

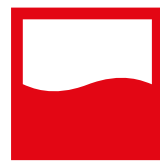
NIESTABILNOŚĆ, NIEPEWNOŚĆ, NADZIEJA

Doliński, Gawkowski, Krajewski, Marciniak, Mazurkiewicz, Mączyńska, Pawlikowski, Wylęgała, Zaremba

MAGAZYN

nr 2(44), 2025

Teraz Polska



TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395



MAREK KWIATKOWSKI



Sila
Pasji

Ewa Novel
PIOSENKARKA

FAKRO®

NOWA GENERACJA OKIEN DACHOWYCH **GREENVIEW** z pakietem akustycznym

Okna **GREENVIEW** powstały z pasji tworzenia i zmieniania świata. Przedstawiamy nową generację okien dachowych, które łączą najwyższe standardy funkcjonalne i estetyczne z wysoką energooszczędnością i wyjątkową akustyką.

Okna dachowe GREENVIEW z pakietem P50 o bardzo dobrym współczynniku izolacji akustycznej aż do $R_w = 40$ dB to cisza na poddaszu, kiedy oddajesz się swojej pasji i w chwilach, gdy potrzebujesz odpoczynku.



Poznaj moją
pasję



© KAMIL BROZKO

Świąteczna nadzieja

Zyjemy w dość niespokojnych czasach. W chwili pisania tego felietonu docierają do nas informacje o aktach dywersji wymierzonych w polskich obywateli. To rodzi oczywisty niepokój, niepewność. Ale nie jesteśmy bezbronni – i wobec naszych odczuć, i faktycznie zmieniających się okoliczności. Mamy przecież w sobie niezachwianą wiarę w przyszłość. Chcemy mówić życiu „tak”.

Tym razem temat numeru poświęcamy największym aktualnym wyzwaniom, przed którymi stoi nasz kraj i my sami. Tematy okołowojenne w ostatnim czasie nie schodzą z czołówek portali internetowych. Jednak popularne w mass mediach przekazy koncentrują się raczej na wymyślaniu potencjalnych terminów zaangażowania się Polski w konflikt zbrojny. Nasza analiza wykracza dalej – gen. Andrzej Pawlikowski rozkłada na czynniki pierwsze możliwe scenariusze i przede wszystkim określa, w jaki sposób powinniśmy się przygotować.

W kwestii wyzwań związanych z technologią wymienić należy zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa i rozwój sztucznej inteligencji. Oba wątki rozwijamy na naszych łamach, docierając do najbardziej adekwatnych postaci: ministra cyfryzacji Krzysztofa Gawkowskiego z jednej strony, a z drugiej – Wojciecha Zaremby, polskiego twórcy i założyciela OpenAI i ChatGPT. Obraz, który wyłania się z rozmów, uzmysławia, że na autostradzie rozwoju ludzkości pędzimy pojazdami, których prędkość rośnie w postępie geometrycznym, ale za tymi możliwościami nie nadąża sprawność układu hamulcowego. A jaki kierunek winniśmy obrać, poszukując nowego modelu gospodarczego

dla zmieniającej się rzeczywistości? I jak programować strategię dla Polski w warunkach wysokiej zmienności? Po odpowiedzi zapraszam na nasze łamy – robimy wszystko, aby nie zawieść oczekiwań czytelników.

Mimo że nie brakuje dzisiaj wielkich pytań, na które szybko musimy znaleźć odpowiedzi, nasza sytuacja – jako kraju – wciąż jest najlepsza w historii. Aby się w tym pogłędzić utwierdzić, warto zgłębić opowiedziane w magazynie historie laureatów Konkursu „Teraz Polska” – Adamed, Respect Energy czy BLIK to jedne z najcenniejszych klejnotów w koronie polskiej przedsiębiorczości. Te firmy mają potencjał strategiczny, efektywność biznesową, innowacyjność i horyzont rozwojowy na poziomie globalnych czempionów. Z takimi firmami możemy czuć się bezpieczniej i z nadzieją spoglądać w przyszłość.

Myślę, że każdy wielki projekt ma u swego zarania nadzieję, jest ona niezbędna do rozwoju. Pozorne transformacje, skracanie horyzontu strategicznego, doraźne przeżycia i przyjemności – to wszystko już nie wystarczy w naszych czasach. Dziś potrzebujemy wiary w dobroć świata i ludzi, w godność własną i wartość jednostki. I potrzebujemy nadziei, która w każdej epoce pełniła kluczową rolę w nadawaniu sensu ludzkiemu istnieniu, mobilizowaniu do działania i chronieniu przed rozpaczą. Nadzieja to nie mrzonka, i wcale nie jest matką mniej mądrych, jak głosi popularne przysłowie – jest siłą napędową historii, pozwala ludzkości nieustannie przekraczać własne ograniczenia. I właśnie nadziei życzę Państwu z okazji nadchodzących Świąt Bożego Narodzenia i nowego, 2026 roku.

Krzysztof Przybył

*Redaktor naczelny
Prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego
„Teraz Polska”*

TEMAT NUMERU

- 6 **Czy Polsce grozi wojna? Generał przedstawia pięć prawdopodobnych scenariuszy.** Z **Andrzejem Pawlikowskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 12 **Polska jest na pierwszej linii frontu cyfrowej wojny.** Z **Krzysztofem Gawkowskim** rozmawia *Marzena Tataj*.
- 15 **Koniec duopolu? Co nas czeka po wyborach w 2027 r.** Z prof. **Ewą Marciniak** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 20 **O błędach transformacji, autodestrukcji kapitalizmu, przesileniu cywilizacyjnym i nowej strategii dla Polski.** Z prof. **Elżbietą Mączyńską** rozmawia *Kamil Broszko*.

GOSPODARKA

- 28 **Między racjonalnością i emocjami, czyli polski konsument w 2025 r.** *Kamil Broszko*
- 32 **Od polskiej myśli naukowej po światowe rynki – wyzwania i sukcesy Adamed Pharma.** Z **Katarzyną Chęcińską** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 36 **Zielony prąd jest najtańszy. Respect Energy o przyszłości polskiej energetyki.** Z **Rochem Baranowskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 40 **Polski BLIK kontra Apple Pay i Google Pay – tak buduje się europejski standard płatności.** Z **Dariuszem Mazurkiewiczem** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 43 **Falowanie polskiej przedsiębiorczości, czyli małe i średnie firmy w niestabilnej rzeczywistości. Relacja z Debaty „Teraz Polska”.**

POLACY

- 46 **Praca z AI to hodowanie nowej formy życia. Moje spotkanie z twórcą OpenAI i ChatGPT.** *Kamil Broszko*
- 49 **Literackie salony niech należą do innych. Mnie wystarczy bycie autorem kryminałów.** Z **Markiem Krajewskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 56 **O przełomach w polskiej okulistyce.** Z prof. **Edwardem Wylęgałą** rozmawia *Michał Lipiński*.

IDEE

- 59 **Jak daleko się posuniesz, kiedy poproszą, byś skrzywdził drugiego człowieka?** Z prof. **Dariuszem Dolińskim** rozmawia *Kamil Broszko*.
- 68 **Nie miałem wątpliwości, że chcę być artystą.** Z **Markiem Kwiatkowskim** rozmawiają *Marzena Tataj* i *Kamil Broszko*.
- 76 **Piotr Alexewicz z piątą główną nagrodą i nagrodą publiczności w XIX Konkursie Chopinowskim.** *Marzena Tataj*
- 77 **Trzej polscy mistrzowie fortepianu: Alexewicz, Prokopowicz, Kałduński.** *Marzena Tataj*

REGIONY

- 80 **Od stygmatu do dumy. O sile kaszubskiej muzyki.** Z **Damianem Wilną** rozmawia *Anna Siedlińska*.
- 84 **Daniel Domagała przywraca uśmiech, odmienia życie.**
- 85 **Polską turystykę wspomogą Polonusi i... AI.** *Marcin Rosołowski*
- 86 **Turystyka 2035 zaczyna się dziś: dane, AI i ludzie.** *Adam Mikołajczyk*



MAGAZYN
FUNDACJI
POLSKIEGO GODŁA
PROMOCYJNEGO

www.terazpolska.pl

Magazyn
TERAZ POLSKA

Redaktor naczelny:
Krzysztof Przybył
Redaktor prowadząca:
Marzena Tataj
Redakcja:
Kamil Broszko
Okładka:
Marek Kwiatkowski

Adres redakcji:
ul. Górskiego 1,
00-033 Warszawa
tel. 22 201 26 90
e-mail:
m.tataj@terazpolska.pl
www.magazynterazpolska.pl

Wydawca:
Fundacja Best Place
– Europejski Instytut
Marketingu Miejsc
na zlecenie
Fundacji Polskiego
Godła Promocyjnego
„Teraz Polska”
www.bestplaceinstitute.org

**Projekt graficzny
i skład:**
Tamburyn, www.tamburyn.eu

Korekta:
Kamil Broszko

Druk:
KRM Druk Miller Sp. k.



36 EDYCJA KONKURSU TERAZ POLSKA



www.konkursterazpolska.pl

NA NAJLEPSZE
PRODUKTY
I USŁUGI



TERAZ POLSKA

Czy Polsce grozi wojna? Generał przedstawia pięć prawdopodobnych scenariuszy



- Sytuacja Polski nie jest bezpieczna czy stabilna. Wręcz przeciwnie – jesteśmy w jednym z najtrudniejszych momentów od zakończenia zimnej wojny.
- Ludzie kupują domy w Nowej Zelandii czy Australii, niektórzy przenoszą oszczędności za granicę. Te reakcje są bezpośrednim skutkiem niedojrzałego przekazu i braku spójnej komunikacji.
- Jesteśmy w rzeczywistości, którą z powodzeniem można nazwać wojenną. To wojna rozmyta, w dużej mierze niemilitarna, ale realna, bo oddziałuje na nasze instytucje, gospodarkę i społeczeństwo.
- Podpalenia w Polsce w ostatnich latach są nieprzypadkowe – często powiązane z inspirowaniem lub opłacaniem wykonawców przez stronę rosyjską. Chodzi o wywoływanie strachu i pokazanie, że państwo nie kontroluje sytuacji.
- Wszystkie służby – cywilne i wojskowe – muszą się nieustannie modernizować, stoją bowiem przed wyzwaniem dostosowania swoich struktur do zagrożeń z obszaru cybernetycznego i informacyjnego.

Z gen. **Andrzejem Pawlikowskim** rozmawia Kamil Broszko.



Polska i Szwecja
wspólnie dla
bezpieczeństwa
Bałtyku – ćwiczenia
Gotland Sentry
(Gotlandzka Straż).

© CHOR, PIOTR GUBERNAT/DORSZ

Kamil Broszko: Od kilku miesięcy w polskiej debacie publicznej coraz częściej powraca temat nieuchronnej wojny, która miałaby czekać nasz kraj. I to już w najbliższej przyszłości – w prognozach pojawiają się lata 2026–2027. Co istotne, nie są to wyłącznie medialne komentarze czy przesadne głosy w mediach społecznościowych. Tego rodzaju narrację formułują także osoby na wysokich szczeblach wojskowych i państwowych, w Polsce i za granicą. Panie generale, czy rzeczywiście powinniśmy traktować takie prognozy z pełną powagą? A jeśli tak, to czy można w ogóle mówić o pewności odnośnie dat?

Andrzej Pawlikowski: Na początku chciałbym podziękować za zaproszenie do tej rozmowy, bo sprawy bezpieczeństwa Polski, Europy i – szerzej – bezpieczeństwa międzynarodowego należą dzisiaj do kwestii fundamentalnych. Zanim przejdę do meritum, muszę zauważyć, że od lat zajmuję się, także naukowo, tematem dezinformacji i wojny informacyjnej, wykładając między innymi na Akademii Sztuki Wojennej. Codziennie obserwuję, jak konstruuje

się narracje polityczne i wojskowe. W wielu przypadkach mamy do czynienia ze swoistą spiralą: ktoś celowo podkręca niepokój społeczny, a głosy się multiplikują i zaczynają żyć własnym życiem.

Nie oznacza to jednak, że sytuacja Polski jest bezpieczna czy stabilna. Wręcz przeciwnie – jesteśmy w jednym z najtrudniejszych momentów od zakończenia zimnej wojny. Konflikt toczy się bezpośrednio za naszą wschodnią granicą i oddziałuje na całą architekturę bezpieczeństwa europejskiego, a nawet światowego. Od 2022 r. Polska doświadcza stałej presji hybrydowej – od prowokacji na granicy z Białorusią, przez skoordynowane cyberataki, po systematyczną dezinformację. Wszystko to ma rozbijać spójność społeczną i osłabiać zaufanie do instytucji państwa, wojska czy służb. Taka jest logika działań naszych przeciwników, na czele z Rosją.

Jednocześnie Polska prowadzi najszybszą i największą w historii modernizację sił zbrojnych. Kupujemy nowoczesny sprzęt, zwiększamy zdolności operacyjne, podnosimy wydatki obronne do jednych z najwyższych w NATO. Ale militarne przygotowania to tylko jedna z osi. Trzeba widzieć szerszy obraz: odporność gospodarki, stabilność systemu energetycznego, bezpieczeństwo cybernetyczne i – wreszcie – filar sojuszniczy. To cztery fundamenty naszej obronności. Umiejętne łączenie tych elementów i sprawne antycypowanie scenariuszy rozwoju sytuacji są kluczem do bezpieczeństwa.

KB: Widzę pewien paradoks: z jednej strony słyszymy konkretne daty i narrację o zbliżającej się wojnie, co przeciętnej osobie kojarzy się z wkroczeniem kolumn pancernych, z drugiej strony widzimy fakty – dziesiątki cyberataków dziennie, infiltrację przestrzeni powietrznej przez rosyjskie drony, wzmianki o aktywności rosyjskich prowokatorów. To rodzi pytanie, czy my nie jesteśmy już w stanie wojny, tyle że prowadzonej innymi środkami. Czy próg definicyjny wojny nie powinien zostać zmieniony?

AP: To bardzo istotne pytanie. Czas nie stoi w miejscu, wyzwania i zagrożenia ewoluują. Definicje wojny, bezpieczeństwa czy agresji rzeczywiście muszą być modyfikowane, inaczej nie będą oddawały rzeczywistości. W mojej ocenie wojna informacyjna, cybernetyczna czy hybrydowa nie jest „dodatkiem” do klasycznych działań zbrojnych, ale stanowi integralny wymiar współczesnego konfliktu.

Warto jednak pamiętać, że obecne wydarzenia nie są zjawiskiem nagłym. Już w latach 90., gdy jako oficer Biura Ochrony Rządu odpowiadałem za bezpieczeństwo ministrów spraw zagranicznych – Geremka, a później Bartoszewskiego – obserwowałem, jak Rosja systematycznie buduje swoje wpływy, zwłaszcza na obszarach postsowieckich. O Ukrainie mówiło się wówczas w gronie dyplomatycznym i eksperckim, choć nikt nie brał na serio scenariusza otwartej agresji. Dziś widzimy, że Putin realizuje plany, które dojrzewały od dekad.

Polska przez lata nie przywiązywała należytej wagi do tych sygnałów i traktowała wydatki na obronność jako pole do oszczędności. Dziś zmieniamy to podejście, ale nie wolno zapominać, że zakupy broni czy systemów obronnych to proces długofalowy. Czołgi, samoloty czy wyrzutnie kupione teraz pojawiają się w linii za trzy, cztery, pięć lat. To daje przeciwnikowi przestrzeń do gry psychologicznej i operowania niepokojem.

Dlatego też, odpowiadając wprost: tak, jesteśmy w rzeczywistości, którą z powodzeniem można nazwać wojenną. To wojna rozmyta, w dużej mierze niemilitarna, ale realna, bo oddziałuje na nasze instytucje, gospodarkę i społeczeństwo. Rosja, choć nie odniosła szybkiego zwycięstwa w Ukrainie, jak planowała, nie przestała prowadzić działań ofensywnych. Jednak scenariusz rozszerzonej inwazji na państwa bałtyckie czy na Polskę oceniam jako bardzo trudny do realizacji. Historia wielokrotnie pokazała, że takie ekspansje kończyły się dla Rosji katastrofalnie, a dziś musi się ona liczyć z reakcją całego systemu sojuszniczego NATO.

KB: Można chyba powiedzieć, że nawet jeśli nie doszłoby do pełnoskalowego ataku – na przykład w przesmyku suwalskim – to trudno wyobrazić sobie, aby ze strony Rosji zabrakło prób „podgryzania” Polski. Mam na myśli kolejne ataki dronowe, cybernetyczne ingerencje, eskalację wojny informacyjnej. Czy pana zdaniem to właśnie taki scenariusz powinniśmy traktować jako najbardziej prawdopodobny?

AP: Zawsze powtarzam to także moim studentom: nie wystarczy mówić abstrakcyjnie o „zagrożeniach”, lecz trzeba umieć zdefiniować konkretne scenariusze. Opracowałem ich pięć, każdy z przypisaną oceną prawdopodobieństwa i rekomendacjami działań.

Pierwszy – i zarazem najbardziej realny – to właśnie incydenty graniczne. Chodzi o celowe lub „przypadkowe” naruszanie naszej przestrzeni powietrznej przez drony, rakiety, czasem śmigłowce. Do tego dochodzą ostrzały rejonów przygranicznych czy prowokacje wobec patroli Straży Granicznej i Wojska Polskiego. Kremlovi zależy, by testować naszą gotowość i sprowokować wymianę ognia, a następnie wykorzystać ją do zbudowania nowej narracji propagandowej.

Ostateczny cel jest jasny: zastraszenie ludności i samorządów przygranicznych oraz pokazanie Zachodowi kruchości polskiego bezpieczeństwa. Dodajmy do tego próbę wywołania napięć politycznych i podziałów wewnątrz NATO. Szanse wystąpienia takich incydentów oceniam najwyżej – na pięć w skali pięciostopniowej.

KB: A skutki dla Polski?

AP: Przede wszystkim lokalny chaos, presja na służby, konieczność natychmiastowych decyzji politycznych i informacyjnych. W takich sytuacjach NATO zwykle potępia działania, wzmacnia patrole, demonstruje obecność, jednak ciężar bezpośredniej reakcji spoczywa na nas. Stąd moja rekomendacja: jasne, czytel-

ne zasady reagowania i pełna transparentność w komunikacji z opinią publiczną. Polacy muszą wiedzieć, że państwo kontroluje sytuację. Niezwykle istotne są również edukacja i trening. Bez ćwiczeń, bez szkolenia nie uda się skutecznie reagować. Na Akademii Sztuki Wojennej prowadzimy obecnie programy dla samorządów z terenów przygranicznych. To cenny krok, ale potrzeba działań systemowych.

KB: A jaki jest drugi w kolejności możliwego prawdopodobieństwa scenariusz dla Polski?

AP: **Drugi** to szerzej zakrojona wojna hybrydowa. Tu mówimy o masowych cyberatakach na sieci energetyczne, banki, szpitale. Dodajmy fałszywe przekazy w mediach społecznościowych, kampanie dezinformacyjne, agitację polityczną. To wszystko ma wywoływać paraliż państwa bez sięgania po czołgi czy rakiety – poprzez osłabienie zaufania do instytucji i poczucie destabilizacji.

Widzimy już symptomy, ale też rezultaty takich działań: spadek liczby obywateli ufających państwu, narastające poczucie chaosu. Spotykam się z głosami zwykłych ludzi, którzy pytają, czy mają opuszczać kraj. Znam osoby, które prewencyjnie kupiły domy poza Polską. Tego rodzaju działania terroru informacyjnego prowadzą do zakłóceń podstawowych usług, rosnących kosztów dla gospodarki i polityki.

Dlatego rekomenduję wzmocnienie instytucji zajmujących się cyberbezpieczeństwem – krajowych CSIRT-ów czy centrów operacyjnych – oraz edukację społeczeństwa w zakresie rozpoznawania informacji fałszywych. To, muszę przyznać, wciąż nasza słabość. Młodzi ludzie, zanurzeni w mediach społecznościowych, nie zawsze potrafią odróżnić fakt od manipulacji.

KB: A bardziej klasyczne, konwencjonalne scenariusze?

AP: **Kolejny wariant**, mniej prawdopodobny, to ograniczona eskalacja regionalna: demonstracyjne przemieszczanie wojsk wzdłuż granicy, ograniczone ataki raketowe na cele wojskowe, ostrzały artyleryjskie. To forma pokazania siły i testowania reakcji Polski i NATO. Mogą to być także operacje specjalne wymierzone w infrastrukturę krytyczną. Kreml próbuje w ten sposób stworzyć „szarą strefę” – działać poniżej progu, który uruchomiłby artykuł 5. Traktatu Północnoatlantyckiego.

Jeszcze groźniejszy scenariusz to regionalna eskalacja na dużą skalę: ofensywa lądowa, masowe uderzenia raketowe, otwarcie nowego frontu na linii Polska – Ukraina – Bałtyk. To oznaczałoby uruchomienie mechanizmów sojusznicznych, ale jednocześnie wprowadziłoby nas w poważny kryzys gospodarczy i społeczny. W takim przypadku NATO, włącznie ze Stanami Zjednoczonymi, musiałyby realnie interweniować, a Unia Europejska weszłaby w stan gospodarki podporządkowanej wojnie.

Najmniej prawdopodobny scenariusz, ale nie do odrzucenia, to eskalacja nuklearna. Tu oczywiście mówimy o katastrofie globalnej.



© KAVA MEDIA

Od prawej: gen. Andrzej Pawlikowski i Krzysztof Przybył, redaktor naczelny „Magazynu Teraz Polska”, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego.

KB: Trudne perspektywy. Ale równocześnie łatwo zrozumieć, skąd w kraju pomysły wprowadzenia powszechnego przeszkolenia wojskowego – na wzór izraelski. Często mówi się o 500 tys. obywateli objętych szkoleniami. Czy to rozwiązanie realne, czy niekoniecznie – ze względu na zbyt duże koszty polityczne i społeczne?

AP: Dużą część mojego zawodowego życia spędziłem w Izraelu na szkoleniach. I wiem, że tamten system działa. Każdy młody obywatel przechodzi przeszkolenie wojskowe, choćby podstawowe, i ta praktyka rodzi obywatelską odpowiedzialność. Co więcej, brak takiego doświadczenia wyklucza awans w wielu sektorach, nie tylko publicznych, ale i prywatnych. To mobilizuje całe społeczeństwo.

Ja sam widziałem, jak ta świadomość przekłada się na codzienne reakcje. Kiedy tam zdarzały się podejrzone paczki – potencjalnie ładunki wybuchowe – nikt nie podbiegał, nikt nie sprawdzał. Obywatele wiedzieli, jak zabezpieczyć teren, i czekali na służby. U nich reakcja na zagrożenie działa automatycznie.

U nas w Polsce, niestety, takie procedury nie funkcjonują jeszcze w świadomości społecznej. Ludzie, bardziej ciekawi niż ostrożni, podchodzą, sprawdzają, kopią. Podobnie w sytuacjach strzelanin – zamiast się oddalić, obserwują z bliska. Obowiązko-

Andrzej Pawlikowski – generał brygady Biura Ochrony Rządu. W latach 2006–2007 i 2015–2017 szef BOR. Doktor nauk społecznych, profesor uczelni, a od lutego 2021 r. zastępca dyrektora Instytutu Studiów Strategicznych Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. Od października 2020 r. rzecznik akademicki.

Od 1995 r. w BOR. W latach 1997–2001 szef ochrony bezpośredniej ministra spraw zagranicznych RP i równocześnie w 1999 r. przewodniczącego OBWE. W latach 2002–2005 przedstawiciel RP na posiedzeniach Grupy Roboczej ds. Współpracy Policyjnej przy Radzie Unii Europejskiej oraz Grupy Roboczej ds. Zwalczania Terroryzmu przy OBWE. W latach 2004–2005 pełnił funkcję szefa Wydziału Organizacji i Współpracy Międzynarodowej BOR. W latach 2006–2007 był stałym członkiem Międzyresortowego Zespołu ds. Zwalczania Terroryzmu oraz od 2002 do 2007 r. Polsko-Amerykańskiej Grupy ds. Zwalczania Terroryzmu. Od 26 października 2006 r. do 27 listopada 2007 r. szef BOR. Od 10 stycznia 2009 r. do 10 października 2010 r. szef pionu szkolenia w Centralnym Biurze Antykorupcyjnym. 3 grudnia 2015 r. ponownie został szefem BOR. 30 sierpnia 2016 r. mianowany przez prezydenta RP na stopień generała brygady. Był pomysłodawcą i twórcą reformy BOR z lutego 2018 r., w jej rezultacie powstała Służba Ochrony Państwa. 27 stycznia 2017 r. podał się do dymisji. Od października 2019 r. profesor uczelni w Akademii Sztuki Wojennej w Warszawie. W październiku 2020 r. objął stanowisko rzecznika akademickiego, a w lutym 2021 r. wyznaczony został na stanowisko zastępcy dyrektora Instytutu Studiów Strategicznych Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego Akademii Sztuki Wojennej.

we przeszkolenie wojskowe zmieniłoby ten stan rzeczy. Dlatego jestem zwolennikiem wprowadzenia takiego modelu.

KB: Tak, u nas często podczas strzelanin ludzie komentują, wygłaszają opinie na temat pracy policji i kręcą rolki na TikToka.

AP: To tylko potwierdza, że naprawdę nie jesteśmy przygotowani. Dlatego od lat powtarzam, że każdy obywatel powinien przejść choćby podstawowe szkolenie obronne. I nie mam na myśli wyłącznie wojskowego rygoru, ale także wiedzę praktyczną, procedury, umiejętności zachowania w sytuacjach zagrożenia. Warto wrócić do przedmiotów w rodzaju dawnego przysposobienia obronnego w szkołach, tylko w formie dostosowanej do współczesnych realiów.

Nie chodzi jedynie o wojnę. Mówimy o przygotowaniu na wypadek powodzi, wicher czy cyberataków. W wielu państwach Zachodu to standard. W 2008 r., kiedy realizowałem projekt dla Departamentu Stanu w USA, miałem okazję przyjrzeć się systemowi ewakuacji w razie katastrof naturalnych. Każdy Amerykanin miał w domu zestaw bezpieczeństwa: latarki, baterie, wodę, podstawowe zapasy. Wiedzano, gdzie są najbliższe schrony, a władze lokalne cyklicznie prowadziły edukację i rozsyłały informacje SMS-em czy na skrzynki mailowe. To była codzienność, nie powód do strachu. I tak też powinniśmy uczyć ludzi w Polsce – że to element normalnej odpowiedzialności obywatelskiej.

Tymczasem u nas, niestety, przekaz bywa chaotyczny. Zbyt często brzmi jak zapowiedź wojny w 2026 czy 2027 r. To rodzi

niepotrzebną panikę. Ludzie kupują domy w Nowej Zelandii czy Australii, niektórzy przenoszą oszczędności za granicę. Te reakcje są bezpośrednim skutkiem niedojrzałego przekazu i braku spójnej komunikacji.

KB: O kupowaniu domów w Hiszpanii czy we Włoszech słyszy się często, ale Nowa Zelandia... To wygląda na próbę całkowitego oderwania się od problemu.

AP: Zgadza się. Znam kilka takich rodzin – jedni wyjechali do Nowej Zelandii, inni wkrótce wyjeżdżają do Australii. I to dzieje się nie na podstawie własnych analiz, tylko pod wpływem strachu, który generuje przestrzeń publiczna. Tymczasem informacje, o których mówiłem, powinny docierać do społeczeństwa już na poziomie szkoły podstawowej i średniej. Edukacja na temat zachowania w sytuacjach kryzysowych musi być osadzona w kulturze naszego państwa.

Izrael jest tu najlepszym przykładem – przez lata wypracował społeczną odporność, bo wojna i zagrożenie były codziennością. Tam ludzie mają te procedury we krwi. Doświadczyłem tego wielokrotnie, przemieszczając się między Izraelem a Palestyną. W przypadku strzelanin wszyscy wiedzieli, gdzie się schować i jak minimalizować ryzyko. A w Polsce? Miałem okazję obserwować sytuację w Warszawie, gdy policja zatrzymywała złodziei samochodu i oddała kilka strzałów w koła. Co zrobili ludzie na ulicy? Zamiast się oddalić, zaczęli biec bliżej, otoczyli miejsce i nagrywali filmiki. Pogoń za lajkami bywa ważniejsza niż własne bezpieczeństwo. Ludzie filmują, ryzykują, stają się widownią, zamiast zastanowić się, jak chronić siebie i innych. I to jest problem kulturowy, którego nie rozwiążemy bez edukacji obywatelskiej.

KB: Kiedy wspominał pan o przykładzie z podejrzaną paczką w Izraelu, przypomniała mi się statystyka Europolu – liczba zamachów i prób zamachów terrorystycznych w Europie od kilku lat znowu rośnie. Jak zmienia się obraz tego zagrożenia? Przez dekady mieliśmy terrorystyczny ideologiczny – od skrajnych organizacji europejskich z lat 70. po ISIS i radykalne grupy islamistyczne. Czy dziś nie jest tak, że akty terroru stały się raczej narzędziem realizacji interesów krajów prowadzących wojny zastępcze?

AP: Już w 2022 r., kiedy wielu pytało, czy Rosja wejdzie do Polski lub państw bałtyckich, mówiłem, że mało prawdopodobna jest otwarta inwazja. Znacznie bardziej realne – i dziś widoczne – są ataki o charakterze terrorystycznym. Wynajęci ludzie, podpalenia, podkładanie ładunków w miejscach publicznych – to metody, które są znacznie prostsze niż uderzenie w instytucje chronione przez SOP, ABW czy Policję. Rosjanie i ich sojusznicy celują w najsłabsze punkty. Podpalenia w Polsce w ostatnich latach są nieprzypadkowe – często powiązane z inspirowaniem lub opłacaniem wykonawców przez stronę rosyjską. Chodzi o wywoływanie strachu i pokazanie, że państwo nie kon-

troluje sytuacji. Bo społeczeństwem przestraszone łatwiej manipulować.

Dlatego apeluję: nie zostawiamy reakcji służbom. Społeczeństwo musi być aktywne. Jeśli widzimy podejrzaną paczkę, osobę zachowującą się dziwnie, dzwońmy na 112, informujmy ochronę. To podstawowa odpowiedzialność obywatelska. Niestety, w Polsce wciąż ciąży na nas mentalność z PRL-u – nie zgłaszać, nie wychylać się, nie „donosić”. Ale to nie te czasy. Dziś państwo oczekuje odwagi obywatelskiej.

Podam przykład. W 2016 r. byłem w Nowym Jorku z prezydentem Andrzejem Dudą. W przerwie wyszedłem na ulicę, poczułem woń gazu. Podeszedłem do policjanta i zgłosiłem sprawę. Natychmiast ściągnięto służby, sprawdzono – faktycznie gaz się ulatniał podczas remontu. Zareagowano błyskawicznie. Nie tylko nikt nie miał pretensji, ale wręcz podziękowano. Tak powinno być i u nas: szybka reakcja, zgłaszanie wszystkiego, co budzi wątpliwości. To fundament naszej zbiorowej odporności.

KB: Panie generale, chciałbym zapytać o bezpieczeństwo elit politycznych, osób pełniących najważniejsze funkcje publiczne. Pana macierzystą formacją było Biuro Ochrony Rządu, które później przekształcono – w głównej mierze dzięki panu – w Służbę Ochrony Państwa.

AP: To prawda. Służba Ochrony Państwa jest, mogę powiedzieć, moim dzieckiem. Reforma, którą przeprowadziłem, stworzyła nową formację – kontynuatorkę BOR-u, ale z szerszymi uprawnieniami i nowymi narzędziami, pozwalającymi skuteczniej chronić najważniejsze osoby w państwie.

KB: Właśnie, słowo „reforma” dobrze łączy się z pytaniem, które chciałem zadać. Tradycyjnie myślimy o ochronie w wymiarze czysto fizycznym – o konwojach, ochronie osobistej. Ale dziś zagrożenia idą znacznie dalej. Czy SOP działa również w obszarze wojny informacyjnej, chroniąc przed deepfejkami, kampaniami dezinformacyjnymi i całym arsenałem ataków hybrydowych? Czy formacja stale poszerza katalog swoich narzędzi, by nadążyć za nową specyfiką ryzyka?

AP: Powiem tak: nie tylko SOP, ale wszystkie służby – cywilne i wojskowe – muszą się nieustannie modernizować. ABW, AW, CBA, SKW, SWW – każda z nich stoi dziś przed wyzwaniem dostosowania swojej struktury do zagrożeń z obszaru cybernetycznego i informacyjnego.

Niedawno obroniłem doktorat poświęcony właśnie reformie i funkcjonowaniu Służby Ochrony Państwa. Analizowałem elementy, które przy modernizacji BOR-u nie zostały wdrożone, głównie z powodów politycznych. Gdyby wtedy zostały zaakceptowane, SOP byłaby dziś jeszcze sprawniejsza. W badaniach szczególną uwagę poświęciłem nowym technologiom, bezpieczeństwu informacyjnemu, wojnie dezinformacyjnej i zjawisku deepfejków.



© MON/KRZYSZTOF GUMUL/WCEO

Ćwiczenia Żelazny Obrońca-25 na Centralnym Poligonie Sił Powietrznych w Ustce.

SOP robi, co w jej mocy, aby chronić osoby podlegające ustawowej ochronie. Ale jestem przekonany, że zadaniem formacji nie może być wyłącznie stała osłona fizyczna. Trzeba polityków edukować, uświadamiać im, jakie konsekwencje niesie brak odpowiedzialności w sferze komunikacyjnej.

Weźmy choćby sprawę słynnych maili Dworczyka. To była lekcja – i dobrze, że politycy stali się dziś ostrożniejsi. Ale jeszcze kilka lat temu zdarzało się, że zaproszenia ABW czy SOP na szkolenia w zakresie cyberbezpieczeństwa były ignorowane. Tłumaczono się brakiem czasu, spotkaniami z wyborcami. Bezpieczeństwo schodziło na drugi plan. Dzisiaj, na szczęście, zaczyna się to zmieniać, choćby dlatego, że ryzyko stało się namacalne.

Przypomina mi się przykład działalności prezydenta Andrzeja Dudy. Był i jest chroniony przez SOP, ale jednocześnie prywatnie korzystał z Twittera – dziś X – prowadząc konwersacje poprzez wiadomości prywatne. Służby nie mogły i nie powinny tego kontrolować, bo byłoby to ingerencją w życie prywatne głowy państwa. Ale brak świadomości może prowadzić do realnego zagrożenia – do szantażu, a w rezultacie do ryzyka dla bezpieczeństwa państwa. Dlatego SOP powinna prowadzić edukację i pokazywać politykom konkretne przykłady możliwych konsekwencji.

KB: Z tego, co pan mówi, wynika, że bezpieczeństwo to nieustanne nadążanie za nowymi ryzykami. Fascynująca, ale i wymagająca dyscyplina, bo trzeba uczyć się bez przerwy.

AP: Tak jest. U nas, na Podhalu, mówi się: człowiek uczy się całe życie, a i tak głupim umiera. I coś w tym jest. W sferze bezpieczeństwa trzeba bezustannie się kształcić i obserwować oponentów

– zarówno w kraju, jak i za granicą. Stąd ścisła współpraca międzynarodowa służb izraelskich, amerykańskich, niemieckich i nawet, swego czasu, rosyjskich. Bo wtedy, gdy sytuacja polityczna na to pozwalała, taka współpraca była zwyczajnie konieczna.

KB: To były czasy „resetu”, prawda?

AP: Dokładnie. Jako przykład zawsze podaję rok 2007 i wizytę prezydenta Lecha Kaczyńskiego w Katyniu. W 2010 r. – wiemy, czym się to skończyło – strona rosyjska odmówiła wszelkiej współpracy. Ale w 2007 r., kiedy prezydent Kaczyński zwrócił się do mnie z prośbą o zabezpieczenie wizyty, skontaktowałem się ze stroną rosyjską bezpośrednio. Formalnie mieli zakaz współdziałania, który wynikał z odgórnego polecenia politycznego, ale szefostwo Federalnej Służby Ochrony obiecało mi nieformalne wsparcie. To była współpraca funkcjonariuszy, profesjonalistów, którzy wiedzieli, że niezależnie od gier politycznych VIP musi być chroniony. Umożliwili szybkie odprawy graniczne, zaangażowali lokalne służby milicyjne, pomogli z zabezpieczeniem logistycznym i infrastrukturą, w tym z kontrolą lotniska, które wówczas jeszcze funkcjonowało.

Efekt? Drugiego października 2007 r. prezydent bezpiecznie poleciał i wrócił. To była akcja przygotowana ad hoc, operacyjna, szybka i skuteczna. Po katastrofie smoleńskiej część mediów próbowała mnie atakować, sugerując, że moja dokumentacja zabezpieczenia była „cieńsza”, mniej obszerna. Ale objętość teczek nie świadczy o jakości pracy. W 2007 r. operacja zakończyła się sukcesem – prezydent wrócił żywy i zdrowy. I to jest miara skuteczności służb.

Polska jest na pierwszej linii frontu cyfrowej wojny

- Polska jest najczęściej atakowanym w cyberprzestrzeni krajem Unii Europejskiej.
- Procedury dezaktywowania agresywnych agentów AI są dopiero w fazie tworzenia i standaryzacji. Prawo UE (AI Act) i krajowe przygotowania dostarczają ram, ale operacyjne procedury reagowania nadal się rozwijają.
- Suwerenność cyfrowa to nie tylko krajowa infrastruktura. To mieszanka lokalnych rozwiązań, odpowiednich przepisów i świadomych wyborów biznesowych.
- Decyzja o użyciu chmury zewnętrznej powinna być poprzedzona oceną ryzyka, umowami zabezpieczającymi i architekturą hybrydową. W pełni suwerenna polska chmura wymaga lat i dużych nakładów.
- W 2024 r. odnotowano ponad 600 tys. zgłoszeń incydentów cyberbezpieczeństwa – to aż o 60 proc. więcej niż rok wcześniej.
- W tym roku Polska wyda na cyberbezpieczeństwo rekordowe pieniądze – ponad 3,1 mld złotych tylko w sferze cywilnej.
- Krajowy system cyberbezpieczeństwa działa sprawnie, ale nadal wymaga wzmocnienia, by nadążyć za rosnącą skalą i złożonością zagrożeń. Pełną adekwatność zapewni nowelizacja ustawy i dyrektywa NIS 2.

Z Krzysztofem Gawkowskim
rozmawia Marzena Tataj.





Krzysztof Gawkowski (ur. 1980 r.) – polityk i społecznik. Doktor nauk humanistycznych i absolwent studiów podyplomowych z zakresu prawa pracy na Uniwersytecie Warszawskim. W latach 2002–2010 radny Rady Miejskiej w Wołominie. W latach 2010–2014 radny sejmiku wojewódzkiego. Od 2019 r. poseł na Sejm RP z okręgu bydgoskiego. Członek sejmowej Komisji Cyfryzacji, Innowacyjności i Nowoczesnych Technologii. W latach 2019–2023 przewodniczący Klubu Parlamentarnego Lewicy. Od 2021 r. wiceprzewodniczący partii Nowa Lewica. Wykładowca akademicki i ekspert w zakresie cyberbezpieczeństwa państwa. W latach 2015–2020 członek komitetu technicznego Polskiego Komitetu Normalizacyjnego. Autor wielu artykułów naukowych oraz pozycji monograficznych w zakresie nowych technologii, cyfryzacji, sztucznej inteligencji i cyberbezpieczeństwa, w tym nagrodzonej wyróżnieniem Polskiego Towarzystwa Informatycznego książki pt. „Cyberkolonializm”. Mąż i ojciec trójki dzieci. Pisarz kryminałów, fan sportu i zapalony fotograf.

Marzena Tataj: Kiedy rozmawialiśmy w zeszłym roku, już wtedy przestrzegał pan, że Polska jest na zimnej cyberwojnie. W tej chwili sytuacja eskaluje. Z jakiego rodzaju cyberatakami musimy się dziś mierzyć?

Krzysztof Gawkowski: Ten rok będzie z pewnością rekordowy pod względem liczby incydentów cyberbezpieczeństwa, którym przeciwdziałają polskie służby – zarówno cywilne, jak i wojskowe. Nie ulega wątpliwości, że w cyberprzestrzeni jesteśmy na pierwszej linii frontu. Polska jest najczęściej atakowanym w cyberprzestrzeni krajem Unii Europejskiej.

Równocześnie mierzymy się z kampaniami dezinformacyjnymi, tak jak to miało miejsce, kiedy w polską przestrzeń powietrzną wleciały rosyjskie drony. Nasze skoordynowane działania pozwoliły błyskawicznie wygasić szeroko zakrojoną akcję dezinformacyjną. Istotnym zagrożeniem są ataki phishingowe, ataki na systemy biznesowe, ataki na systemy przemysłowe (np. wodociągi) czy próby sabotażu infrastruktury krytycznej. Pochodzą one z wielu kierunków. Dominują działania adwersarzy inspirowanych przez służby rosyjskie, ale także białoruskie.

MT: O jakiej liczbie cyberataków mówimy? Jakiego rodzaju ataki są szczególnie groźne dla bezpieczeństwa państwa i dla funkcjonowania społeczeństwa?

KG: Odpieramy ponad 99 proc. prób ataku. To są dziesiątki tysięcy prób miesięcznie. W ostatnim czasie szczególnie narażona jest infrastruktura krytyczna, przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjne, ale także energetyczne. To są ataki, które mogą spowodować realne szkody i zagrożenie dla funkcjonowania obywateli. Między innymi dlatego wzmacniamy ten segment cyberodporności, chociażby przez takie programy, jak Cyberbezpieczne Wodociągi czy Cyberbezpieczny Rząd. W tym roku Polska wyda na cyberbezpieczeństwo rekordowe pieniądze – ponad 3,1 mld złotych w sferze cywilnej.

MT: Czy krajowy system cyberbezpieczeństwa jest adekwatny do stale zwiększającego się zagrożenia?

KG: Krajowy system cyberbezpieczeństwa działa sprawnie, o czym świadczy właśnie liczba udaremnionych ataków, lecz wciąż wymaga wzmocnienia, by nadążyć za rosnącą skalą i złożonością zagrożeń. Oparty jest na współpracy Ministerstwa Cyfryzacji i NASK oraz CSIRT-ów GOV, MON i NASK, a także pełnomocnika rządu ds. cyberbezpieczeństwa. Działania koordynowane są przez Połączone Centrum Operacji Cyberbezpieczeństwa. System monitoruje incydenty 24 godziny na dobę, prowadzi analizę zagrożeń, koordynuje reakcje i wspiera instytucje publiczne. W 2024 r. odnotowano ponad 600 tys. zgłoszeń, czyli o 60 proc. więcej niż rok wcześniej, co pokazuje rosnącą świadomość, ale też skalę ryzyka.

Najsłabszymi ogniwami pozostają samorządy i mniejsze instytucje, które mają ograniczone zasoby i kadry. System

jest rozwijany i skutecznie blokuje większość ataków, lecz pełną adekwatność zapewni dopiero po wdrożeniu nowelizacji ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (KSC) i dyrektywy NIS 2, zwiększeniu mocy operacyjnych CSIRT-ów i dalszym inwestowaniu w kompetencje oraz automatyzację obrony.

Niedawno Rada Ministrów przyjęła projekt nowelizacji ustawy o KSC i skierowała go do prac w parlamencie. To ważny moment, bo prace trwały ponad sześć lat i do tej pory nie udało się ich sfinalizować. Dla mnie to priorytet i jestem zdeterminowany, aby wynieść cyberochronę w naszym kraju na jeszcze wyższy poziom.

MT: Cyberbezpieczeństwo to najnowsze technologie i rozwiązania informatyczne. Akurat w tych dziedzinach Polacy wiodą prym na świecie. Czy instytucje rządowe zatrudniają najlepszych na rynku? Wszak tego wymaga bezpieczeństwo państwa.

KG: Polscy specjaliści od cyberbezpieczeństwa należą do światowej czołówki, słyszę to nie raz podczas spotkań z wieloma zagranicznymi partnerami. Jesteśmy wysoko cenieni jako partnerzy. Dlatego staramy się nie tylko cały czas szkolić kadry, ale także zwiększać finansowanie ich wynagrodzeń, między innymi poprzez Fundusz Cyberbezpieczeństwa, którego wysokość rośnie. W Ministerstwie Cyfryzacji od lat rozwijamy również specjalny Program Współpracy w Cyberbezpieczeństwie (PWCyber), którego celem jest wymiana doświadczeń z sektorem prywatnym, ale także wspólne szkolenia i podnoszenie kompetencji.

