nawzajem i wyciągania z tego wniosków, dostosowania naszej wizji do tego, co jako liderzy słyszymy od ludzi – pracowników, partnerów, klientów. Wspólne cele najlepiej ustala się w stałym dialogu. Ten dialog jest także fundamentem ludzkiego zaangażowania: pracownicy najchętniej realizują plany i strategie, które sami współtworzyli, a najlepiej robią to w firmie, z którą się utożsamiają. Jako liderka robię wszystko, by tak właśnie było. Czynię to w okolicznościach, w których zespoły są coraz bardziej zróżnicowane – nie tylko pokoleniowo, lecz także kulturowo. Aby dobrze działały, muszą być inkluzywne, bo z takiego włączającego podejścia rodzi się – fundamentalne dla każdego – poczucie bezpieczeństwa oraz równie istotne przeświadczenie, że jest się dla firmy kimś znaczącym, wykonującym ważną pracę. Bardzo istotnym elementem tej misternej układanki jest danie sobie i innym przestrzeni do popełniania błędów, bo bez niej nie ma nowych pomysłów, nie ma innowacji w procesach i produktach. A to innowacje są dziś źródłem przewag konkurencyjnych. Innowacje tworzą ludzie, którym liderzy zapewnili odpowiednie warunki.

eprasa.pl e15f19b2e4

Liderki, mentorki, innowatorki.

Topowe menedżerki o swoich rolach w dynamicznym świecie

Czy w „epoce dilów" empatia jest przejawem słabości, czy też pomaga skuteczniej dowozić wyniki? Czy work-life balance i wellbeing kłócą się z efektywnością? Czy zetki i alfy to najlepszy materiał na liderki? Czy dziewczyny „umieją w technologie"? W redakcyjnym studiu DGP rozmawialiśmy o tym ze znakomitymi menedżerkami.

Czy istnieje coś takiego, jak kobiecy styl zarządzania? – Moim zdaniem nie – odpowiedziała Jolanta Bańczerowska, Chief People Officer w Grupie Żabka. Podkreślała, że jakość zarządzania nie jest kwestią płci, ale kompetencji i gotowości do pełnienia ról zarządczych. – Niezależnie od tego, czy jest się kobietą, czy mężczyzną, na wysokich stanowiskach zawsze trzeba umieć nadawać kierunek, tworzyć ramy działania i brać odpowiedzialność za realizację celów – zaznaczyła członkini zarządu.

A dlaczego firmy z udziałem kobiet w najwyższych organach kierowniczych działają lepiej, są lepiej postrzegane przez pracowników i osiągają lepsze wyniki? – Ponieważ kobiety pracujące w takich organizacjach widzą w nich realne szanse i perspektywy rozwoju oraz możliwość realizacji swoich ambicji. To sprawia, że chcą dawać z siebie jak najwięcej, a ich potencjał może być wykorzystany w sposób znacznie bardziej efektywny – wyjaśniła Jolanta Bańczerowska.

Empatia nie oznacza braku orientacji na wynik

Aleksandra Gawlas-Wilińska, dyrektorka marketingu w Henkel Consumer Brands, przekonywała, że kobiety generalnie wprowadzają bardziej otwarty dialog, potrafią dobrze wyczuć emocje w dyskusji i dostosować do tego swoje działania. – Nie chcę przez to powiedzieć, że skoro statystycznie mamy więcej empatii, to jesteśmy mniej zorientowane na wynik albo – jak gdzieś czytałam – że nasze zarządzanie jest „pluszowe". Znacznie trafniejsze jest stwierdzenie, że kobiety potrafią być wymagające i zorientowane na wyniki w empatyczny sposób: dobrze odczytują przekonania, emocje i potrzeby zespołów, klientów, partnerów – opisywała liderka. Zastrzegła przy tym, że wielu znanych jej mężczyzn też ma te kompetencje.

– W polskim zarządzie naszej firmy kobiety stanowią połowę składu. Poziom ten osiągnęliśmy w sposób naturalny, dobrowolny, zanim pojawił się obowiązkowy parytet. Te kobiety są wspaniałymi przykładami nowoczesnych liderek – z jednej strony wymagających i osiągających świetne wyniki, a z drugiej – korzystających ze swoich naturalnych cech, żeby motywować pracowników – mówiła Aleksandra Gawlas-Wilińska.

Beata Frankiewicz-Boniecka, dyrektorka departamentu klientów strategicznych w Banku Pekao SA, podkreśliła, że w pracy z dużymi klientami biznesowymi dostrzega inspirujące podejście i oddolną inicjatywę kobiet – często im więcej pań w zarządach, tym więcej naturalnego zaangażowania pracowników. – Wzrost aktywności zawodowej kobiet miał duży wpływ na rozwój polskiej gospodarki. Natomiast, w mojej opinii, w odniesieniu do przywództwa nie powinno się używać określeń „kobiece" czy „męskie"; liczą się kompetencje i szeroka perspektywa – przekonywała menedżerka Banku Pekao, dodając, że kluczowe na wysokich stanowiskach są: bycie dobrym liderem niezależnie od płci, inspirowanie i szerokie spojrzenie na wyzwania.

Ewa Budzowska, prezeska Apteki od Serca, także podkreślała, że nie istnieje coś takiego jak przywództwo typowo kobiece lub typowo męskie. Fundamentalne znaczenie ma umiejętność dostosowania się lidera do sytuacji i zespołu. Dobry lider powinien inspirować, tworzyć przestrzeń do rozwoju, dawać prawo do robienia błędów, umieć słuchać i być uważnym, mieć w sobie pokorę, nie narzucać innym swojej wizji czy pomysłu bez wysłuchania każdego. – Lider to nie zarządca folwarku, ale osoba, która wspiera, a jeśli trzeba, umie podjąć decyzję, również trudną. W Aptekach od Serca staramy się komunikować otwarcie i szczerze. Dążę do tego, aby każdy członek zespołu mógł przyjść do swojego przełożonego i opowiedzieć o swoim niepowodzeniu, błędzie i wspólnie się zastanowić, co następnym razem można zrobić lepiej – mówiła Ewa Budzowska.

W jej opinii wielopokoleniowość w zespole to szansa, choć wiąże się z wyzwaniami. Ważne jest, by lider stale się uczył i nie opierał się wyłącznie na dawnych doświadczeniach, lecz pielęgnował w sobie ciekawość i zadawał pytania, także sobie. – Empatia, umiejętność „wejścia w buty" innych, jest kluczowa – kobiety być może mają do tego większe predyspozycje, ale nie jest to reguła, bo wielu mężczyzn również potrafi ją wykazywać – tłumaczyła menedżerka.

– Zarządzanie to nie tylko wynik finansowy, ale umiejętność łączenia perspektyw. A w epoce AI kluczową kompetencją liderki staje się coś, czego algorytm jeszcze długo nie zastąpi: osąd, odpowiedzialność i zdolność budowania zaufania – podkreśliła Paulina Strugała, członkini zarządu ds. zarządzania ryzykiem w VeloBanku SA. Wyraziła opinię, że styl zarządzania jest przede wszystkim sprawą indywidualną, a nie kwestią płci: kompetencje i osiągane wyniki są najważniejsze i to one się bronią.

Przypomniała, że Google realizował przez lata projekt badawczy, w którym naukowcy sprawdzali na różne sposoby, co robi dobry team, a przy okazji szukali idealnej proporcji między liczbą kobiet i mężczyzn w organizacji. Okazało się, że największą wartością dla ludzi, niezależnie od płci, jest poczucie bezpieczeństwa. – Lider musi zatem umieć tworzyć przestrzeń, w której jego zespół będzie się czuł bezpieczny. Ta przestrzeń powinna też umożliwiać popełnianie błędów. Oczywiście w kreowaniu takich warunków bardzo pomaga empatia – przyznała Paulina Strugała.

Odwołała się przy tym do przekonań wyniesionych z domu rodzinnego oraz doświadczeń z początków kariery zawodowej, kiedy nie dostrzegała różnic w traktowaniu kobiet i mężczyzn w pracy. Powszechne było wtedy oczekiwanie, że człowiek robiący karierę poświęci się jej całkowicie, bez względu na życie osobiste i inne koszty. Kobiety chcące zostać liderkami przyjmowały różne strategie – niektóre uważały, że muszą się stać „najtwardszymi ze wszystkich mężczyzn".

– Doświadczyłam tego ze strony jednej z liderek. Kiedy po takim doświadczeniu zaczynasz zarządzać coraz większymi zespołami, stajesz na rozstaju dróg i pytasz siebie: Czy też stanę się najbardziej męską liderką – wiedząc, jakie to ma konsekwencje – czy też będę zarządzać kompletnie inaczej: przez wartości, a fundamentem tego zarządzania uczynię to, że wzajemnie się szanujemy, jesteśmy w stosunku do siebie odpowiedzialni, wywiązujemy się z danego sobie słowa. Dla mnie naturalne jest bycie liderką rozumiejącą, empatyczną, stwarzającą kobietom warunki do wzrostu. Jednocześnie cały czas stawiam na kompetencje, więc jeśli kobieta ma pełnić daną rolę, to musi te kompetencje mieć – akcentowała menedżerka Paulina Strugała z VeloBanku.

Siła różnorodności i dwustronny mentoring

Joanna Kocik, Business Development Manager w DHL Supply Chain (Poland), przyznała, że jako dziecko wychowujące się w latach 90. reprezentuje późnych milenialsów, którzy mierzyli się z innymi problemami niż ci, którzy weszli na rynek pracy przed nimi i po nich. – Miałam to szczęście, że trafiłam na wspaniałe liderki. Nie zdarzyło się, by moja przełożona chciała być twardsza od wszystkich mężczyzn. Można rzec, że tamte empatyczne liderki przetarły ścieżki nam, kolejnemu pokoleniu empatycznych liderek. I to ma ogromne znaczenie w obecnym świecie, w którym budujemy zespoły wielopokoleniowe i coraz bardziej różnorodne. W DHL bardzo doceniamy tę różnorodność, widzimy w niej kapitał, potencjał i szansę na rozwój. Mamy nawet szkolenie dla pracowników, w ramach którego opowiadamy o pokoleniach i o tym, jak czerpać korzyści z tego, że w zespole są milenialsi, igreki, zetki. To nie jest sztuczne, lecz bardzo szczere – i naprawdę pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji – przekonywała Joanna Kocik. Dodała, że w grupie DHL działają programy mentoringowe dla absolwentek i absolwentów: młodzi ludzie świeżo po studiach albo kończący studia mogą dołączyć do firmy i przez dwa lata realizować się w różnych zespołach, klastrach, krajach i regionach.

– Jestem milenialsem, moja przełożona reprezentuje pokolenie X, a pracowałam z dziewczyną z pokolenia Z i było świetnie. Dziewczyny, które wchodzą na rynek pracy, są wyjątkowo obyte w świecie, fantastycznie wyedukowane, świadome i odważne. Też byłam odważna, ale nie aż tak, i nawet trochę im zazdroszczę tej wiary w siebie, w swoje możliwości, w to, że wszystko jest w zasięgu ich ręki. Co istotne, nie tylko ja służę im swoją wiedzą i swoim doświadczeniem, ale też sama wiele się od nich uczę. Na przykład tego, jak skutecznie stawiać swoje granice w istotnych kwestiach – opowiadała menedżerka DHL.

Według jej obserwacji work-life balance w codziennej praktyce młodych pokoleń można opisać tak: jestem ambitna, dam z siebie wszystko, będę pracowała bardzo solidnie – ale jednak o 16 chcę być w domu, bo mam swoje życie osobiste, które cenię. Starsze pokolenia często się takiemu podejściu dziwią, czasem się z jego powodu denerwują, ale też uczą się, że czas jest wartością, którą musimy mądrze zarządzać i którą musimy szanować. Zarazem rośnie świadomość tego, że – w przeciwieństwie do pierwszych lat polskiej transformacji – mamy dziś mnóstwo narzędzi pozwalających wykonać wszystkie zadania i wypełnić obowiązki zawodowe zdecydowanie efektywniej, w krótszym czasie, nie zarywając cennego popołudnia ani tym bardziej nocy.

eprasa.pl e15f19b2e4

Fot. Wojtek Górski

– Dostrzegam w tym obszarze rewolucyjną wręcz zmianę pokoleniową. Sądzę, że pokolenia wchodzące na rynek nauczą nas w jeszcze większym zakresie stawiania granic i wykorzystywania narzędzi pozwalających uzyskać work-life balance – oceniła Joanna Kocik.

Kolejna duża zmiana polega na coraz większym zaangażowaniu młodych kobiet nie tylko w stosowanie, lecz także tworzenie i rozwój technologii. – Dziewczyny okazują się w tym naprawdę świetne; przykładowo mamy w zespole solution design dziewczynę, która nie dość, że jest świetnym inżynierem i świetnie projektuje skomplikowane rozwiązania automatyczne, to jeszcze mówi biegle w czterech językach. Do tego jest mamą. To jest osoba otwarta i wspierająca – opisywała liderka.

Uczestniczki debaty zgodziły się, że chodzi o to, by takie osobowości nie były w firmach fenomenem, lecz normą. Wiele wskazuje na to, że ta zmiana dokona się już wkrótce: na uczelniach technicznych, na kierunkach będących dotąd ewidentnie domeną mężczyzn, dynamicznie rośnie odsetek dziewcząt.

Rola liderek w epoce miliona wyzwań

– W trakcie swojej kariery nauczyłam się, że wraz ze wzrostem organizacji maleje rola intuicji. W dużych firmach to rzetelne badania stają się podstawowym narzędziem zrozumienia tego, jak naprawdę funkcjonuje organizacja i jakie są perspektywy różnych grup pracowników – akcentowała Jolanta Bańczerowska. Umiejętność właściwej interpretacji wyników badań, dostrzegania opinii osób o różnym stażu, wieku, płci czy sytuacji rodzinnej pozwala – w jej opinii – budować środowisko pracy, w którym każdy może się czuć zauważony i traktowany z szacunkiem. Obecnie pracownicy coraz chętniej dzielą się wiedzą i spostrzeżeniami. Sprzyja to budowaniu zaufania oraz otwartego dialogu z pracodawcą. Badania nie pełnią wyłącznie funkcji diagnostycznej – są punktem wyjścia do konkretnych działań i realnych zmian. Najważniejsze pozostaje jednak poczucie sensu wykonywanej pracy, docenienie wysiłku oraz świadomość, że to, co robimy, ma wartość i znaczenie.

– Moją misją jest wzmacnianie odporności organizacji na zmiany, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet – przyznała przedstawicielka Żabki. Jak zaznaczyła, początkowo była przekonana, że to właśnie kobiety lepiej radzą sobie z dynamicznymi zmianami. Wyniki badań pokazały jednak, że to mężczyźni szybciej adaptują się do nowych warunków. Z analiz wynika również, że odporność na zmiany rośnie wraz z wiekiem, co może być wyzwaniem w młodych zespołach, w których doświadczenie dopiero się buduje.

Jak podkreśliła Jolanta Bańczerowska, ok. 60 proc. franczyzobiorców popularnej sieci stanowią kobiety. W jej opinii to właśnie ich umiejętność budowania relacji z klientami – oparta na znajomości lokalnych zwyczajów i codziennych potrzeb – realnie wzmacnia markę i jej pozycję na rynku.

Aleksandra Gawlas-Wilińska przyznała, że badania pracownicze pokazują duże zapotrzebowanie na poczucie wpływu i bezpieczeństwa, niezależnie od wieku i płci. To właśnie te wnioski stały się punktem wyjścia do dalszych działań. W dziale Henkel Consumer Brands, w którym pracuje, praca nad kulturą organizacyjną została potraktowana jako wspólna odpowiedzialność zespołu – powstały grupy robocze, które same wypracowały kodeks zachowań, zasady spotkań i komunikacji, co buduje atmosferę szacunku. Liderka w swej organizacji pełni rolę sponsorki jednej z takich grup i czuje odpowiedzialność za reprezentowanie kobiet oraz młodych rodziców. Przykładem jej działań jest zmiana godzin integracji firmowych, by umożliwić udział młodym mamom i ojcom. – Widzę potrzebę uwzględniania różnych perspektyw i otwartości na głos pracowników, a liderzy powinni aktywnie wzmacniać takie działania. W tym kontekście zwraca uwagę na potencjał, który często bywa niedoceniany. Przykładowo młode mamy, mimo licznych obowiązków domowych, efektywnie zarządzają czasem i osiągają świetne wyniki. Dlatego – jak podkreśla – warto, by inwestowały w sieć kontaktów i rozwój kariery. W jej opinii specyfika kobiecego zarządzania wynika z wciąż odmiennych doświadczeń kobiet, które kształtują sposób podejmowania decyzji i budowania relacji w organizacji.