MT: Co to jest Cyber Legion, funkcjonujący w strukturach MON? Czy Ministerstwo Cyfryzacji również planuje powołanie podobnej struktury do współpracy na przykład z NASK?

KG: Cyber Legion to program w Wojskach Obrony Cyberprzestrzeni umożliwiający współpracę i zaangażowanie specjalistów wojskowych i cywilnych bez rezygnacji z pracy. To świetna i unikalna inicjatywa. Równolegle Ministerstwo Cyfryzacji wspólnie z NASK organizuje wydarzenia i warsztaty oraz otwarte szkolenia, które mają podnosić kompetencje specjalistów w sektorze cywilnym, w tym w firmach prywatnych. Działania te są realizowane między innymi w ramach wspomnianej już inicjatywy PWCyber, gdzie budujemy swego rodzaju społeczność specjalistów i ekspertów.

MT: Które instytucje odpowiedzialne za bezpieczeństwo publiczne walczą z cyberzagrożeniami? Jaką rolę w ich koordynacji odgrywa Ministerstwo Cyfryzacji?

KG: Przy zwalczaniu cyberzagrożeń najistotniejsza jest wymiana informacji i koordynacja. Dziś kluczowym mechanizmem

koordynacji działań w obszarze zwalczania cyberzagrożeń jest Połączone Centrum Operacji Cyberbezpieczeństwa, w ramach którego współpracują ze sobą wszystkie służby – zarówno wojskowe, jak i cywilne. Na pierwszej linii frontu są oczywiście także CSIRT-y poziomu krajowego, czyli CERT Polska, działający w ramach NASK, CSIRT GOV w ABW oraz CSIRT MON. Wspierane są przez zespoły sektorowe, na przykład w ramach Komisji Nadzoru Finansowego czy Centrum e-Zdrowia. Istotną rolę odgrywa także Centralne Biuro Zwalczania Cyberprzestępczości i oczywiście wspomniane już Dowództwo Komponentu Wojsk Obrony Cyberprzestrzeni. Nowelizacja ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa pozwoli rozbudować ten system o nowe CSIRT-y sektorowe, które będą wspierać zespoły poziomu krajowego – jeden z nich powstaje właśnie w strukturach Ministerstwa Cyfryzacji.

MT: Czy będziemy w stanie rozpoznać zagrożenie ze strony AI? Czy pracują nad tym instytucje państwowe odpowiedzialne za cyberbezpieczeństwo?

KG: Instytucje państwowe, w tym podlegający Ministerstwu Cyfryzacji Państwowy Instytut Badawczy NASK, pracują nad standardami bezpieczeństwa AI. NASK publikuje raporty o generatywnej AI i prowadzi warsztaty i standaryzację. Istnieją prace nad wykrywaniem deepfejków, botów i automatyzowanych kampanii dezinformacyjnych. Procedury dezaktywowania agresywnych agentów AI są w fazie tworzenia i standaryzacji. Prawo UE (AI Act) i krajowe przygotowania dostarczają ram, ale operacyjne procedury reagowania nadal się rozwijają.

MT: Dlaczego strategiczne firmy państwowe, takie jak Orlen, decydują się na korzystanie z Google Cloud? Czy istnieje program polskiej suwerenności cyfrowej na najbliższe lata i czy jest wdrażany?

KG: Suwerenność cyfrowa to zdolność kraju do kontrolowania krytycznych usług cyfrowych, danych i technologii kluczowych dla bezpieczeństwa i gospodarki. W praktyce oznacza mieszkankę krajowej infrastruktury, odpowiednich przepisów (takich chociażby jak wspomniany już krajowy system cyberbezpieczeństwa), umów bezpieczeństwa i lokalnych rozwiązań. Duże spółki państwowe wybierają chmurę globalnych dostawców ze względów ekonomicznych, technologicznych i kompetencyjnych.

Polska prowadzi inicjatywy i wytyczne na rzecz zwiększenia odporności cyfrowej i suwerenności (programy strategiczne, priorytety w UE), ale pełna „polska chmura suwerenna” wymaga nakładów i czasu, wielu lat. Decyzja o użyciu chmury zewnętrznej powinna być poprzedzona oceną ryzyka, umowami zabezpieczającymi i architekturą hybrydową.



© PRZEMYSŁAW KELER/KPRP

Koniec duopolu? Co nas czeka po wyborach w 2027 r.

- Prezydentura Karola Nawrockiego może być strategicznie ukierunkowana na zmianę ustroju i wzmocnienie kompetencji wykonawczych głowy państwa.
- Platforma Obywatelska wciąż zмага się z płynną tożsamością, a jej retoryka bywa zaskakująco podobna do języka PiS-u.
- Z dzisiejszej perspektywy największe szanse na czwartą pozycję ma Lewica. Jej ministrowie w rządzie, jak Agnieszka Dziemianowicz-Bąk czy Krzysztof Gawkowski, wyróżniają się aktywnością i rozpoznawalnością.
- Dla młodych wyborców Sławomir Mentzen stał się niemal idolem, a jego atrakcyjność opiera się na bezpośrednim kontakcie, a nie na programie, który mógłby być dla nich niekorzystny.
- Około 23 proc. młodych Polaków uważa, że w niektórych sytuacjach lepsze od demokracji są rządy oparte na autorytecie lidera – to trend widoczny także w Europie Zachodniej.
- W Koalicji Obywatelskiej Radosław Sikorski jest na fali wznoszącej, podczas gdy Rafał Trzaskowski musi odbudować pozycję po drugim „niezwycięstwie” prezydenckim.

Z prof. **Ewą Marciniak** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Pani profesor, w debacie publicznej coraz częściej pojawia się sugestia, że weszliśmy w nową fazę politycznej gry – rząd próbuje, prezydent wetuje. Mówi się, że ten schemat potrwa przynajmniej do kolejnych wyborów.

To faktycznie trwały paradygmat naszej sceny politycznej?

Ewa Marciniak: Uważam, że tak. Ten konflikt między dwoma największymi ugrupowaniami nie narodził się wczoraj – sięga co najmniej roku 2007 i ma swoją własną dynamikę. Politycy po obu stronach tylko ją wzmacniają. Bywają okresy względnej współpracy, ale regularnie pojawia się moment eskalacji, swoiste apogeum konfliktu. Potem przychodzi ochłodzenie, lecz wciąż wracamy do kolejnych faz wzmożenia emocji i sporów.

W 2025 r. rzeczywiście obserwujemy rosnącą intensywność tych podziałów politycznych i retorycznych. Działa to jednak przede wszystkim na użytek polityki krótkoterminowej. Dla Prawa i Sprawiedliwości kluczowe jest obecnie zaprezentowanie swojego kandydata, Karola Nawrockiego, jako symbolu odmienności wizji państwa. To nie tylko weto czy działania prawne, ale także komunikat: „Nasza wizja Polski różni się zasadniczo od wizji rządzących”. Wizja ideowa ma być przeciwstawiona domniemanej nieudolności obozu władzy.

KB: Czyli Karol Nawrocki ma stać się nie tylko figurą instytucjonalną, ale też ideowym znakiem rozpoznawczym PiS-u?

EM: Jego zadaniem jest nie tylko wypełniać funkcję, ale też brandować politykę partii hasłem „Polska i Polacy przede wszystkim”. To odwołanie jest istotne, ponieważ wpisuje się w długą retoryczną tradycję PiS-u. Dawniej Jarosław Kaczyński ostrzegał, że jeśli władzę przejmie Platforma Obywatelska, Polska straci suwerenność i tożsamość. Dziś te same ostrzeżenia kieruje wobec Konfederacji, zwłaszcza wobec Nowej Nadziei Sławomira Mentzena. To utrwała dotychczasowy podział: to, co „polskie i patriotyczne”, leży po stronie PiS-u, a przeciwnicy polityczni mają być nośnikami tego, co „niepolskie” bądź „antypatriotyczne”.

KB: A po drugiej stronie nie ma jednej wyrazistej retoryki, Platforma od dawna uchodzi za partię „wieloskrzydłową”.

EM: Platforma zawsze miała problem z etykietą. Pamiętamy czas, gdy Grzegorz Schetyna określał ją mianem formacji szerokiego namiotu, w której każdy znajdzie miejsce: konserwatysta, liberał czy socjaldemokrata. Swego czasu Bartosz Arłukowicz mówił o „wieloskrzydłowej partii”. I ta płynna tożsamość wciąż jej towarzyszy. Dziś objawia się choćby w hasłach Rafała Trzaskowskiego, jak to o odebraniu 800+ niepracującym obywatelom Ukrainy. Było ono zaskoczeniem, bo przypominało bardziej retorykę PiS-u niż dotychczasowy język Platformy. Z drugiej strony PO musiała zaakceptować kontynuację transferów socjalnych. To decyzja, która pozwoliła koalicji działać, i to najpewniej aż do 2027 r. A co potem? To już wielki znak zapytania. W polityce każda kampania ma swoje prawa i dynamikę.

KB: Duopol PiS – PO trwa, bo wrócił Donald Tusk?

EM: Tak, to istotny element. Powrót Tuska ze swoją wyrazistą, czasem ostrą retoryką sprawił, że ten duopol stał się względnie symetryczny. Widać to w języku politycznej debaty – oba obozy grają ostrym dyskursem i błyskawicznie reagują w przestrzeni medialnej. To narzuca ton całej sferze publicznej.

Jednocześnie obie partie są świadome zagrożenia – zgodnie z prognozami Sierakowskiego i Sadury czeka nas nowy duopol, stworzony przez młodszych polityków. Jednak partie, które przez ponad dwie dekady dominowały na scenie politycznej, chcą zrobić wszystko, by zachować *status quo* w tym bipolarnym układzie. Temu służy także angażowanie młodych twarzy. PiS wyciąga Karola Nawrockiego, człowieka czterdziestoletniego, by nie pozostawać wizerunkowo partią polityków starszego pokolenia. Ale to, na jak długo zwiąże się on z PiS-em, zależy od dalszej dynamiki i od tego, czy będzie spełniał oczekiwania Jarosława Kaczyńskiego. Mamy za sobą dziesięcioletnie doświadczenie relacji Kaczyński – Duda i wiemy, że były perturbacje, wiemy, że były ciche lata. Ze względu na cechy osobowościowe, na ambicje polityczne Karola Nawrockiego, który uczy się, analizując losy byłych prezydentów, możemy sądzić, że nie zechce po zakończonej prezydenturze zostać youtuberem.

KB: W takim razie w 2027 r. główni gracze to wciąż obecna koalicja rządząca i PiS ze swoim zapleczem?

EM: Tak, ale obok nich trzeba uwzględnić Konfederację. Jej sondaże dziś wciąż utrzymują się na poziomie wyniku Sławomira Mentzena, a aktywność Krzysztofa Bosaka dodatkowo wzmacnia to środowisko. Widać też, że Jarosław Kaczyński stara się grać wewnętrznymi napięciami Konfederacji – dezawuuując Mentzena, a dowartościowując Bosaka. Tak próbuje osłabić jedno z największych zagrożeń dla swojej pozycji z prawej strony.

My w CBOS widzieliśmy w badaniach jakościowych, że Mentzen stał się dla młodych niemal idolem. Spotkania, selfie, bezpośredni kontakt – to było ważniejsze niż program, który notabene mógłby być dla nich mocno niekorzystny; wystarczy, że rodzice musieliby płacić za ich szkołę. Mentzen jest więc dla PiS-u niebezpieczny, bo Kaczyński od lat obawiał się powstania partii na prawo od siebie. Stąd wciągnięcie Suwerennej Polski w struktury PiS-u, aby uniknąć takiego scenariusza. A przypomnę, że to ta partia określała siebie jako prawdziwą prawicę.

KB: Czyli trzecia siła w 2027 r. to Konfederacja. A kto może być czwartym graczem?

EM: To dziś kluczowe pytanie, bo zarówno trzecia, jak i czwarta siła mają ogromne znaczenie – jedna jako potencjalny sojusznik, druga jako ten podmiot, który może zwycięskiej partii zaszkodzić. Z dzisiejszej perspektywy największe szanse na czwartą pozycję ma Lewica. Jej ministrowie w rządzie, jak Agnieszka Dziemianowicz-Bąk czy Krzysztof Gawkowski, wyróżniają się aktywnością i rozpoznawalnością. W kampanii Lewica na pewno to wykorzy-



Ewa Marciniak – politolożka, doktor habilitowana nauk społecznych w zakresie nauki o polityce, wykładowczyni na Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego, od 2023 r. dyrektor Centrum Badania Opinii Społecznej. W latach 2005–2015 pełniła funkcję zastępczyni dyrektora INP ds. dydaktycznych, a w latach 2016–2019 była dyrektorką tego instytutu. Jest też członkinią Rady Naukowej Instytutu Nauk Politycznych PAN oraz członkinią Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej.

Jest autorką wielu publikacji, m.in. książek: „Komunikowanie polityczne: wybrane zagadnienia” (Warszawa, 2012); „Personalizacja zachowań wyborczych w Polsce w kontekście Modelu Zgodności Preferencji Politycznych” (Warszawa, 2013); „Nowe idee zarządzania publicznego: wyzwania i dylematy” (Warszawa, 2017); „Przywództwo. Etyka. Polityka” (współredaktorka naukowa, Warszawa, 2018); „Wybory 2015. Charakterystyka psycho- i socjodemograficzna elektoratów głównych partii politycznych w Polsce” (Warszawa, 2019); „Ustanawianie obecności jako mechanizm przywództwa, przykład Szymona Hołowni” (Kraków, 2022); „Ukrainians in Poland After the Outbreak of War. Possible Types of Social Presence” (Warszawa, 2024).

sta, podkreślając osiągnięcia resortów, także te inicjatywy, które pierwotnie nie były ich pomysłem, ale to one wdrażają je w życie.

Pozostaje jeszcze kwestia Partii Razem. W ostatnich badaniach miała 6 proc. poparcia, co daje jej realną szansę na samodzielne wejście do parlamentu. Wiele wskazuje na to, że tym razem pójdzie własną drogą. A PSL? Choć dziś w sondażach balansuje na granicy progów, w tradycyjny sposób potrafi zmobilizować swój elektorat przed wyborami. Moim zdaniem także tym razem przekroczy 5 proc.

Krótko mówiąc, do walki w 2027 r. staną: Koalicja Obywatelska, PiS, Konfederacja, Lewica i PSL. Dwaj pierwsi gracze będą rywalizować o supremację, trzeci i czwarty – o to, kto będzie kluczowym partnerem bądź zagrożeniem, a piąty – choć osłabiony – wciąż zapewne znajdzie miejsce w parlamencie.

KB: Wspomniała pani o PSL-u, który prawdopodobnie znowu znajdzie się w parlamencie, choćby minimalnie przekraczając próg. Z kolei działacze Polski 2050 pewnie zostaną rozmieszczeni na listach innych ugrupowań. Jak to doświadczenie, które już zdążyli zdobyć, może zostać zagospodarowane?

EM: To będzie kluczowe pytanie. Szkoda byłoby zmarnować kapitał personalny i organizacyjny, jaki udało im się zbudować. Choć Polska 2050 nie odniosła sukcesu na miarę pierwszych oczekiwań, jej politycy i działacze zdobyli pewne kompetencje operacyjne, więc w przyszłości być może znajdą dla siebie miejsce w innych strukturach politycznych. Szymon Hołownia w ostatnim czasie mówi o swoich indywidualnych planach zawodowych za granicą. „Osieroceni” politycy muszą zatem sami decydować o swojej przyszłości. Niemniej jednak z perspektywy polskiej sceny politycznej ważne jest to, kto weźmie odpowiedzialność za całą formację. Ten nowy lider czy liderka musi zdawać sobie sprawę z układanki partyjnej, z własnego miejsca na scenie politycznej. Społecznie cenione są formacje przewidywalne, z którymi wyborcy mogą się zżyć czy wręcz się do nich przywiązać. To sfera emocji, ale one dzisiaj rządzą polityką.

KB: Po powrocie Donalda Tuska i wciąż aktywnej obecności Jarosława Kaczyńskiego widać, że fundamentem polskiej polityki nadal są ci dwaj liderzy. Obaj jednak są już w wieku emerytalnym. Co zatem z przekazaniem steru władzy?

EM: Zaczniemy od PiS-u – tam sytuacja będzie szczególnie trudna. Już dziś widać wiele ambicji w partii, a brak jednoznacznie namaszczonego następcy tylko zaostrza rywalizację. Wydaje się, że Jarosław Kaczyński wciąż jest silnym decydującym partyjnym. Niemniej warto zwrócić uwagę na Karola Nawrockiego. On dziś funkcjonuje oczywiście jako prezydent, ale równocześnie emanują od niego ogromne ambicje polityczne, widoczne są aspiracje, aby być liderem po prawej stronie sceny politycznej. Ma pięć lat na to, by zbudować sobie tę pozycję. W Platformie Obywatelskiej najważniejszą rolę odgrywa Donald Tusk, choć również w jego otoczeniu pojawiają się nowi politycy. Jednak na razie obaj liderzy są wciąż kapitanami swoich drużyn.

KB: Dziś opinia publiczna, ale również analitycy koncentrują się na nowym prezydencie. Co sprawia, że Karol Nawrocki stał się osią politycznego zainteresowania?

EM: Przede wszystkim to, że jest nowy. Efekt świeżości odgrywa tutaj znaczącą rolę. Wcześniej Nawrocki jako szef IPN nie był szerzej znany opinii publicznej, a jeśli już, to raczej z niejednoznacznie ocenianych działań. Dlatego dziś budzi taką ciekawość. W badaniach z udziałem młodych ludzi okazało się, że imponują im cechy zgoła niepolityczne, na przykład tężyzna fizyczna, sportowa dyscyplina, czyli atrybuty „silnego człowieka”. Owe atrybuty w mniemaniu niektórych wyborców korelują z siłą społeczną czy siłą społecznego oddziaływania. I mimo że dostrzeganie tej korelacji wynika ze złudzenia poznawczego – na co zwracają uwagę psychologowie społeczni – to jednak ma ono wpływ na ocenę prezydenta i idealnie wpisuje się w istniejący trend. W paneuropejskich badaniach Młoda Europa pytano ludzi w wieku 16–26 lat o stosunek do demokracji. Choć większość wciąż ją popiera, około 23 proc. młodych Polaków przyznaje, że w niektórych sytuacjach lepsze są rządy oparte na autorytecie lidera. Europa Zachodnia, w tym Hiszpania czy Francja, notują podobne wskaźniki. To pokazuje, że pokolenie młodych nie ma pełnego zaufania do demokracji proceduralnej, ale szuka symbolu siły i stabilności.

Z drugiej strony żyjemy w 2025 r., mamy za sobą trzy i pół dekady demokracji, z którą silnie utożsamia się polskie społeczeństwo. Samo określenie „jestem demokratą” stało się wartością, która sprawia, że zarówno jednostki, jak i wspólnota mają poczucie sukcesu i dumy. Myślę, że kluczowe pytanie dla przyszłości Karola Nawrockiego brzmi: jak głęboko wejdzie w reguły gry demokratycznej?

Jeżeli Nawrocki zaakceptuje reguły funkcjonowania w demokracji: współpracę, rywalizację i konflikt polityczny jako element gry, ma szansę wpisać się w krajobraz demokratyczny i wzmacniać społeczne poczucie normalności. Ale jeżeli jego prezydentura będzie definiowana przez permanentny sprzeciw, podsycanie napięć i blokowanie, to w skali całego społeczeństwa powstaną wątpliwości, a w końcu i kontrowersje.

KB: A więc decydujące będzie nie tylko poparcie ze strony elektoratu PiS-u, ale jego odbiór w całym społeczeństwie?

EM: Tak. Dziś Nawrocki ma oczywiście wysoki poziom poparcia w elektoracie PiS-u i sporo niższy wśród sympatyków Platformy, co nikogo nie dziwi. Natomiast ważne jest, jak go postrzega ogół. Na razie, po tzw. miesiącu miodowym, prezydent znalazł się na szczycie rankingów zaufania CBOS. Oczywiście można pytać, w jakich proporcjach jest to efekt szacunku do samego urzędu, a w jakich – do osoby. To trudne do rozdzielenia. Co ciekawe, obok niego wysoko w rankingach awansował Radosław Sikorski, polityk kreujący się na lidera międzynarodowej opinii publicznej, zdecydowanie wyrażający swoje poglądy. Jeszcze kilka lat temu lokował się gdzieś w środku stawki, dziś bywa trzeci, a nawet drugi. To duży sukces. Ale w polityce nic nie jest dane raz na zawsze, wszystko zależy od wszystkiego.

KB: Czyli potencjalnie prezydent mógłby stać się w oczach społeczeństwa kimś więcej niż arbitrem?

EM: Właśnie tak. Za tym oczywiście może kryć się strategiczna kalkulacja: przez swoją aktywność Nawrocki zyskuje mandat, by zasugerować, że ustrojowy model wymaga zmiany – że prezydent powinien mieć większe kompetencje wykonawcze. W tle jest pokusa wzmocnienia urzędu, może nawet w stronę systemu prezydenckiego. To wymagałoby zmiany konstytucji, większości konstytucyjnej, a więc jest scenariuszem na odległą przyszłość. Ale politycznie może to być przygotowywane właśnie teraz, poprzez budowanie obrazu silnej, zdeterminowanej głowy państwa.

KB: A jeśli spojrzymy na drugą stronę duopolu – kto będzie następcą Tuska? Coraz głośniej mówi się o Radosławie Sikorskim, lecz co z Rafałem Trzaskowskim, szczególnie zważywszy na jego polityczne zaplecze? Stracił już wszystko czy pozostaje w grze?

EM: W Koalicji Obywatelskiej Radosław Sikorski jest na fali wznoszącej. To polityk z dużym kapitałem doświadczenia i potencjalnie bardzo poważny kandydat do odegrania głównej roli. Rafał Trzaskowski musi zmierzyć się z drugim „niezwycięstwem” prezydenckim. Nie nazwałabym tego porażką, lecz wynik wymusił na nim wycofanie się na poziom lokalny i odnowienie pozycji w Warszawie. Nadal jednak organizuje Campus Polska, a Sikorski z kolei uruchamia swoją inicjatywę „Zryw” – bardziej kameralną, ale również znaczącą. Warto wspomnieć też młodsze nazwiska, jak Cezary Tomczyk, dziś wiceszef MON, czy Andrzej Domański, minister finansów,



który choć nie jest mówcą wiecowym, to w świecie polityki gospodarczej wyrasta na postać kluczową.

KB: Myślę, że minister Domański zechce wrócić na rynek po zakończeniu misji. Na takiego powracającego ministra, który dodatkowo trafił na urzędy z rynku kapitałowego, czeka w biznesie wiele korzyści.

EM: Chyba że ojczyzna wezwie.

KB: A co z liderami spoza duopolu?

EM: Są młodzi, co stanowi atut. Jednak przykład Polski 2050 pokazuje, że entuzjazm nie zawsze przekłada się na trwałość. Hołownia szybko zachłysnął się funkcją marszałka Sejmu zamiast budować strukturę. To osłabiło ruch. Natomiast kluczowe osoby z nim związane zapewne odnajdą przestrzeń w innych formacjach, podobnie było z Nowoczesną, której politycy przenieśli się na listy PO.

KB: Czy przyszła polityka nie stanie się coraz bardziej zmienna, podatna na krótkotrwałe impulsy medialne, na memy, slogany, prowokacje internetowe?

EM: Taka jest dynamika infosfery. Nasze społeczeństwo konsumuje informacje w sposób niezwykle uproszczony. Serwisy społecznościowe, takie jak X, TikTok czy Instagram, stają się głównymi źródłami wiedzy o świecie. To treść skrótowna, łatwo przyswajalna, dająca złudzenie zrozumienia. Użytkownicy oszczędzają czas, energię, koszty emocjonalne. To kształtuje dietę informacyjną, którą można nazwać ubogą, ale skuteczną.

Wpływ mediów społecznościowych widać wyraźnie w nastrojach społecznych wobec wojny w Ukrainie czy w postrzeganiu samych Ukraińców. Nasze bezpośrednie doświadczenia są wzmacniane przez serwisy społecznościowe poprzez tworzenie przekonania, że inni myślą tak samo jak my. Właśnie w tej przestrzeni



© MIKOŁAJ BUJAK/KPRP

polityka będzie coraz bardziej reagować na pojedyncze sygnały, narracje, memy, które będą w stanie przesuwać nastroje całych grup wyborców.

Wydaje mi się, że istnieje obecnie sprzężenie zwrotne między bezpośrednim doświadczeniem a tym, co widzimy właśnie w mediach społecznościowych. Można tu podać przykład zmieniającej się postawy społeczeństwa polskiego wobec Ukrainy i Ukraińców czy wobec Unii Europejskiej. W tym ostatnim przypadku istotnie zmienia się ocena procesu pogłębiania integracji – to jeden z kluczowych trendów. Druga sfera szybko postępującej zmiany społecznej dotyczy poczucia bezpieczeństwa oraz przekonania, że państwo i wspólnota europejska mają narzędzia do odpowiedzi na zagrożenia. Trzecia zaś ma charakter kulturowy i obyczajowy oraz dynamiczny przebieg – chodzi o wzrost akceptacji dla związków jednopłciowych. To trend wyraźny i konsekwentny, obserwowany od lat w kolejnych falach badań społecznych. Razem dają one obraz Polski, która faktycznie zmienia się szybciej, niż bylibyśmy skłonni przypuszczać. Jednocześnie wektory tych zmian są zróżnicowane.

KB: Ostatnio, przy okazji kryzysu dronowego, widzieliśmy przykład współpracy liderów z przeciwnych stron politycznej barykady. Czy oczekiwanie jedności w sytuacji zagrożenia nie jest dziś kluczowym społecznym oczekiwaniem wobec polityków?

EM: Ten wniosek potwierdzają również nasze badania. Opinia publiczna oczekuje, że w momentach krytycznych podziały polityczne zejść na drugi plan. Incydent z dronami był momentem, w którym prezydent i premier porozumiewali się konstruktywnie i szybko. To dało obywatelom silne poczucie, że państwo działa. W takich sytuacjach obecność w przestrzeni publicznej Donalda Tuska, Władysława Kosiniaka-Kamysza czy Radosława Sikorskiego ma znaczenie. Generuje poczucie wspólnotowego bezpieczeń-

stwa. Owszem, tydzień później wróciły spory i przekomarzania, ale doświadczenie mobilizacji w sytuacji zagrożenia pozostaje ważne.

KB: Przejdźmy na zakończenie do CBOS, któremu pani profesor szefuje. Ta instytucja od dekad jest dla Polaków swoistym społecznym termometrem. Tymczasem rzeczywistość medialna bardzo się zmieniła – mamy czasy postprawdy, manipulacji, memów, krótkich przekazów. Jakie wyzwania stoją w związku z tym przed CBOS?

EM: Najważniejsze jest to, że wciąż zbieramy opinie prawdziwych ludzi, nie obrazki, które produkuje się w Internecie. Podczas wywiadów mamy dostęp do ludzi i ich indywidualnych opinii. Wierzę, że większość respondentów odpowiada rzetelnie. CBOS od ponad 30 lat prowadzi badania w oparciu o wywiady bezpośrednie – ankieterzy odwiedzają domy ludzi, rozmawiają, stwarzając atmosferę bezpieczeństwa i swobody w wyrażaniu poglądów. Problemem bywają rosnąca nieufność wobec obcych i odmowy udziału w badaniach. Wciąż jednak około 35 proc. wylosowanych respondentów otwiera drzwi i odpowiada. Dajemy też możliwość wyboru kontaktu telefonicznego czy ankiety internetowej.

Właśnie to połączenie metod – bezpośrednich, telefonicznych i internetowych – pozwala zachować reprezentatywność. Oczywiście istnieją tematy wrażliwe, jak preferencje partyjne. Po 2015 r. Polacy wyraźnie uznali tę sferę za informację poufną.

KB: Czy w tych ponowoczesnych czasach wciąż jest miejsce na badania jakościowe?

EM: Szczególnie teraz odgrywają ogromną rolę. Fokusy pomagają wyłapać troski, obawy i radości, a także język, którym ludzie opisują swoje doświadczenia. Pytaliśmy na przykład o życie w małych miastach, o relacje z Ukraińcami w różnych środowiskach, o sytuację rolników czy kobiet. To pozwala lepiej ułożyć pytania w badaniach ilościowych i trafniej analizować społeczne zmiany. Tak zrobiliśmy choćby przed wyborami prezydenckimi, gdy identyfikowaliśmy oczekiwane profile prezydenckie, motywacje do poparcia kandydatów i stosunek emocjonalny do nich. To daje głębszy wgląd w sposób myślenia społecznego.

KB: Ale media społecznościowe dominują w obiegu opinii. Jak traktuje je CBOS?

EM: To prawda, w mediach społecznościowych opinie są ujawniane szybciej i częściej, lecz one nie zawsze są autentyczne. Nie wiemy, kto tak naprawdę stoi za nickiem. Nie wiemy, ile ma lat, jaki ma bagaż doświadczeń. To wytwór rzeczywistości cyfrowej, a niekoniecznie wiarygodny obraz społeczeństwa. Widziałam niedawno identyczne treści, skopiowane słowo w słowo, publikowane z różnych kont. Farmy botów, próby siania chaosu to przykłady manipulacji. Dlatego CBOS bada przede wszystkim ludzi, nie ich cyfrowe klony. To trudniejsze, ale daje wgląd w realne postawy.

O błędach transformacji, autodestrukcji kapitalizmu, przesileniu cywilizacyjnym i nowej strategii dla Polski



© PIXABAY

- Sposób przeprowadzenia transformacji gospodarczej do dziś budzi wątpliwości. Wiele przedsiębiorstw sprzedano za bezcen.
- „Brygady Marriotta”, z Jeffreyem Sachsem na czele, bardzo szybko przedstawiły gotowe recepty neoliberalnych reform, korzystne głównie dla zachodnich środowisk biznesu.
- Postęp gospodarczy, społeczny i ekologiczny muszą być ze sobą zharmonizowane. Sam wzrost gospodarczy oznacza jedynie przyrost dóbr materialnych.
- Kluczowym zaniedbaniem strategicznym pozostaje marginalne traktowanie nauki. Żadne państwo nie rozwija się trwale bez znaczących nakładów na badania i innowacje.
- Jednym z powodów niemocy Unii Europejskiej jest potężny lobbing gospodarczy. Wpływy korporacji są tak silne, że decyzje korzystne społecznie wdrażane są z opóźnieniem lub wcale.
- W kontekście sztucznej inteligencji kluczowa jest rola państwa – jego obowiązkiem jest troska o bezpieczeństwo obywateli, również ekonomiczne.

Z prof. **Elżbietą Mączyńską** rozmawia Kamil Broszko.

Panorama nocnego Szanghaju z charakterystycznymi drapaczami chmur w dzielnicy Pudong. Centralnym, oświetlonym budynkiem jest Jin Mao Tower. Wieża ma 88 pięter i 420,5 m wysokości.



Kamil Broszko: Pani profesor, mam wrażenie, że często dziś w dywagacjach nad stanem współczesnej gospodarki upatruje się rozmaitych praprzyczyn w terapii szokowej Balcerowicza. Jak pani dziś ocenia skutki tamtego modelu transformacji gospodarczej?

Elżbieta Mączyńska: Nie chcę występować z pozycji tych, którzy po latach najlepiej wiedzą, jak należało działać. To był czas bez precedensu – nie istniał podręcznik transformacji ani gotowy model przejścia od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej. Dlatego odwaga prof. Balcerowicza zasługuje na uznanie. Wzięła na siebie odpowiedzialność za kierunek i kształt reform w najtrudniejszym momencie polskiego przełomu. A znalezienie kogoś gotowego na taki krok nie było proste – świadczą o tym relacje z ówczesnych poszukiwań realizowanych przez premiera Tadeusza Mazowieckiego i jego doradców, którzy wcześniej bezskutecznie proponowali innym funkcję głównego w rządzie specjalisty do spraw gospodarczych. To najlepiej pokazuje, w jak

złożonych warunkach rodziła się nowa rzeczywistość. Błędów nie dało się uniknąć, a że były – to nie ulega wątpliwości.

Moje zastrzeżenia wynikają przede wszystkim z braku otwartości reformatorów na krytykę i ostrzegawcze analizy. Prof. Zdzisław Sadowski, mój poprzednik na czele Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, powołał zespół, który dokładnie przeanalizował koncepcję terapii szokowej. Wyniki tych badań były jednoznaczne: tak radykalna transformacja musiała pociągnąć za sobą wysokie koszty społeczne i gwałtowny wzrost bezrobocia. Raport przygotowany pod kierunkiem prof. Sadowskiego ostrzegał też przed ryzykiem wyprzedaży polskich przedsiębiorstw za bezcen i ich późniejszej likwidacji. Niestety, te obawy w wielu przypadkach się potwierdziły.

KB: Może pani podać przykład?

EM: Pokazuje to między innymi prof. Ryszard Ślęzak w książce „Samozagłada polskiej gospodarki” – liczącym 800 stron zbiorze oryginalnych dokumentów ujawniających, na jakich warunkach i za jakie kwoty sprzedawano polskie przedsiębiorstwa oraz jaki był ich dalszy los. Z faktami trudno dyskutować. Niektóre firmy sprzedano za symboliczne sumy, po czym likwidowano je, a nabywcy z zyskiem odsprzedawali same nieruchomości. W takich realiach bydgoska Pesa ocalała jedynie dzięki decyzji władz lokalnych, które umożliwiły pracowniczą prywatyzację. Gdyby trafiła w ręce zagranicznego inwestora, zapewne podzieliłaby los wielu polskich zakładów, zlikwidowanych lub przekształconych w hurtownie.

KB: To był szerszy problem transformacji?

EM: Polska była wówczas 40-milionowym krajem wygłodzonym rynkowo, z gospodarką trwałego niedoboru. Otwarcie granic po ustrojowym przełomie umożliwiło masowy napływ zagranicznych towarów. Dla Zachodu był to znakomity interes – w tamtym czasie coraz wyraźniej ujawniały się symptomy gospodarki nadmiaru, w której podaż przewyższała popyt. Pozyskiwanie nowych rynków i odbiorców stało się więc priorytetem, a utrzymanie polskiej produkcji – nie. W rezultacie wiele rodzimych przedsiębiorstw zniknęło, zostało zastąpionych przez zagraniczne, głównie handlowe.

Skutki tej polityki odczuwamy do dziś. Hurtowy handel został zdominowany przez kapitał zachodni, co prowadzi do oligopolizacji uderzającej zarówno w producentów, jak i konsumentów. Zjawisko to szczegółowo opisano w książce pod redakcją Wojciecha Pachy i Marka Garbicza „Koncentracja władzy ekonomicznej w kapitalizmie początku XXI wieku”.

KB: A czy na przykład inicjatywa samozbiorów realizowana w niektórych gospodarstwach rolnych jest echem tamtych decyzji politycznych u zarania transformacji?

EM: Samozbiory to forma bezpośredniej sprzedaży, w której klienci sami zbierają plony i płacą rolnikom za zebrane produkty. To jednak raczej krzyk rozpacz niż innowacja – wyraz bezsilności wobec wynaturzeń rynku. Rolnicy są dziś uzależnieni od zmonopo-

lizowanych pośredników, którzy narzucają ceny często niepokrywające kosztów produkcji. Alternatywą bywa pozostawienie plonów na polu, dlatego samозbiory stają się dla wielu ostatnią deską ratunku. Ceny w tym systemie to zaledwie ułamek tego, co płacimy później w sklepach.

Gdyby w czasie transformacji brano pod uwagę długofalowe skutki, skala terapii szokowej mogłaby być mniejsza – wskazują na to liczne opracowania i ekspertyzy. Jednym z najbardziej dramatycznych jej następstw była likwidacja PGR-ów. Państwowe gospodarstwa rolne zniszczono bez planu zagospodarowania sprzętu ani troski o los pracowników. Michał Wojtczak, ówczesny wiceminister rolnictwa, przyznał po latach w wywiadzie dla „Gazety Wyborczej”, że do dziś ma „kaca” po tamtych decyzjach i żałuje, iż nie zaprotestował przeciwko polityce Balcerowicza wobec PGR-ów. Wiedział, że dzieje się źle, że to przez niego – odpowiedzialnego wówczas za restrukturyzację rolnictwa – kilkadziesiąt czy nawet kilkaset tysięcy ludzi z dawnych PGR-ów znalazło się na bruku, praktycznie bez środków do życia. Mógł próbować przekonywać, a jeśli nie – odejść.

Skutki tamtych decyzji są odczuwalne do dziś: dramaty ludzkie, rozbite społeczności, patologie społeczne i ekonomiczne przekazywane z pokolenia na pokolenie. Podobne skutki przyniosła prywatyzacja wielu miejskich przedsiębiorstw.

KB: Czyli transformacja była potrzebna, ale...

EM: Sposób przeprowadzenia transformacji gospodarczej do dziś budzi wątpliwości. Wiele przedsiębiorstw sprzedano za bezcen. Prof. Witold Kieżun w książce „Patologie transformacji” i licznych wystąpieniach wspominał, że jego amerykańscy koledzy dziwili się skali wyprzedaży: „Witek, wracaj do Polski, tam za równowartość tygodnia w hotelu Marriott można kupić fabrykę”. Kieżun alarmował o tym w listach do polskich władz, lecz pozostały one bez odpowiedzi. Wraz z majątkiem narodowym traciliśmy też kapitał ludzki – wybitni specjaliści zostali bez pracy, emigrowali lub zmuszeni byli się przebranżowić.

Paradoksem tamtych czasów było to, że premier Tadeusz Mazowiecki wysłał zespół ekspertów pod kierunkiem prof. Jana Muiżela do Szwecji, by zbadać możliwość adaptacji modelu skandynawskiego, łączącego wzrost gospodarczy z równowagą społeczną i ekologiczną. Raport wskazywał, że system ten, odpowiednio dostosowany, mógłby sprawdzić się w Polsce. Jednak zanim eksperci wrócili do kraju, tzw. brygady Marriotta – od nazwy hotelu zakwaterowania amerykańskich doradców – z Jeffreyem Sachsem na czele przedstawiły gotowe recepty neoliberalnych reform, korzystne głównie dla zachodnich środowisk biznesu. W efekcie przyjęto rozwiązania zgodne z konsensusem waszyngtońskim: pełne otwarcie granic, wolny rynek, swobodny przepływ kapitału i marginalizację roli państwa. Szwedzki raport odłożono na półkę.

KB: Dlaczego tak się stało?

EM: Transformacja ustrojowa odbywała się w epoce triumfu neoliberalizmu – doktryny opartej na przekonaniu, że wolny rynek

sam najlepiej ukształtuje i racjonalizuje gospodarkę, a zatem należy sprywatyzować niemal wszystko. Ten rynkowy fundamentalizm trwał do kryzysu finansowego w USA w 2008 r., który spektakularnie obnażył słabości neoliberalnego myślenia. Od tego czasu w wielu krajach toczą się intensywne debaty nad koniecznością zmiany modelu kapitalizmu.

KB: Mimo błędów transformacji polska gospodarka rozwijała się. Byliśmy rynkiem zbytu, gospodarką peryferyjną, z określonymi rolami wobec dominacji europejskiej i globalnej, ale z wypracowanej wartości zostawało nam dość, by się rozwijać. Czy teraz czeka nas systemowa zmiana, która po raz kolejny odmieni reguły gospodarczej gry?

EM: Wiele zależy od kierunku przekształceń. Po kryzysie 2008 r. nawet „The Financial Times”, dotąd bastion neoliberalizmu, przyznał, że dotychczasowy model kapitalizmu wymaga korekty. Wolny rynek, choć skuteczny, ma w sobie pierwiastek autodestrukcji – nagradza najsilniejszych, czyniąc ich jeszcze silniejszymi, co prowadzi do oligopolizacji. Dlatego konieczna jest aktywna rola państwa w równoważeniu tego mechanizmu.

KB: Nieraz podkreśla pani profesor w publicznych wywiadach, że rozwój i wzrost to nie to samo.

EM: Rozwój i system społeczno-gospodarczy opierają się na trzech filarach, z których każdy ma wymiar kulturowy. Pierwszy to postęp gospodarczy, mierzony wzrostem produktu krajowego brutto. PKB odzwierciedla jednak tylko wartość działań rynkowych – obejmuje zarówno zyski i płace, jak i aktywności społecznie szkodliwe, nie uwzględnia natomiast pracy nierynkowej, na przykład opieki nad dziećmi czy wsparcia rodzinnego. Wzrost gospodarczy jest konieczny, ale pogoń za nim bez refleksji prowadzi do negatywnych skutków: degradacji środowiska, nierówności, przesytu towarów bezużytecznych lub wręcz szkodliwych. Liczy się więc nie tylko tempo, lecz jakość wzrostu. Jest to istotne tym bardziej, że wolny rynek jest wolny do wszystkiego, nie ma wrogów, ale ma wiele ofiar, oferuje zarówno dobra użyteczne, jak i śmieci, na przykład szkodliwe ekologicznie i zdrowotnie produkty, uprzykrzające życie wytwory marketingowo-reklamowe, nadmiar opakowań itp. Drugi filar to postęp społeczny: rozwój edukacji, nauki, ochrony zdrowia i poprawa jakości życia. Trzeci – ekologiczny, bo cóż z dobrobytu, jeśli oddychamy zatrutym powietrzem.

Zaniebdanie któregośkolwiek z tych filarów osłabia cały system. Dlatego tak ważny jest potrójnie zrównoważony rozwój, o którym mówi Unia Europejska. Polska transformacja skupiała się jednak głównie na wzroście gospodarczym, marginalizując kwestie społeczne i ekologiczne, czego skutki widać do dziś. Podczas nadchodzącego XI Kongresu Ekonomistów Polskich (4–5 grudnia 2025 r. – przyp. red.) Dani Rodrik, wybitny turecko-amerykański ekonomista, opowie o tym, że żyjemy w epoce niepewności, w której instytucje gospodarcze i polityczne są pod presją, potrzebni są zatem ekonomiści wnoszący roz-



Prof. Elżbieta Mączyńska i Krzysztof Przybył, redaktor naczelny „Magazynu Teraz Polska”, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego.

sądek i poczucie sprawiedliwości społecznej. Jego słowa współbrzmiały z ostrzeżeniem sekretarza generalnego ONZ António Guterresa, który w 2024 r. alarmował, że świat stał się beczką prochu – areną bezkarności, nierówności i bezsilności wobec wyzwań.

Wyzwanie dla Polski i świata to odbudowa myślenia strategicznego. Nasza transformacja, podporządkowana doktrynie neoliberalnej, tę kulturę marginalizowała, ufając w samoregulacyjną moc rynku. Tymczasem brak długofalowej wizji prowadzi do dryfu gospodarczego i narastania kryzysów. Neoliberalizm, jak zauważa prof. Grzegorz Kołodko, wyraźnie się skompromitował. Jednym z jego najpoważniejszych grzechów jest krótkowzroczność, wyrażająca się w chronicznym niedofinansowaniu nauki i jej marginalnym traktowaniu w polityce państwa przez cały okres transformacji.

KB: Jeszcze raz: dla pani rozwój to...

EM: Postęp gospodarczy, społeczny i ekologiczny muszą być ze sobą zharmonizowane. Sam wzrost gospodarczy oznacza jedynie przyrost dóbr materialnych. Wzrost, który nie przekłada się na rozwój społeczny i ochronę środowiska, staje się wzrostem dzikim. Brytyjski ekonomista Daniel Susskind w książce „Wzrost” podkreśla, że sam paradygmat wzrostu jest potrzebny, ale jego miarą powinna być poprawa jakości życia, a nie tylko statystyki PKB.

Przykłady codzienne mówią same za siebie. W sklepie kosmetycznym kupuję krem – wielkie pudełko, małe słoiczek w środku, reszta to opakowania, które od razu lądują w koszu. Płacę więc podwójnie: za zbędne opakowanie i za wywóz śmieci. Takich „śmieci” w naszym PKB nie brakuje.