Beata Frankiewicz-Boniecka zwróciła uwagę na rosnące znaczenie świadomości w organizacji. Opowiadała o swojej mentorce – menedżerce, która dodawała jej odwagi na początku kariery. – Powiedziała mi: „Słuchaj, będziesz miała dzieci, urodzisz i wrócisz". To było takie proste, naturalne i zarazem inspirujące. Chodzi przecież o to, by tworzyć ludziom przestrzeń, w której mogą uwolnić swój potencjał. Dziś wciąż obserwujemy w Polsce odpływ talentów wśród kobiet w okresie zakładania rodziny – przypomniała Beata Frankiewicz-Boniecka i dodała, że właśnie dlatego stara się zapewniać pracownikom przestrzeń bezpieczeństwa psychologicznego, do której nie tylko można wracać po przerwie w pracy (bez względu na płeć), ale w której np. dajemy sobie także przyzwolenie na popełnianie błędów. Ważne jest wsparcie i networking kobiet – w Banku Pekao działa program „Bez cukru", w ramach którego można się szczerze dzielić doświadczeniami.

– Kobiety stanowią u nas 54 proc. menedżerów, co pokazuje pozytywne zmiany i rosnącą świadomość własnych możliwości – podkreśliła menedżerka i przyznała, że nie jest zwolenniczką parytetów: – Najfajniej byłoby, gdyby nie trzeba było ich wprowadzać i wszystko odbywało się naturalnie, jak u nas. Z drugiej strony historia i rzeczywistość wielu państw pokazują nam, że w obszarze uczestnictwa kobiet w zarządach słabiej nam idzie – mijają lata, a statystyki nie zmieniają się za bardzo, przez co z pewnością nie wykorzystujemy potencjału wielu kobiet i zarazem możliwości organizacji.

Ewa Budzowska zauważyła, że jej branża – farmaceutyczna – jest mocno sfeminizowana i zarazem poddana zbyt dużej liczbie regulacji, dlatego sceptycznie podchodzi do odgórnych parytetów i innych narzucanych norm. Zwróciła uwagę, że nominacje z parytetu mogą utrudniać budowanie autorytetu. – Ja stawiam na tworzenie przestrzeni do rozwoju i rozmowy, poprzez dostosowywanie się do różnorodnych sytuacji zespołu – nie tylko pod względem płci, lecz także doświadczenia. Sama, będąc mamą trojga dzieci, rozumiem potrzeby innych rodziców – wyjaśniła menedżerka, dodając, że według jej obserwacji rośnie udział ojców w obowiązkach domowych i postaw partnerskich.

Uwalniając potencjał kobiet, napędzamy firmy i gospodarkę

– Chcę, żeby kolejnym pokoleniom dziewczyn było łatwiej. Już teraz dostrzegam zmiany – młodzi są otwarci, odważni, znają języki i nie boją się stawiać granic czy zgłaszać aspiracji, choć czasem brakuje im kompetencji. Rolą lidera jest wspierać ich rozwój, nie zniechęcać, wskazywać, że ambicje są ważne, ale potrzebne są też nauka i doświadczenie – opisywała Ewa Budzowska. Zauważyła, że zmienił się model lidera: liczy się autentyczność, wiarygodność, dawanie osobistego przykładu, także umiejętność przyznania się do błędów i pokora. Ważna jest świadomość, że najlepiej funkcjonują inicjatywy współtworzone przez zespoły.

– Zarządzanie innymi zaczyna się od zarządzania sobą; ciągły rozwój i pokora budują siłę i kulturę organizacyjną – podkreśliła szefowa Aptek od Serca.

Paulina Strugała stwierdziła, że reprezentuje zwinną organizację stojącą przed wyzwaniem fuzji z firmą o innej kulturze. Jako liderka stawia na bliskość z ludźmi, słuchanie i jasne określanie celów, zwłaszcza w dynamicznym okresie zmian. Podkreśliła znaczenie dialogu i wspólnego poszukiwania rozwiązań. – Żyjemy w świecie dynamicznych zmian, ale rozwój osobisty i zawodowy może dawać frajdę. Odczuwam potrzebę identyfikacji z młodym pokoleniem i wspierania talentów występujących w nim. Wierzę, że otwartość i ciągła nauka są kluczowe dla sukcesu organizacji – deklarowała Paulina Strugała.

Wszystkie rozmówczynie zgodziły się z opinią, że zarządzanie talentami to dziś w największym stopniu asystowanie im w odkrywaniu samych siebie. Joanna Kocik podkreślała, że nowoczesne przywództwo to otwartość i transparentność, a nie surowość czy narzucanie kierunków. Zwracała uwagę na znaczenie indywidualnego podejścia do talentów: „Słuchaj, masz potencjał, jesteś ambitny/ambitna, wiem, że masz swoje cele, omówmy je i razem zdecydujmy, jak je osiągnąć".

– Młodsze pokolenia pragną szybkiego awansu, jednak warto czasem zwolnić i zdobyć doświadczenie, mając przy tym świadomość, że sukces firmy zależy od zespołu i relacji międzyludzkich, dlatego tak ważna jest harmonijna współpraca – przekonywała menedżerka DHL.

– Czuję, jak dużo szczęścia miałam, że urodziłam się w Polsce. To tutaj mogłam się kształcić, rozwijać swoje pasje i budować ścieżkę zawodową. Mam pełną świadomość, że ten dostęp do edukacji i rozwoju to ogromny przywilej, który dziś zamieniam w odpowiedzialność. Jako osoba prowadząca zespoły wiem, że moją rolą nie jest tylko zarządzanie procesami, ale przede wszystkim bycie wsparciem dla innych – skwitowała Aleksandra Gawlas-Wilińska. W jej opinii obowiązkami każdej liderki są dziś mentoring oraz uwalnianie potencjału różnorodnych, coraz bardziej wielopokoleniowych zespołów, a także dążenie do lepszego wykorzystania talentów i możliwości kobiet w obszarach nauki, inżynierii, matematyki i technologii, w tym AI.

Zbigniew Bartuś

Partnerzy relacji z debaty:

Apteka od Serca · Bank Pekao · DHL · Witt Isotonic Drink · Henkel · Velo Bank · żabka group

eprasa.pl e15f19b2e4

Równość płac: zgodność z dyrektywą i rozwój firmy z CRP DGP

Wielkim zainteresowaniem cieszy się nowa edycja Certyfikatu Równości Płac Dziennika Gazety Prawnej. Udział w programie pozwala spełnić wymagania najnowszej dyrektywy UE oraz uporządkować sferę wynagrodzeń, co pomaga w rozwoju biznesu, pozyskiwaniu talentów i daje przewagę konkurencyjną.

Bardzo mocna reprezentacja wiodących firm wzięła udział w brunchu zorganizowanym w redakcyjnym studiu DGP w związku z inauguracją kolejnej edycji Certyfikatu Równości Płac Dziennika Gazety Prawnej (CRP DGP), jednego ze sztandarowych przedsięwzięć grupy Infor. Duże zainteresowanie udziałem w tym projekcie jest zrozumiałe, zważywszy, że już w najbliższych miesiącach przepisy unijne wymuszą na firmach i instytucjach bardzo konkretne działania na rzecz zwiększenia przejrzystości i równości płac.

Luka płacowa niezmiennie wysoka

– Już dziś pracownicy zdecydowanie preferują pracodawców mających jasne i sprawiedliwe zasady wynagradzania. To oczywisty i bardzo mocny trend. Piszemy o tym szeroko od dawna; właśnie po to, aby wspierać świadomych pracodawców oraz szerzyć świadomość wśród pozostałych, DGP realizuje ten program – wyjaśnił prowadzący brunch red. Zbigniew Bartuś, współinicjator CRP DGP. Przypomniał, że pracodawcy znajdują się pod silną presją nie tylko przepisów unijnych, lecz także zmian demograficznych: za sprawą starzenia się społeczeństwa i spadku liczby urodzeń z polskiego rynku pracy znika co roku blisko 200 tys. osób w wieku produkcyjnym. Wedle analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego do 2035 r. wiek emerytalny osiągnie jedna czwarta obecnych pracowników i rynek skurczy się o ponad 2 mln osób.

Pomysłodawczyni certyfikatu – Katarzyna Woszczyna, założycielka i prezeska Alliance Business Connect – wyjaśniła, że idea zrodziła się po lekturze tekstów Zbigniewa Bartusia opisujących utrzymujące się od lat nierówności w wynagradzaniu kobiet i mężczyzn – szokująco wysokie zwłaszcza na wysokich stanowiskach wymagających specjalistycznej wiedzy i największych kompetencji. – To było przebudzenie. Jestem z natury praktyczna, więc uznałam, że trzeba skutecznie działać. Z tej refleksji zrodziła się koncepcja certyfikatu. Wraz z mecenas Moniką Błońską przeanalizowałyśmy różne rozwiązania na świecie i najbardziej przemówiło do nas to, co wprowadzono w Islandii – najpierw dobrowolnie, a potem w postaci obowiązującego prawa. Znany z rzetelności i wiarygodności DGP stał się naturalnym partnerem tego przedsięwzięcia – opowiadała Katarzyna Woszczyna.

Agnieszka Wołoszyn, zastępczyni dyrektora departamentu prawa pracy w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, przypomniała, że mimo wielu obowiązujących od dekad przepisów zakazujących dyskryminacji przytłaczająca większość pracodawców w Polsce (i Europie) płaci kobietom za taką samą pracę mniej niż mężczyznom. Średnia luka w UE to 12,7 proc. na niekorzyść kobiet. Jeśli porównamy porównywalne, czyli wynagrodzenia kobiet i mężczyzn o takim samym wykształceniu i stażu pracy, wykonujących takiego samego typu zadania na takich samych stanowiskach, to polska luka płacowa wynosi 15 proc. i należy do największych w Europie. Podczas wydarzeń organizowanych w 2025 r. przez DGP czołowe badaczki tego zjawiska, prof. Joanna Tyrowicz z GRAPE i prof. Iga Magda z SGH, zwróciły uwagę, że ten stan utrzymuje się od lat.

Joanna Przetakiewicz: „Całym sercem za CRP DGP”

Joanna Przetakiewicz, projektantka mody, przedsiębiorczyni, założycielka i dyrektorka modowej marki oraz dyrektorka kreatywna domu mody La Mania, radczyni prawna, inicjatorka akcji Era Nowych Kobiet, gratulowała Dziennikowi Gazecie Prawnej inicjatywy CRP DGP. – W Polsce najczęściej się uważa, że kobiety do pieniędzy głowy nie mają. I że pieniądze szczęścia nie dają. Otóż jest dokładnie odwrotnie. Pieniądze dają szczęście. Pieniądze to niezależność, to wolność wyboru, godność, a co najważniejsze – poczucie bezpieczeństwa. Wobec tego dlaczego my, kobiety, mamy być wynagradzane gorzej za ten sam czas, za talent, za naszą energię, za pracę, za poświęcenie? – pytała Joanna Przetakiewicz i dodawała, że jest całym sercem za projektem CRP DGP, bo zmierza on „do sprawiedliwości i wzajemnego szacunku, od których wszystko powinno się zaczynać”.

Mecenas Magdalena Grzywaczewska-Łuczkowska, która wraz z mec. Moniką Błońską prowadzi audyty CRP DGP i sporządza wnioski oraz wytyczne dla ocenianych firm i instytucji, podkreśliła, że absolutna

AUTOPROMOCJA

DGP | Dziennik Gazeta Prawna

CERTYFIKAT RÓWNOŚCI PŁAC CRP

CERTYFIKAT RÓWNOŚCI PŁAC 2026

Transparentność wynagrodzeń nadchodzi. Bądź gotowy wcześniej.

Dlaczego to ważne?
✓ Przygotowanie do regulacji UE (czerwiec 2026)
✓ Bezpieczne uporządkowanie polityki wynagrodzeń
✓ Wsparcie prawne i analityczne
✓ Wzmocnienie wiarygodności pracodawcy
✓ Realna przewaga w obszarze HR i reputacji

Czym jest CRP?
Ogólnopolski program certyfikacji oparty na:
· analizie danych
· metodologii zgodnej z dyrektywą UE
· weryfikacji radców prawnych
· obecności w ogólnopolskich mediach

Więcej informacji

To proces przygotowujący organizację – nie deklaracja, lecz realne wsparcie

KONTAKT: Wiesława Dąbrowska, tel. 697-770-521, certyfikat@infor.pl

eprasa.pl e15f19b2e4

Fot. Borys Skrzynski

większość pracodawców nie chce świadomie gorzej wynagradzać kobiet tylko dlatego, że są kobietami. – Bardzo często pracodawca w ogóle nie uzmysławia sobie tego, że istnieje w jego firmie luka płacowa, więc tym bardziej nie wie, skąd się ona bierze. Przepisy dyrektywy unijnej, które niebawem wejdą w Polsce w życie, sprawią, że każdy pracodawca będzie musiał się tą kwestią aktywnie zainteresować i zająć. Udział w programie CRP DGP zasadniczo ułatwia poukładanie obszaru wynagrodzeń zgodnie z prawnymi wymogami – podkreśliła radczyni prawna, przypominając, że brak działań będzie zagrożony sankcjami. Te sankcje są już nakładane na firmy w krajach, które wcześniej implementowały dyrektywę.

– W raportach dotyczących równości płac trzeba uwzględnić wszystkie składniki wynagrodzenia, w tym premie i benefity. Audyt w ramach CRP DGP uwzględnia wszystkie niezbędne kryteria i eliminuje pułapki, w które zwykle wpadają pracodawcy – zapewniła mec. Magdalena Grzywaczewska-Łuczkowska. Audyt pozwala precyzyjnie zidentyfikować obszary wymagające poprawy i w dialogu z pracodawcą wypracować najlepsze rozwiązania. Ma to ogromne znaczenie nie tylko w kontekście przepisów, lecz także – a może przede wszystkim – z przyczyn czysto biznesowych: liczne analizy dowodzą, że firmy, w których te kwestie są właściwie poukładane, uchodzą na rynku za dużo lepszych pracodawców.

Przepisy wkrótce, audyt CRP najlepiej już

Podczas brunchu padło mnóstwo bardzo ciepłych słów pod adresem inicjatywy CRP DGP i związanych z nią deklaracji. Pojawiły się także pytania o to, kiedy można się spodziewać polskiej implementacji dyrektywy o wzmocnieniu stosowania zasady równości kobiet i mężczyzn za wykonanie takiej samej pracy lub pracy o takiej samej wartości – formalnie przepisy powinny zacząć obowiązywać od połowy 2026 r.

Agnieszka Wołoszyn z MRPiPS przypomniała, że resort przedstawił projekt stosownej ustawy pod koniec zeszłego roku. – Projekt ten został wypracowany we współpracy z innymi resortami oraz partnerami społecznymi, zarówno z praktykami, jak i osobami ze świata akademickiego. Zależało nam, by te przepisy zostały dobrze zrozumiane, były jasne i klarowne, a przede wszystkim by wszyscy dostrzegli głęboki sens ich wdrożenia – wyjaśniła przedstawicielka ministerstwa. Pytana o terminy i ostateczny kształt przepisów podkreśliła, że wszystko zależy od decyzji polityków, do których trafił projekt.

Wiesława Dąbrowska, kierowniczka ds. rozwoju projektów specjalnych w grupie Infor koordynująca program CRP DGP, dziękowała wszystkim za liczne przybycie, mnóstwo pytań i otwartą dyskusję. – Szczególnie dziękuję za szczerość w rozmowie o wyzwaniach. Pojawiła się obawa, czy proces audytu nie będzie dodatkowym obciążeniem czasowym dla zespołów HR, które już dziś pracują na najwyższych obrotach. Stanowczo uspokajam: model CRP DGP został zaprojektowany tak, aby maksymalnie odciążyć organizację. To my bierzemy na siebie część analityczną i metodologiczną, zapewniając wsparcie prawne oraz gotowe opracowania – podkreśliła przedstawicielka Inforu.

Zwróciła uwagę, że audyt CRP przygotuje firmę do pełnego wdrożenia dyrektywy UE, a szczegółowy raport z certyfikacji staje się podstawą do przyszłego raportu luki płacowej. Część pracy zostaje więc wykonana z wyprzedzeniem. – Proces ułatwia i wspiera pracę, którą mają do wykonania działy HR, a jednocześnie pomaga uwalniać potencjał drzemiący w kadrach i zwiększać pozycję firmy na rynku pracy – akcentowała Wiesława Dąbrowska.

Informacje o CRP DGP znajdują się na stronie: https://www.gazetaprawna.pl/konferencje/crp/

Wszelkie pytania w sprawie CRP DGP można kierować na adres: certyfikat@infor.pl

ZB

Partner

PREZENTACJA

żabka group

Liderstwo kobiet, wellbeing i wielopokoleniowość. Od trendów do praktyki firm

Niepewność gospodarcza i geopolityczna, demografia i przyspieszenie technologiczne sprawiają, że firmy weryfikują modele zarządzania ludźmi. Niektóre, takie jak Grupa Żabka, przekładają nowe idee i wartości na konkretne rozwiązania i działania

W debacie o liderkach z pokolenia Z coraz rzadziej pada pytanie: „Czy są gotowe na liderstwo?", a częściej: „Czy organizacje tworzą warunki do budowania doświadczenia decyzyjnego?". Młodsze menedżerki wnoszą do zespołów dużą świadomość granic, zdrowia psychicznego i sensu pracy. Wypalenie zawodowe staje się jednym z kluczowych ryzyk biznesowych (WHO, „Burn-out an occupational phenomenon"; Gallup State of the Global Workplace). Organizacje, które systemowo dbają o dobrostan, mają do czynienia z mniejszą rotacją i większym zaangażowaniem pracowników.