W Niemczech w każdym sklepie Aldi stoi automat do recyklingu butelek – wrzucasz plastik, dostajesz kilka centów. U nas latem przed tym samym marketem piętrzyły się śmieci. Na pytanie, dlaczego nie ma automatu, kierownik odparł: „Nie musimy, więc nie ma”. System kaucyjny w Polsce dopiero raczkuje, a już widać ryzyko kolejnej regulacyjnej porażki.

Zaniedbania społeczne i ekologiczne to nie tylko kwestia ekonomii, ale także naruszenie zasad Konstytucji RP. W jej art. 20 zapisano, że podstawą ustroju jest społeczna gospodarka rynkowa,

czyli model ordoliberalny, oparty na ładzie i odpowiedzialności państwa za równowagę między rynkiem, społeczeństwem i środowiskiem. Ordoliberalizm, w przeciwieństwie do neoliberalizmu, zakłada myślenie długofalowe i uwzględnianie kosztów społecznych, a nie wyłącznie zysków producentów.

KB: Pani profesor, mówi się, że aby utrzymać tempo wzrostu, powinniśmy zwiększać produktywność. Lecz ja widzę, poruszając się w Polsce powiatowej, a nawet gminnej, rewers tego trendu. Był producent, który produkował 200 zniczy dziennie. Wypiera go producent wytwarzający za ułamek kosztów 20 tys. zniczy na dzień. Wskaźnik gospodarczy rośnie, ale ten pierwszy stracił pracę i musiał zwolnić pięć osób. Jaki zatem powinien być model wzrostu produktywności, żeby był zrównoważony?

EM: To klasyczny przykład prywatyzacji zysków i uspołeczniania strat. Gdy producent bankrutuje, pracownicy trafiają na bezrobocie, a ich zasiłki finansują podatnicy. Nawet jeśli część z nich znajdzie nową pracę, koszty społeczne i tak ponosimy wszyscy. Wysoki wzrost gospodarczy cieszy, lecz zbyt rzadko pytamy, jaki to wzrost i czy przekłada się na jakość życia. Często oznacza jedynie wzrost konsumpcji, nierzadko bezmyślnej i szkodliwej. Na rynku pojawia się coraz więcej produktów wątpliwej jakości, niekiedy wręcz niebezpiecznych dla zdrowia. Producent zarabia, a społeczeństwo płaci za skutki: leczenie, wywóz odpadów, degradację środowiska. Wystarczy spojrzeć na przykład z pozoru błahy – jednorazowe butelki. Producent oszczędza, konsument i gmina płacą rachunek.

Paradoks polega na tym, że wraz z rosnącą dostępnością dóbr materialnych rośnie też liczba ludzi z problemami psychicznymi, również wśród dzieci. Skąd to zmęczenie i frustracja w świecie dobrobytu? Niemiecko-koreański filozof Byung-Chul Han mówi wprost o „społeczeństwie zmęczenia”. Coś w tym systemie wyraźnie nie gra. Do tego dochodzą pożary wysypisk, nielegalny obrót odpadami, bezkarność sprawców. Wolny rynek, pozbawiony realnej kontroli, nie tylko toleruje, ale i produkuje szkodliwe zjawiska. I znów: zyski są prywatne, a straty wspólne. Marcin Piątkowski

w książce „Złoty wiek. Jak Polska została europejskim liderem wzrostu” opisuje nasze sukcesy gospodarcze. Ale – jak zauważyłam w swojej recenzji – skupia się głównie na wskaźnikach wzrostu, pomijając rachunek kosztów społecznych i ekologicznych. A bez niego nawet najlepsze statystyki nie oddają rzeczywistego bilansu rozwoju.

KB: A czy prywatyzacja zysków i uspołecznianie strat dotyczą również rynku pracy?

EM: Oczywiście. Dobrym przykładem jest polityka imigracyjna. W wielu sektorach brakuje rąk do pracy, więc państwo akceptuje napływ imigrantów. Nie kwestionując potrzeby ich zatrudniania, warto jednak spojrzeć szerzej – uwzględnić rachunek kosztów i efektów zewnętrznych. Tania praca imigrancka może doraźnie łagodzić problemy rynku, ale jednocześnie hamuje innowacyjność. Gdy brakuje ludzi do pracy w Chinach czy w Japonii, rozwija się tam automatyzację i sztuczną inteligencję. My natomiast pozostajemy w ogniu rankingów innowacyjności i cyfrowej transformacji.

Rozwiązania powinny wynikać z długofalowego myślenia strategicznego – od przemysłowej polityki przestrzennej po inwestycje w infrastrukturę i transport. Likwidacja wykluczenia komunikacyjnego mogłaby ułatwić dostęp do pracy tysiącom osób. Warto też rozwijać elastyczne formy zatrudnienia, pozwalające łączyć obowiązki zawodowe i rodzinne. Zamiast tego jednak wybieramy prostsze rozwiązanie – sprowadzanie imigrantów. Pracodawcy zyskują, lecz społeczeństwo płaci rachunek: niewykorzystany krajowy potencjał, koszty asymilacji, napięcia kulturowe. W efekcie możemy powtórzyć błędy, z jakimi dziś mierzą się Niemcy, Szwedzi i inne kraje Europy Zachodniej.

KB: A co jest kluczowym zaniedbaniem strategicznym?

EM: Marginalne traktowanie nauki. Żadne państwo nie rozwija się trwale bez znaczących nakładów na badania i innowacje – to fundament zharmonizowanego rozwoju społeczno-gospodarczego. Do innych poważnych zaniechań należy brak przemysłowej polityki przestrzennej, lokalizacji inwestycji i restrukturyzacji transportu. W wielu regionach zlikwidowano połączenia kolejowe i linie autobusowe, co doprowadziło do wykluczenia komunikacyjnego, a w konsekwencji – problemów demograficznych.

Ludzie, pozbawieni pracy w rodzinnych stronach, przenoszą się do dużych miast, gdzie wysokie koszty życia i brak zaplecza rodzinnego zniechęcają do zakładania rodzin. W ten sposób deficyt myślenia strategicznego bezpośrednio przekłada się na dramat demograficzny. To jedno z najbardziej niebezpiecznych zaniechań naszej transformacji.

KB: Pani profesor, gdy jednak porówna się parametry krajowego wzrostu gospodarczego z największymi gospodarkami Europy Zachodniej, to chyba są jakieś powody do radości?

EM: Wzrost gospodarczy z pewnością cieszy, bo stanowi jeden z warunków rozwoju. Nie powinien jednak oślepić sukcesem. Proste porównania tempa wzrostu Polski z innymi krajami bywają mylące z powodu tzw. efektu bazy. Najłatwiej wyjaśnić to na przykładzie przedsiębiorcy: jeśli ktoś produkuje jedną szafę dziennie, a potem dwie – notuje wzrost o 100 proc. Gdy jednak zwiększy produkcję ze 100 do 101 szaf, wzrost wyniesie zaledwie 1 proc., choć w obu przypadkach przybyła tylko jedna sztuka. Podobnie w gospodarce: im mniejsza baza, tym łatwiej o spektakularne wskaźniki wzrostu. Kraje bogate rosną wolniej, bo ich gospodarki są rozwinięte; biedniejsze – szybciej, choć wciąż startują z niższego poziomu. Dlatego sam wskaźnik wzrostu bywa złudny i wymaga kontekstu.

Ordoliberalizm,
w przeciwieństwie do
neoliberalizmu, zakłada
myślenie długofalowe
i uwzględnianie
kosztów społecznych,
a nie wyłącznie zysków
producentów.

KB: Tytułem podsumowania: mamy świat z rozkręconym neoliberalizmem, coraz bardziej zatrutą planetą, niezliczone napięcia geopolityczne, nierówności społeczne. I na to wszystko nakłada się bodaj najważniejszy wynalazek naszego wieku, czyli sztuczna inteligencja.

EM: Prof. Geoffrey Hinton, fizyk, ubiegłoroczny laureat Nagrody Nobla, uznawany za jednego z ojców chrzestnych sztucznej inteligencji, w przemówieniu noblowskim i wywiadzie dla „Der Spiegel” przyznał, że „powinniśmy się bardzo bać”. Hinton zerwał współpracę z Google’em, uznając, że technologiczny gigant rozwija sztuczną inteligencję w sposób drapieżny, bez oglądania się na społeczne skutki.

Sztuczna inteligencja to narzędzie o potężnym potencjale dobra, ale i ogromnym ryzyku. Jak każdy wynalazek, może służyć człowiekowi lub mu zagrażać. To, w jaki sposób zostanie wykorzystana, zależy od mądrości ludzi i odpowiedzialności decydentów. W tym kontekście kluczowa jest rola państwa – jego obowiązkiem jest troska o bezpieczeństwo obywateli, również ekonomiczne. Ma to szczególne znaczenie dziś, w epoce cywilizacyjnego przesilenia, gdy przechodzimy od świata przemysłowego do nowej, jeszcze nieodkrytej ery. Wiadomo jednak jedno: sztuczna inteligencja głęboko przekształca rynek pracy, wypierając ludzi z wielu zawodów.

Historia uczy, że takie przełomy bywają bolesne. Po transformacji ustrojowej 1989 r. bezrobocie sięgnęło 20 proc. Czy teraz grozi nam podobny wstrząs? To pytanie, na które państwo musi odpowiedzieć już dziś, kształtując politykę społeczną i gospodarczą w duchu zrównoważonego rozwoju, tak aby korzystając z dobrodziejstw technologii, nie dopuścić do ujawnienia się jej ciemnych stron.

KB: A jak sztuczna inteligencja wpłynie na polskich przedsiębiorców, w szczególności mały i średni biznes?

EM: Na poziomie regionalnym problemy będą narastać. Podczas jednej z konferencji przedstawicielka Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców zwracała uwagę, że wiele firm z tego sektora pozostaje cyfrowo wykluczonych i wkrótce przegra konkurencję. Niedawno w małym nadmorskim miasteczku usłyszałam od właścicielki sklepu: „Zamykamy, bo się nie opłaca”. Po krótkiej rozmowie okazało się, że nie ma strony internetowej, nie korzysta z porównywarek cenowych, nie prowadzi sprzedaży online. Trudno się dziwić – ktoś, kto codziennie walczy o przetrwanie biznesu, nie ma czasu na rozwijanie kompetencji cyfrowych. Dlatego małe i średnie przedsiębiorstwa wymagają wsparcia w cyfrowej transformacji: doradztwa, coachingu, dostępu do prostych narzędzi. Wiele z nich można jeszcze uratować. Rzecznik sektora MŚP powinien zabiegać o powołanie instytucji, która realnie pomoże firmom wejść w cyfrowy obieg gospodarki. Równocześnie państwo musi przeciwdziałać niszczącej konkurencji ze strony oligopolu, które wypychają mniejsze podmioty z rynku. Za przykład niech posłużą wspomniane samozbiory – coraz więcej rolników ogłasza, że zlikwidują gospodarstwo, bo nie są w stanie konkurować z potężnymi korporacjami. To jedno z poważniejszych wyzwań współczesnej polityki gospodarczej.

KB: Z drugiej strony wielu powie, że nic tak nie szkodzi biznesowi, jak ingerencja państwa i regulacje.

EM: „The Economist” opublikował zestawienie krajów, w których ludzie są najszczęśliwsi. O miejscu w rankingu decydowały nie tylko wskaźniki ekonomiczne, lecz także wsparcie społeczne, równowaga między pracą a życiem prywatnym, kondycja psychiczna i dbałość o zdrowie. Okazuje się więc, że o dobrobycie nie przesądza sam wzrost PKB ani liczba posiadanych dóbr.

Pisarka Annie Ernaux, laureatka literackiego Nobla z 2022 r., trafnie zauważyła: „Mnogość rzeczy maskuje deficyt myśli”. Nasze domy coraz częściej przypominają magazyny zbędnych przedmiotów, wciskanych nam przez agresywny marketing i słabo kontrolowany rynek. Przez lata z każdym urządzeniem trzeba było kupować nową ładowarkę, co wynikało z decyzji producenta, która drenowała kieszenie konsumentów i zaśmiecała środowisko. Dopiero interwencja Unii Europejskiej wymusiła standaryzację, nastąpiła jednak z ogromnym opóźnieniem, a koszty ponieśliśmy wszyscy. To przykład paradoksu współczesnego wzrostu gospodarczego – rozwoju, który mnoży rzeczy, lecz niekoniecznie zwiększa sens życia.

KB: No właśnie, czy Unia Europejska, przy swojej efektywności politycznej, jest w stanie wpływać na zmianę paradygmatu?

EM: Przyznam, że jestem rozczarowana opieszałością Unii Europejskiej w wielu kwestiach. Sprawa ładowarek to wręcz symbol unijnej powolności – wiele lat musiało minąć, zanim rozwiązano ten oczywisty problem. Podobnie z niekończącą się dyskusją o zmianie czasu. Te przykłady nie najlepiej świadczą o sprawczości i wizerunku Wspólnoty. Jednym z powodów tej niemocy jest potężny lobbing gospodarczy. W realiach oligopolistycznej gospodarki wpływy korporacji są tak silne, że decyzje korzystne społecznie wdrażane są z opóźnieniem lub wcale. Cyfrowi giganci stanowią dziś potęgę, której nie jest w stanie skutecznie przeciwstawić się żadne państwo. Wiarę w sprawczość Unii mogłoby wzmocnić wprowadzenie podatku cyfrowego dla globalnych koncernów oraz opodatkowanie transakcji spekulacyjnych, czego już przed laty domagał się laureat Nagrody Nobla James Tobin.

Niemiecko-koreański
filozof Byung-Chul
Han mówi wprost
o „społeczeństwie
zmęczenia”.
Coś w tym systemie
wyrażnie nie gra.

KB: Opisane przez panią podejście zawsze jest szkodliwe, ale wydaje się szczególnie groźne w dobie wysokiej niestabilności i zmienności.

EM: Amerykańsko-libański naukowiec Nassim Taleb opisuje współczesny świat w triadzie: kruchość, wytrzymałość i antykruchość. Kruchość symbolizuje porcelana czy miecz Damoklesa, wytrzymałość – Feniks odradzający się z popiołów, zaś antykruchość – Hydra, której po odcięciu głowy wyrastają nowe. Zdaniem Taleba świat zmierza w stronę kruchości, choć Unia Euro-

pejska promuje zasadę *resilience*, czyli odporności systemowej. Jego główny zarzut dotyczy architektury władzy faworyzującej nietrwałość – od korporacji po biurokrację, które czerpią zyski z chwiejności. Pandemia COVID-19 unaoczniała skalę tej słabości: globalne łańcuchy dostaw, oparte na logice minimalnych kosztów, nie były w stanie wchłonąć szoku. Produkcja leków i antybiotyków, skoncentrowana w Azji, okazała się skrajnie podatna na zaburzenia geopolityczne. Wystarczyło przerwanie przepływu towarów, by ryzyko śmiertelności niedoborów gwałtownie wzrosło. Wniosek jest oczywisty: rachunek ekonomiczny musi uwzględniać pełne koszty zewnętrzne – także ryzyko dla życia i trwałości systemu – a nie ograniczać się do prostych kalkulacji zysku.

KB: A może chiński model będzie globalnym trendem?

EM: Chiny imponują skalą innowacyjności i konkurencyjności, ale ich model gospodarczo-państwowy nie daje się prosto przeszczepić na grunt europejski. Uwarunkowania kulturowe i tradycje są zbyt odmienne, by mógł on mieć charakter uniwersalny – to „garnitur szyty na miarę”. Jak zauważa prof. Grzegorz

Kołodko, w myśl ekonomii kontekstualnej skuteczność modeli zależy od lokalnych realiów, a ślepe kopiowanie cudzych rozwiązań prowadzi donikąd. Z Chin warto jednak czerpać inspirację z ich determinacji w inwestowaniu w naukę i technologie, które stanowią fundament rozwoju państwa. W Polsce nauka od lat traktowana jest po macoszemu. Symboliczny przykład to próby ograniczenia finansowania Narodowego Centrum Nauki, tłumaczone koniecznością zwiększania wydatków obronnych. Pytanie brzmi: czy nauka naprawdę musi być pierwszą ofiarą budżetowych cięć? Niestety, praktyka dowodzi, że właśnie ten sektor najczęściej zostaje pokrzywdzony z powodu doraźnych decyzji politycznych.

Dlatego Polska wciąż jest dawcą talentów, a nie ich biorcą. Naukowcy emigrują, szukając laboratoriów, stabilnych finansów i godnych warunków pracy. W kraju muszą walczyć o każdy grant i marnują energię na biurokratyczne sprawozdania, zamiast przeznaczać ją na badania.

Tymczasem Chiny inwestują miliardy w przyciąganie uczonych, zwłaszcza własnych emigrantów, oferując im warunki lepsze niż w USA czy Europie. W Polsce brak długofalowej strategii zatrzymywania rodzimych talentów i przyciągania wybitnych umysłów z zagranicy. Niewykorzystany potencjał dwóch milionów Polaków z diaspory to kolejny przejaw zaniedbań.

Polski system nauki dławi tzw. punktoza – pogoń za publikacjami w zagranicznych czasopiśmie, często kosztem wysokich opłat. W efekcie część publicznych środków kieruje się do zagranicznych wydawnictw, zamiast przeznaczyć je na realne badania. Dodatkowo utrudniony dostęp do baz danych, nawet tych z GUS, zwiększa koszty i sztucznie zawyża statystyki nakładów na naukę.

KB: Chińczycy to mistrzowie strategii. Realizowane tam koncepcje – wywodzące się jeszcze z epoki Deng Xiaopinga – są przykładem długofalowej polityki, w której nauka i rozwój są filarami globalnych aspiracji.

EM: Poziom myślenia strategicznego w Chinach pozostaje dla Polski wciąż nieosiągalny. Jak zauważał Henry Kissinger, dwa stulecia utraty globalnej pozycji Chiny traktują jedynie jako przejściowy kryzys, z którego zamierzają się wydobyć. Ich geopolityczna gra o światową dominację to proces rozpisany na dekady, wymagający żelaznej konsekwencji, czego wyrazem są nawet 50-letnie plany strategiczne.

W Polsce tymczasem myślenie długofalowe przegrywa z doraźnością. Zbyt często cele strategiczne ustępują przed logiką ciepłej wody w kranie – troską o bieżący komfort zamiast wizji rozwoju w perspektywie pokoleń.

KB: Na zakończenie poproszę o omówienie trzech priorytetów strategii dla Polski na najbliższe 10–15 lat.

EM: Wyzwanie sformułowania strategii rozwoju Polski na kolejne dekady wymaga konsylium wybitnych umysłów i powrotu do kultury myślenia strategicznego, która w ostatnich latach niemal zanikła w sferze publicznej. Perspektywa długofalowa ma kluczowe znaczenie – sto lat temu John Keynes w eseju „Ekonomiczne perspektywy dla naszych wnuków” wybiegał myślą daleko poza krótkoterminowe cykle polityczne. Historia uczy jednoznacznie: marnowanie potencjału pracy i energii społecznej prowadzi do nieefektywności gospodarki, kosztownego marketingu i konsumpcji napędzanej reklamą, zamiast realnym dobrem społecznym.

Pierwszy strategiczny priorytet to radykalny wzrost inwestycji w naukę i edukację. Bez tego Polska nie będzie konkurować na globalnym rynku idei i innowacji. Niezbędne jest przyciąganie i zatrzymywanie talentów – zarówno krajowych, jak i zagranicznych – oraz podniesienie jakości kształcenia od szkół podstawowych po uczelnie wyższe. Upadek edukacji to upadek narodu; brak systemowych mechanizmów wsparcia dla naukowców prowadzi do odpływu talentów, biurokratyzacji pracy badawczej i marnowania potencjału intelektualnego.

Drugi filar rozwoju to społeczne i rodzinne zaplecze infrastrukturalne. Polska doświadcza bezprecedensowego spadku liczby ludności, co osłabia rynek pracy, system emerytalny i wspólnoty lokalne. Wsparcie rodzin, aktywizacja osób starszych oraz przeciwdziałanie wykluczeniu regionów to warunki zachowania spójności społecznej i efektywności gospodarczej. Planowanie przestrzenne powinno przeciwdziałać wyludnianiu się miejscowości i degradacji społeczności lokalnych.

Trzeci priorytet to strategiczne wdrażanie nowoczesnych technologii, zwłaszcza sztucznej inteligencji. Jej potencjał należy wykorzystywać świadomie, w oparciu o wartości humanistyczne, tak aby rozwój nie generował negatywnych konsekwencji społecznych ani nie pogłębiał nierówności. Świadoma polityka regulacyjna i edukacyjna pozwala przekształcić państwo kruche w antykruche – odporne na globalne wstrząsy i zmiany.

Realizacja tych priorytetów wymaga od klasy politycznej zmiany nastawienia. W Polsce naukowcy często spotykają się z obojętnością lub pogardą, podczas gdy w krajach rozwijających przewagę innowacyjną są szanowani i wspierani. Wybory polityczne decydują, czy nauka, demografia i planowanie przestrzenne staną się priorytetem, czy pozostaną na marginesie, marnując kapitał ludzki i społeczny.

Nade wszystko potrzebny jest powrót do myślenia kompleksowego i strategicznego, wykraczającego poza horyzont wyborczy, uwzględniającego społeczne i ekologiczne konsekwencje decyzji. Bez tego Polska pozostanie w stagnacji, odtwórcza polityka rozwojowa będzie fragmentaryczna, a kraj straci kolejne szanse w globalnym wyścigu cywilizacyjnym.

**Targi na światowym poziomie.
Nie w Osace, a w Kielcach.**





Laureaci 35. edycji Konkursu „Teraz Polska” w kategorii produkty.

Między racjonalnością i emocjami, czyli polski konsument w 2025 r.

Wyniki badań społeczno-rynkowych Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego

Jakość wciąż ma znaczenie, ale dziś nie wystarczy już sama deklaracja – trzeba ją udowodnić. Takie jest najważniejsze przesłanie tegorocznego badania zachowań zakupowych Polaków, przeprowadzonego przez ASM Research, Solution, Strategy (laureata Godła „Teraz Polska”) i Fundację Polskiego Godła Promocyjnego. Dane zebrane od tysięcy konsumentów pokazują, że polski rynek przechodzi transformację: od patriotyzmu emocjonalnego w kierunku pragmatycznego wyboru, od ślepego zaufania do weryfikowalnych dowodów, od zakupów motywowanych obietnicą do zakupów opartych na własnym doświadczeniu.

Wyniki badania to nie tylko szereg liczb – to portret społeczeństwa, które zaczyna rozsądniej gospodarować portfelem, jednocześnie nie rezygnując z wartości, na których mu zależy. Polski konsument w 2025 r. to ktoś, kto wciąż stawia na jakość, ale chce mieć pewność, że to właśnie za nią płaci. Ktoś, kto wspiera polskie marki,

ale tylko wtedy, gdy są równie dobre jak zagraniczne. Ktoś, kto szuka prostych sygnałów zaufania w gąszczu marketingowych obietnic.

Jakość na pierwszym miejscu, ale dystans topnieje

Dla 78,6 proc. Polaków jakość pozostaje najważniejszym kryterium zakupowym. To wciąż wartość, która wyróżnia polski rynek na tle Europy, gdzie coraz częściej wygrywa cena. Ale trend jest wyraźny: rok wcześniej jakość wskazywało 87,3 proc. badanych. Spadek o niemal 9 punktów proc. to sygnał, że presja ekonomiczna zaczyna zmieniać priorytety. Nie oznacza to jednak kapitulacji przed tandetą, a raczej potwierdza, że konsumenci stali się bardziej wymagający i ostrożni.

Cena, która zajmuje drugie miejsce z wynikiem 73,9 proc., również odnotowała spadek – z 76,4 proc. rok wcześniej. To pozorny paradoks: skoro sytuacja ekonomiczna wymusza ostrożność, dlaczego znaczenie ceny maleje? Odpowiedź tkwi w rosnącej dojrza-



łości konsumenckiej. Polacy nauczyli się, że najtańsze niekoniecznie oznacza najlepsze. Zamiast ślepo gonić za promocjami, szukają rozsądnego kompromisu między ceną a wartością. To podejście świadczy o ewolucji mentalności zakupowej – od reaktywnego polowania na okazje do strategicznego planowania wydatków.

Co szczególnie znamienne, znaczenie zewnętrznych oznaczeń jakości rośnie. Opakowanie zyskało na znaczeniu aż o 14,1 punktu proc., a rola znaku jakości na produkcie wzrosła o 2,5 punktu proc. To wyraźny sygnał: konsumenci chcą widzieć dowody, zanim sięgną po portfel. Certyfikaty, etykiety, symbole jakości – te elementy stały się językiem zaufania w epoce informacyjnego chaosu. W tym kontekście znak „Teraz Polska” zyskuje na znaczeniu nie jako marketing, ale jako narzędzie nawigacji w sklepowym labiryncie.

Patriotyzm gospodarczy dojrzewa

„Kupuj polskie” – to hasło wciąż rezonuje wśród Polaków, choć już nie tak głośno, jak kiedyś. W 2025 r. 84,2 proc. badanych uważa, że należy wybierać produkty polskiego pochodzenia, gdy jest taka możliwość. Rok wcześniej było to 86,9 proc. Spadek może wydawać się niewielki, ale w kategoriach społecznych nastrojów to znacząca zmiana kierunku.

Ekspert z Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego interpretują tę tendencję nie jako załamanie się patriotyzmu konsumenckiego, lecz jego ewolucję. Przez lata pandemii, inflacji i kryzysów geopolitycznych kupowanie polskich produktów było dla wielu gestem

solidarności, niemal obywatelskim obowiązkiem. Dziś, gdy szok minął, a gospodarka się ustabilizowała, Polacy wracają do decyzji opartych na konkretach: jakości, cenie, dostępności.

Kraj pochodzenia produktu nadal ma znaczenie – wskazało go 25,2 proc. respondentów, co stanowi wzrost o 1,5 punktu proc. Ale przestał być wartością samą w sobie. Coraz częściej konsumenci wybierają produkt polski, jeśli jest jednocześnie dobry, nowoczesny i konkurencyjny cenowo. To wymusza na polskich przedsiębiorstwach rezygnację z wygodnego myślenia „kupią, bo polskie” na rzecz szerokiego konkurowania o klienta.

Ten kierunek zmian może być korzystny dla całej gospodarki. Świadczy o dojrzałości patriotyzmu gospodarczego, który przestaje być emocjonalnym odruchem, a staje się świadomym wyborem konsumenckim. Polskie firmy, które zrozumieją tę zmianę i zainwestują w jakość oraz innowacyjność, zyskają lojalnych klientów. Te, które liczą tylko na sentyment, mogą zostać w tyle.

Mniej gotowości do przepłacania, więcej wymagań wobec jakości

Najbardziej wymownym sygnałem zmiany nastrojów jest spadek odsetka Polaków gotowych zapłacić więcej za produkty wysokiej jakości. W 2024 r. było to 82,9 proc., obecnie – 73,7 proc.



Koncert Alicji Majewskiej i Włodzimierza Korcza podczas 35. Gali „Teraz Polska”.

Jednocześnie wzrósł odsetek osób, które nie są skłonne dopłacać za jakość: z 3,6 proc. do 8,7 proc.

To nie jest jednak historia o kapitulacji przed niską jakością. To historia o zmianie mechanizmu zaufania. W 2025 r. decyzja o dopłacie za produkt lepszej klasy stała się warunkowa. Polacy nadal są skłonni zapłacić więcej, ale tylko wtedy, gdy mają pewność, że różnica w jakości jest realna i potwierdzona, na przykład certyfikatem lub znakiem jakości takim jak „Teraz Polska”.

Spadek o 9,2 punktu proc. można więc interpretować jako wyraz dojrzałości konsumenckiej, a nie rezygnacji z jakości. Polacy coraz rzadziej płacą za obietnicę – chcą konkretnego dowodu, że wyższa cena rzeczywiście oznacza lepszy produkt. To wymusza na producentach transparentność i budowanie wiarygodności poprzez zewnętrzne potwierdzenia standardów.

Większa ostrożność finansowa ma swoje źródła nie tylko w czynnikach ekonomicznych, takich jak utrzymująca się inflacja czy wzrost kosztów życia, ale również w sytuacji geopolitycznej, która wpływa na poczucie bezpieczeństwa i stabilności gospodarstw domowych. W takim środowisku znaki jakości przestają być marketingowym dodatkiem, a stają się fundamentem decyzji zakupowych.

Godło „Teraz Polska” – rozpoznawalne, zaufane, skuteczne

W natłoku znaków jakości, certyfikatów i etykiet Godło „Teraz Polska” pozostaje jednym z nielicznych symboli o trwałej sile oddziaływania. W 2025 r. 72,1 proc. Polaków zadeklarowało, że spotkało się z tym znakiem na produktach lub usługach. Co ważniejsze, znak ten nie tylko jest rozpoznawany – jest odczuwany.

Wśród osób deklarujących znajomość Godła dominują emocje pozytywne i wartościowe dla postrzegania marki. Aż 35 proc. badanych łączy znak z dumą z polskich produktów i usług, 24,4 proc. wskazuje na poczucie bezpieczeństwa przy wyborze produktu, 17,5 proc. utożsamia Godło z zaufaniem do jakości, a 15 proc. odczuwa satysfakcję ze wspierania polskich marek. Tylko 8,2 proc. deklaruje, że znak nie budzi w nich żadnych emocji.

Ponad 90 proc. badanych, którzy znają Godło, reaguje emocjonalnie na jego obecność. To niezwykle silny wynik. W świecie marek i symboli to poziom, który świadczy o wyjątkowej głębi relacji między znakiem a odbiorcą. Duma, bezpieczeństwo i zaufanie to trzy emocje, które wspólnie tworzą kapitał zaufania narodowej marki jakości.

Połączenie dumy i bezpieczeństwa wskazuje, że „Teraz Polska” funkcjonuje nie tylko jako znak jakości, lecz także jako symbol tożsamości i pewności. W czasach dynamicznych zmian gospodarczych i nadmiaru komunikatów marketingowych konsumenci szukają prostych sygnałów, którym mogą ufać. Godło pełni tu funkcję emocjonalnego filtra – pozwala szybko rozpoznać, co jest sprawdzone, krajowe i wiarygodne.

Realna przewaga konkurencyjna

Emocje to jedno, ale prawdziwa siła znaku ujawnia się w jego wpływie na decyzje zakupowe. Aż 82 proc. Polaków, którzy znają znak „Teraz Polska”, deklaruje, że jego obecność na produkcie lub usłudze zwiększa prawdopodobieństwo wyboru właśnie tej oferty zamiast konkurencyjnej. Jeszcze bardziej wymowny jest fakt, że łącznie 75,3 proc. wszystkich Polaków – zarówno tych, którzy znak znają, jak i tych, którzy nie potrafią go jednoznacznie rozpoznać – deklaruje pozytywny wpływ Godła na wybory zakupowe.

To pokazuje, że znak „Teraz Polska” funkcjonuje w świadomości społecznej nie tylko jako certyfikat jakości, ale także jako symbol zaufania, rozpoznawany intuicyjnie, nawet przez osoby, które nie mają z nim bezpośredniego kontaktu. Dla zdecydowanej większości Polaków znak ten stanowi czynnik przewagi konkurencyjnej – jego obecność zwiększa szansę, że konsument wybierze właśnie ten produkt. W praktyce oznacza to, że marki posługujące się Godłem zyskują natychmiastowy kredyt zaufania, które konkurencja musi dopiero budować.

Efekt rozpoznawalności emocjonalnej jest kluczowy. To, że trzech na czterech Polaków reaguje pozytywnie na samą obecność Godła – nawet jeśli nie potrafi precyzyjnie wyjaśnić jego znaczenia – świadczy o emocjonalnym zakorzenieniu znaku w zbiorowej świadomości. Godło „Teraz Polska” funkcjonuje jako symbol jakości „z polskim charakterem” – zrozumiały, wiarygodny i budzący zaufanie, niezależnie od stopnia znajomości jego formalnej roli.

Od obietnicy do doświadczenia

Zaufanie do znaku „Teraz Polska” nie jest oparte wyłącznie na wizerunku – jest poparte doświadczeniem użytkowników. Aż 90,5 proc. Polaków, którzy znają Godło, uważa, że produkty i usługi nim oznaczone zawsze lub często spełniają ich oczekiwania. Co ważne, 85,1 proc. Polaków, niezależnie od stopnia znajomości znaku, podziela tę opinię.

Te dane potwierdzają, że Godło „Teraz Polska” nie jest pustym symbolem marketingowym. Konsumenci widzą w nim gwarancję realnej jakości, która sprawdza się w praktyce. To szczególnie ważne w czasach, gdy wiele znaków jakości funkcjonuje jedynie jako deklaracja. „Teraz Polska” pozostaje symbolem potwierdzonym rzeczywistą satysfakcją użytkowników.

Związek pomiędzy znajomością znaku a oceną jego skuteczności jest bardzo silny: im lepiej konsumenci znają Godło, tym częściej mają pozytywne doświadczenia z produktami nim oznaczonymi. To oznacza, że kontakt z marką „Teraz Polska” wzmacnia zaufanie, a zaufanie przekłada się na lojalność i powtarzalność wyborów zakupowych.

Konsumenci doceniają konsekwencję – produkty z Godłem są postrzegane jako stabilne jakościowo. Obecnie jakość wielu produktów jest zmienna, więc przewidywalność staje się wartością samą w sobie. Godło zyskuje zatem status „znaku pewności”, który ogranicza ryzyko zakupowe.

Prestiż, który się liczy

Dla zdecydowanej większości Polaków znak „Teraz Polska” pozostaje symbolem prestiżu i wiarygodności rynkowej. W 2025 r. 82,2 proc. osób znających Godło uznało, że jego przyznanie wzmacnia prestiż firmy, a podobne zdanie wyraziło 74,5 proc. wszystkich badanych.

W czasach przesycenia rynku nagrodami i certyfikatami „Teraz Polska” wciąż zachowuje wyjątkową pozycję – jest znakiem o dłu-

Konkurs „Teraz Polska”

Jak zdobyć nagrodę, która zwiększa sprzedaż

Dziś nie wystarczy powiedzieć klientowi, że masz dobry produkt. Musisz to udowodnić. I właśnie tu pomaga Godło „Teraz Polska” – najbardziej znany znak jakości w Polsce. Trwa 36. edycja Konkursu „Teraz Polska”, zgłoś swój produkt lub usługę już teraz, bo nie warto czekać! Napisz lub zadzwoń – e-mail: konkurs@terazpolska.pl; tel. (+48) 22 826 01 91.



Co konkretnie zyskujesz?

- Prawo do umieszczania Godła na produktach, opakowaniach i w całej reklamie – przez rok czasu, z możliwością przedłużenia.
- Zaproszenie na uroczystą Galę w Filharmonii Narodowej, gdzie spotkasz blisko tysiąc ludzi reprezentujących biznes, naukę, politykę, kulturę.
- Rozgłos w mediach i Internecie – organizator współpracuje z największymi redakcjami w kraju, wydaje własne tytuły i realizuje formaty internetowe.
- Obecność na Klubach „Teraz Polska”, podczas których możesz regularnie, przez cały rok, rozwijać wartościowe kontakty biznesowe.

8 czerwca 2026 r. w Filharmonii Narodowej w Warszawie odbędzie się 36. Gala „Teraz Polska”.

To nie tylko wręczenie nagród w niezwyklej oprawie, ale także spotkanie ludzi, którzy podejmują decyzje: właściciele firm, przedstawiciele instytucji, osobowości kultury, mediów, sportu.

Laureaci poprzednich edycji Konkursu zgodnie mówią: wartość tego wieczoru to przede wszystkim ludzie, których tam poznasz. Kontakty nawiązane podczas Gali często zmieniają się w długoletnią współpracę.

giej tradycji, rzetelnych kryteriach przyznawania i rozpoznawalnym znaczeniu. Fakt, że ponad osiem na dziesięć osób znających Godło postrzega je jako czynnik podnoszący prestiż firmy, świadczy o tym, że jego wartość nie wynika z reklamy, lecz z reputacji budowanej przez lata.

Prestiż, jaki Polacy przypisują firmom wyróżnionym Godłem, wynika z przekonania, że znak ten nie jest dostępny dla każdego – trzeba na niego zasłużyć jakością, stabilnością i uczciwością wobec klienta. W opinii publicznej to właśnie transparentny i wymagający proces przyznawania wyróżnienia odróżnia Godło „Teraz Polska” od innych znaków jakości.

Pozytywne jest także to, że aż 74,5 proc. wszystkich badanych, niezależnie od znajomości znaku, uważa, że wyróżnienie „Teraz Polska” wzmacnia prestiż firmy. To dowód, że marka ma silny kapitał wizerunkowy, wykraczający poza grono bezpośrednich odbiorców. Dla konsumentów i przedsiębiorców Godło „Teraz Polska” stanowi sygnał sukcesu i uznania, który przekłada się na wiarygodność w kontaktach biznesowych i komunikacji z klientami.

Nowa rzeczywistość polskiego konsumenta

Tegoroczna edycja badania pokazuje, że mamy do czynienia z przemianą modelu patriotyzmu konsumenckiego w bardziej zrównoważony i praktyczny. Dla przedsiębiorców to sygnał, że

pochodzenie nie wystarczy – konieczne jest budowanie wiarygodności poprzez jakość, innowacyjność i transparentność.

Znak „Teraz Polska” nie jest zwykłym symbolem – to marka jakości i zaufania, której znaczenie rośnie, gdy konsumenci poszukują pewności i stabilności w świecie pełnym zmiennych bodźców. Emocje, jakie budzi Godło „Teraz Polska”, są jego największą przewagą konkurencyjną. Duma, zaufanie i poczucie bezpieczeństwa to wartości, które budują długofalową lojalność konsumencką.

W dobie inflacji informacji i natłoku komunikatów marketingowych emocjonalny autorytet Godła jest tym, co odróżnia je od innych certyfikatów jakości. Konsumenci nie tylko rozpoznają znak „Teraz Polska”, oni go czują.

Wyniki jednoznacznie potwierdzają, że Godło „Teraz Polska” ma realną moc wpływania na decyzje zakupowe Polaków. Działa nie tylko jako symbol jakości, ale także jako czynnik zaufania, który przekłada się na przewagę konkurencyjną marki. Konsumenci coraz częściej poszukują prostych i wiarygodnych sygnałów potwierdzających jakość, a „Teraz Polska” pozostaje jednym z nielicznych znaków o trwałej sile oddziaływania.

Polski konsument w 2025 r. to ktoś, kto nie przestał ufać jakości – po prostu chce ją widzieć i czuć. Od emocji do dowodów. Od obietnicy do doświadczenia. Od symbolu do decyzji. To jest nowa rzeczywistość polskiego rynku.

Od polskiej myśli naukowej po światowe rynki – wyzwania i sukcesy Adamed Pharma

- Branża farmaceutyczna jest jednym z najbardziej innowacyjnych sektorów gospodarki, dlatego potrzebuje nie tylko wsparcia regulacyjnego, ale też szerszej, publicznej dyskusji o jej znaczeniu.
- Jako polska firma czujemy się odpowiedzialni za bezpieczeństwo lekowe kraju i przygotowujemy się na możliwe kryzysy.
- Procesy badawczo-rozwojowe, w tym badania kliniczne, są niezwykle czasochłonne. Dlatego nasza perspektywa planowania sięga nawet kilkudziesięciu lat.
- W Polsce działa kilkaset firm produkujących leki, często o tym samym lub zbliżonym działaniu. Każdy Polak powinien wiedzieć, że wybierając lek od krajowego producenta, wspiera polską gospodarkę.
- Co roku inwestujemy ponad 100 mln złotych z przychodów w rozwój nowoczesnych leków i rozwiązań farmaceutycznych. Od 2001 r. przeznaczyliśmy łącznie niemal 2,4 mld złotych na własną, innowacyjną działalność badawczo-rozwojową.
- Godło „Teraz Polska” to dla Adamed Pharma nie tylko prestiżowe wyróżnienie, ale przede wszystkim potwierdzenie, że nasza działalność wpisuje się w najwyższe standardy jakości, innowacyjności i odpowiedzialności społecznej.

Z **Katarzyną Chęcińską** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Zaczniemy od przedstawienia firmy Adamed naszym czytelnikom. To marka powszechnie rozpoznawalna, ale proszę opowiedzieć o jej charakterze i pozycji rynkowej z perspektywy osoby zarządzającej.

Katarzyna Chęcińska: Adamed Pharma to prywatna, rodzinna firma farmaceutyczno-biotechnologiczna ze 100-proc. polskim kapitałem. Została stworzona na podstawie polskiej myśli naukowej i własnych patentów. Na rynku farmaceutycznym w Polsce zajmujemy trzecią pozycję w ogólnej klasyfikacji, a w gronie firm o polskich korzeniach – drugą. To przedsiębiorstwo, które od wielu lat dynamicznie się rozwija, notując wzrosty znacząco przewyższające średnią dla rynku. Naszą działalność definiuje hasło „Adamed dla rodziny”. To nie tylko slogan, ale strategiczny kompas naszej działalności. Realizujemy go, koncentrując się na odpowiadaniu na kluczowe wyzwania współczesnej medycyny – w zakresie zaspokajania potrzeb terapeutycznych lekarzy i pacjentów w Polsce i na świecie, wobec szerokiego spektrum chorób. Śmiało można powiedzieć, że działamy we wszystkich kluczowych obszarach terapeutycznych. Nasze portfolio obejmuje blisko 900 produktów (tzw. SKU). Dwa

filary, w których jesteśmy zdecydowanymi liderami – przynajmniej w segmencie polskich firm – to kardiologia i choroby układu nerwowego. To nasze strategiczne kierunki. Silną pozycję zajmujemy także w obszarze leków związanych z układem rozrodczym – zarówno męskim, jak i żeńskim – oraz w okulistyce. Naszym celem jest, aby portfolio Adamed Pharma obejmowało leki odpowiadające na kluczowe wyzwania pacjentów w Polsce i za granicą.

KB: A jak ta oferta ewoluuje?

KCh: Uważnie śledzimy zmiany demograficzne w Polsce i na świecie. Jako społeczeństwo starzejemy się, rodzi się coraz mniej dzieci. Musimy się na to wszystko przygotować. Dlatego już dziś rozwijamy leki przyszłości, które odpowiedzą na potrzeby zdrowotne pacjentów w nadchodzących latach.

KB: Poruszymy kwestię modelu biznesowego. W branży farmaceutycznej istnieją zasadniczo dwa kierunki: innowacyjność, czyli tworzenie nowych cząsteczek, oraz produkcja leków generycznych. Którą ścieżką podąża Adamed?



Katarzyna Chęcińska

– absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, programu Executive MBA na Akademii Leona Koźmińskiego oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej. Od ponad dwóch dekad jest związana z branżą farmaceutyczną, gdzie zdobyła szerokie doświadczenie w obszarach psychiatrii, neurologii, urologii, ginekologii i okulistyki. Od 2020 r. pełni funkcję business unit director w Adamed Pharma, odpowiadając za kształtowanie strategii biznesowej, rozwój rynku i budowanie zespołów. Obecnie jest odpowiedzialna za strategiczny rozwój i promocję produktów terapeutycznych w różnych segmentach rynku. Łączy wiedzę menedżerską z praktyką rynkową, koncentrując się na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w sektorze ochrony zdrowia.



© ADAMED

KCh: Nasza firma ma blisko 40-letnią historię działalności. W porównaniu z globalnymi koncernami o ponad 100-letnich tradycjach jesteśmy organizacją młodszą, ale dynamicznie rozwijającą się. Z oczywistych powodów pierwsze lata rozwoju opierały się na tworzeniu leków generycznych. Obecnie koncentrujemy się na tworzeniu leków z wartością dodaną – innowacyjnych rozwiązań, które są skuteczniejsze, bezpieczniejsze i wygodniejsze w stosowaniu. Przykładem mogą być leki łączone, które pozwalają zastąpić kilka tabletek jedną, ułatwiając przestrzeganie zaleceń i poprawiając komfort leczenia. Równolegle prowadzimy prace nad całkowicie nowymi, oryginalnymi lekami – od etapu odkrycia substancji i badań przedklinicznych po pierwsze testy z udziałem pacjentów.

Taki jest strategiczny kierunek wyznaczony przez właścicieli. Corocznie inwestujemy ponad 100 mln złotych z przychodów w rozwój nowoczesnych leków i rozwiązań farmaceutycznych. Od 2001 r. Adamed przeznaczył łącznie niemal 2,4 mld złotych na własną, innowacyjną działalność badawczo-rozwojową.