– Żyjemy w czasach głębokich zmian, które skłaniają nas do ponownego przemyślenia sensu i wartości. W świecie pełnym bodźców ludzie coraz częściej patrzą transakcyjnie: skupiają się na tym, co tu i teraz. Jednocześnie wszyscy potrzebujemy bezpieczeństwa i stabilności, o które trudno w niepewnych czasach – opisuje Jolanta Bańczerowska, Chief People Officer w Grupie Żabka.

Jej zdaniem wellbeing i ambicja nie stoją ze sobą w sprzeczności. – Firmy, które potrafią nadawać sens, budować poczucie przynależności i realnie wspierać dobrostan ludzi, zyskują zaufanie i lojalność – wskazuje.

Choć wiele firm deklaruje dziś równość i inkluzywność, realna zmiana dokonuje się dopiero wtedy, gdy wartości zostają przełożone na codzienne procesy zarządcze. W Grupie Żabka – jak podkreśla nasza rozmówczyni – równość nie jest projektem wizerunkowym, lecz standardem działania.

Fot. Mat. prasowe

> Żyjemy w czasach głębokich zmian, które skłaniają nas do ponownego przemyślenia sensu i wartości. W świecie pełnym bodźców ludzie coraz częściej patrzą transakcyjnie: skupiają się na tym, co tu i teraz. Jednocześnie wszyscy potrzebujemy bezpieczeństwa i stabilności, o które trudno w niepewnych czasach – opisuje **Jolanta Bańczerowska**

– Kobiety są dziś w miejscu, które same sobie wypracowały. Jesteśmy świetnie wykształcone, mamy kompetencje i jesteśmy odporne na zmiany. Równość nie jest celem, lecz standardem. W Grupie Żabka budowanie równego środowiska pracy to oczywistość – przekonuje liderka.

Z perspektywy organizacyjnej oznacza to m.in. projektowanie procesów HR w sposób minimalizujący ryzyko uprzedzeń. Rekrutacje i awanse opierają się na jasno zdefiniowanych kryteriach kompetencyjnych, a decyzje personalne są coraz częściej poparte analizą danych, a nie subiektywną oceną menedżera.

Jednym z kluczowych mechanizmów wspierających kariery kobiet jest sponsoring – aktywne użycie wpływu przez seniorów. Badania pokazują, że osoby objęte sponsoringiem awansują szybciej niż te korzystające wyłącznie z mentoringu (Harvard Business Review; WGEA). – Młodsze koleżanki imponują mi odwagą – nie mają w głowie słów „nie wypada", wierzą, że wszystko jest możliwe. Te, które mają za sobą więcej doświadczeń zawodowych, mogą im pokazać, jak ważne są wiedza, refleksja i słuchanie siebie – mówi Jolanta Bańczerowska.

W Grupie Żabka takie podejście przekłada się na kulturę, w której rozwój talentów jest wspólną odpowiedzialnością liderów. Obejmuje to zarówno formalne programy rozwojowe, jak i codzienne decyzje dotyczące przypisywania do projektów, ekspozycji na odpowiedzialność czy widoczności w organizacji.

Zmiany demograficzne sprawiają, że zespoły wielopokoleniowe stają się normą. Według prognoz europejskiego urzędu statystycznego (Eurostat Labour Market Projections) udział osób 55+ w rynku pracy będzie systematycznie rósł. W Żabce wielopokoleniowość jest postrzegana jako kapitał i motor rozwoju.

– To, że kobiety z różnych pokoleń mogą dziś korzystać ze swoich doświadczeń, ma ogromne znaczenie. Chciałabym, żebyśmy uczyły się od siebie jak najwięcej – podkreśla członkini zarządu Grupy Żabka. Takie podejście wspiera transfer wiedzy, odwrócony mentoring i budowanie zespołów o komplementarnych kompetencjach. Liczne badania (m.in. OECD, „Ageing and Employment Policies") wskazują, że zespoły zróżnicowane pod względem wieku mogą osiągać lepsze wyniki innowacyjne, jeśli organizacja potrafi zarządzać odmiennymi stylami pracy.

KR

eprasa.pl e15f19b2e4

Kobiety w zarządach: unijnym młotkiem w szklany sufit

Unijne przepisy narzucają twarde parytety w organach decyzyjnych największych spółek, a jednak polski rynek kapitałowy wciąż zmaga się z głębokim zastojem strukturalnym. Według ekspertów, bez transparentnych procesów rekrutacyjnych i radykalnego przełamania stereotypów, nowe regulacje pozostaną na papierze i nadal nie będziemy umieli wykorzystać potencjału kompetentnych kobiet.

Statystyki dotyczące obecności kobiet we władzach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od lat niemal się nie zmieniają. Jak wynika z opublikowanego w listopadzie 2025 r. raportu Fundacji Liderek Biznesu, w ubiegłym roku kobiety stanowiły zaledwie 13,6 proc. składów zarządów wszystkich spółek z głównego parkietu GPW. To wzrost o skromne 2,0 pkt proc. w porównaniu z rokiem 2022 i zaledwie o 2,5 pkt proc. więcej niż w roku 2017.

Nieco lepszą, choć wciąż daleką od równowagi sytuację obserwujemy w radach nadzorczych: udział kobiet wyniósł 18,7 proc., co oznacza wzrost o 1,1 pkt proc. względem 2022 r. i o 3,6 pkt proc. w stosunku do roku 2017. Analiza sektorowa pokazuje jednak, że grubość szklanego sufitu zależy od branży. W 2024 r. liderem pod względem obecności kobiet w zarządach był sektor dóbr konsumpcyjnych (19,9 proc.), wyprzedzając finanse (16,9 proc.) oraz handel i usługi (15,2 proc.). Z kolei w radach nadzorczych prym wiodła ochrona zdrowia – kobiety stanowiły w tych gremiach 28,8 proc.; wygląda to nieźle, ale trzeba pamiętać, że w tym sektorze kobiety stanowią 80 proc. zatrudnionych, w tym ponad 60 proc. kadry lekarskiej (i 76 proc. dentystów) oraz ok. trzy czwarte studentów kierunków medycznych.

Legislacyjny silnik na spowolnionych obrotach

W obliczu tak powolnych zmian naturalnych unijna dyrektywa „Women on Boards" jawi się jako niezbędny motor napędowy. Jej przepisy nakładają na duże spółki giełdowe – zatrudniające co najmniej 250 pracowników, osiągające obrót powyżej 50 mln euro lub mające sumę bilansową przekraczającą 43 mln euro – obowiązek zapewnienia do 30 czerwca 2026 r. zrównoważonego udziału płci. Wymagane jest osiągnięcie 40 proc. udziału kobiet wśród dyrektorów niewykonawczych lub 33 proc. na wszystkich stanowiskach decyzyjnych łącznie.

Polska stoi jednak przed poważnym wyzwaniem, bo proces implementacji przepisów do krajowego porządku prawnego uległ spowolnieniu. Rada Ministrów omówiła wprawdzie projekt zmian w ustawie o ofercie publicznej oraz ustawie o wdrożeniu przepisów UE w zakresie równego traktowania, jednak minister sprawiedliwości został zobowiązany do dalszych analiz we współpracy z ministrem ds. równości oraz ministrem aktywów państwowych. Celem jest zapewnienie realnej skuteczności tych rozwiązań. Ale czas działa na niekorzyść rynku.

Radczyni prawna Małgorzata Miszkin-Wojciechowska, ekspertka ds. DEI i dyrektorka Centrum Mediacji Lewiatan, nie kryje krytycyzmu wobec tempa prac. – Dyrektywa na pewno będzie krokiem milowym w kierunku równowagi płci – uważa, podkreślając jednak, że obecna sytuacja geopolityczna spycha te kwestie na boczny tor. Jak dodaje, najwięksi pracodawcy, z SSP na czele, powinni wyznaczać tempo i kierunek zmian. Na razie jednak na pierwszym planie są: zbrojenia, local content, energetyka.

Kompetencje są, brak woli i przejrzystości procedur

Eksperci podkreślają, że najwyższy czas przestać stawiać pytania o kompetencje kobiet. Dane GUS są w tej materii jednoznaczne: kobiety dominują w szkolnictwie wyższym, stanowiąc ponad 58 proc. wszystkich studentów. Co więcej, w grupie wiekowej 30–34 lata to kobiety częściej niż mężczyźni mają wyższe wykształcenie (ponad połowa populacji kobiet w tym wieku).