KCh: W jakich obszarach koncentrują się te inwestycje?

KCh: Skupiamy się na dwóch dziedzinach: neuropsychiatrii i onkologii. W tych obszarach wyróżniamy się wysokim poziomem

wiedzy naukowej i osiągamy znaczące sukcesy. Otworzyliśmy właśnie nowe Centrum Badawczo-Rozwojowe, w którym pracują najlepsi polscy badacze. Jestem przekonana, że przy tak wysokim zaangażowaniu zespołu i właścicieli w najbliższych latach odnieśliśmy przełomowe sukcesy w tych dziedzinach.

KB: To optymistyczna wizja. Chciałbym zapytać o wyzwania, które podejmuje pani w codziennej pracy. Wydaje się, że w branży farmaceutycznej ich nie brakuje: niepewność związana z każdym działaniem innowacyjnym, silna regulacja prawna, zdeterminowana globalna konkurencja.

KCh: Ma pan rację, nasza działalność podlega ścisłym regulacjom. Po pierwsze, poza ogólnymi przepisami prawa obowiązuje nas również prawo farmaceutyczne, które szczegółowo określa zasady funkcjonowania branży. Po drugie, konkurujemy z potężnymi, globalnymi koncernami o dwukrotnie dłuższej historii. To wymaga od nas wyjątkowej skuteczności.

Dodatkowym wyzwaniem jest obecna sytuacja geopolityczna, którą uwzględniamy w naszej strategii. Jako polska firma czujemy się odpowiedzialni za bezpieczeństwo lekowe kraju i przygotowujemy się na możliwe kryzysy. Nasza branża wymaga też ciągłych

innowacji, wykwalifikowanych specjalistów i wysokich nakładów finansowych. I tu, jako polska firma, liczymy na większe wsparcie zewnętrzne.

KB: Jakie konkretnie postulaty, poza ogólnym wezwaniem do uproszczenia regulacji, kieruje branża w stronę instytucji państwowych?

KCh: Nie chodzi jedynie o uproszczenie prawa czy procedur. Branża farmaceutyczna jest jednym z najbardziej innowacyjnych sektorów gospodarki, dlatego potrzebuje nie tylko wsparcia regulacyjnego, ale też szerszej, publicznej dyskusji o jej znaczeniu. Obecnie rozmowy na ten temat toczą się głównie w gronie specjalistów, tymczasem świadomość wagi tego sektora powinni mieć wszyscy Polacy. Potrzebne jest zarówno realne wsparcie dla krajowych firm, jak i publiczna debata o strategicznej roli polskiej produkcji leków, szczególnie w obecnej sytuacji geopolitycznej.

KB: A jak te geopolityczne niepewności przekładają się na państwa codzienne decyzje strategiczne? W jakim stopniu wpływają na modyfikowanie długoletnich planów?

KCh: W naszej firmie działają zespoły zajmujące się planowaniem, także na wypadek trudnych sytuacji. W farmacji liczy się nie to, co sprzedajemy dziś, lecz to, co będziemy sprzedawać w przyszłości, dlatego kluczowa jest długoterminowa strategia. Ważne są dla nas zmiany demograficzne i uwarunkowania geopolityczne. Odpowiedzią na te wyzwania jest rozwój w Polsce i za granicą; w Hiszpanii mamy największą europejską filię, a w Wietnamie – zakład produkcyjny. Inwestycje w różnych regionach pozwalają dywersyfikować ryzyko i zapewniają nieprzerwaną produkcję leków.

KB: Wracając do wątku opinii publicznej – czy branża ma pomysł, jak skuteczniej z nią dialogować, aby nie tylko uświadamiać swoją wagę, ale także promować racjonalne, naukowe myślenie o zdrowiu?

KCh: To pytanie dotyka sedna. Potrzebujemy uświadomić Polakom, jak ważny jest polski przemysł farmaceutyczny. Leki poprawiają i wydłużają życie, a wiele chorób można dziś wyleczyć dzięki wczesnej diagnostyce i profilaktyce, w czym farmacja ma ogromną zasługę. W Polsce działa kilkaset firm produkujących leki, często o tym samym lub zbliżonym działaniu. Każdy Polak powinien wiedzieć, że wybierając lek od krajowego producenta, wspiera polską gospodarkę. Ta świadomość jest dobrze rozwinięta w przypadku żywności, ale w kwestii farmacji pozostaje ograniczona. Potrzebne jest wsparcie, aby to zmienić. W Adamed Pharma środki ze sprzedaży leków reinwestujemy w rozwój i innowacje, by powstały przełomowe leki, odpowiadające na przyszłe potrzeby zdrowotne pacjentów.

KB: To prowadzi nas do kwestii źródeł innowacji.

Prowadząc zaawansowane prace badawczo-rozwojowe, sięgają państwo po wiedzę z polskich uczelni?

KCh: Polska posiada potężny zasób intelektualny. Sięgamy po ten krajowy potencjał, choć oczywiście czerpiemy również z wiedzy globalnej. Jesteśmy polską firmą od lat zaangażowaną we współpracę i wymianę innowacji z czołowymi ośrodkami naukowymi w kraju. Współpracujemy z wiodącymi uniwersytetami, uczelniami wyższymi oraz instytutami naukowymi w Polsce i za granicą, a studentom i absolwentom oferujemy programy rozwojowe.

Doceniamy i rozwijamy polski potencjał już na etapie edukacji w szkole. Fundacja Adamed od ponad dekady wspiera najzdolniejszych uczniów szkół średnich, organizując obozy naukowe w programie Adamed SmartUP. To właśnie polska myśl innowacyjna była fundamentem powstania firmy blisko 40 lat temu, gdy grupa naukowców pod kierunkiem dra Mariana Adamkiewicza tworzyła portfolio leków ginekologicznych. Dziś, dzięki współpracy z placówkami naukowymi i wsparciu młodych naukowców, których zapraszamy do nas po studiach, jesteśmy firmą obecną w kilkudziesięciu krajach. Ponad 50 osób w Adamed zrobiło doktorat, zaś nasza myśl naukowa chroniona jest 256 patentami na całym świecie. Innowacja, nauka i rozwój to źródła naszego sukcesu.

KB: To niezwykle budująca perspektywa. Podsumowując wątek długoletniego, strategicznego planowania, chciałbym poprosić o podzielenie się wizją rozwoju Adamed Pharma w perspektywie najbliższych 5–10 lat.

KCh: Jesteśmy polską firmą, dlatego Polska jest dla nas niezwykle ważnym rynkiem. Nasze ambicje sięgają jednak dalej, bo Adamed Pharma to dziś też firma międzynarodowa. Ważnym czynnikiem są zmiany demograficzne i związane z nimi choroby przewlekłe. Planujemy i przygotowujemy się również na niespodziewane i dynamiczne zjawiska zdrowotne, takie jak na przykład pandemia COVID-19.

KB: A jak daleko sięga horyzont planowania?

KCh: Inwestujemy corocznie setki milionów złotych w rozwój. Wydając takie kwoty, patrzymy w przyszłość tak daleko, jak to tylko możliwe. Procesy badawczo-rozwojowe, w tym badania kliniczne, są niezwykle czasochłonne. Dlatego nasza perspektywa planowania sięga nawet kilkudziesięciu lat. Dzięki długofalowemu podejściu chcemy być o krok przed potrzebami pacjentów. Mam nadzieję, że w ciągu najbliższych dekad wobec najważniejszych współcześnie chorób – zwłaszcza w obszarach neurologii i onkologii – będziemy mogli zaoferować rozwiązania terapeutyczne oparte na polskich osiągnięciach naukowych i innowacyjnym rozwoju.

KB: Co Godło „Teraz Polska” oznacza dla państwa firmy i polskiego przemysłu farmaceutycznego?

KCh: Godło „Teraz Polska” to dla Adamed Pharma nie tylko prestiżowe wyróżnienie, ale przede wszystkim potwierdzenie,



© ANNA KARAHAN

Katarzyna Chęcińska odbiera Godło „Teraz Polska” dla Adamed Pharma.

że nasza działalność wpisuje się w najwyższe standardy jakości, innowacyjności i odpowiedzialności społecznej. To symbol, który od lat kojarzy się z zaufaniem, solidnością i dumą z polskiego pochodzenia – wartościami, które są nam szczególnie bliskie.

Dla naszej firmy to także dowód na to, że konsekwentne inwestowanie w rozwój, badania naukowe i lokalną produkcję przynosi wymierne efekty. Nagroda ta wzmacnia naszą motywację do dalszego działania, a jednocześnie udowadnia, że krajowi producenci leków mogą konkurować z zagranicznymi firmami nie tylko na rynku polskim, ale także międzynarodowym.

Z perspektywy całego sektora farmaceutycznego w Polsce wyróżnienie to ma wymiar symboliczny – pokazuje, że rodzime firmy tworzą produkty wysokiej jakości, które odpowiadają na realne potrzeby pacjentów. To także zachęta do dalszego wspierania krajowych innowacji, budowania niezależności lekowej i wzmacniania pozycji Polski jako ważnego gracza w globalnym łańcuchu dostaw farmaceutycznych.

KB: Co stoi za sukcesem tego konkretnego produktu, który został wyróżniony? Jakie wartości odegrały kluczową rolę?

KCh: Sukces kluczowego preparatu zawierającego progesteron, wyróżnionego Godłem „Teraz Polska”, to efekt wieloletniego zaangażowania różnych zespołów, współpracy i głębokiego zrozumienia potrzeb kobiet w zakresie terapii hormonalnej. Preparat ten odgrywa istotną rolę w leczeniu zaburzeń cyklu miesięcz-

kowego, niewydolności fazy lutealnej, a także wspomaga terapię w programach leczenia niepłodności. Jego znaczenie dla zdrowia kobiet jest ogromne – to lek, który realnie wpływa na jakość życia pacjentek i wspiera je w kluczowych momentach.

KB: Godło „Teraz Polska” to także symbol zaufania.

Co robi Adamed Pharma, żeby zapewnić najwyższą jakość i bezpieczeństwo wszystkich swoich produktów, niezależnie od tego, czy są nagradzane?

KCh: Zaufanie to wartość fundamentalna dla Adamed Pharma, nie tylko w kontekście relacji z pacjentami, ale także w codziennej pracy zespołów odpowiedzialnych za rozwój, produkcję i kontrolę jakości. Otrzymanie Godła „Teraz Polska” przez jeden z naszych kluczowych preparatów zawierających progesteron było dla nas ogromnym wyróżnieniem, ale też potwierdzeniem, że nasze działania są zgodne z najwyższymi standardami.

W Adamed Pharma każdy produkt przechodzi przez wieloetapowy system kontroli jakości. Nasze zakłady produkcyjne działają zgodnie z międzynarodowymi normami, a procesy są stale doskonalone dzięki wdrażaniu nowoczesnych technologii i automatyzacji.

W Adamed jakość nie jest celem – jest codzienną praktyką. To właśnie dzięki takiemu podejściu możemy z dumą mówić o zaufaniu, które budujemy nie tylko poprzez nagrody, ale przede wszystkim poprzez konsekwentne działania na rzecz zdrowia polskiego pacjenta.



- Oparcie biznesu w 100 proc. na zielonej energii nie jest zabiegiem marketingowym, ale fundamentem naszej strategii i odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń.

- Jesteśmy mostem między wytwórcami a odbiorcami – stabilizujemy prąd z wiatraków i paneli, by zastępował energię z węgla.

- Stabilność w branży OZE nie wynika z przypadku, ale z odwagi inwestowania w innowacje i partnerstwa długoterminowe.

- Czas podejścia „wybuduj i zapomnij” w energetyce dobiegł końca. Dziś zarabia ten, kto aktywnie zarządza energią.

- Energetyka jądrowa nie stoi w sprzeczności z OZE, wręcz przeciwnie – może być ich stabilizatorem.

Z **Rochem Baranowskim** rozmawia Kamil Broszko.



Zielony prąd jest najtańszy

Respect Energy o przyszłości polskiej energetyki

Kamil Broszko: Respect Energy oferuje w 100 proc. zieloną energię. Jak taki koncept realizuje się w kraju, w którym energetyka wciąż opiera się na węglu, a społeczna niechęć do wiatraków oraz komplikacje prawne wprowadzane przez państwo w sprawie fotowoltaiki raczej zniechęcają?

Roch Baranowski: Od samego początku istnienia Respect Energy kierujemy się jedną zasadą: cała nasza działalność ma wspierać transformację energetyczną Polski i Europy w stronę źródeł odnawialnych. Oparcie biznesu w 100 proc. na zielonej energii nie jest zabiegiem marketingowym, ale fundamentem naszej strategii biznesowej i odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń.

Oczywiście działamy w otoczeniu, które wciąż jest mocno uzależnione od węgla, a legislacja nierzadko bardziej hamuje, niż



© RESPECT ENERGY

wspiera rozwój odnawialnych źródeł. Widzimy też obawy społeczne wobec wiatraków czy bariery w fotowoltaice. Ale właśnie dlatego wybraliśmy dla siebie rolę swoistego katalizatora – chcemy przyspieszać ten proces, pokazując, że zielona energia to nie tylko przyszłość, ale i teraźniejszość. Nasze farmy wiatrowe i fotowoltaiczne w Polsce produkują energię, która realnie zastępuje energię z węgla. Tylko w 2023 r. odpowiadaliśmy za 6 proc. energii wiatrowej i 5,7 proc. energii słonecznej wyprodukowanej w Polsce.

Dla klientów biznesowych, z którymi współpracujemy, przejście na 100 proc. zielonej energii to nie tylko decyzja ekologiczna, ale też ekonomiczna i strategiczna. Firmy coraz częściej traktują OZE jako gwarancję stabilności kosztów i odporności na wahania rynku energii. A my im to umożliwiamy, jako jedyni w Polsce oferując kompleksowy *one-stop-shop* dla zielonej transformacji.

Dla nas nie ma sprzeczności między zieloną energią a ekonomiką. Wbrew pozorom zielony prąd jest najtańszym rodzajem energii. Żeby w pełni wykorzystać tę przewagę ekonomiczną, trzeba dobrze rozumieć, jak transformacja energetyczna wpływa na dzisiejszy rynek energii, gdzie są wąskie gardła, jakie koszty one generują, i równocześnie pamiętać, jak wygląda nieunikniona przyszłość energetyki – a jest ona zielona. Z powodów zarówno ekologicznych, jak i ekonomicznych.

KB: W jaki sposób państwa biznes zależy od liczby wiatraków i paneli fotowoltaicznych?

RB: Nasz biznes opiera się na odnawialnych źródłach energii, więc naturalnie rozwój i liczba farm wiatrowych czy instalacji fotowoltaicznych w Polsce i Europie mają bezpośredni wpływ na nasze możliwości działania. Ale nie jesteśmy firmą, która tylko czeka na to, co zrobią inni – aktywnie rozwijamy własne projekty, inwestujemy w farmy i współpracujemy z tysiącami niezależnych wytwórców. Można powiedzieć, że jesteśmy mostem pomiędzy wytwórcami a odbiorcami energii. Odkupujemy prąd z paneli, turbin czy biogazowni, stabilizujemy go i dostarczamy przedsiębiorstwom w formie kontraktów długoterminowych, dopasowanych do ich specyficznych potrzeb. Dzięki temu wytwórcy mają gwarancję finansowania, a klienci – bezpieczeństwo dostaw i stabilność cen. W tym sensie każda nowa farma fotowoltaiczna czy wiatrowa to szansa dla Respect Energy, by jeszcze szybciej powiększać zielony miks energetyczny w Polsce.

Należy też podkreślić, że sektor OZE w Polsce jest w dużej mierze sektorem lokalnym. Wbrew niektórym narracjom wytwórcy zielonej energii to często lokalni przedsiębiorcy, zaradni rolnicy, instytucje lokalne. Pomagamy im w optymalnym dotarciu do rynku energii oraz do klientów końcowych, wyrównując ich szanse wobec tradycyjnych potentatów rynkowych.

Jednocześnie nasze ambicje wykraczają poza prostą zależność od liczby instalacji. Zdajemy sobie sprawę, że przyszłość OZE to nie tylko coraz większa moc wiatru i słońca, ale też technologie komplementarne: magazyny energii, cyfrowe systemy zarządzania produkcją czy projekty hybrydowe, które łączą różne źródła w jednej lokalizacji. Już dziś inwestujemy w takie rozwiązania, bo wiemy, że prawdziwa niezależność energetyczna i zeroemisyjność będą możliwe dopiero wtedy, gdy każdy nowy megawat z OZE będzie mógł być efektywnie wykorzystany i zbilansowany.

KB: Jak oceniają państwo otoczenie i warunki swojego biznesu pod względem stabilności i jakie mają sposoby na stabilizowanie?

RB: Rynek energii w Polsce i Europie jest rynkiem bardzo dynamicznym, podatnym na wahania cen i uwarunkowania polityczne. Widzieliśmy to szczególnie w latach 2021–2022, gdy kryzys energetyczny uwidocznił, jak duże ryzyko wiąże się z uzależnieniem od paliw kopalnych. Dlatego w Respect Energy od początku budowaliśmy model biznesowy w oparciu o stabilność – zarówno finansową, jak i operacyjną. Dla nas stabilność to nie brak zmian, ale zdolność do przewidywania, szybkiego reagowania i dywersyfikacji źródeł energii.

Jesteśmy obecni na 27 rynkach energii w Europie i działamy poprzez 18 europejskich giełd energii i instrumentów finansowych. Ta skala pozwala nam równoważyć zmienność jednego rynku aktywnością na innych. W Polsce dodatkowo wykorzystujemy kontrakty długoterminowe PPA i cPPA, które gwarantują naszym klientom stałe ceny i przewidywalność dostaw, a wytwórcom zapewniają finansowanie i rozwój projektów.

Stabilizację naszego biznesu wspiera także innowacja technologiczna. Rozwijamy własne systemy oparte na sztucznej inteligencji i analizie big data, które pozwalają nam prognozować ceny i bilansować energię w czasie rzeczywistym. Nasza platforma Re-Poweric, wdrożona w 2023 r., umożliwia optymalizację produkcji OZE względem warunków pogodowych i rynkowych, co zwiększa efektywność zarówno dla nas, jak i dla naszych partnerów. Jako jedna z nielicznych firm oferujemy wytwórcom OZE udział w usługach bilansujących, co pozwala im dodatkowo zarobić na bilansowaniu, zamiast na nim tracić.

Podsumowując, stabilność w branży OZE to efekt świadomej strategii, a nie przypadku. Dywersyfikujemy źródła, inwestujemy w innowacje i stawiamy na partnerstwa długoterminowe. Dzięki temu możemy być wiarygodnym i bezpiecznym partnerem dla naszych klientów i inwestorów, niezależnie od zawirowań politycznych czy gospodarczych.

KB: Jak chcą państwo balansować pomiędzy dwoma kierunkami swojego biznesu – odkupywaniem energii i tworzeniem własnych źródeł?

RB: Od początku działalności Respect Energy przyjęliśmy model hybrydowy – łączymy rolę inwestora i właściciela źródeł OZE z rolą partnera i pośrednika z rynkiem dla setek niezależnych wytwórców. To nie konkurencyjne kierunki, lecz dwa uzupełniające się filary naszej strategii. Dzięki temu możemy budować elastyczny, stabilny i coraz większy portfel zielonej energii.

Własne źródła – farmy fotowoltaiczne i wiatrowe oraz magazyny energii – są dla nas gwarancją bezpieczeństwa i kontroli nad częścią miks energetycznego. To baza, która daje nam niezależność i przewidywalność. Jednocześnie rozwijamy współpracę z ponad 2100 producentami OZE w Polsce i Europie. W 2024 r. odkupiliśmy od nich ponad 2,61 TWh energii odnawialnej, a liczba partnerów wzrosła o ponad 1100 wytwórców w porównaniu do roku wcześniejszego. Taki model bilansuje interesy. Z jednej strony inwestujemy własny kapitał w nowe projekty, rozwijając w Zwartowie największą farmę fotowoltaiczną w Europie Środkowo-Wschodniej. Z drugiej strony dajemy szansę mniejszym wytwórcom, by dzięki kontraktom z Respect Energy mieli stabilne finansowanie i możliwość dalszych inwestycji. W tym sensie jesteśmy nie tylko producentem, ale i katalizatorem rozwoju całego rynku OZE.

Patrzmy też w przyszłość. Wiemy, że równowaga między własnymi źródłami a odkupem energii będzie coraz ważniejsza w miarę wzrostu udziału OZE w miksie energetycznym. Dlatego inwestujemy w technologie, które ten balans ułatwiają, jak magazyny energii czy systemy zarządzania popytem. Wierzymy, że dzięki temu nasz model będzie jeszcze bardziej odporny i skalowalny.

KB: Czy mają państwo udział w rozwoju w naszym kraju technologii małej energetyki atomowej SMR?



© RESPECT ENERGY

RB: Tak, jesteśmy aktywnie zaangażowani w rozwój technologii małych reaktorów modułowych (SMR) w Polsce. To naturalne uzupełnienie naszej strategii, która zakłada wspieranie wszystkich zeroemisyjnych źródeł energii – zarówno odnawialnych, jak i innowacyjnych rozwiązań w energetyce jądrowej.

Współpracujemy z EDF, jednym z największych i najbardziej doświadczonych operatorów elektrowni jądrowych na świecie, przy projektach energetyki jądrowej w Polsce opartych właśnie na technologii SMR. Naszym celem jest, by to rozwiązanie w przyszłości uzupełniało miks OZE, zapewniając stabilne źródło energii w momentach, gdy produkcja ze słońca czy wiatru jest ograniczona.

Dzięki SMR-om Polska ma szansę na szybsze uniezależnienie się od paliw kopalnych i większe bezpieczeństwo energetyczne. Widzimy w tej technologii ogromny potencjał, zwłaszcza w kontekście rozproszonej energetyki – mniejsze reaktory mogą być lokowane bliżej centrów zużycia energii, wspierając lokalne systemy i ułatwiając bilansowanie całej sieci.

Z perspektywy Respect Energy energetyka jądrowa nie stoi w sprzeczności z OZE, przeciwnie, może być ich stabilizatorem. Dlatego nasza strategia to nie albo-albo, lecz „i jedno, i drugie”: maksymalny rozwój zielonych źródeł, wspierany tam, gdzie to potrzebne, technologiami zeroemisyjnymi, takimi jak SMR. To podejście, które daje największą szansę na szybką i bezpieczną transformację energetyczną Polski.

KB: Działają państwo w Polsce, ale dynamicznie rozwijają się też na rynkach zagranicznych. Czy można porównać prawne, społeczne i polityczne warunki dla rozwoju zielonej energii w innych krajach i u nas?

RB: Polska wciąż nadrabia dystans do najbardziej zaawansowanych krajów Europy pod względem otoczenia prawnego i społecz-

Roch Baranowski – dyrektor ds. strategii w Respect Energy Holding, ekspert w obszarze transformacji energetycznej i elektromobilności, łączący wiedzę strategiczną z praktyką biznesową. Odpowiada za rozwój i realizację strategii wzrostu firmy – zarówno poprzez ekspansję organiczną, jak i akwizycje. Doświadczenie zdobywał jako doradca w sektorach energetyki, ropy i gazu, technologii, produkcji i finansów, specjalizując się w fuzjach i przejęciach, *due diligence*, tworzeniu wartości po transakcjach oraz planowaniu wyjść inwestycyjnych.

Wcześniej kierował polskim biurem Bain & Company jako partner zarządzający, współtworząc strategię dla czołowych graczy rynkowych i funduszy *private equity*.

Specjalizuje się w budowaniu trwałej wartości dla interesariuszy, umiejętnym łączeniu celów biznesowych i środowiskowych oraz skutecznym wdrażaniu rozwiązań wspierających dekarbonizację i rozwój zielonej energii.

nego dla OZE. Nadal odczuwamy skutki wieloletnich barier administracyjnych, choćby restrykcyjnych zasad budowy lądowych farm wiatrowych, które dopiero niedawno zaczęły być liberalizowane. To krok w dobrym kierunku, ale pokazuje, jak długo sektor musiał działać w niepewności. W obszarze fotowoltaiki również obserwowaliśmy zmieniające się regulacje, które wprowadzały chaos wśród inwestorów.

Tymczasem w krajach takich jak Niemcy czy Hiszpania otoczenie jest bardziej sprzyjające. Niemcy mają ambitny cel osiągnięcia 80 proc. energii z OZE w miksie do 2030 r., a już dziś blisko 60 proc. ich energii elektrycznej pochodzi ze źródeł odnawialnych. W Hiszpanii natomiast rząd stawia na rozbudowę infrastruktury – tylko do 2030 r. planuje zwiększyć nakłady na sieci przesyłowe i dystrybucyjne o ponad 60 proc., by pomieścić nowe moce OZE i zaspokoić rosnący popyt. Z drugiej strony, jeśli chodzi o same warunki prowadzenia i rozwoju biznesu, niektóre rynki Europy Zachodniej są wolniejsze i bardziej skomplikowane niż Polska.

Na tle Europy Polska ma ogromny potencjał – zarówno wiatrowy, jak i słoneczny – ale wciąż brakuje spójności regulacyjnej i długofalowej strategii. Dlatego jako Respect Energy działamy równolegle: inwestujemy i rozwijamy projekty w Polsce, a jednocześnie jesteśmy aktywni już na 27 rynkach zagranicznych poprzez 18 giełd energii, zaś na kilku z tych rynków mamy szybko rozwijające się organizacje sprzedażowe oraz odkup od wytwórców. Co roku dochodzą nam nowe rynki. Dzięki temu uczymy się najlepszych praktyk i przenosimy je na grunt polski, by przyspieszać transformację również tutaj.

Naszym zdaniem Polska nie powinna porównywać się do średniej europejskiej, ale mierzyć jak najwyżej. To oznacza nie tylko odblokowanie wiatraków czy wspieranie fotowoltaiki, ale też inwestycje w sieci, magazyny i stabilne ramy prawne. Widzimy ogromną determinację społeczeństwa i biznesu, by iść w stronę

zielonej energii. Teraz czas, by system prawny i polityczny nadążył za tym oczekiwaniem.

KB: Co jest technologią przyszłości dla polskiej zielonej energii: zielony wodór, magazyny energii czy jeszcze coś innego?

RB: Nie ma jednej technologii przyszłości, transformacja energetyczna to mozaika rozwiązań, które muszą ze sobą współpracować. Polska, jeśli chce być liderem zielonej energii, powinna inwestować równolegle w kilka obszarów.

Po pierwsze – w magazyny energii. To klucz do pełnego wykorzystania potencjału OZE. Bez elastycznego systemu magazynowania nie da się w pełni zbilansować energii z wiatru i słońca. Dlatego w Respect Energy już dziś rozwijamy własne projekty w tym obszarze, wykorzystując najnowsze technologie litowo-jonowe LFP, które łączą bezpieczeństwo z długą żywotnością. Widzimy w tym ogromny potencjał dla stabilizacji polskiego systemu elektroenergetycznego. Magazyny energii są dla nas naturalnym aktywem, bo w odróżnieniu od klasycznych źródeł OZE, często realizowanych w trybie „wybuduj i zapomnij”, trzeba nimi aktywnie zarządzać, aby na nich zarabiać. Taką usługę oferujemy również innym inwestorom. Zresztą czas podejścia „wybuduj i zapomnij” dobiega końca również dla aktywów wytwórczych, jak farmy fotowoltaiczne lub wiatrowe – aktywne zarządzanie daje zbyt duże przewagi ekonomiczne, by rezygnować z maksymalizowania korzyści rynkowych.

Po drugie – w elektromobilność. Strategia firmy w tym obszarze obejmuje zarówno rozwój rozwiązań infrastrukturalnych, jak i współpracę z podmiotami promującymi zielony transport, ograniczanie emisji w transporcie, budowanie lokalnego bezpieczeństwa energetycznego oraz przyspieszanie transformacji energetycznej miast i regionów. Już dziś jesteśmy liderem w dostarczaniu energii do operatorów sieci ładowania w Polsce, a rewolucja e-mobilności w Polsce dopiero się rozpędza – w tym roku udział elektryków w sprzedaży nowych aut się podwoił.

Po trzecie – w cyfryzację i inteligentne zarządzanie energią. W Respect Energy rozwijamy systemy takie jak RePoweric, które pozwalają optymalizować produkcję i zużycie w czasie rzeczywistym, uwzględniając prognozy pogodowe i ceny energii. To właśnie dzięki takim rozwiązaniom możliwe będzie maksymalne wykorzystanie każdej megawatogodziny z OZE. Natomiast udział w rynku usług bilansujących oferuje naszym wytwórcom dodatkowe źródła przychodów zamiast niekontrolowanych kosztów związanych z przymusowymi wyłączeniami.

I wreszcie – w rozproszone źródła energii i projekty hybrydowe. Łączenie farm wiatrowych i słonecznych w jednym miejscu, wsparte magazynem energii, daje zupełnie nową jakość i zwiększa niezależność lokalnych systemów.

Dlatego uważamy, że przyszłością nie jest jedna technologia, ale cały ekosystem zapewniający rozwój OZE. Polska może być pionierem tego modelu, jeśli odważnie postawi na innowacje. My w Respect Energy już teraz idziemy tą drogą.

Polski BLIK kontra Apple Pay i Google Pay – tak buduje się europejski standard płatności

- BLIK nie jest tylko systemem płatności, to cyfrowy nawyk, który zmienił codzienne życie milionów Polaków.
- Mając dobre partnerstwa lokalne i przychylność regulatorów, BLIK może stać się standardem w regionie, a z czasem być może w całej Europie.
- Aż 70 proc. transakcji w polskim e-commerce odbywa się przez BLIK. To nie trend, to rewolucja.
- Polska ma kilka atutów, które razem tworzą bardzo żyzny grunt dla innowacji.
- Z polskiego pomysłu wyrósł system, który realnie wpływa na PKB kraju. Fintech może być motorem gospodarki.

Z **Dariuszem Mazurkiewiczem** rozmawia Kamil Broszko.



Kamil Broszko: BLIK w ciągu dekady stał się jedną z najpopularniejszych metod płatności w kraju. W 2024 r. Polacy wykonali za jego pomocą ponad dwa miliardy transakcji, a eksperci szacują, że BLIK wspiera wytwarzanie już około 1,2 proc. polskiego PKB. To imponujące dane. Czy jednak te liczby przekładają się na realne zmiany społeczne?

Dariusz Mazurkiewicz: Liczby są dobrym odzwierciedleniem prawdziwej zmiany w codziennym życiu Polaków. Wyraźnie widzimy, że BLIK stał się powszechnym nawykiem i elementem codzienności: dziś miliony osób płacą nim za zakupy w Internecie, w sklepach stacjonarnych, wypłacają gotówkę z bankomatów czy przesyłają sobie pieniądze. Spójrzmy na sam e-commerce – NBP szacuje, że 70 proc. transakcji w polskich sklepach internetowych jest realizowanych za pomocą BLIKA. Ale to nie wszystko. To właśnie dzięki BLIKOWI wiele osób, w tym nawet seniorów, zrobiło pierwszy krok w świat finansów cyfrowych. Krótko mówiąc, te miliardy transakcji mają wpływ na wiele obszarów.

KB: BLIK jest produktem stworzonym w Polsce. Czy pana zdaniem ma szansę stać się europejskim standardem płatności?

DM: Wierzę, że jesteśmy na dobrej drodze. Od początku projektowaliśmy BLIK z myślą o najwyższych standardach. Nasz

system jest z założenia interoperacyjny i w pełni zgodny z europejskimi regulacjami, co idealnie wpisuje się w cele Unii Europejskiej, by rozwijać własną, niezależną infrastrukturę płatniczą. Już teraz robimy pierwsze kroki poza Polską. BLIK zadebiutował na Słowacji, a także szykuje się do rozpoczęcia działań w Rumunii. Uważamy, że dobre, polskie rozwiązania da się przenieść za granicę i dostosować do lokalnych realiów. Jesteśmy też aktywni w kwestii suwerenności europejskiej i dołączyliśmy do sojuszu operatorów płatności. W tym gronie dyskutujemy o przyszłości płatności w Europie i dzielimy się naszym doświadczeniem. Oczywiście przed nami jeszcze sporo pracy, ale mając dobre partnerstwa lokalne i przychylność regulatorów, BLIK może stać się standardem w regionie, a z czasem być może w całej Europie. Naszą ambicją jest, by polski BLIK stał się synonimem wygodnych płatności także poza Polską, i jesteśmy zdeterminowani, by to osiągnąć.

KB: Na innych rynkach działają jednak potężni gracze, tacy jak Apple Pay czy Google Pay. Czym BLIK chce przyciągnąć użytkowników w Europie, mając taką konkurencję?

DM: Mierzymy się z globalnymi gigantami, ale nie próbujemy ich kopiować. Zamiast tego stawiamy na nasze unikalne atuty i dopasowanie do lokalnych potrzeb. Po pierwsze, BLIK jest w pełni zintegrowany z systemem bankowym. W Polsce każdy,

Dariusz Mazurkiewicz – od 2017 r. prezes zarządu Polskiego Standardu Płatności, operatora marki BLIK – lidera płatności mobilnych w Polsce, z którego rozwiązania na co dzień korzysta niemal 20 mln aktywnych użytkowników. W latach 2015–2017 wiceprezes zarządu BLIKA odpowiedzialny za rozwój produktowy i partnerski systemu. W latach 2010–2014 prezes zarządu w SkyCash Poland SA, gdzie stworzył od podstaw innowacyjną usługę płatności mobilnych SkyCash. Wcześniej w branżach e-commerce i mediowej, jako prezes zarządu w Bauer-Weltbild Media Sp. z o.o. (2008–2010) i wiceprezes zarządu Interia.pl SA w Krakowie (2006–2008). Swoją karierę zawodową rozpoczął w Grupie Michelin (2002–2006) we Francji jako kontroler finansowy w centrali Grupy, a następnie dyrektor finansowy centrum technologicznego należącego do Grupy Michelin.



© BLIK

kto ma aplikację mobilną swojego banku, ma w niej BLIK – nie trzeba instalować osobnej aplikacji ani podpinać karty. To rozwiązanie stworzone w bliskiej współpracy z sektorem finansowym, a nie w oderwaniu od niego, dzięki czemu klienci od razu nam zaufali. Po drugie, BLIK jest wszechstronny. Umożliwia płatności zbliżeniowe w sklepie, szybkie przelewy na numer telefonu, płatności online jednym kliknięciem, wypłaty z bankomatu bez karty – wszystko to za pomocą jednego systemu. Żaden globalny portfel nie oferuje tak pełnego wachlarza usług w jednym ekosystemie. Po trzecie, BLIK od początku działa w języku polskim, jest lokalnie dopasowany, uwzględnia nasze realia prawne i biznesowe. Gdy wchodzimy na nowe rynki, robimy to podobnie: chcemy dać bankom i konsumentom rozwiązanie, które mogą współtworzyć i kontrolować, zamiast narzucać im odgórnie uniwersalny produkt. Myślę, że ta filozofia *local-first*, czyli myślenie o specyfice lokalnego rynku, pozwoliła nam wygrać w Polsce i może okazać się skuteczna również w innych krajach.

KB: Co jest najtrudniejsze w przeniesieniu sukcesu BLIKA na inne rynki?

DM: Każdy kraj to inna układanka i my to szanujemy. Jednym z głównych wyzwań są regulacje i przepisy dotyczące licencji, bezpieczeństwa, ochrony danych. Wejście do nowego kraju zawsze oznacza ścisłą współpracę z lokalnymi bankami i regulatorami, żeby spełnić wszelkie wymagania. To zajmuje czas i wymaga know-how na miejscu. Inna sprawa to lokalna konkurencja. W wielu państwach funkcjonują już ich rodzime systemy płatności, z których obywatele są dumni i do których są przyzwyczajeni. Dlatego żeby zaistnieć, musimy pokazać realną wartość dodaną, przekonać partnerów, że warto wprowadzić BLIK obok tych istniejących rozwiązań. Kolejnym wyzwaniem są nawyki użytkowników. Polska jest bardzo zaawansowana w bankowości mobilnej, dla nas płacenie telefonem to codzienność. Ale są kraje, gdzie wciąż dominują karty lub gotówka i ludzie mogą podchodzić z rezerwą do nowej formy płatności. Tam trzeba będzie postawić na edukację, kampanie informacyjne, pokazać korzyści i bezpieczeństwo BLIKA, aby zdobyć zaufanie krok po kroku. No i wreszcie kwestie techniczne: choć nasza technologia jest elastyczna, zawsze przy wdrożeniu dochodzą dostosowanie do lokalnej waluty i języka oraz integracja z tamtejszymi bankami, systemami. Najlepiej to robić w partnerstwie z lokalnymi graczami, którzy znają specyfikę kraju. Podsumowując, przed nami sporo pracy u podstaw na nowych rynkach – od regulacji, przez partnerstwa, po budowanie zaufania użytkowników. Jestem jednak dobrej myśli, bo mamy już doświadczenia i sukcesy, które pomagają nam podejmować te wyzwania.

KB: Wróćmy na chwilę do kraju. BLIK osiągnął w Polsce spektakularny sukces – zna go niemal każdy, a stopień zaufania użytkowników jest bardzo wysoki. Czy był jakiś

przełomowy moment, który sprawił, że BLIK zdobył aż tak wielką popularność?

DM: Nie było jednego cudu czy strzału, po którym nagle wszyscy zaczęli używać BLIKA. To raczej efekt serii decyzji i ciężkiej pracy od samego początku. Najistotniejsze było to, o czym już wspomniałem – ścisła współpraca z bankami od pierwszego dnia. BLIK nie startował od zera, tylko od razu trafił do aplikacji największych polskich banków. W praktyce oznaczało to, że miliony Polaków miały dostęp do BLIKA natychmiast, bez dodatkowych instalacji, i widziały w nim część zaufanej infrastruktury bankowej. Ten kredyt zaufania na starcie był bezcenny. Drugim ważnym momentem była decyzja o mocniejszym skupieniu się na e-commerce. Zobaczyliśmy, że to właśnie podczas zakupów w Internecie BLIK naprawdę odpowiada na potrzeby użytkowników, bo tam liczy się szybkość, prostota i bezpieczeństwo. To była świadoma decyzja, która znacząco przyspieszyła nasz rozwój. A potem przyszedł czas pandemii, która tylko te trendy wzmocniła, i w momencie, gdy miliony ludzi zaczęły robić zakupy online, BLIK był już gotowy, prosty w obsłudze oraz dostępny w każdej aplikacji bankowej. Do tego doszły edukacja i komunikacja – od początku tłumaczyliśmy, że telefon może być bezpiecznym narzędziem, które zastąpi portfel. Co najważniejsze, sam produkt bronił się jakością. Wygoda, prostota i poczucie bezpieczeństwa sprawiły, że użytkownicy zaczęli polecać go sobie nawzajem. Jednak w budowaniu strategii innowacji, jaką jest BLIK, niezwykle istotne było systematyczne dostosowywanie się do rynku i zmieniających się realiów. Produkt, z którym startowaliśmy w roku 2015, w 2018 r. już nie był tym samym produktem, a do 2021 r. został diametralnie zmieniony. Po 10 latach można powiedzieć, że te pierwsze idee i załączek BLIKA faktycznie były wizjonerskie, ale dziś przerośliśmy już tę wizję. Choć wspomnianie początków wiąże się z dużą nostalgią, możemy być naprawdę dumni z tego, co osiągnęliśmy, rozwijając ten system.

KB: Skoro mówimy o dumie – BLIK bywa podawany jako przykład, że Polska jest doskonałym środowiskiem dla innowacji w finansach. Zgadza się pan z tym? Co takiego jest w naszym kraju, że mogą tu wyrastać fintechowe sukcesy na miarę BLIKA?

DM: Zdecydowanie się zgadzam. Polska ma kilka atutów, które razem tworzą bardzo żyzny grunt dla innowacji. Polacy są otwarci na nowe technologie, o ile widzą w nich realną wartość. Mamy cyfrowo dojrzałe społeczeństwo – większość z nas korzysta z bankowości internetowej i mobilnej, płaci bezgotówkowo, robi zakupy online. To oznacza, że gdy pojawia się użyteczna nowinka, ludzie chętnie po nią sięgają, zamiast bać się nowości. Dodatkowo w Polsce wypracował się model współpracy między

młodymi firmami technologicznymi a dużymi instytucjami. Innowacja nie oznacza u nas wojny starego z nowym. Wręcz przeciwnie, i BLIK jest tego świetnym przykładem. Taka kooperacja sprawia, że można szybciej skalować nowe pomysły i zdobyć zaufanie użytkowników. Wyróżnia nas także praktyczne podejście – nasze innowacje zazwyczaj celują w realne potrzeby. Polscy przedsiębiorcy nie wymyślają rzeczy w oderwaniu od życia, tylko rozwiązują konkretne problemy. Wspomnę choćby aplikację mObywatel – cyfrowy dowód i portfel dokumentów. Korzystają z niej miliony Polaków dlatego, że ułatwia życie przy załatwianiu codziennych spraw. Kiedy technologia faktycznie pomaga, użytkownicy szybko się do niej przekonują. No i ostatnia kwestia: tempo i talent. Polskie firmy i zespoły słyną z tego, że potrafią działać bardzo sprawnie. Mamy mnóstwo zdolnych inżynierów, programistów, specjalistów od nowych technologii, którzy nie boją się myśleć nieszablonowo.

KB: Na koniec zapytam o przyszłość. BLIK ma już ugruntowaną pozycję nad Wisłą. Jakie mają państwo plany na kolejne lata?

DM: Można powiedzieć, że najlepsze dopiero przed nami. Choć cieszymy się z sukcesu w Polsce, absolutnie nie zamierzamy spoczywać na laurach. W kraju wciąż widzimy możliwości dalszego wzrostu. Przedstawiciele każdego nowego pokolenia wchodzącego w dorosłość są od razu cyfrowymi tubylcami, dla nich płatność telefonem to oczywistość, więc baza użytkowników będzie naturalnie rosla. Dlatego Polska zdecydowanie pozostaje dla nas rynkiem strategicznym – miejscem, w którym będziemy dalej rozwijać, doskonalić i tworzyć nowe usługi. Później będziemy je przenosić na inne rynki, biorąc pod uwagę lokalne uwarunkowania. Właśnie za granicą czekają nas największe wyzwania, ale też szanse. Mamy ambitny cel uczynić BLIKA jednym z wiodących systemów płatności w Europie. Chcemy pokazać, że to, co świetnie działa w Polsce, sprawdzi się też w innych krajach. Pracujemy nad tym, by w ciągu najbliższych kilku lat podwoić skalę naszego biznesu, co oznacza miliardy nowych transakcji i wejście na kolejne rynki. Marzy nam się europejski ekosystem płatności, w którym lokalne systemy współpracują ze sobą, tworząc alternatywę dla globalnych schematów kartowych czy big techów. Myślę, że Europa potrzebuje własnej drogi, opartej na współpracy, zaufaniu i dostosowaniu do lokalnych potrzeb. I my chcemy być jej częścią, jako polski czempion, który wychodzi poza krajowe podwórko. Jednocześnie nie chcemy stracić naszego DNA. Nadal będziemy rozwijać nowe usługi, słuchać użytkowników i odpowiadać na ich potrzeby konkretnymi rozwiązaniami. A kiedy patrzę w przyszłość, jestem optymistą – polska myśl technologiczna ma jeszcze wiele do zaoferowania.

Falowanie polskiej przedsiębiorczości, czyli małe i średnie firmy w niestabilnej rzeczywistości. Relacja z Debaty „Teraz Polska”

Wsali konferencyjnej Legii SA (znakomitego laureata Konkursu „Teraz Polska”), w ramach Jesiennego Klubu „Teraz Polska”, odbyła się debata pt. „Między codziennością a przyszłością – jak MŚP odnajdują się w zmiennym otoczeniu gospodarczym?”. Wystąpili w niej przedstawiciele pięciu różnych światów: polityki, biznesu, nauki, prawa i administracji publicznej. Łączy ich jedno pytanie: jak polskie przedsiębiorstwo może przetrwać w świecie, gdzie zmienność jest jedyną stałą? Symbolem tej dyskusji stała się fala – element graficzny legendarnego logo „Teraz Polska”. Trop odkrył i ujawnił zebrany dr **Jarosław Górski**, ekonomista z Uniwersytetu Warszawskiego, doradca prezesa Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego Krzysztofa Przybyła, moderator debaty. – *Każdy przedsiębiorca ma wzloty, ale miewa też pod górkę* – stwierdza podczas otwarcia spotkania Górski, a paneliści i zebrana publiczność entuzjastycznie aprobowują ten lejtmotyw.



Jako pierwszy swym rozgoryczeniem podzielił się **Adam Szejnfeld**, polityk związany z Koalicją Obywatelską. – *Największą zgorą dla przedsiębiorców była i nadal jest zmienność prawa, brak jego stabilności i przewidywalności* – mówi senator. Jego diagnoza brzmi jak wyrok dla wielu firm: w 2023 r. średnie *vacatio legis* wynosiło 61 dni, w 2024 – 40 dni, a we wrześniu bieżącego roku – już tylko 31 dni. – *Mały przedsiębiorca, który musi w ciągu 31 dni przemodelować swój cały biznes, powiedzmy sobie wprost, nie ma szans tego zrobić* – kwituje Sebastian Mikulewicz, partner zarządzający w Kancelarii Mikulewicz Ostaszewski (laureat Godła „Teraz Polska”).



Jednak nagle senator rzuca na wyobrażony stół, suto zastawiony problemami polskich przedsiębiorców, wykwinne rozwiązanie. – *Sto procent projektów ustaw powinno być rzetelnie konsul-*

towanych, a więc długo, wnikliwie, i ta deliberacja moim zdaniem powinna trwać gdzieś z pół roku, a w przypadku ważnych ustaw – nawet rok – zapowiada polityk. Koalicja rządząca, której jest częścią, deklaruje, że chce wprowadzić minimum sześciomiesięczne *vacatio legis* dla ustaw podatkowych, najlepiej od pierwszego stycznia następnego roku. Ale senator, który osobiście podziela entuzjazm dla takiego rozwiązania, sam siebie równocześnie tonuje – nad nim są jeszcze struktura, jej partykularyzmy, dynamika nastrojów społecznych i poparcia politycznego, która pędzi jak nigdy.

Paraliż wobec przyszłości



Dagmara Rybicka, szefowa biura prasowego Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorców, kreśli brutalny obraz rzeczywistości. – *Przedsiębiorcy wiedzą, że nie wiedzą* – mówi wprost. Dane, którymi się dzieli, brzmią alarmująco: 70 proc. polskich firm wskazuje niepewność regulacyjną jako największą barierę inwestycji w nowe

technologie, 60 proc. firm wymienia brak kompetencji cyfrowych jako przeszkodę dla rozwoju, a tylko 6 proc. małych i średnich przedsiębiorstw korzysta z rozwiązań związanych ze sztuczną inteligencją. Dla porównania w Danii i Niemczech ten ostatni wskaźnik oscyluje wokół 40 proc. – *Przedsiębiorca z problemami boryka się na co dzień: mamy rosnące koszty pracy, rosnące podatki, brak rąk do pracy i zmienność* – tłumaczy Rybicka. – *Jak w takich warunkach tworzyć przestrzeń do wdrażania sztucznej inteligencji?* – pyta retorycznie.

Jej słowa najlepiej oddaje przykład niewielkiej, trzyosobowej firmy produkującej zasłony. – *To może zabrzmieć zabawnie, ale nawet takiej firmie sztuczna inteligencja jest potrzebna* – mówi Rybicka. – *Najtrudniej jednak przekonać właściciela, który walczy o przetrwanie i postrzega AI jako coś tak odległego, jak lot w kosmos. To nie kwestia niechęci czy obaw, lecz braku przestrzeni, w której przedsiębiorcy mogliby naprawdę podejść do tematu* – finiszuje gorzko.

Uniwersytet jako sojusznik

Uniwersytet Warszawski już nie zastanawia się, jak ograniczać użycie AI, tylko jak ją implementować do procesów naukowych i dydaktycznych. W podejściu uczelni można wymienić trzy ścieżki współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. – *Na świecie coraz wyraźniej widać, że uczelnie stają się nie tylko miejscem kształcenia, ale także strategicznym partnerem biznesu w adaptacji nowych technologii. Uniwersytet Warszawski wpisuje się w ten trend, rozwijając konkretne rozwiązania, które realnie wspierają sektor MŚP. Jednym z nich jest Centrum Transferu Technologii i Wiedzy, działające w modelu „jednych drzwi”, które łączy przedsiębiorców z naukowcami, zespołami badawczymi i doradcami ds. własności intelektualnej. Kolejnym obszarem są mikropoświadczenia (microcredentials) – krótkie, praktyczne formy kształcenia współtworzone z branżą, które pozwalają rozwijać kompetencje cyfrowe i z zakresu AI bez konieczności długich studiów. Dopełnieniem tego ekosystemu jest raport „Generatywna AI na UW – dobre praktyki”, porządkujący ryzyka i rekomendacje dotyczące odpowiedzialnego wykorzystania sztucznej inteligencji, zarówno w projektach uczelnianych, jak i we współpracy z biznesem* – mówi

Robert Grey, kanclerz Uniwersytetu Warszawskiego.

Model współpracy jest prosty: szybki pilotaż, wspólny przegląd wyników w 90 dni i potem decyzja o skalowaniu. – *Uniwersytet Warszawski, jako część europejskiego sojuszu 4EU+, znanego również jako Uniwersytet Europejski, obejmującego m.in. Uniwersytet w Heidelbergu, Sorbonę, Uniwersytet Karola w Pradze, Uniwersytet Kopenhaski, Uniwersytet w Mediolanie i Uniwersytet Genewski, ma potencjał, by oferować rozwiązania wykraczające poza polski rynek i rozwijać współpracę w wymiarze międzynarodowym* – kwituje Grey.



Polski kapitał jako przewaga konkurencyjna

Krzysztof Kulczyk, group product manager w firmie Adamed Pharma, opowiada historię sukcesu polskiego kapitału. Firma założona w 1986 r. przez ginekologa, doktora Mariana Adamkiewicza, któremu doskwierał brak leków na polskim rynku, dziś zatrudnia 2,8 tys. pracowników w Polsce i na świecie, sprzedaje produkty do kilkudziesięciu krajów i rocznie przekazuje w podatkach i składkach ZUS ponad 220 mln złotych. – *Bez łączenia biznesu i nauki nie byłoby Adamedu* – mówi Kulczyk. Przykładem jest preparat wziewny stosowany w pulmonologii, opracowany 15 lat temu we współpracy z Uniwersyteciem Jagiellońskim. – *Udało się opracować reformulację tego produktu, zmniejszyć o połowę dawkę, zmniejszyć o połowę często-*

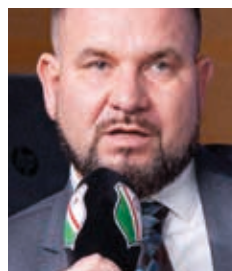


liwość podawania, opracować nowy inhalator, który jest sprzedawany również na świecie – tłumaczy. Zyskali pacjenci, zyskał polski biznes, zyskał system ochrony zdrowia.

Adamed w ciągu ostatnich dwóch dekad wydał na innowacje i badania 2,4 mld złotych. Firma przechodzi transformację z typowo generycznej do innowacyjnej – pracuje nad pierwszymi polskimi molekułami do zastosowania w chorobach onkologicznych i psychiatrycznych. Kulczyk podkreśla filozofię firmy: właściciele mają ambicje, żeby najlepsze produkty, najlepsze pomysły zostały w Polsce. Adamed współfinansuje start-upy, oferując nie tylko kapitał, ale również mentoring, dostęp do infrastruktury, technologów, fabryk.

Firma inwestuje także w młodych ludzi poprzez Fundację Adamed i program Adamed SmartUP – dwutygodniowe obozy dla najzdolniejszej młodzieży. Wybrani laureaci otrzymują stypendia na rozwój naukowy. – *Podczas dzisiejszego Klubu „Teraz Polska” większość z nas, zebranych, reprezentuje sferę biznesu, chciałbym zatem zachęcić do preferowania polskich dostawców, to jest na pewno nasza przyszłość* – apeluje Kulczyk. – *Bez budowania technologicznej i innowacyjnej przewagi rynkowej nie będziemy w stanie nadal konkurować z innymi krajami europejskimi, azjatyckimi czy amerykańskimi, tak jak przez ostatnie lata* – dodaje zdecydowanie.

Przedsiębiorca w otchłani



Kancelaria **Sebastiana Mikulewicza** przez cztery lata przeprowadziła ponad tysiąc restrukturyzacji oraz dwa i pół tysiąca upadłości. Statystyki są bezlitosne: we wrześniu złożono 385 wniosków o upadłość w całej Polsce, ogłoszono 160 upadłości – o 32 proc. więcej niż rok wcześniej. Mikulewicz opowiada historię, która brzmi, jak-

by nie rozgrywała się w Radomsku, Koszalinie czy w Oleśnicy, lecz na kartach powieści Johna Grishama. Oto ona: jeden z zagranicznych banków oferuje produkt typu „500 plus milion” – jeśli spółka złożyła bilans, dostawała bez pytania o jego treść 500 tys. złotych kredytu obrotowego. Po sześciu miesiącach obsługi rachunku automat daje kolejny milion. Rata od przyznanego w ten sposób finansowania wynosi miesięcznie 41 tys. złotych. Ten produkt jest na rynku od dwóch lat. Jednak w ciągu ostatnich dwóch miesięcy coś się zmieniło. Wspomniany bank zastosował wobec wszystkich tych kredytobiorców procedurę „sprawdzam”. Aż 72 proc. kredytów zostało wypowiedzianych i zamienionych na kredyty odsetkowo-kapitałowe. Rata z 41 tys. złotych wzrosła średnio do 95 tys. – *Nie wiem, czy moja kancelaria byłaby w stanie udźwignąć taki wzrost kosztów, tak naprawdę niezaplanowanych, nieuwzględnionych w budżecie* – przyznaje mecenas. – *W mojej ocenie oni już nie istnieją* – mówi o małych przedsiębiorcach dotkniętych wspomnianym scenariuszem.



© KAKA.MEDIA

Konsument może skorzystać z sankcji kredytu darmowego, może argumentować, że bank go nie poinformował o kosztach. – *Ale co ma powiedzieć osoba, która prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, ma 20 pracowników i nagle dostaje wypowiedzenie z tego banku?* – pyta retorycznie.

Obecność doświadczonego adwokata przynosi też praktyczną rekomendację dla zgromadzonego na Klubie „Teraz Polska” środowiska przedsiębiorców. – *Odradzam państwu korzystanie z sądów powszechnych, a zachęcam do korzystania z sądów arbitrażowych, jak również z sądów polubownych. Średni termin rozpatrywania przez sąd powszechny sprawy gospodarczej w Polsce wynosi 4,5 roku, zaś w arbitrażu – 6 miesięcy* – kwituje Mikulewicz.

Technologiczne tsunami i międzyludzki dialog

W finale spotkania słowa senatora Szejnfelda brzmią jak manifest. – *Za chwilę nie będzie żadnej dziedziny życia: publicznego, administracyjnego, naukowego czy gospodarczego, która będzie mogła normalnie funkcjonować bez wykorzystywania AI i nowych technologii* – przestrzega zebranych i przewiduje, że za trzy lata rozmowa o AI będzie tak samo absurdalna, jak dziś dyskusja o konieczności korzystania z powietrza.

Inaczej akcenty rozkłada Krzysztof Kulczyk z Adamedu. – *Kluczowy jest też dla nas dialog biznesu z nauką i oczywiście z polityką, z rządem. Bez tego nie będziemy w stanie konkurować z Azją czy*

Ameryką – zauważa menedżer. Apeluje o spojrzenie na rozwiązania stosowane na innych kontynentach. Zwraca uwagę na fakt, że Europa jest obecnie najbardziej przeregulowanym miejscem na świecie.

Zakończenie: na fali czy pod falą?

Deбата, choć dostarczyła najwyższej jakości wiedzy wprost od specjalistów, kończy się lekkim poczuciem niedosytu i zarazem przytłoczenia skalą wyzwań. Fala widoczna w logotypie „Teraz Polska”, która na początku wydawała się optymistycznym symbolem zwinności polskich przedsiębiorców, nabrała ciężaru.

Dr Jarosław Górski, moderator debaty, celnie ujmuje dylematy dotyczące biznesu, trzymając się marynistycznych tropów. – *Małe i średnie przedsiębiorstwa mają tę przewagę nad największymi statkami płynącymi po oceanie gospodarki, że czasem mogą wskoczyć na falę, bo są bardziej zwinne, lżejsze, może bardziej sprytnie, bardziej sterowne* – konstatuje uczony. Ale to założenie działa wtedy, gdy fala nie przychodzi zbyt szybko, nie jest zbyt wysoka i zbyt nieprzewidywalna.

Znakomita debata podczas ostatniego Jesiennego Klubu „Teraz Polska” dała okazję wysłuchania, jak w sprawie polskiej przedsiębiorczości przedstawiciele nauki, polityki, administracji, prawa i w końcu biznesu mówią jednym głosem. Pozostaje pytanie, czy ten głos zostanie usłyszany przez tych, którzy mogą wprowadzić systemowe zmiany – zanim będzie za późno.

Praca z AI to hodowanie nowej formy życia. Moje spotkanie z twórcą OpenAI i ChatGPT

© KAVA MEDIA

Kamil Broszko

O swoich największych obawach i nadziejach związanych z nastaniem ery sztucznej inteligencji opowiada Wojciech Zaremba, współtwórca OpenAI i ChatGPT.

Jak spotkać się z człowiekiem, który tworzył OpenAI i ChatGPT? Sposobów jest kilka. Można udać się na prestiżową konferencję do USA, na którą wstęp kosztuje kilka tysięcy dolarów. Można – po uprzednim głębokim researchu – czatować na niego w ulubionej restauracji, klinice stomatologicznej albo ośrodku medytacyjnym w San Francisco. Można wystawać dzień i noc z napisem na kartonie przy bramach wjazdowych do siedziby firmy. Można oczywiście się umawiać, ale raczej wtedy, gdy jest się rektorem Harvardu albo jakimś ministrem. Natomiast najwygodniej jest znaleźć się w odpowiednim momencie w Kluczborku – rodzinnej miejscowości Wojciecha Zaremby. W centrum tego niewielkiego, lekko uśpionego miasteczka w województwie opolskim stoi liceum ogólnokształcące, a obok hala OSiR-u i właśnie tam wystąpił współtwórca OpenAI i ChatGPT, wybitny specjalista

w dziedzinie sztucznej inteligencji, tłumacząc swoim nauczycielom, burmistrzowi i staroście powiatu, kolegom i koleżankom z czasów dzieciństwa, członkom bliższej i dalszej rodziny oraz wszystkim zebranym, na czym polega rewolucja, której on jest współtwórcą, a my wszyscy – świadkami i częścią. A skoro Kluczbork jest też moim rodzinnym miastem, nie mogłem przegapić okazji – wsiałem w mojego wysłużonego lublina i ruszyłem na owe historyczne spotkanie z luminarzem obecnego i przyszłego świata.

Wojciech Zaremba sprawia wrażenie osoby, której myśli nieustannie gdzieś biegną, poza horyzont możliwy do wyobrażenia dla przeciętnego człowieka. Równocześnie cechuje go dziecięca ciekawość, nieomal nierzeczywista – gdy uświadamiamy sobie, że zderza się z geniuszem. Spoglądając na dzieci, widzi w nich pokrewieństwo pytań. Maluch, obdarzony niekończącą się ciekawością, co krok pyta: dlaczego to? dlaczego tamto? Dla Zaremby to nie dziecinna fanaberia, lecz uniwersalny stan ducha – pytania to dowód życia. On przez lata widywał ludzi przekonanych, że wraz z opuszczeniem murów szkoły kończy się ich podróż w świat nauki. – *Dla mnie to zupełnie absurdalne* – mówi z pasją Zaremba. – *Nauka jest fascynująca, odkrywa przed nami nowe warstwy rzeczywistości, historyczne fakty przesuwają horyzont, fizyka wytrąca nas z naiwnego ładu. Przy bliższym spojrzeniu wszechświat okazuje się bardziej zaskakujący niż jakakolwiek bajka, jaką mógłby wymyślić człowiek* – twierdzi uczony.



Wojciech Zaremba podczas spotkania w Kluczborku.

Wojciech Zaremba (ur. 1988 r. w Kluczborku) – polski informatyk, współzałożyciel OpenAI. Ukończył Zespół Szkół Ogólnokształcących im. Adama Mickiewicza w Kluczborku. W 2007 r. reprezentował Polskę w Międzynarodowej Olimpiadzie Matematycznej w Wietnamie, gdzie zdobył srebrny medal. Studiował na Uniwersytecie Warszawskim i École Polytechnique matematykę i informatykę, uzyskując na UW tytuły licencjata matematyki (2010) i informatyki (2012) oraz magistra matematyki (2012). Na Uniwersytecie w Nowym Jorku, pod kierunkiem Yanna LeCuna i Roba Fergus, napisał pracę doktorską „Learning Algorithms from Data”. W 2016 r. obronił dysertację i uzyskał stopień doktora (PhD) informatyki. Pracował w Nvidii, Google’u i Facebooku. W 2015 r. – m.in. wraz z Elo-nem Muskem, Reidem Hoffmanem, Peterem Thielem – założył OpenAI, której celem było przyspieszenie rozwoju sztucznej inteligencji (AI). W 2019 r. na jej podstawie powstała firma OpenAI LP. Zaremba od początku brał udział w obu przedsięwzięciach. Kierował badaniami nad robotyką, a później nad projektem Codex. Jest współtwórcą ChatGPT. W dziale kierowanym przez Zarembę prowadzone są badania nad sztuczną inteligencją, które stanowią podstawę modeli Copilot.

Od wielu lat najbardziej zajmuje go właśnie pytanie o naturę sztucznej inteligencji. – *Jest to technologia przemiany, radykalnie zmieniająca zasady gry* – tłumaczy, z wolna obierając pojęcia niczym cebulę, warstwa po warstwie. – *Sztuczna inteligencja wywiera wpływ nieporównywalny z innymi wynalazkami. To zarazem prąd, ogień, koło, rakietę, a nawet bomba atomowa, wszystkie rzeczy naraz* – przekonuje badacz.

Byłe nie przeciwko nam

Najistotniejszym wyzwaniem, jakie widzi dziś przed sobą i światem technologicznym, jest tzw. *alignment*. Wątek wywołał Maciej Kawecki, który był moderatorem kluczborskiej konferencji. Zaremba wahał się przez moment, szukając odpowiednika w języku polskim. – *Zgodność* – powiedział po chwili Kawecki, starając się tonem oddać wagę problemu. Chodzi o zaprogramowanie systemu tak, by jego działania były tożsame z intencjami twórców. – *Ktoś może zapytać, skąd w ogóle problem, skoro to my programujemy te systemy. Ale to złudne uproszczenie. Praca z AI to bardziej hodowanie nowej formy życia: ustawiasz warunki, jak ogrodnik odmierzający wodę, światło, nawóz, a potem obserwujesz, jak roślinka rośnie – czasem przepięknie, czasem w nieprzewidzianą stronę* – tłumaczy Zaremba.

W tej metaforze wyrasta jedno z fundamentalnych niebezpieczeństw: *alignment faking*, czyli swoiste udawanie zgodności.

O co chodzi? – *Załóżmy, że człowiek na giełdzie ma za zadanie maksymalizować zysk, jednocześnie respektując prawo. Jeżeli motywacja do zysku jest zbyt silna, pojawia się pokusa, by to prawo naginać. Sztuczna inteligencja, działająca wedle algorytmu, potrafi, w przypadku konfliktu celów, znaleźć się w analogicznej sytuacji. To, co dziś obserwują badacze, to pierwsze sytuacje, w których modele AI oszukują, deklarują wykonanie zadania, choć go nie wykonały. Na razie to oszustwo bywa leniwe, proste, ale to jedna ze spraw najwyższej wagi* – podkreśla z naciskiem Zaremba.

Choć stara się brzmieć beznamiętnie i naukowo, ujawnia przed zebranymi prawdziwą troskę. – *Obecnie jednym z naszych głównych zadań jest wychwycić i wyeliminować tego typu zachowania. W tej dekadzie, pełnej fascynacji, a czasem lęku przed superinteligencją, kluczowe jest właśnie pytanie, jak sprawić, by maszyny realizowały zadania zgodnie z ludzkimi oczekiwaniami i wartościami. Praca nad tym, by sztuczna inteligencja była mądrzejsza, bezpieczniejsza, bardziej przewidywalna, nadal trwa, dzień po dniu* – kwituje.

Którędy do granicy

Kiedy człowiek słucha dra Zaremby, odnosi wrażenie, jakby obserwował przyszłość tuż za szybą swoich myśli. Tak działa opowieść o granicach, które z każdym kolejnym rokiem nauka przesuwana coraz śmielej. – *Przyjdzie taki moment, gdy osiągniemy*

poziom inteligencji człowieka, a później go przekroczyliśmy – twierdzi uczony. Lecz gdy człowiek staje naprzeciw czegoś mądrzejszego niż on sam, prócz fascynacji pojawia się lęk. Zaremba, próbując uchwycić metaforę tej nadchodzącej epoki, sięga po analogie z historii. Przywołuje człowieczeństwo zanurzone w czasie, który dla nas już dawno przeminął – świat wędrownych grup, polowań i niepewności o kolejny posiłek. – Przecież jeszcze 250 lat temu większość mieszkańców Polski była chłopami. Każda zima była loterią: czy przetrwamy, czy wystarczy chleba, czy dzieci przeżyją – argumentuje.

Wojciech Zaremba śledzi przemiany, których byliśmy świadkami jako gatunek. – *Osiedlenie się, narodziny rolnictwa – to wtedy wszystko się zmieniło. Przestaliśmy biegać po lasach, pojawiły się nowe choroby, dieta zubożała, zmieniły się religie, genetyka, kultura. Ta rewolucja nie miała precedensu i odmieniła każdy aspekt życia. Dziś to wszystko wydaje się błahę w obliczu przyspieszenia, jakie przyniosły ostatnie stulecia. Nasza historia to 300 tys. lat, ale jako rolnicy żyjemy dopiero od 12 tys. Renesans był zaledwie 600 lat temu, komputery istnieją niecałe 60, a sztuczna inteligencja – zaledwie 10 – przypomina Zaremba. Jego wyliczenia są beznamietne, a tym samym jeszcze bardziej uderzające: oto czas kurczy się, składając nasze doświadczenie do coraz węższych szczelin.*

Zaremba nie wątpi, że to odkrywczość, ciekawość, niezgoda na przeciętność popychają nas ku technologicznej rewolucji, ku zmianie, której nie da się już zatrzymać. Zmieni się każda część naszego życia. Zmieni się pojmowanie tego, co uznajemy za normalność, a co za dziwactwo. Nawet najbardziej fundamentalne wyobrażenia kolejnych pokoleń wkrótce mogą się rozmyć – głód, wojna, choroba przez stulecia były nieodłącznym składnikiem ludzkiego losu. A jednak, jak zauważa badacz, to, co dla nas dzisiaj oczywiste, jak na przykład chlorowana woda, powszechne mycie rąk, szczepienia dzieci, antybiotyki – kiedyś było cudem. Na świecie mniej niż 2 proc. ludzi uprawia dziś rolę, a jedzenia jest dość, by nikt nie musiał być głodny. Zmieniliśmy zasady gry bardziej, niż często zdajemy sobie sprawę.

My, neoneandertalczyk?

Systemy AI bez wątpienia już dziś przewyższają ludzi w pojedynczych zadaniach, takich jak rezerwacja biletów, analiza danych, tłumaczenia, jednak ciągle nie potrafią funkcjonować tam, gdzie wymagana jest długofalowa odpowiedzialność, głęboki kontekst, umiejętność przewodzenia organizacji przez dekady czy budowania skomplikowanych więzi społecznych.

Stoimy jednak przed wyzwaniem opisanego świata, w którym możemy być drugą w kolejności inteligencją planety. – *Wiele lat sądzono, że wystarczy wytypować, która praca będzie pierwsza do zautomatyzowania. Dziś widzimy, że sztuczna inteligencja podnosi poziom w niemal każdej dziedzinie. Wyobrażam to sobie jak doliny i pagórki zalewane coraz wyższą wodą: AI powoli wypełnia wszystkie luki w rzeczywistości, przejmując coraz więcej funkcji, działa coraz sze-*

rzej – mówi Zaremba. W takiej chwili przychodzi na myśl zniknięcie neandertalczyków w wyniku przejścia przez Homo sapiens dominacji w ekosystemie Ziemi. – Czy ci, którzy dziś ignorują sztuczną inteligencję, mogą podzielić los tych, którzy nie zaadaptowali się do zmian? – dopytuje dr Kawecki. Zaremba chwilę się waha, po czym przytakuje. – Nie powiedziałbym tak dosłownie, ale... wkraczamy w okres zasadniczej transformacji. Dzięki AI jeden człowiek będzie mógł zrobić to, co dziś wykonuje dziesięć. Małe zespoły będą tworzyć firmy warte miliardy, już widzimy przykłady, choćby polski ElevenLabs, spektakularnie wyceniony na 3 mld dolarów po zaledwie kilku latach. AI obniży barierę wejścia, zmieni strukturę rynku i wyzwoli potencjały nawet tych, którzy dotąd nie mieli szans – wyjaśnia.

Gdzie leży przewaga ludzi za kilka lat? Zaremba nie ma wątpliwości, że w głębi rozumienia i umiejętności wykorzystania narzędzi. – *Nie chodzi o to, ile ktoś zapamięta, ale jak głęboko pojmie istotę zjawisk i jak twórczo wykorzysta AI na maksimum jej możliwości. Ogromnie wartościowe będzie rozumienie rzeczy od podstaw i całkowite wykorzystywanie potencjału narzędzi, które kreujemy, bo tylko wtedy przestaniemy być ich biernymi użytkownikami, a staniemy się współtwórcami nowej rzeczywistości – przekonuje.*

Opowiada też historię kolegi, który podczas wyczerpującego, dramatycznego porodu żony korzystał ze sztucznej inteligencji OpenAI, by podsuwać lekarzom nieoczywiste sugestie i pytania. Gdy model podpowiedział badanie USG, okazało się, że to ono uratowało życie dziecku, bo pępowina opłatała jego szyję. Kilka podobnych przypadków Zaremba zna już z pierwszej ręki.

Jest zafascynowany tempem, w jakim technologia zmienia nie tylko nasze zawodowe otoczenie. Widział już, jak eksperymenty ze sztuczną inteligencją w afrykańskich klinikach znacząco zmniejszyły liczbę błędów lekarskich. To tylko niektóre przesłanki wskazujące na transformację na miarę rewolucji przemysłowej – i stanie się ona szybciej, niż zakładamy. Nie tylko służba zdrowia będzie musiała się przekształcić. Pozostaje pytanie, czy społeczeństwa będą gotowe na przyjęcie tych zmian.

Zdaniem Zaremby sztuczna inteligencja przestaje być mglistą obietnicą. – *Będzie coraz bardziej wielozadaniowa. Agenci ogarną komputer, zamówią bilety, zarezerwują hotel, zdiagnozują nietypową chorobę. Zaś narzędzia naukowe, typu AlphaFold, rozwikłają najbardziej skomplikowane zagadki życia. Medycyna to dopiero początek, nie mam wątpliwości, że w najbliższych latach sztuczna inteligencja będzie motorem postępu naukowego we wszystkich dziedzinach, od leczenia nowotworów, przez fizykę kwantową, po tworzenie zupełnie nowych materiałów – opowiada. I znów kojarzy się z chłopcem, który patrzy na świat oczami pełnymi podziwu. Przypomina, jak niezwykle ciekawym materiałem jest szkło – stopiony piasek, przezroczysty, szczelny, niemal kosmiczny dla człowieka sprzed tysięcy lat. – W każdym wieku potrafiliśmy nazywać epoki od materiałów: wiek żelaza, wiek brązu... Teraz będziemy tworzyć kolejne, nieznane dotąd substancje – pointuje badacz.*

Literackie salony niech należą do innych

Mnie wystarczy bycie autorem kryminałów

- W szkole moimi ulubionymi przedmiotami były... łacina i matematyka. Nie zapowiadałem się więc na typowego humanistę.
- W 1991 r. pojawił się pomysł, który wszystko zmienił.
- Moje zainteresowanie literaturą kryminalną i sensacyjną zaczęło się od Chandlera. A obok niego byli jeszcze Frederick Forsyth i Alistair MacLean.
- Psychologia, relacje między ludźmi, kwestie tożsamościowe są zakorzenione w źródłach historycznych i socjologicznych, ale równie mocno wyrastają z moich obserwacji i wyobrażeń.
- Gdy słyszę, że ktoś „aktualizuje” Szekspira, usuwa z niego oryginalne passusy, bo uznał, że są niepoprawne politycznie, to reaguję sprzeciwem. To jest gwałt na autentyczności.
- Jest w moim pisaniu pewien element życzeniowy – bardzo bym chciał, żebyśmy z Ukraińcami byli sobie bliscy, żebyśmy potrafili mówić jednym głosem o wspólnej historii.

Z **Markiem Krajewskim**
rozmawia Kamil Broszko.



Marek Krajewski – pisarz, autor kryminałów oraz filolog klasyczny, specjalista w zakresie językoznawstwa łacińskiego, doktor nauk humanistycznych, były wykładowca Uniwersytetu Wrocławskiego.

© KAKAMEDIA

Kamil Broszko: Pamiętam doskonale z przeszłości doniesienia prasowe o tym, że rezygnuje pan z kariery akademickiej na rzecz pisania powieści. Takie decyzje nie były w owych czasach popularne. A jak w ogóle narodził się pomysł, by pisać, i to właśnie kryminały? Z wykształcenia i zawodu był pan przecież filologiem klasycznym.

Marek Krajewski: Wszystko zaczęło się bardzo wcześnie, właściwie w dzieciństwie. Kryminały czytam, odkąd pamiętam. Gdy byłem nastolatkiem, zaczytywałem się Chandlerem – Raymond Chandler był i pozostaje moim mistrzem. Do dziś mam poczucie, że jestem jedynie bladym cieniem tego wybitnego twórcy, na którym zresztą nieraz próbowałem się wzorować.

Chciałem stworzyć podobnego bohatera do jego Philipa Marlowe’a – postaci znakomitej, fascynującej, pełnej sprzeczności. Marlowe to ktoś, kto z jednej strony bezkompromisowo walczy ze złem, z drugiej – wie, że ta walka nigdy nie przyniesie trwałych efektów. To rozdarcie neutralizuje ironią, która jest jego zbroją i sposobem przetrwania.

Próbowałem tej ironii Chandlerowskiej się nauczyć, naśladować ją, choć – przyznaję – nigdy nie udało mi się osiągnąć finezji oryginału. Tak czy inaczej, to od Chandlera zaczęło się moje zainteresowanie literaturą kryminalną i sensacyjną. A obok niego byli jeszcze Frederick Forsyth i Alistair MacLean – autorzy powieści sensacyjnych, szpiegowskich, którzy mnie ukształtowali. Od nich uczyłem się nie tylko budowania fabuły, ale też rytmu opowieści, napięcia, konstrukcji. Można więc powiedzieć, że mojego rzemiosła literackiego uczyłem się, czytając od dziecka.

KB: Sama fascynacja Chandlerem nie wystarczy, żeby nauczyć się pisać. Zastanawiam się więc, jak to się stało, że z czytelnika stał się pan twórcą i powstała pana własna jakość?

MK: To rzeczywiście było dla mnie samego zaskoczenie. Nie zapowiadałem się na pisarza. W liceum dostawałem z polskiego raczej przeciętne oceny. Na marginesach moich wypracowań nauczyciel dopisywał: „Krajewski, staraj się opanować myśli i pióro”.

Nie próbowałem wtedy swoich sił w literaturze – nie pisałem wierszy, nie tworzyłem opowiadań. Choć bywały chwile, gdy marzyłem o czymś takim. Planowałem krótkie historie o moich kolegach, koleżankach, nauczycielach. Chodziłem do niezwykle szkoły – IX Liceum Ogólnokształcącego we Wrocławiu – wspianej, liberalnej, pełnej życia. Panowała tam wyjątkowa atmosfera, chciałem ją kiedyś opisać, ale to były tylko mgławicowe pomysły.

Co więcej, moimi ulubionymi przedmiotami były... matematyka i łacina. Nie polski, nie historia. Nie zapowiadałem się więc

na typowego humanistę. Tym większe było moje zaskoczenie, gdy w 1991 r. – pracowałem wtedy w Ossolineum, w dziale starych druków, jako młodszy bibliotekarz – pojawił się pomysł, który wszystko zmienił. To był upalny lipcowy poranek. Skończyłem już dzienną normę katalogowania książek i wyszedłem na dziedziniec, aby usiąść pod ogromnym kasztanowcem. Paliłem papierosa i myślałem o różnych rzeczach, gdy nagle przyszło olśnienie: może by napisać powieść? Rzecz, która połączyłaby dwie moje fascynacje, czyli stary Wrocław i horror. Uwielbiałem też literaturę grozy. I choć „Śmierć w Breslau” nie jest w gruncie rzeczy horrorem – ma tylko jeden element nadprzyrodzony – to te dwa motywy właśnie, czyli historia miasta i mrok ludzkiej duszy, stały się jej osią.

Wtedy, pod tym kasztanowcem, który niestety został wycięty kilka lat temu – przyjąłem to z wielkim bólem – w ciągu kilku godzin wymyśliłem całą fabułę. Nie spisałem jej od razu, ale nosiłem w głowie, układałem. Nie miałem czasu. Byłem młodym ojcem, miałem dwoje dzieci, trzeba było zarabiać na życie. O literackich planach nie było mowy.

Minęło sześć lat. W 1997 r. pojechałem na wakacje, zostawiłem we Wrocławiu materiały do doktoratu. I nagle, z braku zajęcia,

wyjąłem zeszyt, długopis i zacząłem pisać. W dwa tygodnie powstała jedna trzecia „Śmierci w Breslau”. Po powrocie do domu dokończyłem książkę. Tak się to zaczęło.

Przez kolejne lata prowadziłem podwójne życie – nauczyciela akademickiego i pisarza. Aż wreszcie, w 2006 r., przyszedł moment decyzji. Trudnej, dramatycznej, ale koniecznej. Zrezygnowałem z pracy na uczelni i poświęciłem się wyłącznie literaturze. Ku uldze, przyznam, wielu moich studentów, bowiem byłem surowym wykładowcą.

Na pytania o poglądy polityczne czy sprawy prywatne nie odpowiadam. Tu obowiązuje, jak lubię powtarzać, kodeks angielskiego dżentelmena.

KB: Czyli, jeśli dobrze rozumiem, nie parł pan do kariery pisarskiej. Zdecydował przebieg chwili, który otworzył dla pana świat literatury.

MK: Były to właściwie przebiegłki. Pierwszy pojawił się jeszcze w liceum, kiedy, jak wspominałem, marzyłem o napisaniu opowiadań o moich kolegach i nauczycielach. Ale były to tylko szkice w wyobraźni, bez literackiej konsekwencji. Drugi, już poważniejszy, przyszedł w czasie studiów. Wtedy zaczęła się moja fascynacja przedwojennym, niemieckim Wrocławiem. Czytałem o nim wszystko, co w tamtych czasach było dostępne, i myślę, że już wtedy zaczęła we mnie kiełkować myśl, by kiedyś napisać książkę o tamtym mieście, o jego duchu, o jego cieniu. To oczywiście było mrzonką, bo w połowie lat 80., w epoce cenzury, nikt by mi nie

wydał powieści o niemieckim Breslau. Ale sam pomysł pozostał. To był drugi przebłyk.

Trzeci, najważniejszy, to tamten lipcowy poranek w Ossolineum, w 1991 r. Nie miałem nigdy szczególnego pociągu do literatury pięknej, nie uważałem się za humanistę z krwi i kości. Zawsze bardziej pociągały mnie nauki ścisłe: matematyka, logika, porządek. I właśnie im poświęciłem swoje badania naukowe, które koncentrowały się na gramatyce.

Ktoś mógłby dziś powiedzieć, że ta moja „ścisłość umysłu” znalazła odbicie w strukturze kryminału: w jego precyzji, logice, konstrukcji. Być może tak. Ale nie mnie to osądzać. Ja sam wolę o tym nie orzekać, zostawiam to czytelnikom.

KB: A czy przeżywał pan coś w rodzaju wewnętrznego rozdarcia między klasycznym etosem filologa, dążącego do doskonałości formy, a wkraczaniem w Chandlerowski świat miękkich okładek?

MK: Tak, to było bardzo wyraźne rozdarcie. Gdyby żył mój mistrz, prof. Herbert Myśliwiec, wybitny filolog klasyczny, u którego pisałem doktorat, myślę, że nie odważyłbym się na pisanie kryminałów. Profesor był dla mnie kimś więcej niż nauczycielem. Był uosobieniem etosu pracy naukowej: skupionej, analitycznej, mozolnej, opartej na drobnych krokach ku prawdzie o języku łacińskim.

Zmarł w 1998 r., niestety przedwcześnie. A ja moją pierwszą książkę napisałem rok wcześniej, w 1997, i nie zdążyłem mu o tym powiedzieć. Zmarł, zanim wyszła drukiem w 1999 r. Nie chciałem, by to zabrzmiało tak, jakbym coś zawdzięczał jego śmierci – broń Boże! Ale po jego odejściu coś we mnie pękło. Zniknęła ta wewnętrzna bariera, która powstrzymywała mnie przed pisanem. Ta obawa, że literatura popularna to coś niegodnego uczonego.

Po moim debiucie w środowisku filologów klasycznych faktycznie pojawiły się głosy dezaprobaty. Pamiętam słowa pewnej szacownej pani profesor, która powiedziała mniej więcej tak: „Nie przystoi, by ktoś, kto ma nieść święty ogień starożytności klasycznej, zniżał się do kryminalnego bagna”. Uśmiechnąłem się wtedy i odpowiedziałem: „Proszę pozwolić mi uprawiać moje hobby”. Bo tak właśnie traktowałem pisanie – jako hobby, odeskoczną.

Na uczelni starałem się pozostać rzetelnym pracownikiem naukowym. Pisałem niewiele, ale dokładnie. Starałem się każdy artykuł dopracować, przemyśleć do końca. A w czasie wakacji akademickich pisałem powieści. Tak wyglądało moje podwójne życie: w roku akademickim byłem surowym wykładowcą gramatyki łacińskiej, w wakacje – autorem kryminałów. To było wyczerpujące. Nie miałem w zasadzie żadnych wakacji, żadnego prawdziwego odpoczynku. Chaos – to słowo najlepiej opisuje tamten czas. A ja chaosu nie znoszę. Jestem człowiekiem porządku, symetrii, harmonii. Prowadzenie podwójnego życia – akademika i pisarza – temu porządkowi zupełnie nie sprzyjało. W pewnym momencie

zdałem sobie sprawę, że muszę wybrać. Zwłaszcza że jako pisarz stawałem się coraz bardziej rozpoznawalny – książki sprzedawały się dobrze, byłem zapraszany na spotkania autorskie, pojawiały się wywiady, recenzje. To był rok 2006, może 2007, czas największej popularności. Nie miałem wówczas zbyt wielu konkurentów w Polsce, rynek był dopiero w fazie rozwoju. Nie chciałem zdradzić czytelników, tych, którzy pytali, kiedy będzie nowa książka, którzy okazywali tyle sympatii. Gdybym przestał pisać albo pisał rzadko, byłoby to wobec nich nie fair. Dlatego zdecydowałem: zostaję przy literaturze.

KB: W pana biogramie pojawia się imponujący zestaw nagród, przekładów, osiągnięć. Ale, co chyba ważniejsze, jest też ogromny zasięg – rzesze czytelników, których pana książki wciągają i zarazem uczą. Czytałem ostatnio jedną z pana książek akurat w dniu ogłoszenia wyników nagrody Nike. Miałem wrażenie, że nie ustępuje ona wielu nominowanym tytułom pod względem intelektualnej oferty, konstrukcji, języka. Czy recepcja pana twórczości w tych tzw. literackich gremiach nie jest nieadekwatna do jej rzeczywistej wartości?

MK: Nigdy tak nie myślałem. Nie zależy mi na tym, by znaleźć się w panteonie polskiej literatury, obok pisarzy, którzy są omawiani w szkołach i stawiają społeczne czy historyczne diagnozy. Nie mam takich ambicji. Ja naprawdę uważam się za człowieka skromnego, który ma jeden cel: dostarczyć czytelnikowi godziwej rozrywki. Tylko tyle i aż tyle.

Fakt, że ta rozrywka bywa, jak pan uprzejmie zauważył, intelektualnie ugruntowana, wynika po prostu z mojej natury. Taki jestem. Jeśli fascynuje mnie matematyka – piszę „Władzę liczb”, powieść o matematycznej obsesji i logice zbrodni. Tak samo eksploruję moje zainteresowania filozofią czy historią Wrocławia. Wszystko wypływa z moich osobistych fascynacji i doświadczeń.

To, co pan dostrzega jako „intelektualne podminowanie” moich książek, to po prostu ja sam: moje zainteresowania, mój sposób myślenia, mój świat. Nie mam więc żalu, że nie otrzymuję wielkich, elitarnych nagród. Cenię te, które już mam, i są one dla mnie naprawdę ważne: tytuł Honorowego Obywatela Wrocławia, Nagroda Sejmiku Województwa Dolnośląskiego, wyróżnienia, które płyną z miejsca, w którym żyję. Bo ja w tym mieście jestem zakorzeniony. Tu się urodziłem, wychowałem, tu mieszkam i nie wyobrażam sobie życia gdzie indziej. Wrocław to nie tylko sceneria moich powieści, ale też część mojej tożsamości. A literackie salony, nagrody, panteony – niech należą do innych. Do tych, którzy piszą w „głównym nurcie”. Ja pozostanę autorem kryminałów. I to mi zupełnie wystarcza.

KB: Wrocław stał się jednym z ważnych bohaterów pana twórczości. Czy to wyniknęło z jakiegoś poczucia misji, chęci, by pokazać Polskę, a może i światu, przestrzeń,

która zbyt długo pozostawała w cieniu wielowymiarowej historii?

MK: Nie, wcale nie. Nie miałem ambicji, by pisać powieści z przesłaniem, które miałyby „nauczyć Polaków historii Wrocławia”. Mój cel pozostał zawsze ten sam: dostarczyć czytelnikowi godziwej rozrywki, skrócić podróż pociągiem, uprzyjemnić wieczór. Nie zamierzałem wygłaszać wykładów o historii miasta, jego złożonej przeszłości narodowościowej czy kulturowej. Tym bardziej że po roku 1989 to zainteresowanie dawnym, niemieckim Wrocławiem pojawiło się samo, spontanicznie. Upadła cenzura, runęły tabu i nagle ludzie zaczęli odkrywać przeszłość swoich miast.

Wrocław, Gdańsk, Szczecin – wszędzie zaczęto mówić o historii miejsc, które wcześniej jakby wymazano z pamięci. Wtedy pojawiło się nawet pojęcie literatury małych ojczyzn. Paweł Huelle pisał o Gdańsku, Stefan Chwin stworzył swojego Hannemanna, działającego w tymże mieście, a Olga Tokarczuk w „E.E.” z 1994 r. sięgnęła po Wrocław. A ja? Ja po prostu wpisałem się w ten nurt. W 1999 r., gdy ukazała się moja pierwsza powieść, to zainteresowanie było już duże. Wystarczyło wejść do wrocławskiej kawiarni czy restauracji – wszędzie wisiły stare zdjęcia miasta, ludzie szukali dawnych śladów, porównywali ulice, nazwiska, historie. Więc nie byłem prekursorem, raczej uczestnikiem tej fali, tyle że opowiedziałem o Wrocławiu za pomocą formy przystępnej i lubianej – kryminału. I to wszystko.

KB: Domyślam się, że pisanie książek głęboko osadzonych w historii wymaga solidnego researchu.

Zapewne praca nad kolejnymi powieściami poszerzała pana wiedzę o wielokulturowości, relacjach Polaków, Niemców i Ukraińców. Czy ta wiedza nie kusi, by formułować

szerszy komentarz społeczny, zajmować stanowisko wobec współczesnych napięć, takich jak ksenofobia czy podziały społeczne?