Fot. Shutterstock

Problemem nie jest zatem brak wykwalifikowanych kadr, lecz mechanizmy selekcji faworyzujące mężczyzn. Zdaniem Małgorzaty Miszkin-Wojciechowskiej czas najwyższy, by oceniać kobiety według tych samych standardów. Konieczna jest jednak zmiana mentalności liderów i włączenie mężczyzn w proces transformacji kultury organizacyjnej. Bez ich aktywnego zrozumienia, że zróżnicowane zespoły to nie kwestia ideologii, tylko efektywności, zmiany pozostaną jedynie na papierze.

> Należy postawić na transparentność procesu wyboru kandydata na stanowisko. To nie płeć, ale wiedza, kompetencje i doświadczenie powinny odgrywać kluczową rolę. Doświadczenie zawodowe kobiet jest często wystawione na próbę przez czynniki zewnętrzne, takie jak rodzicielstwo, które wciąż w nieproporcjonalny sposób obciąża kobiety, wpływając na ciągłość i długość ich karier – mówi Doktor hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH

Doktor hab. Dorota Niedziółka, prof. SGH, kierownik Katedry Geografii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wskazuje, że sama dyrektywa jest reakcją na dotychczasowy brak spodziewanych efektów działań dobrowolnych. – Należy postawić na transparentność procesu wyboru kandydata na stanowisko. To nie płeć, ale wiedza, kompetencje i doświadczenie powinny odgrywać kluczową rolę – podkreśla prorektor ds. rozwoju SGH. Zauważa przy tym, że doświadczenie zawodowe kobiet jest często wystawione na próbę przez czynniki zewnętrzne, takie jak rodzicielstwo, które wciąż w nieproporcjonalny sposób obciąża kobiety, wpływając na ciągłość i długość ich karier.

Sektor MŚP i siła własnej przedsiębiorczości

Choć dyrektywa „Women on Boards" bezpośrednio dotyczy tylko największych graczy rynkowych, jej oddziaływanie pośrednie na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) może być znaczące. Już teraz w Polsce funkcjonuje niemal 900 tys. firm, których właścicielkami są kobiety. Statystyki Dun & Bradstreet pokazują, że w ciągu ostatnich trzech lat liczba biznesów zarządzanych przez kobiety wzrosła o 6 proc. To sugeruje, że wiele kobiet, napotykając korporacyjne bariery awansu, decyduje się na budowanie struktur decyzyjnych na własnych zasadach.

Dla średnich firm aspirujących do miana liderów rynku wdrażanie standardów różnorodności staje się elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Anna Karyś-Sosińska, członkini zarządu i dyrektorka pionu zarządzania zasobami ludzkimi w spółce Budimex, komentując raport Fundacji Liderek Biznesu, podkreśla znaczenie kultury inkluzywnej. W jej opinii różnorodność to nie tylko kwestia etyki, lecz także realny biznesowy profit. Zróżnicowane zespoły mają podejmować lepsze decyzje, sprzyjać innowacyjności i tworzyć dojrzalszą kulturę organizacyjną, co bezpośrednio przekłada się na wyniki finansowe. Budowanie kultury wielopokoleniowej i dążenie do wyrównania warunków płacowych pozwala firmom przyciągać i utrzymywać talenty, które w przeciwnym razie mogłyby szukać realizacji zawodowej poza strukturami danej organizacji.

Sama zmiana prawa nie wystarczy, jeśli nie nastąpi ewolucja w otoczeniu społecznym. Doktor hab. Dorota Niedziółka wskazuje na głęboko zakorzenione stereotypy: kobieta wciąż jest postrzegana jako ta, która przejmie obowiązki opiekuńcze nad chorymi dziećmi czy rodzicami, co rzutuje na postrzeganie jej dyspozycyjności przez pracodawców. – Konieczne są zmiany otoczenia społecznego i to nie tylko tego najbliższego kobiecie, czyli wśród mężów, braci, rodziców, przyjaciół, którzy będą mówić: kto inny jak nie ty może aplikować na dane stanowisko – argumentuje profesor SGH.

Równie istotna jest zmiana świadomości samych kobiet, które wciąż wykazują się mniejszą pewnością siebie w procesach rekrutacyjnych. Wystarczy niespełnienie jednego z wielu kryteriów zawartych w ogłoszeniu, by kobieta zrezygnowała z aplikacji. W przypadku mężczyzn obserwuje się odwrotną tendencję – aplikują oni nawet wtedy, gdy nie spełniają kilku wymagań, wierząc w swoją szansę na sukces.

Presja pokoleniowa jako katalizator

Kluczowym czynnikiem zmian może się okazać wchodzenie na rynek pracy nowych pokoleń kobiet. Ich podejście do kariery zawodowej różni się fundamentalnie od wzorców prezentowanych przez poprzednie generacje. Młode kobiety dążą do tego, by ich wykształcenie dawało pożądany profit i nie boją się otwarcie artykułować swoich ambicji. Widać to także w sferze prywatnej: dobierają partnerów życiowych w sposób umożliwiający im materializację planów zawodowych.

W połączeniu z nadchodzącymi regulacjami dotyczącymi przejrzystości wynagrodzeń dyrektywa „Women on Boards" może więc stać się kamieniem milowym, o ile zostanie potraktowana jako element szerszej strategii zarządzania talentami. Jak zaznacza Anna Karyś-Sosińska, różnorodność pozwala lepiej rozumieć wyzwania rynkowe i tworzyć środowisko, w którym każdy, niezależnie od płci czy wieku, czuje się doceniony. Bez systemowego wsparcia, transparentności procesów i realnej woli politycznej Polska może jednak nie wywiązać się z unijnych obowiązków, marnując potencjał tysięcy doskonale wykształconych liderek. (PAO)

eprasa.pl e15f19b2e4

PREZENTACJA

Partner

Pokolenie Z redefiniuje pojęcie sukcesu

Fot. Mat. prasowe

Nowoczesne przywództwo kobiet opiera się nie na rywalizacji, lecz na mentoringu i wzmacnianiu kompetencji – zauważa Joanna Kocik, business development manager DHL Supply Chain, wskazując też na nowe podejście do kariery i wyzwania, jakie przed globalnymi korporacjami stawia pokolenie Z.

Często się słyszy, że wchodzące na rynek pracy pokolenie Z jest dla pracodawców trudne. Mówi się o braku przywiązania do etatu, chęci szybkiego zysku i pracy na własny rachunek. Czy młoda kobieta, która dziś zaczyna karierę, to jeszcze materiał na tradycyjną bizneswoman?

To zależy, jak zdefiniujemy pojęcie bizneswoman. Dla pokoleń, które dziś zajmują najwyższe stanowiska – czyli pokolenia X czy wczesnych milenialsów – ten termin kojarzył się z ogromnym poświęceniem. Definiowano go przez pryzmat morderczej pracy, zostawania w biurze po kilkanaście godzin dziennie, godzenia roli matki z nienagannym domem i brania wszystkiego na swoje barki. Młode kobiety z pokolenia Z patrzą na to zupełnie inaczej. One nie chcą być „uciemiężone". Chcą realizować ambicje, ale na własnych zasadach. Ich priorytetem jest praca, która nie zabiera im życia prywatnego, pasji i zdrowia psychicznego. Czy to oznacza, że nie będą kobietami biznesu? Moim zdaniem będą nimi w znacznie zdrowszym wydaniu, bo potrafią stawiać siebie na pierwszym miejscu.

To brzmi jak rewolucja w podejściu do lojalności wobec firmy. Czy korporacje są na to przygotowane?

To jest ogromne wyzwanie zarządcze. Skończyły się czasy, gdy deadline'y można było rozciągać do północy, oczekując, że zespół będzie pracował na „drugą zmianę". Pracodawcy muszą zrozumieć, że rozwój zawodowy to nie sprint, lecz maraton. Jeśli będziemy pracować ponad siły, nie dosypiać i nie dbać o siebie, to sukces będzie krótkoterminowy. Prędzej czy później odbije się to na zdrowiu lub życiu prywatnym. Młode kobiety bardzo o to dbają i ja to głęboko szanuję. One chcą mieć czas na spacer, na zjedzenie czegoś dobrego, na spotkanie z przyjaciółmi. I to wcale nie oznacza, że pracują gorzej.

Ma Pani na to konkretne dowody z własnego otoczenia?

Tak, miałam niedawno okazję pracować w zespole z dziewczyną z pokolenia Z. Był to niesamowity talent – osoba ambitna, świetnie wykształcona, z jasnym pomysłem na siebie. To, co mnie w niej ujęło, to właśnie szacunek do własnych granic czasowych. Pracowała tyle, ile przewidywał kontrakt. Czy jej praca była gorszej jakości? Absolutnie nie. Przez te osiem godzin potrafiła się niesamowicie skupić na swoich zadaniach, dzięki czemu dowoziła projekty na najwyższym poziomie. Po prostu po skończonej pracy wychodziła, by żyć swoim życiem. To dowód na to, że da się osiągać świetne wyniki bez „zajazdu", który przez lata był uważany za jedyną drogę do sukcesu.