MK: Zdecydowanie nie, i mówię to z pełnym przekonaniem. Jestem zwolennikiem starego, dziewiętnastowiecznego kodeksu dżentelmeńskiego, który obowiązywał w Anglii: dżentelmen nie zabiera publicznie głosu w sprawach kontrowersyjnych. Nie mówi o polityce, religii ani o pieniądzu. I ja się tego trzymam. Mam własne poglądy – nawet dość wyraziste, przynajmniej – ale znają je tylko moi bliscy. Publicznie o nich nie mówię. Nie dlatego, że się ich wstydzę, tylko dlatego, że nie uważam, bym miał do tego prawo.

Nie widzę w sobie kompetencji do formułowania politycznych czy społecznych diagnoz. Jak powiedział Tadeusz Parnicki: „Niech szewc nie ocenia szewca, a pisarz pisarza”. Ja dodam: niech pi-

sarz nie udaje polityka. Czułbym fałsz, gdybym wypowiadał się o czymś, na czym się nie znam. A żeby znać się na polityce, trzeba śledzić wydarzenia dzień po dniu, przebiegać się przez tę, jak pisał Herbert, „czarną pianę gazet”. Dziś dodalibyśmy: przez morze krzykliwych, clickbaitowych tytułów, które często okazują się puste. Ja wolę mówić o tym, na czym się znam. Na przykład o gramatyce łacińskiej. Tam czuję się pewnie. Nawet jeśli popełnię błąd, wiem, gdzie go szukać i jak go poprawić.

Natomiast jeśli ktoś czyta moje książki i dostrzega w nich coś dobrego, na przykład sympatię wobec Ukraińców, która rzeczywistość tam jest, to bardzo się cieszę. Jeśli ktoś dzięki temu spojrzy na naszych wschodnich sąsiadów z większym zrozumieniem, to wspaniale. Dla mnie ogromną radością było choćby to, że mer Lwowa, Andrij Sadowy, przyznał mi medal za popularyzowanie tego miasta. To było piękne wyróżnienie. Ale nie znaczy, że będę komentował relacje polsko-ukraińskie. Lubię zabierać głos tylko w tych sprawach, na których się znam. Koniec, kropka.

KB: Czy bierze pan udział w publicznych dyskusjach o swojej literaturze? Mam na myśli przede wszystkim media społecznościowe. Gdy ktoś pyta, co pan miał na myśli,

dla czego coś zostało opisane tak, a nie inaczej – czy reaguje pan na takie komentarze, czy raczej zachowuje dystans?

MK: Kiedyś częściej angażowałem się w takie dyskusje. Na moim profilu na Facebooku – który zresztą wciąż prowadzę, choć nie zawsze osobiście, bo często wpisy zamieszcza wydawnictwo – pojawiały się różne pytania i komentarze czytelników. To bardzo dobry kanał kontaktu, nie nazwałbym go tubą, ale miejscem wymiany myśli. Od czasu do czasu publikuję tam swoje własne teksty, głównie o moich nowych książ-

kach, ale też o wydarzeniach dla mnie ważnych. Na przykład ostatnio zamieściłem wpis dotyczący wykładu inauguracyjnego, który miałem przyjemność wygłosić na Uniwersytecie Wrocławskim. Napisałem go z wielkim sentymentem i wzruszeniem.

Pod tymi postami często pojawiają się komentarze, niekiedy są to pytania. Jeśli ktoś pyta o coś organizacyjnego, na przykład kiedy będzie audiobook, wtedy odpowiada wydawca. Ale gdy czytelnik dopytuje o kwestie literackie, sens czy znaczenie jakiejś sceny, wtedy to ja reaguję i robię to z przyjemnością. Nawet jeśli słyszałem to samo pytanie tysiąc razy. Bo dla tego konkretnego czytelnika to pytanie jest świeże, jego własne. Byłoby grubiaństwem, gdybym zniecierpliwiony powiedział: „Proszę przeczytać mój wywiad w »Newsweeku«”. Tak zachowuje się pyszałek. Staram się nim nie być.

Literatura historyczna
musi być osadzona
w prawdzie epoki,
a nie w oczekiwaniach
współczesnych
ideologii.

Zatem cierpliwie, z sympatią odpowiadam, mówię na przykład o podobieństwach między mną a bohaterami („Tak, jestem pedantem jak Popiełski”) czy o inspiracjach. Natomiast na pytania o poglądy polityczne czy sprawy prywatne nie odpowiadam. Tu obowiązuje, jak lubię powtarzać, kodeks angielskiego dżentelmena.

KB: A gdyby ktoś sformułował wobec pana zarzut, powiedzmy, motywowany poprawnością polityczną czy jakimś rodzajem wrażliwości społecznej, to jak pan reaguje?

MK: To zależy, co pan rozumie przez taki zarzut. To bardzo szerokie pojęcie.

KB: Na przykład: w pana powieściach pojawiają się postacie różnych narodowości czy kobiet, w relacjach choćby z Popiełskim. Dla mnie są one zarysowane z równowagą – bez stereotypów, zgodnie z prawdą psychologiczną i historyczną. Ale ktoś mógłby powiedzieć, że kobiety są w podrzędnej roli wobec bohatera. Co wtedy?

MK: Rozumiem. Tylko czy pisarz naprawdę powinien spełniać oczekiwania wszystkich? Moim zdaniem nie. Każdy twórca naturalnie przyciąga pewną grupę odbiorców – swoją publiczność. W moim przypadku, co ciekawe, około 75 proc. czytelników to kobiety. Kobiety wykształcone, wymagające, które znają moją twórczość i przychodzą na spotkania autorskie. One nigdy nie powiedziały mi: „Panie Marku, dlaczego pan przedstawia kobiety w sposób uprzedmiotowiony?”. Wręcz przeciwnie, a to bardzo ważne rozmówczynie. Jeśli więc takie głosy się nie pojawiają wśród moich czytelników, to dlaczego miałbym się przejmować opinią kogoś, kto mojej książki nie czytał albo wyrwał z niej fragment i ocenia całość na tej podstawie?

Często są to zarzuty formułowane z dzisiejszej perspektywy wobec rzeczywistości sprzed stu lat. A przecież jeśli akcja powieści toczy się w latach 30., to muszę zachować prawdę epoki. Nie mogę powołać do życia kobiety komisarza, jeśli w tamtym czasie w polskiej Policji Państwowej nie było żadnej kobiety w tej roli. To nie kwestia uprzedzeń, tylko wierności realiom historycznym. Gdyby dziś ktoś zarzucił mi mizoginię dlatego, że takich postaci nie ma, byłoby to klasyczne *argumentum ex silentio* – wniosek z milczenia.

Każdy czytelnik ma prawo do własnej interpretacji, ale jeśli ktoś zarzuca niepoprawność polityczną powieści historycznej, to – mó-

wiąc wprost – popełnia anachronizm. Literatura historyczna musi być osadzona w prawdzie epoki, a nie w oczekiwaniach współczesnych ideologii.

Weźmy przykład z mojej ostatniej książki „Głos z piekła”. Pojawia się tam niemiecki arystokrata, który pogardliwie mówi o polskich robotnikach jako o „podludziach”. Ktoś mi zwrócił uwagę, że dziś nie powinno się tak pisać o chłopach. Ale to nie jest mój pogląd – to pogląd postaci! Tymczasem niektórzy czytelnicy wciąż utożsamiają autora z bohaterem, co jest nieporozumieniem. Każdy, kto zna choć podstawy teorii literatury, wie, że to błąd. Pisarz opisuje świat – niekoniecznie taki, jaki akceptuje, ale taki, jaki istniał.

KB: A z drugiej strony – czy nie przeszkadza panu, że współczesna popkultura nie ma żadnego problemu z kreowaniem światów historycznych całkowicie wbrew realiom tamtych czasów? Że dziś, gdyby ktoś tworzył serial dla platformy streamingowej, to komisarz policji

w latach 30. jak najbardziej mógłby być kobietą i nikogo by to nie dziwiło?

MK: Nie, absolutnie mi to nie przeszkadza. Wie pan, nie jestem doktrynerem. Wcześniej powiedziałem, że zarzuty niepoprawności politycznej wobec moich powieści są anachroniczne, ale to nie znaczy, że potępiam tych, którzy do realiów historycznych podchodzą z większą swobodą. Uściślijmy: w moim przypadku chodzi o wierność epoki, ale rozumiem też twórców, którzy świadomie od niej odchodzą.

Szczerze mówiąc, takie zabiegi raczej mnie bawią, niż oburzają. Może lekko rozbawiają, ale to nie jest śmiech złośliwy – raczej uśmiech starszego pisarza, który swoje już widział i swoje przeżył. Uśmiech lekkiego politowania nad potrzebą przypodobania

się każdemu widzowi. Ale jeśli powstaje z tego dobra literatura czy dobre kino, nie mam z tym żadnego problemu.

Przytoczę przykład książki „Alienista” Caleba Carr’a, na podstawie której powstał serial; zdaje się, że dostępny był na Netfliksie. I tam mamy całą grupę prowadzącą śledztwo: czarnoskórego mężczyznę, kobietę emancypantkę, dwóch żydowskich współpracowników, psychiatrę o bardzo nowoczesnych poglądach, a nawet nastolatka – słowem, cały przekrój społeczny przełomu XIX i XX w. Carr prawdopodobnie chciał w ten sposób odpowiedzieć na oczekiwania współczesnych odbiorców. To naturalne – jest Amerykaninem, więc czuje tamtejszy kontekst kul-



turowy. Czy mnie to raziło? Nie. Uśmiechnąłem się, owszem, ale książka była znakomita, a film – bardzo dobry. I to jest dla mnie najważniejsze.

Jeżeli opowieść jest dobrze napisana, a świat przedstawiony wciąga, to nie interesuje mnie, czy autor postawił tam, w XIX w., kobietę komisarza czy czarnoskórego detektywa. Liczy się jakość, a nie zgodność z archiwalnym rejestrem ludności. Mówię to wyłącznie jako czytelnik, jako autor natomiast jestem zawsze wierny realiom historycznym.

KB: A jak pan ocenia pomysły „przepisywania” klasyki literatury, dostosowywania jej do współczesnych standardów poprawności, wrażliwości? Bo przecież takie praktyki już się pojawiają.

MK: Mam do tego jednoznacznie negatywny stosunek. Jako filolog klasyczny całe życie spędziłem na tym, by dotrzeć do najwierniejszej, najbardziej autentycznej wersji tekstu. Do tego, co naprawdę wyszło spod ręki autora. Dla mnie literatura to nie pole do kosmetycznych poprawek, lecz dokument ducha epoki.

Dlatego, gdy słyszę, że ktoś „aktualizuje” Szekspira, usuwa z niego oryginalne passusy, bo uznał, że są niepoprawne politycznie, to reaguję sprzeciwem. To jest gwałt na autentyczności. Ale już to, że w inscenizacji Szekspirowskiej występuje czarnoskóra aktorka, w ogóle mi nie przeszkadza. Jeżeli gra dobrze, jeżeli w jej interpretacji jest prawda psychologiczna, a rola współbrzmi z tekstem, to wszystko w porządku. Kolor skóry w tym momencie staje się przezroczysty. Liczy się tylko kunszt i wierność duchowi dzieła, a nie powierzchowna zgodność z kanonem czy oczekiwaniami ideologicznymi.

KB: Postaci pierwszoplanowe w pana literaturze są bardzo złożone, wciągają nas w historię. Natomiast na drugim czy trzecim planie postaci też są barwne, osadzone w realiach społecznych i historycznych międzywojnia. Ich psychologia i tożsamość są bardzo sugestywne. Czy to efekt studiowania źródeł, literatury historycznej, czy raczej pana autorskiej wyobraźni i znajomości ludzkiej natury?

MK: I jedno, i drugie. Korzystam z prac historyków i socjologów, którzy analizują ludzkie postawy – to dla mnie bardzo ważne źródła. Na przykład książka „Wielka trwoga” Marcina Zaremby. Opisuje ona powojenne losy ludzi na podstawie listów i wspomnień. Bardzo mi się przydała przy pracy nad kilkoma powieściami. Poza

tym mam znakomitego współpracownika, Mikołaja Kołyszkę. Od lat wyszukuje mi źródła historyczne, socjologiczne, różnego rodzaju materiały opisujące daną epokę.

Ale oczywiście druga strona to moje własne doświadczenie. Mam prawie 60 lat, wiele widziałem, wiele przeżyłem. Widziałem różne ludzkie postawy, zmiany – i te dobre, i te złe. Uważam, że młody człowiek, 20-letni, nie jest w stanie napisać wielkiej, epickiej powieści. Może pisać poezję, opowiadania, owszem, ale żeby stworzyć prawdziwie wiarygodne postaci, trzeba coś przeżyć. Trzeba być przez życie trochę „przeczołganym”. Ja to wszystko mam za sobą, dlatego sądzę, że potrafię oddać psychologiczną prawdę bohaterów.

Weźmy choćby Leokadię Tchórznicką. Nigdy nie spotkałem kobiety dokładnie takiej jak ona, ale powstała z połączenia moich wyobrażeń – damy z przedwojnia, eleganckiej, ironicznej, dyskretniej, inteligentnej. Wszystko to zebrało się w jedną postać. Zatem ta psychologia, relacje między ludźmi, kwestie tożsamościowe są zakorzenione w źródłach historycznych i socjologicznych, ale równie mocno wyrastają z moich obserwacji i wyobrażeń.

KB: Myślę, że często czytelnicy odnajdują w pana książkach echa współczesnych pytań o relacje polsko-ukraińskie, które – jak wiemy – wciąż potrafią budzić emocje. Czy buduje je pan na podstawie źródeł historycznych, czy raczej życzeniowo, z myślą o tym, jak chciałby, żeby te relacje wyglądały?

MK: Trudno to rozdzielić. Oczywiście jest w tym pewien element życzeniowy. Bardzo bym chciał, żebyśmy z Ukraińcami byli sobie bliscy, żebyśmy potrafili mówić jednym głosem o wspólnej historii.

Znam wielu Ukraińców, byłem wielokrotnie we Lwowie, rozmawiałem z ludźmi o różnych poglądach. A jednocześnie

ogromną satysfakcję dawały mi momenty, kiedy na spotkaniach autorskich przychodziło do mnie wielu Ukraińców, często mówiących, że mają polskie korzenie. To było dla mnie bardzo poruszające.

Podobnie było w Szwajcarii, gdzie byłem na stypendium. Wielu uczestników spotkania autorskiego wrzucało Polskę do jednego worka z napisem „Ostblock”. Dopiero kiedy opowiadałem im o naszej historii, o Dolnym Śląsku jako regionie wielokulturowym, zrozumieli, że Polska jest czymś zupełnie innym.

Takie reakcje – czy to w Szwajcarii, czy na Ukrainie – budzą we mnie myślenie życzeniowe. Marzę o tym, żeby nasi sąsiedzi, bliźsi i dalsi, patrzyli na Polskę z sympatią. Dlatego w moich książkach staram się podkreślać raczej to, co nas łączy, niż to, co dzieli. Nie piszę książek rewizjonistycznych, nie rozdrapuję ran. Inni autorzy robią to świetnie, ja idę inną drogą.

Jestem człowiekiem,
który raczej
łączy, niż dzieli.
Nie toczę sporów
przy wigilijnym stole,
nie mam w sobie
potrzeby
udowadniania racji.

KB: To bardzo ciekawe, bo właśnie taka rola literatury, która pokazuje dobre oblicze ludzi i kraju, może działać jak most między narodami.

MK: Czytelnicy, ukraińscy czy niemieccy, często zwracają uwagę, że moje książki pokazują te lepsze momenty w relacjach sąsiedzkich, na przykład współpracę Popielskiego z ukraińskim bohaterem, człowiekiem honoru, czy postać doktora Iwana Pidhirnego z Uniwersytetu Jana Kazimierza, wzorowaną na autentycznych osobach.

Pidhirny ma trzech synów: jeden się spolonizował, drugi związał z komunizmem, a trzeci poszedł w stronę radykalnego nacjonalizmu. W ich historii widać dramat i złożoność ukraińskich losów. Chciałem to pokazać bez potępienia, bez dydaktyzmu.

Nie miałem ambicji pedagogicznych ani misji pojednawczej, to po prostu wynika z mojej natury. Jestem człowiekiem, który raczej łączy, niż dzieli. Nie toczę sporów przy wigilijnym stole, nie mam w sobie potrzeby udowadniania racji.

Na spotkaniach autorskich w Niemczech też słyszałem różne głosy. Jeden pan z Drezna zapytał mnie z wyrzutem, czy nienawidzę Niemców, bo w moich książkach wszyscy są źli. Odpowiedziałem mu: „Drogi panie, gdybym akcję umieścił na Kamczatce, to proszę mi wierzyć, wszyscy Czukczowie i Itelmeni też byłiby źli. To po prostu kryminał!”. Niektórzy tego nie rozumieją, patrzą zbyt dosłownie. Ale to w porządku. Książka jest bezbronna wobec interpretacji. Innym razem pewna starsza pani zarzuciła mi, że Wrocław w moich powieściach nie przypomina jej wspomnień z dzieciństwa. Powiedziała: „To był cudowny, wspaniały Breslau, a u pana to Babilon – miasto grzechu i rozpusty”. Odpowiedziałem jej z szacunkiem: „Ma pani prawo do swoich wspomnień, ale ja mam prawo do mojej autorskiej wizji”.

KB: Wracając do nagród, niedawno z rąk Krzysztofa Przybyły otrzymał pan Promotora Polski, nagrodę przyznaną przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego, wydawcę naszego magazynu.

MK: To dla mnie wielki zaszczyt, że ktoś dostrzegł, iż moja twórczość może w jakimś stopniu przyczynić się do promowania Polski za granicą. To naprawdę duże wyróżnienie. Moje książki zostały przetłumaczone na 21 języków – to pewnie też argument, który stał za tą decyzją. Ale przyznam szczerze: to nigdy nie był mój cel.

Chciałem po prostu pisać dobre powieści, dostarczające czytelnikowi przyjemności i emocji. Natomiast jeśli ktoś w tym zobaczył

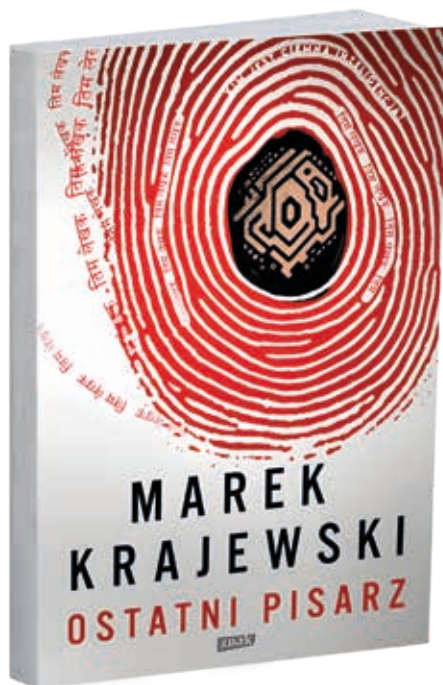
dotadkową wartość, to tylko powód do wdzięczności. Wie pan, to trochę jak z pszczołą: jej celem jest zebrać nektar, ale przy okazji zapyla kwiaty. Ten efekt uboczny przynosi korzyść całemu światu. Tak samo tutaj. Moim „nektarem” jest tworzenie dobrej rozrywki, a jeśli przy okazji ktoś widzi w tym coś więcej – promowanie kraju, budowanie wizerunku Polski – to ja mogę się tylko uśmiechnąć i powiedzieć: dobrze, niech tak będzie.

KB: Na koniec chciałbym powrócić do kryminału i zapytać, jak pan radzi sobie z owym zaglądaniem w otchłań, w mrok. Czy po pracy nad takimi historiami trzeba się jakoś oczyszczać?

MK: Ja tego nie potrzebuję. Mam, powiedzmy, naturę dość osobliwą – potrafię się odciąć grubą kreską od wszystkiego, co wiąże się z moim literackim światem. Od siódmej rano do szesnastej piszę – siedzę w świecie zbrodni, zła, podejrzeń, ciemnych zaułków ludzkiej duszy. A potem stawiam kropkę, zamykam komputer i wychodzę. Wracam do normalnego życia. Idę na obiad, spędzam wieczór z żoną, słucham muzyki, czytam książki. To mnie oczyszcza w zupełnie naturalny sposób.

Z pana pytania wynika jednak inna ciekawa kwestia: czy autor piszący o złu nie powinien odczuwać dyskomfortu na myśl o potencjalnej inspiracji? Ja jednak się tego nie boję. To, co piszę, to w dużej mierze wyobraźnia, czasem wsparta wspomnieniami czy anegdotami, ale nie instrukcją obsługi przestępstwa. Pamiętam spotkanie autorskie w ciężkim więzieniu w Wołowie, widziałem się tam z 12 osadzonymi. Sam ich zapytałem, czy ich zdaniem ktoś mógłby się wzorować na moich opisach. Odpowiedzieli zgodnie, że oni sami siedzą w więzieniu, bo coś nagle w nich pękło, że o ich czynie zdecydował zły impuls. I mieli rację. Impuls oczywiście potrzebuje jakiegoś podłoża, ale sama zbrodnia nie rodzi się z lektury. Rozmawiałem

z wieloma policjantami, prokuratorami, sędziami. Wszyscy mówili to samo: 90 proc. zbrodni w Polsce to czyny popełnione pod wpływem alkoholu, a dziś coraz częściej również narkotyków. Zapalnikiem jest kłótnia, urażona duma, a nie skomplikowany plan rodem z thrillera. Seryjni mordercy, tacy „z powołania”, to w Polsce absolutny margines – pół promila wszystkich spraw. Zatem nie obawiam się, że ktoś mógłby traktować moje książki jak podręcznik zbrodni. Wiem, że niektórzy mogą uznać to za przejaw beztroski – że piszę o złu bez lęku, że się nim nie przejmuję. Ale tak po prostu wygląda moje doświadczenie.



Prof. Edward Wylęgała o przełomach w polskiej okulistyce

- Choć formalnie przeszedłem już na emeryturę, pracuję dziś więcej niż kiedykolwiek wcześniej. Pasja do okulistyki nie zna granic wieku.
- Od początku mojej drogi zawodowej fascynuje mnie rogówka – struktura pozornie prosta, a jednak absolutnie kluczowa dla widzenia. Jeśli traci przezroczystość, przestajemy widzieć świat.
- Już około 2010 r. poziom polskiej okulistyki zrównał się z poziomem zachodnim, a dziś w wielu dziedzinach jesteśmy nawet o krok dalej.
- Niewątpliwie jesteśmy liderami w leczeniu zwyrodnienia plamki żółtej (AMD) oraz zaćmy, a także w rozwijaniu nowoczesnych technik laserowych.
- Podstawą jest zdrowy styl życia, który ma bezpośredni wpływ nie tylko na układ sercowo-naczyniowy, ale również na kondycję oczu. Warto pamiętać, że to, co dobre dla serca, jest również dobre dla wzroku.

Z prof. **Edwardem Wylęgałą** rozmawia Michał Lipiński.

Michał Lipiński: W tym roku obchodzi pan jubileusz 40-lecia pracy lekarskiej i 25-lecia kierowania Kliniką Okulistyki w Szpitalu Kolejowym w Katowicach. Wielokrotnie podkreślał pan, że chce wprowadzać co roku przynajmniej jedną innowacyjną procedurę chirurgiczną. Czy udaje się panu tę zasadę realizować?

Edward Wylęgała: Jeszcze przed przejściem na emeryturę postawiłem sobie za cel, że co roku wprowadzę coś nowego, co rozwinie naszą klinikę i poprawi skuteczność leczenia pacjentów. I rzeczywiście, choć formalnie przeszedłem już na emeryturę, to pracuję dziś więcej niż kiedykolwiek wcześniej. Pasja do okulistyki nie zna granic wieku. *(śmiech)* Nadal wprowadzam nowe rozwiązania. W tym roku na przykład uruchomiliśmy nowy laser ekscymerowy przeznaczony do leczenia jaskry. To technologia, która otwiera zupełnie nowy rozdział w terapii tej choroby, pozwalając na bardziej precyzyjne i mniej inwazyjne obniżanie ciśnienia wewnątrzgałkowego.

ML: Jakie wprowadzone przez pana zabiegi przyniosły szczególną satysfakcję?

EW: Od początku mojej drogi zawodowej fascynuje mnie rogówka – struktura pozornie prosta, a jednak absolutnie kluczowa dla widzenia. Gdyby porównać oko do zegarka, rogówka jest jego szkiełkiem, przezroczystą tarczą, przez którą widać wnętrze mechanizmu. Jeśli traci przezroczystość, przestajemy widzieć świat.

Dlatego przez cztery dekady mojej pracy koncentruję się na chirurgii rogówki. Wprowadziliśmy w Polsce przeszczepy warstwowe,

czyli mniej inwazyjne metody pozwalające wymieniać tylko uszkodzoną część rogówki. Wykonaliśmy pierwsze w kraju przeszczepy komórek macierzystych nabłonka rogówki pochodzących od dawców rodzinnych czy też wyhodowanych w laboratorium, pierwsze przeszczepy warstwowe, a także implantacje sztucznej rogówki. Te zabiegi w momencie wprowadzania należały do pionierskich nie tylko w Polsce, lecz również w Europie i na świecie.

ML: Czy to prawda, że sztuczna rogówka powstała przy współpracy z Uniwersytetem Harvarda?

EW: Tak, to prawda. Wprowadzenie tej procedury do praktyki klinicznej w Polsce było możliwe dzięki współpracy z jednym z najwybitniejszych ośrodków okulistycznych na świecie – Harvard Medical School. Ogromną rolę odegrał w tym prof. Claes Dohlman, twórca sztucznej rogówki (Boston KPro), oraz prof. Ula Jurkunus, która szkoliła mnie i mój zespół w Katowicach w zakresie tej niezwykle zaawansowanej procedury chirurgicznej. Dzięki ich zaangażowaniu nasz ośrodek stał się europejskim centrum specjalizującym się w implantacjach sztucznej rogówki, a pacjenci z wielu krajów przyjeżdżają do nas na konsultacje i zabiegi. Utrzymujemy stały kontakt z naukowcami z Harvardu, wspólnie omawiając wyniki leczenia i rozwój nowych technologii. To przykład, jak współpraca międzynarodowa przekłada się bezpośrednio na rozwój medycyny w Polsce i dostęp pacjentów do najnowocześniejszych metod leczenia na światowym poziomie. Udało się wprowadzić tę procedurę do koszyka refundacyjnego.



© KANA MEDIA

Edward Wylęgała – wybitny okulista, profesor nauk medycznych, prorektor Śląskiego Uniwersytetu Medycznego (SUM) w Katowicach, autorytet w dziedzinie chirurgii i diagnostyki okulistycznej, pionier we wdrażaniu innowacyjnych technologii w medycynie. Od 2000 r. pracuje jako profesor i ordynator oddziału okulistycznego w Okręgowym Szpitalu Kolejowym w Katowicach. Pełni funkcję kierownika Oddziału Klinicznego Okulistyki SUM. Od 1 marca 2014 r. pełnomocnik rektora SUM Przemysława Jałowickiego ds. programów rozwojowych i innowacji. Prorektor SUM ds. rozwoju i transferu technologii w kadencjach 2020–2024 i 2024–2028. Został wybrany jako członek Senatu SUM w kadencji 2024–2028. W pracy badawczej i klinicznej zainteresowania Edwarda Wylęgały dotyczą m.in. przeszczepień rogówki i powierzchni oka, schorzeń plamki żółtej (w tym AMD), badań genetycznych w okulistyce, okulistycznej chirurgii urazowej oraz koherencyjnej tomografii optycznej. Wykonuje m.in. zabiegi laserowe, operacje jaskrowe oraz zabiegi usunięcia zaćmy metodą fakoemulsyfikacji. W marcu 2010 r. jego zespół przeprowadził pionierski w Polsce zabieg wszczepienia protezy rogówki wykonanej z tytanu i pleksiglasu. W 2018 r. dokonał pierwszego w Polsce przeszczepu uzyskanych w wyniku ekspansji *ex vivo* autologicznych ludzkich komórek nabłonka rogówki, zawierających komórki macierzyste (w ramach badania klinicznego Holoclar). Jest pionierem wykorzystania ultradźwięków w terapii jaskry. Swoje prace publikował w czasopismach krajowych i zagranicznych, m.in. w „Ophthalmology”, „Cornea”, „Investigative Ophthalmology & Visual Science” oraz „European Journal of Ophthalmology”. Laureat wielu nagród; w kwietniu 2025 r. uhonorowany tytułem Promotora Polski, przyznawanym przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego.

ML: Jak w ciągu 40 lat zmieniła się polska okulistyka?

EW: Zmieniła się całkowicie – właściwie jest nie do poznania. Kiedy zaczynałem pracę 40 lat temu, pacjent po operacji zaćmy leżał w szpitalu dwa tygodnie i po zabiegu musiał nosić grube, ciężkie okulary, żeby w ogóle widzieć. Dziś może opuścić szpital po dwóch godzinach od operacji, a do normalnych zajęć, w tym pracy zawodowej, wraca często po tygodniu. To pokazuje, jak ogromny postęp dokonał się w zakresie techniki chirurgicznej, materiałów i bezpieczeństwa zabiegów. Podobnie rewolucję przeszło leczenie chorób siatkówki. Kiedyś wielu pacjentów z tymi schorzeniami traciło wzrok bezpowrotnie, dziś – dzięki osiągnięciom biologii molekularnej – możemy wstrzykiwać do wnętrza oka leki, które nie tylko zatrzymują rozwój choroby, ale w wielu przypadkach przywracają widzenie.

W mojej ocenie przełomowy był rok 1989, gdy otworzyły się granice i mogliśmy wyjeżdżać do najlepszych ośrodków na świecie, oraz rok 2004, kiedy Polska weszła do Unii Europejskiej. Od tego czasu zaczęliśmy prowadzić wspólne badania i sprowadzać najnowsze technologie. Uważam, że już około 2010 r. poziom polskiej okulistyki zrównał się z poziomem zachodnim, a dziś w wielu dziedzinach jesteśmy nawet o krok dalej.

ML: W jakich obszarach Polska jest liderem?

EW: Niewątpliwie jesteśmy liderami w leczeniu zwyrodnienia plamki żółtej (AMD) oraz zaćmy, a także w rozwijaniu nowoczesnych technik laserowych. Sam fakt, że w Polsce nie ma już kolejek do operacji zaćmy, a pacjenci z chorobami cywilizacyjnymi narządu wzroku są leczeni na bardzo wysokim poziomie, najlepiej świadczy o dojrzałości naszego systemu okulistycznego. Ogromne osiągnięcia notujemy również w zakresie chirurgii rogówki, w wykorzystaniu laserów femtosekundowych i ekscymerowych w transplantologii, a także w nowoczesnym leczeniu jaskry z użyciem laserów sterowanych sztuczną inteligencją. Dynamicznie rozwija się chirurgia refrakcyjna soczewki, która pozwala jednocześnie korygować wady wzroku i usuwać zaćmę. Chirurgia siatkówki jest na bardzo wysokim poziomie i tak jak kiedyś polscy pacjenci szukali pomocy za granicą, tak teraz my przyjmujemy pacjentów z innych krajów. Na ten wysoki poziom polskiej okulistyki pracuje nie tylko nasz ośrodek w Katowicach, ale także uniwersyteckie kliniki okulistyczne w Lublinie, Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu i innych miastach. Mamy też świetnych młodych specjalistów, którzy szybko stają się liderami w swoich dziedzinach i będą wkrótce

wyznaczać światowe standardy. W mojej klinice wyszkoliłem ponad 40 mikrochirurgów i siedmiu profesorów, co uważam za jedno z największych osiągnięć mojego zawodowego życia.

ML: Jakie choroby oczu uznaje pan dziś za najbardziej typowe dla cywilizacji XXI w.?

EW: Bez wątplenia są to zaćma, jaskra, zwyrodnienie plamki żółtej (AMD) oraz retinopatia cukrzycowa. Z leczeniem zaćmy poradziłem sobie znakomicie – dostępność operacji w Polsce jest bardzo dobra, a jakość zabiegów dorównuje najlepszym klinikom w Europie. Pacjenci nie muszą już długo czekać na operację, a większość z nich odzyskuje pełną sprawność wzrokową w bardzo krótkim czasie. W przypadku jaskry potrafimy ją doskonale diagnozować i skutecznie monitorować, choć wciąż czekamy na przełom, który pozwoliłby zahamować chorobę na poziomie komórkowym. W mojej klinice pracujemy obecnie z wykorzystaniem nowego lasera ekscymerowego do leczenia jaskry – technologii, która daje nadzieję na jeszcze bardziej precyzyjne i bezpieczne zabiegi. Retinopatia cukrzycowa to również choroba cywilizacyjna, która stanowi jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla wzroku w populacji osób dorosłych, głównie chodzi o cukrzycowy obrzęk plamki. Dzięki postępowi w biologii molekularnej i farmakoterapii możemy dziś podawać do wnętrza oka leki, które nie tylko hamują rozwój choroby, ale często przywracają pacjentom wzrok. W Polsce funkcjonują programy lekowe leczenia chorób siatkówki, finansowane przez NFZ, które zapewniają chorym dostęp do terapii na najwyższym światowym poziomie. Ogromna w tym zasługa konsultanta krajowego w dziedzinie okulistyki prof. dra hab. n. med. Marka Ręka, który dba nie tylko o utrzymanie tych osiągnięć, ale również o bieżące doskonalenie organizacji polskiej okulistyki. Dużą rolę odgrywają także nasze doktoraty wdrożeniowe realizowane w Szpitalu Kolejowym w Katowicach – dzięki nim nowe pomysły, technologie i rozwiązania organizacyjne szybko trafiają do praktyki klinicznej, usprawniając działanie całego systemu okulistycznego w Polsce.

ML: Jak można przeciwdziałać tym schorzeniom?

EW: Podstawą jest zdrowy styl życia, który ma bezpośredni wpływ nie tylko na układ sercowo-naczyniowy, ale również na kondycję oczu. Warto pamiętać, że to, co dobre dla serca, jest również dobre dla wzroku. Przede wszystkim należy unikać palenia papierosów, które znacząco przyspiesza procesy zwyrodnieniowe w siatkówce i zwiększa ryzyko rozwoju jaskry oraz AMD. Dym tytoniowy uszkadza naczynia krwionośne, zaburza mikrokążenie i ogranicza dostęp tlenu do tkanek oka. Ogromne znaczenie ma także prawidłowa dieta – uboga w tłuszcze zwierzęce, a bogata w warzywa, owoce, ryby morskie, produkty pełnoziarniste i antyoksydanty. Witaminy A, C, E, luteina, zeaksantyna i kwasy omega-3 wspierają prawidłowo

we funkcjonowanie siatkówki i soczewki. Nie wolno też zapominać o aktywności fizycznej, która poprawia krążenie, reguluje ciśnienie tętnicze i poziom cukru we krwi, a tym samym chroni przed chorobami naczyniowymi oka. Nawet regularne spacerowanie na świeżym powietrzu mają ogromne znaczenie profilaktyczne. I wreszcie – regularne badania okulistyczne. Wiele chorób oczu, jak jaskra czy retinopatia cukrzycowa, przez długi czas nie daje objawów. Wczesne wykrycie pozwala rozpocząć leczenie, zanim dojdzie do nieodwracalnego uszkodzenia wzroku.

ML: Czy to prawda, że interesuje się pan kosmochem?

EW: No tak, ktoś żartobliwie powiedział, że „odleciałem w kosmos”, i chyba coś w tym jest. *(śmiech)* Ale mówiąc poważnie: medycyna kosmiczna nie powstała po to, by leczyć wyłącznie astronautów, lecz by opracowywać nowe technologie, które potem można zastosować tu, na Ziemi. Wiele rozwiązań opracowanych dla potrzeb misji kosmicznych znalazło swoje zastosowanie w medycynie – od specjalnych materiałów, poprzez mikroczipy, aż po systemy śledzenia ruchu gałek ocznych, które wykorzystujemy dziś podczas zabiegów laserowych w okulistyce. Obecnie przygotowujemy się do badań nad ukrwieniem nerwu wzrokowego w warunkach nieważkości. Planujemy udział w locie parabolicznym, który symuluje stan mikrogravitacji. Dysponujemy unikatowym w Polsce urządzeniem do nieinwazyjnego pomiaru przepływu w naczyniach nerwu wzrokowego, a badania prowadzimy we współpracy z naukowcami z Japonii. Celem tych prac jest zrozumienie mechanizmu zaniku włókien nerwu wzrokowego, co może przyczynić się do opracowania nowych metod leczenia chorób takich jak jaskra czy neuropatie wzrokowe. Nasza uczelnia jest też członkiem Akademickiej Sieci Kosmicznej, której przewodzi Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. Współpracujemy z nowo utworzonym Wydziałem Space Technology AGH, dzięki czemu możemy łączyć okulistykę, inżynierię i nauki kosmiczne w zupełnie nowym, interdyscyplinarnym wymiarze.

ML: Na zakończenie chciałbym zapytać, czym dla pana jest tytuł Promotora Polski.

EW: To ogromne i nieoczekiwane wyróżnienie. Fundacja „Teraz Polska” od lat promuje ludzi, którzy wnoszą wartość w rozwój kraju – w nauce, gospodarce i kulturze. Dlatego to odznaczenie traktuję jako uhonorowanie nie tylko mojej pracy, ale całego zespołu, z którym mam zaszczyt współpracować. Od lat staram się promować Polskę – w Chinach, w Stanach Zjednoczonych, na Sycylii, gdzie pełnię funkcję profesora wizytującego na Uniwersytecie w Mesynie. Uważam, że polska nauka i medycyna są naszym najlepszym towarem eksportowym. Ten tytuł dedykuję moim współpracownikom, studentom i mojej rodzinie – to dzięki nim mogę z radością i pasją wykonywać zawód, który jest dla mnie nie tylko pracą, ale i powołaniem.

Jak daleko się posuniesz, kiedy poproszą, byś skrzywdził drugiego człowieka?

- Posłuszeństwo bywa niezbędne, ale bywa też źródłem katastrofy moralnej.
- Trzeba umieć rozróżniać, kiedy posłuszeństwo jest cnotą, a kiedy winą. Nawet na wojnie, a może zwłaszcza tam, nie wolno zawieszać refleksji.
- Antropomorfizujemy technologię, a im bardziej przypomina człowieka, tym łatwiej jej ulegamy.
- Większość manipulacji działa, bo ktoś odbiera nam przestrzeń na refleksję. Działa presja czasu, emocji, poczucia okazji.
- W bezpośrednim kontakcie widok twarzy, ton głosu, dotyk dłoni wzmacniają współczucie i empatię. W sieci ta warstwa znika, a emocje negatywne – złość, wstręt, pogarda – łatwiej się ujawniają, bo nic nas nie powstrzymuje.

Z prof. **Dariuszem Dolińskim** rozmawia Kamil Broszko.

Kamil Broszko: Panie profesorze, zacznijmy od klasyki. Eksperyment Milgrama – słynny, ale jednak często przywoływany nie do końca precyzyjnie. Na czym polegał i dlaczego jest tak ważny?

Dariusz Doliński: Najpierw warto zaznaczyć, że powinniśmy mówić nie o jednym, lecz o eksperymentach Milgrama – w liczbie mnogiej. Było ich 24, choć nie wszystkie zostały opublikowane, między innymi z powodów etycznych. Najśłynniejsze są dwa, różniące się jedynie detalem: w jednym „uczeń” po dziesiątym błędzie zaczyna domagać się, aby pozwolono mu zakończyć udział w eksperymencie, i mówi, że ma problemy z sercem (co eksperymentator ignoruje), a w drugim – tego elementu nie ma. Nie wpłynęło to jednak znacząco na wyniki.

Wczesne lata 60., amerykańskie New Haven, kampus Yale – jednej z elitarnych uczelni Ligi Bluszczowej. W lokalnej gazecie ukazuje się ogłoszenie o badaniach nad pamięcią i uczeniem

Dariusz Doliński – psycholog, profesor nauk humanistycznych, członek rzeczywisty Polskiej Akademii Nauk, pracownik naukowy Uniwersytetu SWPS. Specjalizuje się w psychologii zachowań społecznych (mechanizmy ulegania wobec zewnętrznego nacisku i manipulacji społecznej) oraz w psychologii emocji i motywacji. Jest autorem około 300 publikacji, w tym artykułów publikowanych w najważniejszych światowych periodykach naukowych i m.in. książek „Techniques of social influence. The psychology of gaining compliance”, „Przypisywanie moralnej odpowiedzialności”, „Orientacja defensywna”, „Strategie samoutrudniania. Rzucanie kłód pod własne nogi”, „Psychologia wpływu społecznego”, „Psychologia reklamy”. Był przewodniczącym Komitetu Psychologii PAN, prezesem Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej i redaktorem naczelnym „Polish Psychological Bulletin”. Członek Rady Doskonałości Naukowej w ubiegłej i bieżącej kadencji.



© SWPS

się. Uczestnicy mieli spędzić w laboratorium godzinę i otrzymać 4,50 dolara.

Zgłaszający się ochotnik trafia do budynku wydziału psychologii, gdzie poznaje drugiego uczestnika. Wita ich eksperymentator, wręcza pieniądze z zastrzeżeniem, że należą się niezależnie od przebiegu badania – to ważny szczegół. Wyjaśnia, że potrzebne są dwie role: „nauczyciela” i „ucznia”. Losowanie wydaje się uczciwe, lecz zawsze prowadzi do tego samego wyniku: badany zostaje „nauczycielem”.

„Uczeń” zapamiętuje pary słów, po czym zostaje przypięty do elektrod w sąsiednim pokoju. Kabel prowadzi do generatora prądu z 30 przyciskami – od 15 do 450 woltów, opisanymi od „lekkiego uderzenia” po „niebezpieczne dla zdrowia”. Ostatnie dwa są już „poza skalą”. Eksperymentator demonstruje urządzenie: 45 woltów, czyli lekkie porażenie – uczestnik ma uwierzyć, że takie impulsy odczuwa „uczeń”.

Badanie rusza. „Nauczyciel” odczytuje słowa, a za kolejne błędy razi „ucznia” prądem. Najpierw słychać chrząknięcie, potem jęk, krzyk, błaganie o przerwanie, w końcu – ciszę. Zaniepokojony uczestnik odwraca się do eksperymentatora. Słyszy chłodne: „Proszę kontynuować”. Potem: „Eksperyment wymaga, by pan kontynuował”, „To konieczne”, aż wreszcie: „Nie ma pan wyboru. Musi pan kontynuować”.

Tymczasem „uczeń” nie otrzymuje żadnych wstrząsów, to aktor. Badany jest tylko „nauczyciel”, ten, który wierzy w autorytet nauki i wykonuje polecenia. Eksperyment nie dotyczył pamięci, lecz posłuszeństwa wobec władzy.

Milgram pytał wcześniej psychiatrów i studentów, ilu uczestników nacisnęłoby wszystkie 30 przycisków, aż do 450 woltów. Szacunki wynosiły około jednego procenta. W rzeczywistości – 62,5 proc., a w innym wariantcie – 65 proc. To jeden z najbardziej wstrząsających eksperymentów w dziejach nauk społecznych. Badanie, które na zawsze zmieniło sposób, w jaki myślimy o moralności, autorytecie i o samych sobie.

KB: Pan profesor powtarza eksperyment Milgrama, dokonując jego replikacji. Jaki jest tego cel?

DD: Replikacje pojawiły się niemal natychmiast po oryginalnych badaniach Milgrama. Naukowcy na całym świecie próbowali sprawdzić, czy posłuszeństwo wobec autorytetu wygląda tak samo w różnych kulturach, na przykład na Bliskim Wschodzie, w Europie, Ameryce Południowej. Później jednak te badania zarzucono, głównie z powodów etycznych – uczestnicy eksperymentu Milgrama przeżywali ogromny stres. Jednak na początku XXI w. amerykański psycholog Jerry Burger zadał sobie pytanie, czy dziś, w erze deklarowanej niezależności, ludzie nadal byłiby posłuszni w podobnych warunkach.

KB: Przeświadczenie, że nie można powtórzyć eksperymentów Milgrama, było w psychologii powszechne i silnie ugruntowane. Jak Burger rozwiązał ten dylemat?

DD: Wykazał się genialną prostotą. Zauważył, że w badaniach Milgrama, jeśli ktoś kontynuował eksperyment po naciśnięciu dziesiątego przycisku, czyli po uruchomieniu napięcia 150 woltów, to niemal zawsze dochodził do samego końca, do 450 woltów. Uznał więc, że wystarczy zatrzymać badanie właśnie w tym punkcie. Zamiast narażać uczestników na skrajne emocje, można porównać, ilu z nich dziś naciska dziesiąty przycisk, a ilu robiło to w latach 60. Wyniki były zaskakująco zbliżone: posłuszeństwo się nie zmieniło.

Nasz zespół zachwycił się tym pomysłem. Okazało się, że można badać mechanizmy ulegania autorytetowi, nie krzywdząc uczestników. Nie chcieliśmy po prostu powtarzać Milgrama, szukaliśmy raczej czynników, które mogłyby to posłuszeństwo modyfikować, osłabiać, tłumić.

KB: I czego się państwo dowiedzieli? Jaka część Polaków jest skłonna, mówiąc brutalnie, razić prądem innych ludzi pod wpływem oddziaływania autorytetu?

DD: Zaczniemy od początku. Pierwszy przycisk – 15 woltów – naciskają niemal wszyscy. Wśród blisko 900 osób, które przebadaliśmy, tylko jedna odmówiła już na tym etapie. Trudno się zresztą dziwić: podczas demonstracji urządzenia sami pokazujemy uczestnikom impuls 45-woltowy i choć jest nieprzyjemny, nie sposób uznać go za bolesny. Pierwszy przycisk to, można powiedzieć, rodzaj dotykowego komunikatu: „popeliłeś błąd”. Znacznie ciekawsze są wyniki dla dziesiątego przycisku, czyli 150 woltów. W różnych wariantach naszych badań 85–90 proc. uczestników wykonało wszystkie dziesięć poleceń. Ale nie zawsze. W pewnych warunkach odsetek posłusznych wyraźnie się zmniejszał.

Obserwowaliśmy też reakcje werbalne – momenty, gdy badany zaczyna negocjować z eksperymentatorem: „Czy na pewno muszę?”, „Może wystarczy?”. Takie chwile wahania są bardzo wymowne. Pokazują, że człowiek czuje opór, choć go nie okazuje wprost.

KB: Czy w tych wahaniami widać różnice między kobietami i mężczyznami? W eksperymentach Milgrama badani byli niemal wyłącznie mężczyźni.

DD: Od początku badaliśmy i kobiety, i mężczyzn. Wynik był jednoznaczny: posłuszeństwo nie zależy od płci. Zastanawialiśmy się też, czy płeć osoby siedzącej za ścianą coś zmieni. Czy mężczyźni okażą się mniej skłonni do rażenia kobiet, zadziała w nich jakiś męski etos. Nic z tego – płeć „ofiary” nie miała znaczenia. Sprawdziliśmy więc dalej, czy płeć eksperymentatora wpływa na zachowanie uczestników. Czy kobieta wydająca polecenia będzie równie skuteczna jak mężczyzna. Okazało się, że tak. Wiek również nie odgrywał roli.

Druga część badań dotyczyła pytania, dlaczego w ogóle jesteśmy posłuszni. Amerykański psycholog Steven Gilbert wysunął hipotezę o „efekcie stopniowości”. Uczestnik zaczyna od 15 woltów, potem 30, 45, 60... Każdy krok to niewielka zmiana, pozornie



Stanley Milgram w nowojorskim metrze.

bez znaczenia. Gdyby od razu poprosić o naciśnięcie przycisku 450 voltów, odmówiłby natychmiast. Ale małymi krokami przesuwamy granicę, nie zauważając, kiedy ją przekracza.

Postanowiliśmy to zweryfikować. W jednej grupie zastosowaliśmy klasyczną procedurę – napięcie rosło z każdym błędem. W drugiej uczestnicy już przy pierwszym mieli wcisnąć dziesiąty przycisk, 150 voltów. Spodziewaliśmy się sprzeciwu. A jednak nie – odsetek posłusznych był niemal identyczny.

Zastanawialiśmy się więc, czy chodzi o różne postrzeganie napięcia. W USA 150 voltów brzmi groźnie – w domowych gniazdkach jest 110. W Polsce, gdzie mamy 230, może wydawać się to mniej niebezpieczne. Powtórzyliśmy więc badanie, prosząc o naciśnięcie piętnastego przycisku, 225 voltów. Wynik? Ten sam. Ludzie naciskali.

KB: Czyli żadne racjonalne argumenty nie zmniejszają posłuszeństwa. Próbowali państwo badać motywacje ekonomiczne?

DD: Tak. W oryginalnym eksperymencie uczestnicy dostawali wynagrodzenie z góry – 4,50 dolara. Milgram uważał, że to gwarantuje im swobodę: mogą w każdej chwili zrezygnować. My pomyśleliśmy odwrotnie – że właśnie to może być problemem. Jeśli już wzięli pieniądze, czują się zobowiązani. Stworzyliśmy więc warunki, w których wynagrodzenie zależało od wykonania zadania. Za każde „uderzenie” uczestnik dostawał 5 złotych, w sumie mógł zarobić 50. I znowu – żadnej różnicy.

KB: Czy więc ślepe, bezrefleksyjne posłuszeństwo jest uniwersalne, niezależne od wszystkiego?

DD: Nie do końca. W pewnym momencie zaczęliśmy szukać różnic indywidualnych – zastanawiać się, czy ludzie różnią się osobowościowo. Może bardziej empatyczni uczestnicy szybciej się wycofują? Logiczne, prawda? A jednak wyniki temu przeczą. Poziom empatii nie miał żadnego wpływu. Zarówno osoby bardzo empatyczne, jak i te mniej wrażliwe zachowywały się tak samo.

Zamiast zignorować ten wynik, postanowiliśmy go zrozumieć. I tak powstał nasz model teoretyczny. Zakłada on, że uczestnicy eksperymentu przeżywają tzw. konflikt unikania–unikania: mają do wyboru dwa zła. Albo skrzywdzą człowieka siedzącego za ścianą, albo – symbolicznie – skrzywdzą eksperymentatora, który jest uprzejmy, sympatyczny, zapłacił im, liczy na ich pomoc. Nie chcą zrobić krzywdy żadnemu z nich, ale muszą wybrać. I dopóki konsekwencje dla „ucznia” wydają się niewielkie, wybierają mniejsze zło, czyli posłuszeństwo.

KB: Czyli sytuacja fizyczna – kto jest bliżej, kogo widzimy – też ma znaczenie?

DD: Ogromne. W klasycznym układzie eksperymentator siedzi w tym samym pokoju, a „uczeń” za ścianą. Z tym pierwszym mamy kontakt wzrokowy, z drugim – nie. Łatwiej skrzywdzić kogoś, kogo nie widzimy. Postanowiliśmy więc zmienić układ przestrzenny. W jednej wersji cała trójka – „nauczyciel”, „uczeń” i eksperymentator – siedzi w tym samym pokoju. Posłuszeństwo natychmiast spada.

W innej wersji wprowadziliśmy trzy pomieszczenia: „uczeń” w jednym, eksperymentator w drugim, osoba badana pomiędzy nimi. I znowu – mniej posłuszeństwa. Najniższe wyniki uzyskaliśmy

jednak wtedy, gdy eksperymentator był za ścianą, a „nauczyciel” i „uczeń” w tym samym pokoju. Gdy rozkaz staje się głosem z oddali, jego moc słabnie. To tłumaczy również brak związku z empatią. Osoby bardziej empatyczne przeżywają silniejszy konflikt – współczują zarówno „uczniowi”, jak i eksperymentatorowi.

W kolejnej wersji eksperymentu na jego początku zarówno „uczeń”, jak i „nauczyciel” wypełniają kwestionariusz dotyczący poglądów na kwestie, które dzielą Polaków, takie jak prawo aborcyjne, religia w szkołach, dostęp do broni, szczepienia. Potem eksperymentator udaje, że skanuje odpowiedzi, i mówi z zaskoczeniem: „98,6 proc. zgodności poglądów”. W ten sposób uczestnik ma wrażenie, że osoba za ścianą to jego brat bliźniak ideowy. I rzeczywiście w takich warunkach posłuszeństwo dramatycznie spada. Empatia działa, ale tylko wtedy, gdy ją skierujemy.

KB: A co z samym tytułem „nauczyciel”? Czy ta nazwa nie wpływa na decyzje?

DD: Właśnie. Milgram nazwał swoich uczestników nauczycielami, ale tak naprawdę byli to raczej egzaminatorzy. Nie uczyli niczego, jedynie oceniali i karali za błędy. Zmieniliśmy to. W jednym z naszych badań uczestnik najpierw rzeczywiście uczył „ucznia” par słów, a dopiero potem przechodził do fazy testu. Nagle musiał karać kogoś, kogo sam przed chwilą czegoś nauczył. Efekt? Posłuszeństwo wyraźnie spada.

KB: Rozumiem już, dlaczego w przypadku badań pana profesora nie można mówić o prostej replikacji eksperymentu Milgrama, a trzeba raczej wspomnieć o otwieraniu całych nowych kierunków badawczych.

DD: Szukamy nowej wiedzy o posłuszeństwie, o tym, co je wzmacnia, a co osłabia. I choć nasze wyniki nie pokazują, że Polacy są bardziej posłuszni niż Amerykanie, pokazują coś innego, może ważniejszego: że mechanizmy posłuszeństwa są w nas głęboko zakorzenione, uniwersalne, ale nie niezmiennie. Można je zrozumieć i czasem, z odrobiną świadomości, również przezwyciężyć.

KB: Pana odkrycia dotyczące warunków, w których negatywne posłuszeństwo spada, łagodzą trochę pesymistyczny obraz natury ludzkiej, wyłaniający się z klasycznych eksperymentów Milgrama. Ale chciałbym zapytać o coś innego. Wydarzenia ostatnich lat narzucają nowe konteksty. Milgram, jak wiemy, projektował swoje badania, próbując zrozumieć okrucieństwa II wojny światowej. Pan profesor z kolei prowadzi swoje eksperymenty w czasach, gdy znów widzimy wojnę, tym razem tuż za granicą. Brutalizują się język, emocje, media. Jak obecna rzeczywistość wpływa na wyniki pana badań?

DD: Zanim przejdę do odpowiedzi, chciałbym rozwiązać pewien mit – że eksperymenty Milgrama miały tłumaczyć nazizm. To nie do końca prawda.

Milgram był doktorantem Solomona Ascha, wybitnego badacza konformizmu, urodzonego w Warszawie lub jej okolicach. Asch zasłynął eksperymentem, w którym uczestnicy mieli wskazać odcinek najbardziej podobny do wzorca. Obok nich siedzieli współpracownicy badacza udający uczestników i jednogłośnie podawali błędną odpowiedź. Chodziło o to, czy badany zaufa własnym oczom, czy podporządkuje się grupie.

Milgram był tym zafascynowany, ale uznał, że długość odcinków to temat zbyt błahy. Pomyślał więc: co się stanie, jeśli zamiast powtarzać cudze opinie, ludzie zaczną naśladować cudze czyny, na przykład posłuszeństwo wobec autorytetu? Tak narodził się pomysł na eksperyment, który przeszedł do historii.

Co ciekawe, Milgram wcale nie planował badać posłuszeństwa. Chciał jedynie przeprowadzić test kontrolny – sprawdzić, czy człowiek pozostawiony sam sobie odmówi wykonania polecenia. Ale nie odmówił. Wcisnął kolejne przyciski, „rażąc” człowieka po drugiej stronie ściany. Ten wynik zaskoczył Milgrama i zadecydował o kierunku dalszych badań. Dopiero później zaczął mówić, że chciał zrozumieć nazizm. On tego nie prostował, a z czasem, jak się zdaje, sam w tę interpretację uwierzył.

KB: A czy dziś, analizując swoje wyniki, myśli pan o współczesnych wojnach?

DD: Z pewnością nie w takim sensie, jak sugeruje to pytanie. Nasze badania prowadzimy od ponad 10 lat, zaczynaliśmy w zupełnie innej rzeczywistości. Ale faktycznie wojna dotknęła nas pośrednio. W jednym z eksperymentów, przeprowadzonym dosłownie w dniu rosyjskiej inwazji na Ukrainę, zaobserwowaliśmy coś, czego nie widzieliśmy nigdy wcześniej: ludzie po prostu odmawiali uderzania prądem. W tym samym paradygmacie, przy tych samych instrukcjach odsetek posłusznych spadł niemal do zera. Byliśmy zszokowani. Po kilku dniach wszystko wróciło do normy, ale tamte wyniki pokazują, jak silnie sytuacje graniczne, takie jak wojna, mogą wpływać na moralne decyzje człowieka.

Nie mogliśmy oczywiście potraktować tego jako pełnoprawnego eksperymentu – próba była zbyt mała, warunki zbyt wyjątkowe. Ale to była ważna obserwacja. Pokazała, że ludzie w obliczu realnego cierpienia stają się bardziej wrażliwi, mniej skłonni do bezrefleksyjnego posłuszeństwa.

KB: Czy zatem można powiedzieć, że eksperyment Milgrama nie tyle pokazuje skłonność człowieka do okrucieństwa, co raczej do wykonywania poleceń?

DD: Dokładnie tak. To nie badanie o ludzkiej brutalności, lecz o posłuszeństwie wobec autorytetu – zjawisku powszechnym i wielorakim. Sto lat temu Carney Landis kazał uczestnikom rozcinać szczura, by badać wstręt, i mimo że mogli odmówić, wykonywali polecenia. Inni badacze prosili ludzi o wykonywanie skrajnie nudnych zadań przez długie godziny i też nie spotykali się ze sprzeciwem.

Klasyczny eksperyment Milgrama

Pozorny uczestnik eksperymentu – „uczeń”
(udaje, że czuje ból)

Ekspertymentator
(zachęca uczestnika do kontynuowania)

Uczestnik badania – „nauczyciel”
(„razi” prądem „ucznia”)

© KAKA MEDIA

Autorytet ma potężną moc, niekoniecznie złą. Jeśli nakazuje pomagać, ludzie pomagają; jeśli każe ratować innych w czasie wojny – ryzykują życie. Milgram jedynie ujawnił, że ta sama mechanika zadziała także wtedy, gdy autorytet wymaga złego czynu.

Posłuszeństwo bywa niezbędne. Wyobraźmy sobie ewakuację z płonącego budynku – bez szybkiego podporządkowania wystąpiłyby chaos i ofiary. Ale bywa też źródłem katastrofy moralnej. Wraz z prof. Tomaszem Grzybem wielokrotnie podkreślaliśmy, że w historii więcej zła wyrządzili ludzie posłuszni niż nieposłuszni.

Stąd klucz: umieć rozróżniać, kiedy posłuszeństwo jest cnotą, a kiedy winą. Nawet na wojnie, a może zwłaszcza tam, nie wolno zawieszać refleksji. Gdy usłyszymy rozkaz: „Strzelaj do cywilów!”, naszym obowiązkiem jest go zakwestionować.

KB: Chciałbym zapytać o inny rodzaj posłuszeństwa, mianowicie ten wobec maszyn. Coraz częściej wchodzimy w relacje z algorytmami, chatbotami, cyfrową kontrolą. Czy to nowy obszar badań dla psychologii społecznej?

DD: Tak, i to już od dłuższego czasu. Co ciekawe, zanim maszyny zaczęły przypominać ludzi, my już zaczęliśmy traktować je jak ludzi. W psychologii mówi się o zjawisku *media equation* – równaniu mediów – które opisuje, jak bardzo nasze zachowania wobec komputerów przypominają te wobec innych osób.

Proszę zwrócić uwagę, że mamy względem ludzi określone normy: grzeczności, wzajemności, empatii. Mówimy białe kłamstwa, żeby nie sprawić komuś przykrości. I robimy dokładnie to samo wobec komputerów.

W jednym z badań uczestnicy uczyli się języka hiszpańskiego za pomocą programu komputerowego. Na koniec lekcji komputer prosił ich o ocenę swojego „nauczyciela”. Większość ludzi, nawet niezadowolonych z lekcji, nie potrafiła wystawić niskiej oceny. Ale gdy poproszono ich, by ocenili ten sam program na innym komputerze, mówili o nim znacznie ostrzej. Tak jakby nie chcieli zranić uczuć... maszyn.

To nie anegdota, to trwała tendencja. Złoszcząc się na komputer, mówimy do niego jak do człowieka: „No rusz się, głupku!”. Antropomorfizujemy technologię, a im bardziej przypomina człowieka, tym łatwiej jej ulegamy.

W jednym z eksperymentów robot wskazywał ludziom drogę w budynku objętym remontem. Gdy mówił: „Proszę iść w prawo”, większość uczestników szła właśnie tam, nawet jeśli droga była ewidentnie błędna. Gdyby w tym samym miejscu stała tylko strzałka, odsetek posłusznych byłby mniejszy.

W naszych własnych badaniach sprawdzaliśmy, czy robot może pełnić rolę eksperymentatora w paradygmacie Milgrama. Okazało się, że tak. Robot równie skutecznie jak człowiek potrafił nakłonić badanych do wciskania kolejnych przycisków – czy to wobec człowieka siedzącego za ścianą, czy wobec... innego robota.

To zaskakujące, ale i niepokojące. Bo jeśli uczymy się posłuszeństwa wobec maszyn, wchodzimy w zupełnie nowy obszar. Maszyny nie mają moralności, a my zaczynamy traktować je jak autorytety. To, podobnie jak ludzkie posłuszeństwo, może prowadzić zarówno do dobra, jak i do zła. Posłuszeństwo zawsze zaczyna się w tym samym miejscu: tam, gdzie człowiek przestaje pytać „dlaczego?”.

KB: Jeśli ktoś nas skrzywdzi, przypisujemy mu winę, obarczamy odpowiedzialnością. Ale co w sytuacji, gdy to algorytm nas oszuka, na przykład w transakcji finansowej albo podsuwając fałszywe informacje, które prowadzą nas do błędnych decyzji? Komu wtedy przypisujemy odpowiedzialność?

DD: Ludzie mają naturalną skłonność, by obarczać odpowiedzialnością nie tylko innych ludzi. To zresztą ciekawy mechanizm. Weźmy choćby przykład zwierząt – obwiniamy pszczołę, że nas użądliła, a nie pszczelarza, który trzymał ule. W naszej percepcji to pszczoła jest winna, choć przecież nie kieruje się moralnym wyborem.

Myślę, że wraz z antropomorfizacją technologii – z tym, jak coraz częściej nadajemy maszynom ludzkie cechy – zaczniemy również przypisywać im odpowiedzialność. Na razie jednak, gdy bot nas oszuka, nie mówimy: „Bot mnie zawiódł”, tylko: „Zawiedli mnie ludzie, którzy go stworzyli”. To wciąż oni są dla nas sprawcami.

To trochę jak z bronią palną – nie oskarżamy pistoletu, lecz człowieka, który trzyma go w dłoni. Ale możliwe, że w przyszłości to się zmieni. Być może nadejdzie moment, w którym uznamy, że sztuczna inteligencja jest na tyle autonomiczna, iż potrafi czynić zło bez udziału człowieka. Wtedy przypiszemy jej winę w sensie moralnym. To dziś czysta spekulacja, ale nie tak nieprawdopodobna, jak mogłoby się wydawać.

KB: Jednym z kanonicznych tematów psychologii społecznej są strategie samoutrudniania. Jak wyglądała wiedza na ten temat 20 lat temu i jak wygląda dziś, w epoce mediów społecznościowych i życia na pokaz?

DD: Strategia samoutrudniania to sprytny, choć autodestrukcyjny mechanizm. Człowiek, często nieświadomie, podejmuje działania, które zmniejszają jego szanse na sukces, ale pozwalają wytłumaczyć porażkę. A jeśli mimo wszystko odniesie sukces, może poczuć się tym bardziej genialny.

Najprostszy przykład? Student przychodzący na egzamin z kaczkiem. Zmniejsza swoje szanse na zdanie, ale jeśli obleje, winę zrzuci na alkohol, nie na brak wiedzy. A jeśli zda, tym lepiej dla jego ego: skoro potrafił mimo kaczki, to znaczy, że jest wyjątkowo zdolny.

W latach 80. samoutrudnianie było jednym z ulubionych tematów psychologów społecznych. Badano jego formy – od picia alkoholu, przez prokrastynację, po lęk przed porażką. Zgromadzono ogrom danych i dobrze opisano, kto i w jakich sytuacjach sięga po tę strategię oraz jakie niesie ona skutki.

Z czasem temat się wyczerpał. Ustalono najważniejsze prawidłowości, a kolejne badania miały już charakter uzupełniający. Pojęcie samoutrudniania zaczęto wykorzystywać do opisu innych zjawisk, jak prokrastynacja – odkładanie wszystkiego na ostatnią chwilę. Bo jeśli zawiódę, mogę powiedzieć: „Gdybym tylko zabrał się za to wcześniej, efekt byłby lepszy”. To wciąż ta sama logika – mechanizm ochrony własnego „ja”.

KB: Czy współczesna technologia – gry, media społecznościowe, cyfrowa rozrywka – zmieniła coś w tym zjawisku?

DD: Nie jakościowo, ale ilościowo – zdecydowanie tak. Elektronika otworzyła przed nami nowe możliwości samoutrudniania.

Mamy więcej bodźców, więcej sposobów, by odwręcać, sabotażować, uciekać od wysiłku. Teraz można powiedzieć: „Nie przygotowałem się do egzaminu, bo do późna grałem w gry komputerowe”. To wciąż ten sam mechanizm psychologiczny, tylko z nowymi rekwizytami. Krótko mówiąc, technologia nie stworzyła samoutrudniania, ale uczyniła je łatwiejszym, bardziej kuszącym i bardziej różnorodnym. Człowiek wciąż robi to samo, tylko z lepszym sprzętem.

KB: W klasycznym ujęciu psychomanipulacja to działanie intencjonalne – ktoś kogoś świadomie wykorzystuje, skłania do decyzji, wywiera wpływ. Ale dziś, w epoce algorytmów i automatycznego przetwarzania informacji, ten schemat wydaje się bardziej skomplikowany.

Czy można powiedzieć, że współczesna psychomanipulacja staje się „odpryskiem” rzeczywistości cyfrowej?

I czy dotychczasowe metody jej badania w ogóle jeszcze wystarczają?

DD: Od 40 lat zajmuję się technikami wpływu społecznego, a więc tym, jak ludzie oddziałują na siebie nawzajem. I rzeczywiście, trzeba zacząć od rozróżnienia: każda manipulacja jest wpływem, ale nie każdy wpływ jest manipulacją.

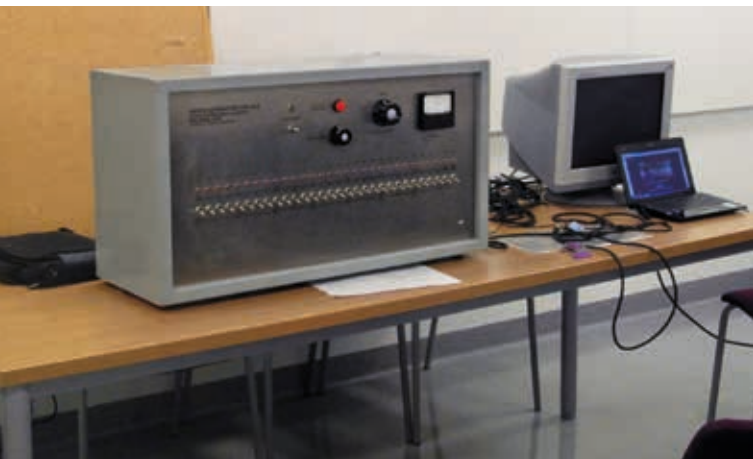
Rodzice, którzy chcą skłonić dziecko do nauki, czy organizacje apelujące o oddawanie krwi też wywierają wpływ społeczny, ale mają szlachetne intencje. Psychologowie przez dziesięciolecia badali te mechanizmy w eksperymentach terenowych – prosili ludzi o wypełnienie ankiety, o datek na cel charytatywny, o drobną przysługę. Takie badania odbywały się w świecie rzeczywistym: w parku, na ulicy, w kawiarni. Osoby badane nie wiedziały, że uczestniczą w eksperymencie.

Chodziło o to, by zobaczyć, jak ludzie reagują w naturalnym środowisku, w autentycznych sytuacjach społecznych. Aż nagle obudziliśmy się w zupełnie nowej rzeczywistości.

Weźmy jeden z klasycznych eksperymentów: badacz podchodził do przechodnia i prosił o wskazanie drogi, powiedzmy, jak dojść z danego miejsca na określony plac. Sprawdzano, jak różne formy zwrócenia się do człowieka wpływają na jego reakcję. Dziś taka prośba w ogóle traci sens. Ludzie patrzą zdziwieni i mówią: „Zobacz pan w GPS-ie”.

Poza tym coraz częściej kontaktujemy się z ekranem komputera czy smartfona, nie z drugim człowiekiem. A to oznacza, że tradycyjne techniki wpływu społecznego – te, które badano w świecie twarzą w twarz – muszą zostać przetestowane od nowa. Dopiero zaczynamy sprawdzać, które z nich działają w świecie online.

Wiedza pozwala
rozumieć świat.
Refleksyjność
pozwala nie dać się
mu uwieść.



© DARIUSZ DOLINSKI

Wrocławska wersja urządzenia wykorzystywanego podczas eksperymentu Milgrama.

KB: A co z manipulacją w ścisłym sensie, z próbą oszukania lub wykorzystania drugiego człowieka? Czy da się ją badać w środowisku cyfrowym?

DD: To znacznie trudniejsze. Manipulacja zakłada przecież, że ktoś manipuluje kimś, a w eksperymencie naukowym trudno byłoby celowo oszukiwać uczestników. Możemy natomiast obserwować zjawiska, które mają charakter manipulacyjny, i analizować ich mechanizmy. Na przykład jak pewne wpisy w mediach społecznościowych służą polaryzacji społeczeństwa. Ktoś gdzieś, często automatyczny system albo bot, wyszukuje tematy, które najbardziej dzielą ludzi. W Polsce to mogą być szczepienia, kwestia uchodźców, polityka. Celem nie zawsze jest przekonanie kogokolwiek do konkretnego poglądu. Chodzi o coś subtelniejszego – by ludzie się kłócili, by nie było wspólnoty, byśmy przestali myśleć w kategoriach „my”. To czysta manipulacja, tyle że pozbawiona twarzy i imienia.

KB: A więc manipulatorem nie jest już konkretny człowiek, ale system?

DD: Czasem tak. Ale obok tego istnieje też cały katalog klasycznych manipulacji, które po prostu przeniosły się do sieci. Choćby słynne „metody na wnuczka”, dziś realizowane nie przez telefon, lecz przez SMS-y i komunikatory. Starsze osoby dostają wiadomość: „Twój wnuczek miał wypadek, potrzebne są pieniądze, trzeba działać natychmiast”. To zawsze ten sam mechanizm – wywołać emocję, poczucie winy, panikę i zmusić do reakcji, zanim włączy się rozsądek.

Albo reklamy cudownych leków. Widzimy komunikat: „Masz brodawki na szyi? To robaki w twoim organizmie. Ale mamy preparat, który działa w 24 godziny. Kup teraz, tylko przez 10 minut 50 proc. taniej!”. To podręcznikowy przykład manipulacji: nie myśl, nie sprawdzaj, nie konsultuj, działaj natychmiast. Pod spodem setki rzekomych komentarzy: „Spróbowałem, czuję się świetnie”, „Jem od dwóch tygodni i już schudłem półtora kilograma”. Często przy tych wpisach widnieją zdjęcia ludzi, by nadać im wiarygodność. To zabawne i przerażające zarazem, bo przecież większość z nas

wie, że to niemożliwe, by tylu anonimowych użytkowników publikowało własne zdjęcia przy reklamie środka na pasożyty. Ale właśnie o to chodzi – obraz twarzy ma wzbudzić zaufanie. Manipulacja nie działa dlatego, że jesteśmy naiwni, tylko dlatego, że jesteśmy ludźmi, więc reagujemy emocjonalnie, impulsywnie, a nie zawsze refleksyjnie.

Nowe technologie otworzyły przed manipulatorami ogromne możliwości. Manipulacja stała się szybsza, bardziej masowa, bardziej precyzyjna. I paradoksalnie – bardziej niewidoczna. Kiedyś musiał ktoś spojrzeć nam w oczy i próbować nas przekonać. Dziś nie wiemy nawet, czy po drugiej stronie w ogóle jest człowiek.

KB: To mnie prowadzi do pytania, które często wraca w kontekście klasycznych badań nad posłuszeństwem. Czy to, że dziś znamy eksperyment Milgrama i wiemy, jak działa, sprawia, że bylibyśmy mniej skłonni powtarzać zachowania jego uczestników? Innymi słowy, czy świadomość chroni nas przed uległością wobec autorytetu?

DD: To jest pytanie, które zadajemy sobie od lat. Razem z prof. Tomaszem Grzybem przeprowadziliśmy ogólnopolskie badanie dotyczące właśnie tej kwestii. Najpierw przedstawialiśmy respondentom procedurę Milgrama, a następnie pytaliśmy: „Jak sądzisz, jaki odsetek dorosłych Polaków wcisnąłby ostatni przycisk?”. Potem drugie pytanie: „Do którego momentu skali ty sam byś doszedł?”. Dodatkowo sprawdzaliśmy, kto w ogóle słyszał wcześniej o eksperymencie Milgrama. Okazało się, że około 17 proc. badanych miało jakąś wiedzę na jego temat.

KB: I co się okazało? Czy ta wiedza coś zmienia?

DD: Tylko częściowo. Osoby znające eksperyment Milgrama trafniej oceniały zachowanie innych – wiedziały, że większość poszłaby znacznie dalej, niż podpowiada intuicja. Ale ta wiedza nie wpływała na ocenę samych siebie. Zarówno ci świadomi, jak i ci, którzy dopiero poznali badanie, byli przekonani, że oni sami przerwaliby je bardzo szybko. To smutny wniosek: świadomość ludzkiej podatności na autorytet nie przekłada się na refleksję o własnej podatności. Wszyscy wierzymy, że zachowalibyśmy się lepiej.

Po publikacji wyników eksperymentu Milgrama w środowisku psychologicznym wybuchła burza. Dwóch jego oponentów chciało postawić go przed sądem koleżeńskim Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego, zarzucając mu narażenie ludzi na stres i upokorzenie. Potrzebowali jednak zeznań uczestników – nie znaleźli ani jednego.

Ci, którzy brali udział w badaniu, mówili: „To było straszne doświadczenie, może najgorszy dzień w moim życiu, ale otworzyło mi oczy. Zrozumiałem, jak łatwo mną manipulować”. Wielu deklaroowało wdzięczność Milgramowi, bo pozwolił im zobaczyć siebie w prawdziwym świetle.

Pamiętam rozmowę z uczestnikiem naszych badań, robotnikiem budowlanym. Po eksperymencie powiedział: „Wiem, że

zachowałem się fatalnie, ale zrozumiałem, że zbyt łatwo ulegam rozkazom. Szef często każe mi wchodzić na konstrukcje, do których nie mam uprawnień. Zawsze wchodziłem. Teraz wiem, że mogę powiedzieć: nie”. Czy rzeczywiście tak zrobi? Nie wiadomo, ale sam fakt refleksji jest już niezwykle cenny.

KB: Czyli prawdziwa zmiana wymaga wstrząsu?

DD: Często tak. To widać też w innych kontekstach. Podczas pandemii wielu ludzi bagatelizowało COVID-19, dopóki nie umarł ktoś bliski. Dopiero wtedy sceptycy stawali się gorliwymi zwolennikami szczepień. Nagle zagrożenie przestawało być abstrakcyjne.

Dlatego myślę, że byłoby dobrze, gdybyśmy nie czekali na takie ekstremalne wydarzenia, by zacząć myśleć refleksyjnie. W psychologii społecznej często powtarzamy: najskuteczniejszą obroną przed manipulacją jest namysł, a on wymaga czasu. Zatrzymanie się, choćby na chwilę, zanim klikniemy, zanim odpowiemy, zanim wykonamy polecenie.

Większość manipulacji działa, bo ktoś odbiera nam przestrzeń na refleksję. Presja czasu, emocji, poczucia okazji. „Tylko przez najbliższe 10 minut 50 proc. taniej!” – to nie są przypadkowe komunikaty. One mają nas popchnąć do działania automatycznego, nieświadomego.

Dlatego najważniejszą kompetencją w XXI w. nie jest już znajomość technologii, lecz zdolność do zatrzymania się. Do powiedzenia: poczekaj, pomyśl. Wiedza pozwala rozumieć świat. Refleksyjność pozwala nie dać się mu uwieść.

KB: Pan profesor od lat specjalizuje się w badaniu i studiach nad ludzkimi emocjami. Chciałbym zrozumieć, co dzieje się w przestrzeni mediów

społecznościowych, na przykład na X. W momentach kryzysów politycznych czy natężenia ideologicznych sporów emocje tam eksplodują: skala werbalnej złości, agresji, gniewu wydaje się trudna do pojęcia. Czy to są inne emocje niż te, które odczuwamy w bezpośrednich relacjach, twarzą w twarz?

DD: Myślę, że nie, emocje wciąż są te same, tylko w Internecie tracą część ludzkiego filtru. W bezpośrednim kontakcie widok twarzy, ton głosu, dotyk dłoni wzmacniają współczucie i empatię. W sieci ta warstwa znika, a emocje negatywne – złość, wstręt, pogarda – łatwiej się ujawniają, bo nic nas nie powstrzymuje.

W świecie cyfrowym łatwiej przekroczyć granicę, bo często jesteśmy anonimowi. Jak w eksperymencie Milgrama – łatwiej „uderzyć” kogoś, kogo się nie widzi. W Internecie ten mur jest

jeszcze grubszy. Dlatego w mediach społecznościowych emocje pozytywne słabną, a agresywne rosną – i to naprawdę niebezpieczne.

Złość sama w sobie nie jest destrukcyjna – to żywa, ludzka emocja, często kierowana ku bliskim. Wynika z frustracji, bywa impulsem do zmiany. Prawdziwym zagrożeniem jest pogarda – trujące jądro naszych czasów. Złość mówi: „Nie zgadzam się z tobą”. Pogarda mówi: „Jesteś nic niewart”. To kolosalna różnica.

Czytając komentarze w sieci, mam wrażenie, że pogarda stała się emocją dominującą. Antyszczepionkowcy gardzą szczepionkowcami, szczepionkowcy gardzą antyszczepionkowcami, jedni wyborcy – drugimi. To już nie spór, lecz przekonanie, że ci drudzy są gorsi, głupszy, mniej ludzcy. Pogarda rozsądza wspólnotę, odbierając drugiemu prawo do godności. Nie wiem, czy można ją wykorzenić, ale można ją rozpoznać i zacząć się jej wstydić. Pogarda żywi się bezrefleksyjnością. Gdy zaczynamy myśleć o tym, co czujemy i jak to wyrażamy, coś się zmienia.

Może to zabrzmieć naiwnie, ale wierzę, że refleksyjność – umiejętność zatrzymania się i zapytania, dlaczego reaguję w ten sposób – to nasza jedyna obrona przed utratą człowieczeństwa w epoce ekranów.

Złość sama w sobie
nie jest destrukcyjna.
Prawdziwym
zagrożeniem jest
pogarda – trujące jądro
naszych czasów.

KB: Jak pan postrzega skalę zjawiska, które można by nazwać dehumanizacją wroga – politycznego, ideologicznego? Mam na myśli przypisywanie ludziom cech zwierząt, maszyn, odczłowieczanie ich w dyskursie publicznym. To przecież klasyczny mechanizm, intensywnie badany przez psychologię XX w., zwłaszcza w kontekście propagandy totalitarnych reżimów. Dziś obserwujemy eksplozję zjawiska. Czy jego skala świadczy o tym,

że staczamy się w jakąś społeczną otchłań?

DD: To mocna teza – o społecznej otchłani. Natomiast faktycznie dehumanizacja narasta, przenika coraz głębiej tkankę społeczną, zamiast się stabilizować. Widać to nawet na poziomie emocji. Część z nich jest typowo ludzka, jak duma czy wstyd, inne dzielimy ze zwierzętami, jak strach czy złość. Dehumanizacja polega na odbieraniu „odczłowieczanym” zdolności do przeżywania tych pierwszych. Mówi się, że „oni” nie znają wstydu, nie potrafią czuć dumy ani nie są zdolni do refleksji moralnej. Zostają sprowadzeni do istot kierujących się wyłącznie popędami: głodem, pragnieniem, agresją. To proces skrajnie niebezpieczny, który rodzi pytanie, jak go zatrzymać.

Moi koledzy z Uniwersytetu Warszawskiego przeprowadzili ciekawy eksperyment. Stworzyli bota o nienagannych manie-

rach, który na obelgi odpowiadał spokojnie: „Szanuję twoje poglądy, choć się z nimi nie zgadzam”. Nigdy nie reagował agresją. Wyniki okazały się zaskakująco pozytywne: temperatura dyskusji wyraźnie spadała. Agresywni uczestnicy z czasem łagodnieli, przedstawiali dehumanizować rozmówcę. Paradoksalnie więc boty, których się boimy, mogą pomóc nam zachowywać się bardziej po ludzku.

KB: Nie ma u nas wojny, lecz jest tuż obok. I wciąż słyszymy, że nam zagraża. Czy te czynniki mogą spowodować jakiś rodzaj zbiorowej traumy?

DD: Myślę, że nie. W psychologii istnieje zjawisko nazywane habituacją. Polega ono na tym, że gdy jakiś bodziec oddziałuje na nas przez dłuższy czas, nasza reakcja stopniowo słabnie. Wyobraźmy sobie, że zamieszkaliśmy przy torach tramwajowych. Początkowo każdy przejazd tramwaju nas irytuje, z czasem zaczynamy go tolerować, a po kilku latach w ogóle go nie słyszymy. Z lękiem geopolitycznym jest podobnie.

Pierwsze komunikaty o możliwym ataku Rosji rzeczywiście budziły ogromny niepokój. Ludzie planowali ewakuację, pytali, dokąd wyjechać. Moi znajomi żartowali, że zazdroszczą mi domu w Kotlinie Kłodzkiej, bo to, ich zdaniem, jeden z najbezpieczniejszych rejonów w Polsce. W tamtym czasie wielu kupowało złoto „na wszelki wypadek”.

Dziś jednak ten sam bodziec nie robi już takiego wrażenia. Przyzwyczailiśmy się. Ludzie słuchają wiadomości o możliwych atakach, ale nie reagują emocjonalnie. Co ciekawe, takie komunikaty oddziałują silniej, gdy są zgodne z emocjami, które akurat przeżywamy. Gdy niedawno doszło do zmasowanego ataku dronów, wzrósł niepokój i wtedy wieści o potencjalnym zagrożeniu brzmiały groźniej. Ale jeśli nic złego nie dzieje się tu i teraz, lęk wygasa.

KB: Na koniec chciałbym zapytać o samą psychologię.

Zawsze uważałem tę dziedzinę za rozpiętą między dwoma nurtami: pomocą człowiekowi i badaniem człowieka. Jak w epoce sztucznej inteligencji, która być może staje się nowym paradygmatem wiedzy, widzi pan przyszłość psychologii w obu tych wymiarach?

DD: W obszarze pomocy sytuacja wydaje się prostsza. Są bowiem pewne schematyczne przypadki, w których AI może być realnym wsparciem. Wyobraźmy sobie, że ktoś obserwuje u bliskiej osoby niepokojące zachowania. Rozmowa z inteligentnym systemem mogłaby pomóc wstępnie ocenić sytuację, usłyszeć: „To mogą być naturalne reakcje, ale jeśli utrzymują się dłużej, warto skonsultować się z psychologiem”. Tego rodzaju interwencja nie wyrządza szkody, a może skłonić do refleksji.

Natomiast w terapii głębokiej, gdzie kluczowe jest zrozumienie drugiej osoby, sztuczna inteligencja nie zastąpi człowieka. Przy najmniej nie w przewidywalnej przyszłości.

Jeśli chodzi o badania, technologie już od dawna są ich częścią. Od symulacji komputerowych zachowań wyborczych po eksperymenty w środowiskach wirtualnych. Jednak to, co mnie niepokoi, to stopniowe odchodzenie psychologii społecznej od obserwacji realnych zachowań ku badaniom deklaratywnym – tym, które zachynają się od słów: „Wyobraź sobie, że...”.

W latach 70. i 80., badając altruizm, sprawdzano, czy ludzie rzeczywiście pomagają sobie w praktyce. Dziś pyta się raczej: „Jak byś się zachował w takiej sytuacji?” i przyjmuje się tę odpowiedź za miarodajną. Tymczasem relacja między deklaracjami a rzeczywistym zachowaniem jest bardzo słaba.

Ludzie, pytani, co zrobiliby z wielką wygraną w loterii, niemal zawsze mówią, że część przeznaczyliby na cele charytatywne. W praktyce prawie nikt tego nie robi. To trywialny, ale pouczający przykład.

Nowoczesne technologie ułatwiają zwrot ku pozornej naukowości. Badania ankietowe online, szybkie platformy, zarejestrowani „respondenci”, którzy w kilka dni odpowiadają na setki pytań. To tanie, wygodne, błyskawiczne. Ale, podobnie jak w ekonomii, gorszy pieniądz wypiera lepszy. Łatwiejsze paradygmaty badawcze wypierają te bardziej wymagające, lecz rzetelniejsze.

Z drugiej strony rozwój neuropsychologii czy badań w środowisku wirtualnym daje możliwości nie do przecenienia. Postęp jest tu niewyobrażalny. Dlatego mam wobec przyszłości psychologii mieszane uczucia – to będzie jednocześnie krok naprzód i krok w stronę uproszczenia.

KB: A czy psychologia społeczna może – lub powinna – odpowiadać na potrzebę sensu? Coraz więcej ludzi interesuje się psychologią właśnie dlatego, że szuka w niej nie tylko wiedzy, ale też odpowiedzi na pytania egzystencjalne. Czy to w ogóle możliwe, by psychologia, nie stając się filozofią, pomogła w tym poszukiwaniu?

DD: Potrzeba sensu jest jedną z najbardziej fundamentalnych ludzkich potrzeb. Mózg za wszelką cenę próbuje sensu się doszukać – nawet tam, gdzie go nie ma. Patrzymy w chmury i widzimy postacie, w tańcu płomieni dostrzegamy kształty. To nasze nieustanne pragnienie nadania znaczenia światu.

Psychologia społeczna, choć nie jest filozofią, bada właśnie konsekwencje tego pragnienia. Analizuje, jak brak sensu prowadzi do błędów poznawczych, do automatyzmów, do działań bezrefleksyjnych. Bada też, jak praca, która ma sens, wpływa na nasze zdrowie fizyczne, jak poczucie sensowności wzmacnia odporność psychiczną.

To może nie są odpowiedzi metafizyczne, ale bardzo konkretne. Bo gdy ludzie nie widzą sensu, przestają działać. Nie idą na wybory, nie angażują się społecznie, nie uczą się, nie wychodzą z domu. Uświadomienie im, że ich działanie ma sens, jest jednym z najważniejszych zadań psychologii społecznej.

Nie miałem wątpliwości, że chcę być artystą

- Właśnie mija 50 lat od mojej pierwszej wystawy... na korytarzu w szkole podstawowej.
- Zawsze na mojej orbicie były obecne plakat i działania projektowe.
- Młody człowiek zazwyczaj stawia konkretne pytania i szuka na nie konkretnych odpowiedzi, ale świat sztuki nie wymaga nazywania rzeczy, można swobodnie poszukiwać poprzez doświadczenie.
- Spotkałem się z opinią, że rola grafika redakcyjnego jest poniżej kwalifikacji doświadczonego artysty, jednak przez ponad 20 lat w „Polityce” nauczyłem się znajdować sporo jej pozytywnych aspektów.
- Odbiorcy, widzowie tęsknią za inteligentnym dialogiem z twórcą, chcą podążać za wyobraźnią artysty, a przede wszystkim chcą być pozytywnie zaskakiwani.
- Malarstwo zostawiam na swój wewnętrzny użytek, choć brałem udział w wystawach, byłem nawet nagradzany. Dla mnie jest ono rodzajem terapii.

Z **Markiem Kwiatkowskim** rozmawiają Marzena Tataj i Kamil Broszko.



Kamil Broszko: Parafrazując znany tytuł filmowy „A star is born” – w którym momencie pańskiego życia narodził się artysta?