Może ten „zajazd" był konieczny, bo świat biznesu był dawniej brutalniejszy dla kobiet?

Zdecydowanie tak. Kobiety, które dziś są na szczycie, wchodziły na rynek całkowicie zdominowany przez mężczyzn. One nie miały wyjścia. Musiały udowadniać swoją wartość dwa razy mocniej, pokazywać, że są w stanie poświęcić wszystko, by zostać zauważone i docenione. Dzisiaj te młode dziewczyny wchodzą już na nieco inną ścieżkę, choć pytanie o to, czy da się zrobić wielką karierę bez tego ekstremalnego poświęcenia, wciąż pozostaje otwarte. Przekonamy się o tym, gdy pokolenie Z w pełni przejmie stery w organizacjach.

Czy w takim razie dzisiejsze młode liderki potrzebują mentoringu i programów wsparcia, skoro są pewne swoich wartości?

Potrzebują ich, ale w innej formie. Ja osobiście ogromnie wierzę w mentoring i dzielenie się wiedzą między działami, krajami, a przede wszystkim między pokoleniami. Młodzi ludzie doceniają to, że ktoś potrafi mądrze pokierować ich ścieżką rozwoju. Czasami jest to dla nich ważniejsze niż sama pensja. Jeśli menedżer potrafi wskazać: dziś jesteś tutaj, ale jak zrobisz te dwa kroki, to za rok będziesz w tym miejscu i ja ci w tym pomogę, to buduje to niesamowitą lojalność. W DHL mamy bardzo rozwinięte programy mentoringowe. Sama brałam w nich udział jako mentee i miałam szczęście uczyć się od wspaniałych kobiet z różnych stron świata. To daje wielką siłę, szczególnie w ogromnej korporacji, gdzie możliwości jest mnóstwo, ale czasem trudno samemu je dostrzec.

Zauważyłam, że unika Pani podziału na płeć w tych programach. Czy mentoring w DHL jest tylko dla kobiet?

I tak, i nie. Jesteśmy organizacją, która stawia na całkowitą równość, niezależnie od płci czy narodowości. Większość naszych programów, jak np. ten dla świeżo upieczonych absolwentów, jest otwarta dla każdego, kto ma talent i chęci. Ten konkretny program trwa dwa lata, pozwala sprawdzać się w różnych działach, wyjeżdżać za granicę i współpracować bezpośrednio z top managementem. Z drugiej strony mamy też inicjatywy dedykowane specjalnie kobietom, jak np. program dla menedżerek. To cykle spotkań z liderkami z Ameryki, Azji czy Europy, podczas których dzielimy się doświadczeniami. Mamy nawet wspólny klub książki, w którym rozmawiamy o książkach, nie tylko tych biznesowych. To tworzy wirtualną przestrzeń do budowania sieci kontaktów, która dla kobiet jest kluczowa.

> Pracodawcy muszą zrozumieć, że rozwój zawodowy to nie sprint, lecz maraton. Jeśli będziemy pracować ponad siły, nie dosypiać i nie dbać o siebie, to sukces będzie krótkoterminowy. Prędzej czy później odbije się to na zdrowiu lub życiu prywatnym. Młode kobiety bardzo o to dbają i ja to głęboko szanuję.

Czy z Pani obserwacji wynika, że kobiety częściej potrzebują takiego wsparcia niż mężczyźni?

To trudne pytanie. Perspektywa zmienia się wraz z pokoleniami. Moje koleżanki, wchodząc na rynek, często musiały pracować nad wiarą we własne umiejętności. Miałyśmy kompetencje, ale brakowało nam odwagi, by o nich głośno mówić. Młode dziewczyny z pokolenia Z wydają się bardziej świadome swojej wartości. Zwiedzają świat, znają języki, są świetnie wykształcone. Jednak każda, niezależnie od wieku, miewa momenty niepewności. Program mentoringowy pomaga dobrać mentora pod konkretne potrzeby. Jedna osoba chce popracować nad pewnością siebie podczas prezentacji, inna chce zrozumieć, jak działa globalna struktura firmy. Talent management dobiera pary na podstawie tych indywidualnych potrzeb.

Mówi Pani o wspieraniu się kobiet, ale pokutuje opinia, że w świecie biznesu wciąż kobieta kobiecie wilkiem i na szczycie panuje bezwzględna rywalizacja.

Niestety ten stereotyp nie wziął się znikąd, ale my właśnie staramy się go przełamać. Kiedyś kobiety walczyły z mężczyznami o miejsce przy stole. Dzisiaj niektórzy twierdzą, że walczą i z mężczyznami, i między sobą. Ja jednak wierzę w „female power". Kiedy do mojego zespołu dołącza nowa dziewczyna, zależy mi, by od razu poczuła, że ma we mnie sprzymierzeńca, a nie rywalkę. Ta synergia daje korzyści całemu biznesowi. Jeśli w firmie są sami mężczyźni, brakuje kobiecych spojrzenia i energii. Jeśli postawimy na samą rywalizację między kobietami, tracimy potencjał współpracy. W DHL reprezentacja kobiet jest bardzo silna. W wielu zespołach mamy podział 50 na 50. I to nie jest sztuczne pompowanie statystyk. Te kobiety są po prostu bardzo mocne merytorycznie. Mamy świetne liderki w finansach, w business development, mamy dyrektorki zarządzające. Naszą CFO w całej grupie jest kobieta, co daje sygnał wszystkim pracownicom, że szklany sufit nie istnieje, jeśli masz odpowiednie umiejętności.

Dlaczego jako firma tak bardzo inwestujecie w mentoring i wsparcie? Czy to się opłaca?

Oczywiście. Firma zyskuje przede wszystkim lojalność. Pracownik, który czuje, że organizacja o niego dba, staje się lepszy w tym, co robi. Ma poczucie, że nie utknie na jednym stanowisku na 20 lat, ale może awansować, wyjechać na zagraniczny projekt czy dostać się do programu dla talentów. Dla mnie i dla moich młodszych koleżanek rozwój jest kluczowy. Nie chcemy stać w miejscu. Jeśli firma daje nam możliwości, my chcemy w niej zostać i dawać z siebie to, co najlepsze.

Co jest najważniejszym przesłaniem, które chciałaby Pani skierować do kobiet w biznesie, niezależnie od tego, czy są z pokolenia X, czy Z?

Przestańmy rywalizować, zacznijmy się wspierać. Sukcesy budują ludzie, a nie płeć. Dlatego chciałabym, żebyśmy przestali patrzeć na drugiego człowieka przez pryzmat płci, a zaczęli dostrzegać to, co wnosi do zespołu. Każdy z nas ma inne talenty. Dopiero połączone siły tworzą coś wyjątkowego. Jeśli wierzy się w ludzi, wysłuchuje się ich i odpowiednio zarządza ich talentami, nawet tymi słabszymi stronami, to potrafią oni osiągać rzeczy niesamowite. Mamy w DHL mnóstwo takich talentów i moim marzeniem jest, by było ich tylko więcej.

eprasa.pl e15f19b2e4

PREZENTACJA

Partner

VELO BANK

Lubię ryzyko i zachęcam kobiety do jego podejmowania

Szanse na zawodowy rozwój nie powinny zależeć od płci, wieku czy życiowego momentu. Przywództwo zaczyna się tam, gdzie równość przestaje być hasłem, a staje się praktyką – mówi Paulina Strugała, członkini zarządu ds. zarządzania ryzykiem VeloBank S.A.

Jak z pani perspektywy wyglądało zarządzanie operacją na otwartym sercu, czyli tworzenie VeloBanku? Co tu było największym wyzwaniem menedżerskim?

VeloBank powstał w październiku 2022 r. w wyniku decyzji Bankowego Funduszu Gwarancyjnego i wsparcia finansowego ze strony Systemu Ochrony Banków Komercyjnych (SOBK), co miało na celu ochronę depozytów klientów i stabilności sektora.

Nowo utworzony VeloBank powstał na bazie części aktywów poprzedniej instytucji, ale od początku chcieliśmy, żeby był to zupełnie inny bank – oparty na nowej licencji, kulturze organizacyjnej, świetnym zespole specjalistów, filozofii, technologii, z klientami na pierwszym miejscu. Prościej, bliżej, nowocześniej.

Wyzwanie było ogromne.

Wiedziałam, że zarządzanie ryzykiem nie jest trywialne w żadnej organizacji. Jednak zarządzanie ryzykiem w banku, który był w procedurze przymusowej restrukturyzacji, było szczególnym wyzwaniem. Mierzyliśmy się z wymogiem stworzenia nowych, silnych fundamentów we wszystkich obszarach działania banku, tak aby mógł się on stać atrakcyjny dla inwestorów. Zaczęliśmy od podstaw, czyli przejrzenia i uporządkowania polityk i procesów w ramach poszczególnych ryzyk. Tam, gdzie zidentyfikowaliśmy taką potrzebę, tworzyliśmy zasady, produkty na nowo, jak np. rozpoczęcie sprzedaży kredytów hipotecznych jako nowego produktu w ofercie banku. Jednocześnie bank był w procesie sprzedaży, a Komisja Europejska dała na to tylko 18 miesięcy.

Ten proces został uznany przez Komisję Europejską za jeden z najbardziej złożonych i największych tego rodzaju w Europie.

Rzeczywiście – był niezwykle wymagający, bo mieliśmy poczucie, że biegniemy w wielu kierunkach naraz. Gdyby bank nie znalazł inwestora, konieczne byłoby przeprowadzenie procedury uporządkowanej likwidacji. Presja czasu i świadomość, że gra toczy się o bezpieczeństwo naszych klientów i pośrednio całego sektora, była ultramobilizująca. Musieliśmy działać w sposób dynamiczny i wysoce zdyscyplinowany. W efekcie zbudowaliśmy prawdopodobnie jeden z najbardziej zwinnych i innowacyjnych banków technologicznych w Polsce.

Jakie konkretne bariery starej bankowości musiała pani przełamać, aby narzucić organizacji tak wysokie tempo wdrażania innowacji? Jak udało się pani przekonać zespół, że bank może działać sprawniej niż niejedna firma technologiczna?

Po pierwsze, musieliśmy pożegnać długie ścieżki decyzyjne. W to miejsce wprowadziliśmy krótsze łańcuchy odpowiedzialności i szybki proces podejmowania kluczowych decyzji. Po drugie, jasno zdefiniowaliśmy podejście do ryzyka, które wspiera osiąganie celów biznesowych przez trafne decyzje. Po trzecie, technologia, która jest dla nas elementem DNA. Jesteśmy bankiem, ale mamy fintechowe zacięcie. To dla nas nie slogan, tylko mierzalne efekty. Pokazaliśmy, że potrafimy w krótkim czasie diametralnie poprawiać parametry portfela kredytowego, pokazać skrócony time to yes w kredytach, podnieść NPS i usprawnić procesy operacyjne.

Przejście z restrukturyzowanego podmiotu do nowej marki to dla pracowników ogromny stres, źródło niepewności. W jaki sposób budowała pani w nich poczucie bezpieczeństwa w momentach największych turbulencji?

Fot. Mat. prasowe

Lubię być blisko ludzi. Dlatego rozumiałam, że klienci i pracownicy mogą mieć swoje obawy, a naszą rolą jest prowadzenie przejrzystej komunikacji i dialogu. Rozmawialiśmy z klientami i pracownikami nie tylko wtedy, gdy tworzyliśmy nową markę, produkty czy usługi, lecz także w trakcie procesu poszukiwania inwestora czy innych strategicznych decyzji, takich jak chociażby przejęcie części detalicznej Citi Handlowego. Pracownicy i klienci muszą mieć poczucie, że są częścią tej drogi i że zawsze wiedzą, na czym stoją. My z kolei pokazywaliśmy im zalety bycia w VeloBanku od strony klienta i pracownika: markę, ofertę i wartości VeloBanku, czyli wygodę, bezpieczeństwo i nowoczesność.

W DGP często analizujemy politykę różnorodności, równości i inkluzywności (diversity, equity & inclusion). Co dla pani osobiście oznacza DEI w sektorze finansowym?

DEI według mnie realnie buduje wartość organizacji, a nie tylko ładnie wygląda w prezentacji. W bankowości różnorodne zespoły szybciej wychwytują ryzyka, szerzej patrzą na potrzeby klientów i projektują produkty, które naprawdę odpowiadają na złożoność rynku. To się przekłada na wyższą innowacyjność, lepszą jakość decyzji kredytowych i bardziej precyzyjne zarządzanie ryzykiem. Krótko mówiąc: lepsze decyzje biznesowe. Ale dla mnie to nie jest wyłącznie KPI w arkuszu. To również osobista odpowiedzialność lidera. Wierzę, że dostęp do szans nie powinien zależeć od płci, wieku czy życiowego momentu. Przywództwo zaczyna się tam, gdzie równość przestaje być hasłem, a staje się praktyką.

> Wiedziałam, że zarządzanie ryzykiem nie jest trywialne w żadnej organizacji. Jednak zarządzanie ryzykiem w banku, który był w procedurze przymusowej restrukturyzacji, było szczególnym wyzwaniem. Mierzyliśmy się z wymogiem stworzenia nowych, silnych fundamentów we wszystkich obszarach działania banku, tak aby mógł się on stać atrakcyjny dla inwestorów.

Gdzie w pani zawodowym świecie przebiega granica między brawurą a niezbędną w bankowości odwagą?

Granica między brawurą a odwagą przebiega dokładnie tam, gdzie kończy się zarządzanie ryzykiem, a zaczyna jazda bez trzymanki. W bankowości odwaga nie polega na ignorowaniu niepewności, tylko na podejmowaniu decyzji mimo niepewności – na podstawie danych, jasno zdefiniowanego apetytu na ryzyko, wskaźników wczesnego ostrzegania i przygotowanego scenariusza wyjścia. To nie skok na oślep, tylko świadome wejście w obszar, który ma potencjał wzrostu.

Jakie najtrudniejsze ryzyko zawodowe podjęła pani w VeloBanku i jaka lekcja z niego płynie?

Jednym z najtrudniejszych ryzyk w VeloBanku było podejmowanie decyzji rozwojowych w momencie, gdy organizacja przechodziła intensywną transformację i działała pod dużą presją czasu oraz oczekiwań rynku. Lekcja? Największym ryzykiem w bankowości bywa brak decyzji. Organizacje, które w imię ostrożności zamrażają ruch, tracą tempo, a w konsekwencji konkurencyjność. Rolą lidera jest znaleźć równowagę.

Patrząc na swoją drogę zawodową, od audytu po zarząd nowoczesnego banku, co poradziłaby pani kobietom, które aspirują do ról zarządczych? Czy miała pani w swojej karierze mentorów, którzy ukształtowali pani dzisiejszy styl przywództwa?

Pracuję w obszarze ryzyka, więc to oczywiste, że nie lubię nudy. Mam wieloletnie doświadczenie w finansach, pięć razy zmieniałam swoją ścieżkę. Karierę zaczynałam w KPMG, w którym przeszłam wszystkie szczeble aż do stanowiska dyrektora. Potem przez wiele lat byłam związana z grupą PKO Banku Polskiego, byłam CEO największego w Polsce banku hipotecznego. W każdej z ról miałam doskonałe rezultaty biznesowe. Kiedy dostałam propozycję pracy w VeloBanku, byłam podekscytowana, ale też czułam pokorę przed ogromem wyzwania. Wiedziałam jednak, że ta instytucja przyciągnie ludzi z pasją, odważnych. Czułam też, że z moją wiedzą i doświadczeniem po prostu tu pasuję. Kiedy VeloBank stał się pełnoprawnym uczestnikiem rynku i pozyskał inwestora, poczułam, że ścieżka, którą obraliśmy, była odpowiednia. Powiem nieco żartobliwie: jako ekspertka od ryzyka zachęcam wszystkie kobiety do jego podejmowania. Budujcie swoje kompetencje, mówcie głośno o swoich ambicjach, wierzcie w siebie, proście o informację zwrotną i mentoring.

Przy projektach o takiej skali i tempie jak VeloBank, łatwo o wypalenie. Co daje work-life balance?

To dla mnie system zarządzania energią. Długofalowo chroni jakość decyzji, a w bankowości to krytyczne. Na poziomie osobistym stawiam na okna głębokiej pracy, regenerację i odpuszczanie perfekcjonizmu tam, gdzie nie wnosi wartości. To nie tylko zdrowe, lecz także bardziej efektywne. Wciąż się uczę odpoczywać i regenerować siły. Od lat regularnie ćwiczę, dwa lata temu wciągnął mnie pilates. Organizuję świetne weekendy i wakacje. Wtedy wietrzę głowę, często z moją nastoletnią córką. Najlepszym bezpiecznikiem jest dla mnie ruch i bycie offline. Regularna aktywność na świeżym powietrzu, czas z bliskimi i pełne odcięcie od ekranów. Prosta reguła: jeśli mam odpocząć, odkładam telefon, oddycham, zmieniam perspektywę. Zaskakująco często najlepsze pomysły przychodzą właśnie wtedy, gdy świadomie nic nie robię. (MP)

eprasa.pl e15f19b2e4