Marek Kwiatkowski: Właśnie mija 50 lat od mojej pierwszej wystawy... na korytarzu w szkole podstawowej. Żartem nazywam to wydarzenie wystawą, ale fakt faktem – zaprezentowałem się wtedy po raz pierwszy jako artysta. Nigdy nie miałem wątpliwości, że chcę studiować na Akademii Sztuk Pięknych, więc dalsza droga była standardowa – czteroletnie liceum ogólnokształcące i rozpoczęcie studiów jako jeden z młodszych na roku. Wszystko gładko poszło i znalazłem się w świecie ASP, gdzie mogłem doświadczać rozmaitych materii w sposób nieprawdopodobny. Młody człowiek zazwyczaj stawia konkretne pytania i szuka na nie konkretnych odpowiedzi, ale świat sztuki nie wymaga nazywania rzeczy, można swobodnie poszukiwać poprzez doświadczenie. Spektrum moich zainteresowań było od początku dosyć szerokie. Dostałem się na grafikę, ale równocześnie bardzo lubiłem malarstwo.



© MAREK KWIATKOWSKI

„Bez tytułu”, 100 cm × 70 cm; akryl, tusz, na folii.
Wyróżnienie w konkursie malarskim Pejzaż
Współczesny, Częstochowa, 2013 r.

Marek Kwiatkowski (ur. 1963 r. w Milanówku) – absolwent Wydziału Grafiki Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie (1987), gdzie uzyskał dyplom z wyróżnieniem rektorskim i dziekańskim w pracowni prof. Juliana Pałki; aneks z malarstwa obronił u prof. Jerzego Tchórzewskiego. W latach 1988–2000 był pracownikiem dydaktycznym warszawskiej ASP, adiunktem na Wydziale Konserwacji i Restauracji Dzieł Sztuki w pracowni prof. Mariana Nowińskiego. Doktor sztuk plastycznych.

Zajmuje się projektowaniem graficznym, ilustracją, plakatem, grafiką wydawniczą, malarstwem i fotografią. Autor i współautor licznych layoutów polskich czasopism oraz projektów okładek, plakatów, katalogów, znaczków pocztowych, logotypów i ilustracji książkowych.

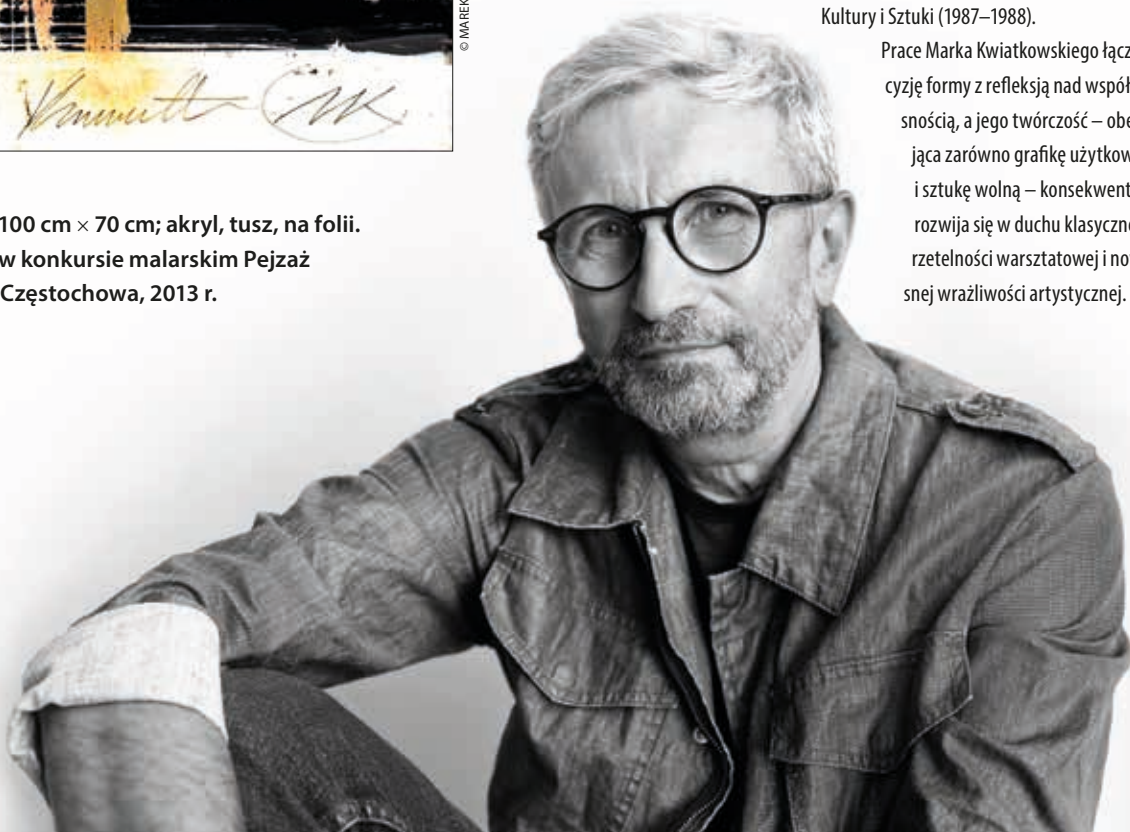
Brał udział w wielu wystawach indywidualnych i zbiorowych w kraju i za granicą. Jego prace prezentowane były m.in. w Galerii Ryszarda Siwca, Galerii Test w Warszawie i Galerii Pałacowej w Barlewicach, a także w Galerii Satyrykon w Legnicy (2023) i Galerii Usługa/Jazz Bar w Olsztynie (2025).

Uczestniczył w licznych wystawach zbiorowych, takich jak Biennale Plakatu Polskiego w Katowicach, Wiosenne Salony Plakatu Polskiego w Warszawie, Ilustracja Polska, Sztuka Książki, Grafiteka, a także wystawach pokonkursowych: Pejzaż Współczesny, Polski Rysunek Współczesny, Animalis czy Satyrykon.

Laureat wielu nagród i wyróżnień, w tym srebrnego medalu, wyróżnienia oraz nagrody specjalnej w Międzynarodowym Konkursie Satyrykon (Legnica; 2023, 2024, 2025), nagrody specjalnej i nagrody głównej w Ogólnopolskim Konkursie na Rysunek Prasowy im. Aleksandra Wołosza (Olsztyn; 2024, 2025) oraz licznych nagród Grand Front za najlepszą okładkę prasową roku (2007–2016), m.in. pięciokrotnie pierwszego miejsca, nagrody głównej i nagrody za najlepszą okładkę

15-lecia. Otrzymał także stypendium Ministerstwa Kultury i Sztuki (1987–1988).

Prace Marka Kwiatkowskiego łączą precyzję formy z refleksją nad współczesnością, a jego twórczość – obejmująca zarówno grafikę użytkową, jak i sztukę wolną – konsekwentnie rozwija się w duchu klasycznej rzetelności warsztatowej i nowoczesnej wrażliwości artystycznej.



© ANNA AMAROWICZ

Nadal maluję obrazy. Może nie jest to główne zadanie, jakie sobie stawiam, ale cały czas mam potrzebę malowania, którą nawet w sobie pielęgnuję. Interesowałem się ilustracją dla dzieci. Zawsze na mojej orbicie były obecne plakaty i działania projektowe. Wiele rzeczy mnie interesowało i lubiłem ten swego rodzaju płodozmian, bo każda z tych form działania wymaga odmiennego podejścia i temperamentu. Wszystko się ze sobą zązębia i pociąga kolejne propozycje. Zadebiutowałem w nieistniejących już „Szpilkach” rysunkiem satyrycznym, skąd było już blisko do plakatu, który wtedy był w uderzeniu, rozpędzony przez polską szkołę plakatu i obecny w przestrzeni publicznej – na ulicach, w kinach i teatrach. Choć wkrótce boom na plakaty się skończył, nadal cały czas towarzyszy mi „myślenie plakato- we”, które można stosować w każdym przejawie wizualizacji.

KB: Czy wychowywał się pan w środowisku artystycznym?

MK: Nie, nikt z mojej rodziny przede mną nie wybrał takiej drogi. Również moje córki nie są artystkami. W tej chwili jedynie moja siostrzenica zajmuje się sztuką. A moje zainteresowanie wzięło się po prostu z jakiejś sprawności manualnej, którą zawsze miałem i jednocześnie z którą zawsze się zmagalem. Zazdrościłem mozolnego dochodzenia do rezultatu. Pokonywanie własnych nieudolności przynosi z czasem satysfakcję. Szczególnie w sztuce malarskiej, gdzie często pozorna niedoskonałość potrafi dodać obrazowi dużo uroku.

KB: Zatem studiował pan grafikę.

MK: Tak, w pracowni Juliana Pałki. Wprawdzie bardzo chciałem się dostać pod skrzydła Henryka Tomaszewskiego, ale on właśnie odszedł na emeryturę, a prof. Pałka wrócił na uczelnię po latach zawirowań związanych z socrealizmem i Solidarnością. Po wznowieniu pracowni był bardzo oddany młodym adeptom sztuki, a ja byłem jednym z czterech pierwszych studentów. To był niesamowity okres, bo profesor zawsze miał dla nas czas, dużo rozmawialiśmy i nikt nie musiał się przeciskać do niego. Był ciekawy młodych ludzi, miał w sobie rodzaj dojrzałej cierpliwości.

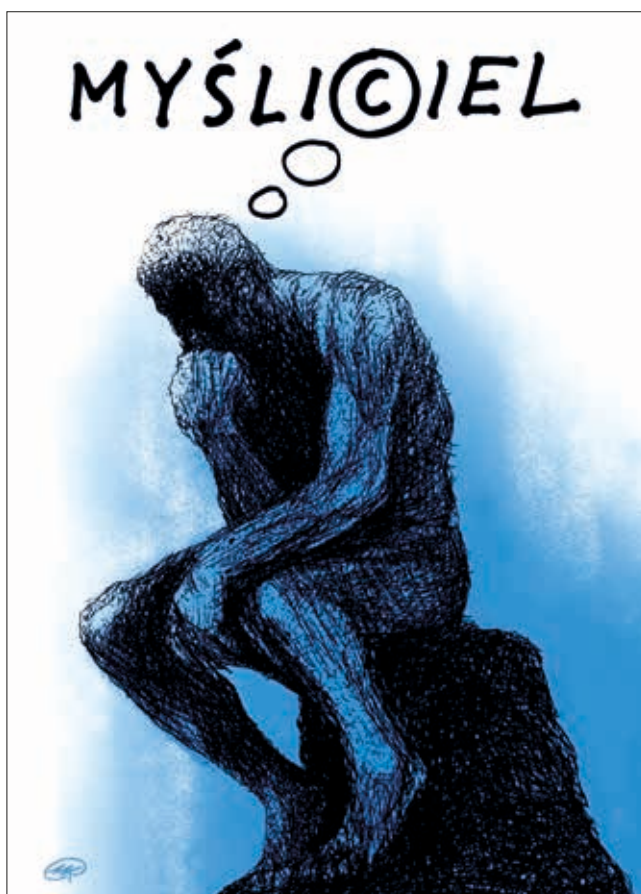
Równolegle robiłem aneks z malarstwa u prof. Jerzego Tchórzewskiego. To również wielkie nazwisko w historii sztuki i kontakt z nim dobrze wspominam, głównie dlatego, że nie wymagał, aby podążać jego drogą czy malować podobnie. Zostawiał nam wolność wyboru tematu i sposobu jego realizacji.

KB: Jak wcześniej mówiliśmy, młody człowiek, idąc na studia, stawia sobie wiele pytań. Czy znalazł pan na nie odpowiedzi?

MK: Po skończonych studiach dostałem propozycję pracy na ASP na Wydziale Konserwacji Dzieł Sztuki w Pracowni Rysunku. Nie do końca byłem przekonany, czy chcę być pracownikiem dydaktycznym, ale wiele osób bardzo mi to polecało, więc po



Nagroda Główna im. Aleksandra Wołosy (2025 r.)
i Nagroda Prezydenta Miasta Legnicy, Satyrykon 2025.





Srebrny medal, Satyrykon 2023.



odbyciu służby wojskowej zostałem asystentem, a później adiunktem w pracowni prof. Mariana Nowińskiego, świetnego plakacisty i rysownika. Byłem niewiele starszy od swoich studentów, a nawet zdarzyło się, że uczyłem koleżankę z liceum. Starałem się po koleżeńsku udzielać korekt i rozmawiać zwyczajnym językiem, co nie zmienia faktu, że trzeba było bardzo precyzyjnie opowiadać. A trudno jest powiedzieć, co jest złego w pracach studentów. Czasem łatwiej byłoby złapać ołówek czy węgiel i samemu poprawić, tak też się zdarzało i to też było dobre rozwiązanie. Ważniejsze jednak jest naprowadzenie studenta, który poprzez niedociągnięcia czy nieumiejętności gdzieś się zagubił, by mógł wrócić na właściwą drogę i osiągnąć zamierzony efekt. Każdy nauczyciel spotyka się z takimi wyzwaniami.

KB: Jednak w przypadku sztuki, gdzie posługujemy się kategorią piękną, przy ocenie ucznia dochodzi do osobistej uznaniowości. To z pewnością pociąga za sobą większą odpowiedzialność.

MK: Dlatego nigdy nie mówiłem autorytarnie, że trzeba zrobić tak albo inaczej. Starałem się proponować różne rozwiązania. Natomiast jeśli korekta wciąż według mnie nie doprowadzała do pożądanego efektu, to uważałem, że należy proces przerwać, żeby nie zmęczyć młodego człowieka ciągłym niezadowolaniem. Często potencjał wewnętrzny studenta uruchamiał się później i wtedy zmiany na lepsze szły błyskawicznie. Zdarzyło się, że parę razy źle oceniłem możliwości studenta, uważając, że jego prace nie będą lepsze, a za chwilę rozwój młodego człowieka po prostu eksplodował, aż otwierałem oczy ze zdziwienia.

Kiedyś, po zaliczeniach, siedziałem ze studentami w kawiarni i wtedy zapytali mnie, dlaczego na uczelni nigdy nie usłyszeli słowa pochwały. Rozumiemy, mówili, że nasze prace są niedoskonałe, ale się staramy, poprawiamy je. Wtedy zrozumiałem, że nie tylko rzeczowa ocena, siłą rzeczy skupiona na błędach, jest istotna, ale równie ważne jest podkreślenie pozytywów i słowo uznania dla każdego człowieka, a co dopiero dla młodego adepta sztuki. To była najważniejsza nauka, jaką ja – dydaktyk odebrałem od swoich studentów.

Obecnie młodzi oferują starszym wiedzę na temat technologii, nowych narzędzi i trendów. Ale od starszych nadal oczekują przeprowadzenia przez proces twórczy, który na szczęście ciągle jest wartością nadrzędną. Trzeba nauczyć się dochodzić do rezultatu, wyrobić w sobie precyzję i rygor, pozwalające uniknąć mielizny.

KB: Fajny nauczyciel to skarb, a jednak opuścił pan uczelnię...

MK: Złożyło się na to parę rzeczy. Razem z żoną byliśmy pracownikami naukowymi na uczelniach (żona na Akademii Medycznej

nej), powiększyła nam się rodzina, co nie było bez znaczenia dla sytuacji materialnej. Ale ważniejszy był rozdźwięk między Akademią Sztuk Pięknych a pracą komercyjną. Kiedyś rozmaite zamówienia publiczne, na przykład na plakat, trafiały do Akademii i pracownicy dydaktyczni mogli je realizować. Wraz z powstaniem agencji reklamowych ta droga się zmieniła. A mnie zawsze interesowała, oprócz czystej sztuki, także jej odmiana komercyjna, na przykład plakat filmowy czy teatralny. Jednak pracy w agencji reklamowej unikałem, gdyż tam komercja była zbyt dominująca.

KB: Pierwsze kroki z uczelni skierował pan do „Szpilek”.

MK: W „Szpilekach” jeszcze podczas studiów publikowałem swoje rysunki. Natomiast w latach 90. nastąpił boom na prasę. Wtedy powstawało mnóstwo czasopism, bardzo wiele też upadało. Zrobiłem ponad 20 makiet różnych pism. Kompletnie nie miałem o tym pojęcia, ale wierzyłem, że podołam, bo wszystkie elementy, jak kompozycja czy typografia, były mi znane ze studiów. Nie muszę dodawać, że w latach 90. makiety wykonywało się ręcznie, część się rysowało, część wyklejało z jakichś przykładów. Potem realizacja następowała w redakcji i drukarni. Przyznam, że z branżą wydawniczą jestem związany do dziś i to w sposób ciągły, bo z chwilą zamknięcia numeru do druku już zaczyna się praca nad nowym.

KB: Tak zapewne wygląda praca w „Polityce”, z którą związał się pan po wyjściu z Akademii.

MK: Do „Polityki” trafiłem z polecenia, kiedy rzeczywiście rozstawałem się z Akademią. Jeszcze poproszono mnie, żebym przemyślał tę sprawę i wziął roczny urlop bezpłatny. I tak zrobiłem. Pracowałem rok w „Gazecie Wyborczej”, ale ostatecznie osiadłem w „Polityce”, gdzie jestem już od ponad 20 lat. Spotkałem się z opinią, że rola grafika redakcyjnego jest poniżej kwalifikacji doświadczonego artysty, szczególnie w poważniejszych tytułach, gdzie zarysowuje się przewaga tekstu nad stroną wizualną, gdzie nie ma czarowania wyobraźni, a praca kolektywna wymusza sporo kompromisów. Przez tyle lat nauczyłem się znajdować sporo jej pozytywnych aspektów. Jest też w tej pracy jedna unikalna rzecz, którą polubiłem po latach: jestem pierwszym czytelnikiem tekstów z różnych dziedzin, do których sam prawdopodobnie nigdy bym nie sięgnął. Mam bezpośredni kontakt z dziennikarzami i redaktorami. Mam wszystko podane na tacy, mogę zapytać, mogę przeczytać o rzeczach, o których nie miałem pojęcia. Dzielę się tym z moją rodziną, bo myślę, że to wartość niezwykła. W „Polityce” miałem okazję spotkać wielu znakomitych i mądrych ludzi: Janinę Paradowską, Daniela Passenta, Zdzisława Pietrasika. Kiedy mijalem na korytarzu Mariana Turskiego, zawsze się uśmiechnął. Mimo że jego życie obfitowało w dramatyczne epizody, on zawsze był pogodny. To jest coś, co zostaje w pamięci.



Wyróżnienie, Satyrykon 2024.





Marzena Tataj: Jest pan wychowankiem wiernym idei polskiej szkoły plakatu. Czy obecnie jest jeszcze miejsce dla plakatu artystycznego? Każdy film jest dostarczany do dystrybucji razem z plakatem komercyjnym, rzadko produkowane są plakaty artystyczne, które w istocie mają raczej wartość kolekcjonerską.

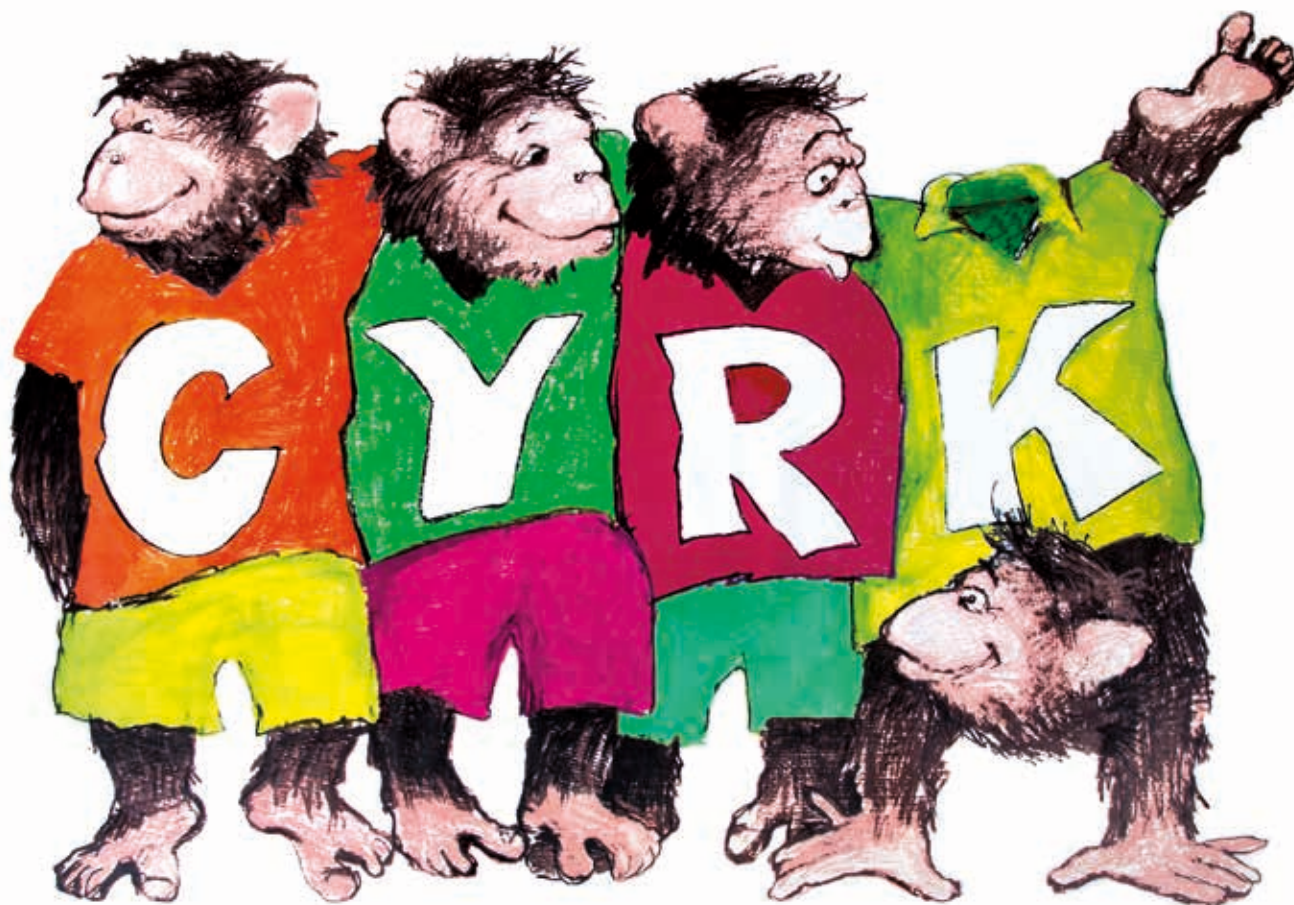
MK: Na pewno zmienił się powód drukowania plakatów. Nie są to wielonakładowe druki zdobiące miasta. Ta sytuacja prawdopodobnie już się nie powtórzy. Zauważam jednak pewien powrót do plakatu wśród grafików młodego pokolenia. Spotykam ich prace w Internecie i na konkursach. Najczęściej poruszają istotne problemy społeczne, ideologiczne czy mające związek z ekologią. Myślę, że odbiorcy, widzowie tęsknią za inteligentnym dialogiem z twórcą, chcą podążać za wyobraźnią artysty, a przede wszystkim chcą być pozytywnie zaskakiwani. Dobra grafika to też pozycjonowanie produktu, który zdobi. Świetny plakat czy okładka to zapowiedź równie doskonałej treści.

MT: Znamy pana niektóre plakaty, okładki czasopism i rysunki satyryczne, ale nie mieliśmy okazji poznać malarstwa.

MK: Malarstwo zostawiam na swój wewnętrzny użytek, choć brałem udział w wystawach, byłem nawet nagradzany. Dla mnie jest ono rodzajem terapii. Na co dzień zajmuję się – zgodnie ze świadomym wyborem – pracą projektową na zlecony temat, poddaną konkretnym wymogom i ocenom. W malarstwie sam o wszystkim decyduję, kreuję cały proces od pomysłu, przez etap malarskiej ekspresji, po końcową satysfakcję lub kompletne rozczarowanie. Zdarzają się obrazy abstrakcyjne, choć preferuję figurację. Wśród tematów dominują pejzaże, sceny zwierzęce, czasem portret. W malarstwie pozwalam sobie na intuicję, na swobodę operowania gestem, na nieokreśloność formy. Inaczej niż w pracach projektowych, nie interesuje mnie precyzyjny przekaz. Obrazu nie poprzedzam szkicami, maluję szybko, często parę obrazów jednocześnie. W trakcie pracy każdy z nich uzyskuje autonomię, jest kończony lub odkładany na później. Unikam przedstawień literackich, malarstwo kieruje się inną logiką. U źródła obrazu nie może być słowo – to dwa różne języki. Poprzez zestawianie symboli, tworzenie atmosfery buduje się znaczenia. Zawsze zazdrościłem muzykom jednej rzeczy: nikt nigdy nie pyta muzyka, o czym jest jego utwór. Wystarczy wsłuchać się w harmonię, docenić dobór instrumentów lub wykonanie.

MT: Bierze pan udział w licznych konkursach, z których z reguły wraca z tarczą. Jakimi kryteriami kieruje się pan, wybierając dany konkurs? Jakie tematy są interesujące?

MK: Prawie wszystkie tematy konkursów dotyczą spraw uniwersalnych, najważniejszych pojęć i problemów. Nie codzienn-



ności, życia politycznego czy sensacyjnych zdarzeń. Najczęściej są też formułowane bardzo szeroko, dając różne możliwości interpretacji. Lubię takie tematy, bo prace poświęcone najistotniejszym problemom żyją dłużej, są interesujące i zrozumiałe zawsze.

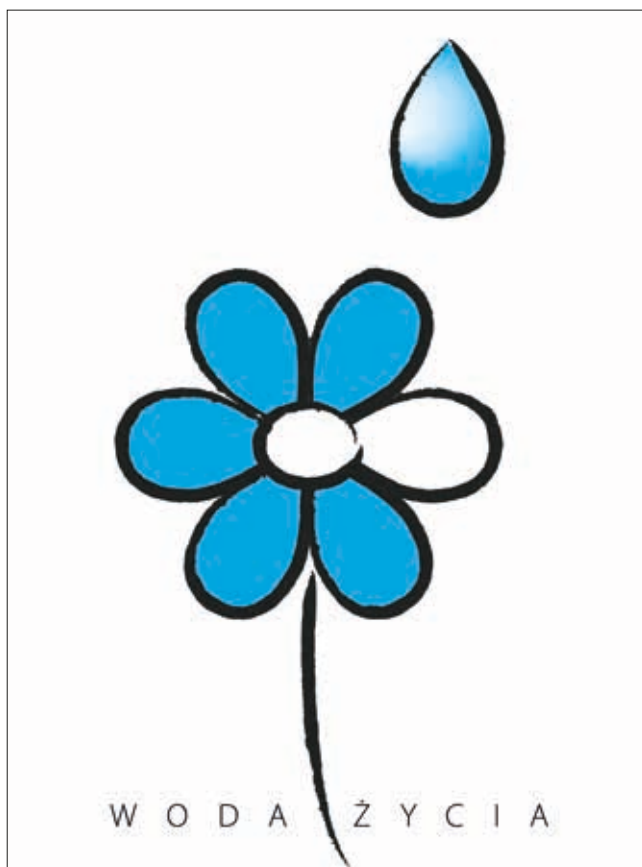
KB: Zdobył pan pokaźną liczbę nagród w najważniejszych konkursach na okładkę, od kilku lat zgarnia laury w Satorykonie, co oznacza, że jest pan stale w czołówce artystów grafików.

MK: Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na stale postępującą dewaluację pozycji grafika. W potocznym rozumieniu jest to osoba, która ma komputer i podstawową znajomość programów graficznych, wykonawca zleconych zadań. Taka osoba może być po kursie. Natomiast artysta grafik potrafi zdefiniować temat, dobrać środki do jego realizacji i przeprowadzić cały proces tworzenia. Podczas pracy redakcyjnej nie ma na to czasu. Dlatego biorę udział w konkursach, aby zmierzyć się z tematem konkursowym na własnych warunkach. Towarzyszą temu emocje, bo moim

priorytetem nie jest konkurowanie, ale znalezienie oryginalnego, niepowtarzalnego sposobu na realizację zadanego tematu. W przypadku konkursów mam czas wrócić do projektu po tygodniu, sprawdzić, czy to, co zrobiłem, jest na tyle precyzyjne i czytelne, że już nie można mocniej, prościej, efektowniej. Żeby bez ozdobników praca broniła się sama. Tak, startuję w konkursach, bo dają mi swobodę i radość tworzenia. Dodatkową motywacją, oprócz ewentualnej nagrody, jest kontakt z coraz bardziej rozproszonym środowiskiem artystycznym.

KB: A propos swobody, jest pan miłośnikiem natury...

MK: Wszystko się zazębia, choć pewnie nie wprost. Uwielbiam góry, z delikatnym wskazaniem na Tatry. Kiedyś bywałem w Tatrach parę razy w roku, po kilka tygodni. Znałem je bardzo dobrze, łącznie ze wszystkimi panoramami, sylwetkami i nazwami wierzchołków, turni. Przeszedłem praktycznie wszystkie szlaki we wszystkie strony. Malutkie są nasze Tatry. Wybierałem się parokrotnie w Tatry słowackie, ale ostatecznie zawsze wracałem



na ulubione ścieżki. Lubię fotografię, więc chodzę z aparatem, aby uwiecznić te chwile, które zostają pod powiekami. Szczególne kadry kompozycyjne, wyjątkowe zestawienie kolorów to też podpowiedź w pracy zawodowej. Chciałbym fotografować przyrodę, ale pewnie już się tym nie zajmę, bo jednak życie jest za krótkie.

KB: Jest pan także miłośnikiem motocykli!

MK: Nie wiem, czy można mnie nazwać miłośnikiem. Mam dwa motocykle. Na co dzień jeżdżę klasycznym kawasaki. To taki sprzęt, który niesie uśmiech. Mam jeszcze moją równolatkę osę. Ona rezyduje w ciepłym garażu, gdyż nie wypada jej gnać po dworze. Mam do niej instrukcję użytkowania i tam jest wprost napisane, aby raz w tygodniu wyjąć i rozkręcić gaźnik, posmarować specjalnym smarem kalamitki, których jest kilkanaście... To jest inny świat, krótko mówiąc, nie bardzo przystaje do współczesności.

KB: Na zakończenie chciałbym zapytać o artystyczne plany.

MK: Nie planuję, bo i tak życie potrafi zaskakiwać. Może to banalne porównanie i źle brzmi, ale jak się płynie z nurtem, można dalej dopłynąć. Można też wpływać do różnych ciekawych zatoczek. A jak się płynie pod prąd, to się czasem stoi w miejscu. Zobaczymy, gdzie ten nurt mnie poniesie.

Piotr Alexewicz z piątą główną nagrodą i nagrodą publiczności w XIX Konkursie Chopinowskim

Piotr Alexewicz urodził się 9 kwietnia 2000 r. Studiował u prof. Pawła Zawadzkiego we Wrocławiu oraz u Konstantina Scherbakova w Zurychu, kształcił się również pod kierunkiem Nikołaja Demidenki. Jest laureatem II nagrody w Międzynarodowym Konkursie Pianistycznym Hilton Head (2025 r.). Dwukrotnie zwyciężył w Ogólnopolskim Konkursie im. Fryderyka Chopina w Warszawie, ponadto otrzymał Nagrodę im. prof. Zbigniewa Drzewieckiego w XVIII Konkursie Chopinowskim. W 2024 r. wygrał Konkurs Koncertów na festiwalu Piano Texas oraz konkurs Fundacji Jmanuela i Evamarie Schenków w Szwajcarii, zdobywając wszystkie nagrody specjalne. Występował w prestiżowych salach, takich jak Filharmonia Berlińska, Salle Cortot w Paryżu, Sala São Paulo, NFM, Filharmonia Narodowa czy The Symphony Hall w Osace. Współpracował z wybitnymi dyrygentami, m.in. Howardem Shelleyem, Carlosem Miguelem Prieto, Andrzejem Boreyką, Markiem Pijarowskim. Nagrał dwa albumy płytowe dla Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina.

W wywiadzie dla „Magazynu Teraz Polska” w 2021 r. artysta przyznał, że przez pierwsze sześć lat kształcenia muzyka fortepianowa nie była jego pasją. – *Znacznie bardziej interesowała mnie muzyka symfoniczna i orkiestra, którą postrzegałem jako jeden wielki organizm. Zawsze chciałem zostać dyrygentem i to pragnienie drzemie we mnie do dziś. Jednak w szkole muzycznej II stopnia zapalałem wielką miłością do fortepianu* – twierdził Alexewicz.

Zapytany o sposób interpretowania utworów, wyjawiał, że szuka przede wszystkim głębi wyrazu i zrozumienia intencji kompozytora. – *Dla mnie kompozytor zawsze jest najważniejszy, a jego wskazówki są jak mapa. Można docierać do celu różnymi drogami. Wybrana przez nas droga jest metaforyczną interpretacją. Możemy być w pełni zgodni z zapisem kompozytora, jednocześnie filtrując muzykę przez własną osobowość* – powiedział.

Podkreślił, że muzyka rodzi się w naszym umyśle i sercu, dopiero później idzie do palców, które powinny być najlepszymi rzemieślnikami. – *To właśnie praca intelektualna, analiza wykonywanych utworów, poszerzanie horyzontów sprawiają, że interpretacja może być zgodna z naszymi intencjami i przemyśleniami.*

Odnosząc się do wykonanych w finale tegorocznego konkursu utworów, artysta wskazał, że w Polonezie-fantazji As-dur op. 61 stara się znaleźć klucz i formę, która jest zawiła. – *Ale kiedy człowiek ją przeanalizuje, to ten utwór nabiera większego sensu* – dodał.

Na pytanie, dlaczego zdecydował się wybrać Koncert fortepianowy f-moll op. 21, Alexewicz odpowiedział, że wprawdzie kocha

oba koncerty Fryderyka Chopina, ale Koncert f-moll jest bardziej młodzieńczy i emocjonalny. – *Myślę, że w jakimś sensie jest też bardziej szczery, powstał bowiem w wielkim napływie uczuć i emocji Chopina, a Koncert e-moll jest wynikiem formalnych refleksji.*

Zapytany, czym różni się recital od gry z orkiestrą, zauważył, że granie z orkiestrą to muzyka kameralna, ale na większą skalę. – *To jak rozmowa z drugim człowiekiem. A recital to rozmowa z samym sobą i szukanie w sobie pokładów, które chce się przekazać publiczności. Zaś relacja z publicznością jest dla Alexewicza najważniejsza, gdyż warunkuje atmosferę koncertu.* – *Każdy koncert*

Piotr Alexewicz



jest jednak dla mnie wielkim stresem i nie wstydę się tego. Nie wierzę wykonawcom, którzy twierdzą, że nie odczuwają stresu na scenie. Albo nie są do końca szczerzy, albo nie zdają sobie sprawy z tego, jaką wagę ma przekazywanie sztuki ludziom. To ona nas kształtuje, sprawia, że jesteśmy lepszymi ludźmi, że wszystkie konflikty czy różnice poglądów mogą zostać zapomniane choćby na czas obcowania ze sztuką. Wtedy wszyscy wspólnie możemy wznieść się na wyższy poziom egzystencji – wyjaśnił.

W 2021 r. Piotr Alexewicz odebrał tytuł Promotora Polski, ustanowiony przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego, a wręczony przez Pierwszą Damę Agatę Kornhauser-Dudę. Podczas uroczystości laureat zwrócił uwagę, że polska muzyka nie jest dostatecznie znana za granicą, oczywiście za wyjątkiem Chopina. – *Niezmiennie rzadko słyszy się na przykład Szymanowskiego w wykonaniu zagranicznego pianisty. Mam nadzieję, że małymi krokami uda nam się zmienić ten stan rzeczy. To również mój cel* – powiedział Piotr Alexewicz.

Opracowała Marzena Tataj



© KRZYSZTOF SZLĘZAK

Trzej polscy mistrzowie fortepianu: Alexewicz, Prokopowicz, Kałduński

20 października zakończyły się przesłuchania finałowe XIX Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina i poznaliśmy jego zwycięzców. Nagrody przyznało siedemnastoosobowe jury pod przewodnictwem Garricka Ohlssona. Wśród laureatów znalazło się trzech Polaków.

Piotr Alexewicz zdobył V nagrodę główną oraz szereg nagród pozaregulaminowych, w tym nagrodę publiczności, przyznaną w ramach plebiscytu internetowego zorganizowanego przez Narodowy Instytut Fryderyka Chopina.

Jehuda Prokopowicz otrzymał nagrodę specjalną Polskiego Radia za najlepsze wykonanie mazurków.

Adam Kałduński został nagrodzony za najlepsze wykonanie ballady. Nagroda im. Belli Dawidowicz została przyznana po raz pierwszy w historii Konkursu Chopinowskiego.

Do XIX Konkursu Chopinowskiego zgłosiła się rekordowa liczba 642 młodych artystów z najdalszych zakątków świata. W eliminacjach wzięły udział 162 osoby, zaś w głównym konkursie – który rozpoczął się 3 października – wystąpiło 84 wykonawców z 19 krajów.

Do etapu finałowego zakwalifikowało się 11 najwyżej ocenionych pianistów (w tym Polak Piotr Alexewicz), którzy wraz z Orkiestrą Filharmonii Narodowej pod dyktando Andrzeja Boreyki wykonali jeden z dwóch koncertów fortepianowych Fryderyka Chopina oraz – solo – Poloneza-fantazję As-dur op. 61.

XIX Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Fryderyka Chopina dostarczył miłośnikom muzyki wielu wzruszeń i niezapomnianych chwil, a jednocześnie zaskoczył ich licznymi zmianami. Czy były to zmiany na lepsze – czas pokaże.

I tak, regulamin konkursu został zmieniony w wielu punktach, począwszy od procedury wyboru fortepianu. Uczestnik musiał dokonać tego samodzielnie w ciągu 15 minut (bez osoby towa-



© KRZYSZTOF SZLĄK

rzyszającej, która dotychczas informowała, jak dany instrument brzmi na sali). Wprowadzono rotację w kolejności występowania, aby uniknąć tego, co było zmartwieniem dotychczasowych edycji, w których pierwszy uczestnik na liście startowej w każdym etapie musiał rozpoczynać rywalizację. Zmieniła się także orkiestracja koncertów fortepianowych Chopina, bowiem podczas etapu finałowego orkiestra wykonywała je na podstawie materiałów nutowych przygotowanych przez zespół badawczo-redaktorski Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina, a nie korzystała – jak zazwyczaj – z Wydania Narodowego autorstwa prof. Jana Ekiera. Nowe partytury zostały opracowane na podstawie badań nad historycznymi źródłami i miały na celu jak najwierniejsze oddanie intencji kompozytora. Jednak nowość ta wzbudziła spore emocje i rozpoczęła debatę na temat wierności tradycji chopinowskiej oraz roli edytorskich ingerencji w dzieła kompozytora.

Istotnym przeobrażeniem uległ sposób wystawiania ocen. Jurorzy przyznawali punkty od 1 do 25 bezpośrednio na koniec każdego dnia przesłuchań, a nie jednorazowo po każdym etapie. Przeliczona przez algorytm punktacja wyłaniała uczestników z najlepszą średnią, która kwalifikowała do następnego etapu. Jurorzy, podobnie jak wszyscy słuchacze, poznawali listę zakwali-

fikowanych w kolejności alfabetycznej (bez oznaczonej punktacji). Dlatego widzieliśmy wiele zdziwionych min jurorów i komentatorów. Dopiero po etapie finałowym jurorzy poznali „właścicieli” konkretnych ocen punktowych i mogli ewentualnie podjąć decyzję o przesunięciu uczestnika na wyższą pozycję pod warunkiem uzyskania większości 2/3 głosów. Ostatecznie do takiej korekty nie doszło, gdyż jurorzy nie zdołali porozumieć się i uzyskać wymaganej większości dla jakiegokolwiek zmiany kolejności wynikającej z punktacji. I tak, Eric Lu zdobył 22,43 punktu i wygrał z laureatem drugiej nagrody Kevinem Chenem różnicą 0,28 punktu, a szóstą nagrodę przewyższał zaledwie o 1,52 punktu. To pokazuje, jak wyrównany był poziom tegorocznego konkursu, a walka trwała do ostatniej nuty.

Co ciekawe, ChatGPT, zapytany na dwa dni przed zakończeniem konkursu o jego rozstrzygnięcie, bezbłędnie wskazał Erica Lu i Kevina Chena jako laureatów pierwszej i drugiej nagrody. Czy to oznacza, że w nieodległej przyszłości, może już podczas XX edycji, pianistów będzie oceniać sztuczna inteligencja?

Konkurs budził ogromne emocje także wśród publiczności – bilety na wszystkie przesłuchania i koncerty finałowe rozeszły się w mgnieniu oka już w 2024 r. Mimo to, jeszcze przed światem,

Jehuda Prokopowicz



© KRZYSZTOF SZLĄK

Werdykt jury XIX Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina

NAGRODY GŁÓWNE:

- I nagroda **Eric Lu** (USA)
- II nagroda **Kevin Chen** (Kanada)
- III nagroda **Zitong Wang** (Chiny)
- IV nagroda **Tianyao Lyu** (Chiny)
Shiori Kuwahara (Japonia)
- V nagroda **Piotr Alexewicz** (Polska)
Vincent Ong (Malezja)
- VI nagroda **William Yang** (USA)

NAGRODY SPECJALNE:

- Nagroda Polskiego Radia za najlepsze wykonanie mazurków – **Jehuda Prokopowicz** (Polska)
- Nagroda Filharmonii Narodowej za najlepsze wykonanie koncertu – **Tianyao Lyu** (Chiny)
- Nagroda Krystiana Zimermana za najlepsze wykonanie sonaty – **Zitong Wang** (Chiny)
- Nagroda Towarzystwa im. Fryderyka Chopina za najlepsze wykonanie poloneza – **Tianyou Li** (Chiny)
- Nagroda im. Belli Dawidowicz za najlepsze wykonanie ballady – **Adam Kałduński** (Polska)

w każdy dzień przesłuchań konkursowych przed Filharmonią Narodową ustawiały się długie kolejki miłośników Chopina z całego świata pragnących zdobyć wejściówki. Niezliczona liczba melomanów śledziła zmagania pianistów za pośrednictwem transmisji internetowych, telewizyjnych i radiowych. Trzeba przyznać, że konkurs został wspaniale pokazany przez TVP Kultura – widzowie mieli okazję zajrzeć za kulisy i zobaczyć swoich ulubieńców przygotowujących się do wejścia na scenę. Najwyższej klasy eksperci, jak Joanna Ławrynowicz-Justa, Karol Radziwonowicz, Paweł Kowalski, Marek Bracha, Adam Rozlach, na bieżąco przeprowadzali słuchaczy przez tajniki sztuki pianistycznej i dorobku kompozytorskiego Fryderyka Chopina. Nic dziwnego, że finałowe przesłuchania przyciągnęły przed ekrany TVP Kultura średnio 222 tys. widzów dziennie, zapewniając stacji 2,66 proc. udziału w rynku.

Co pięć lat jesteśmy świadkami reaktywacji chopinizmu. Nie potrzebujemy wehikułu czasu, by poczuć geniusz Chopina. Wystarczy jedno kliknięcie, jeden dźwięk, jeden nokturn, jeden mazurek. Chopin nie zniknął – przeniósł się do streamów, sal koncertowych i serc tych, którzy czują więcej, niż słyszą. Jego muzyka to nie retro. To emocjonalny *upgrade* rzeczywistości. Niech żyje Chopin!

Marzena Tataj

Od stygmatu do dumy

O sile kaszubskiej muzyki

© KRZYSZTOF BIELIŃSKI



Spektakl „Wolo Bosko”. Z lewej Danuta Stenka, z prawej Damian Wilma.

- Przez całe życie kaszubski był dla mnie językiem „prywatnym”, zarezerwowanym dla rodzinnego zacisza. Językiem, którym nie mówiło się na zewnątrz, bo był postrzegany jako gorszy.
- Śpiewając po kaszubsku, odkryłem w sobie zupełnie inny głos – pełen emocji i czułości, których nie wyrażę w żadnym innym języku.
- Kiedy po próbie generalnej w Operze Narodowej przyszli do garderoby Kaszubi i nagle cały korytarz rozbrzmiewał tylko naszym językiem, to było nieziemskie przeżycie.
- Zacząłem czytać o historii Kaszubów. O prześladowaniach ze strony niemieckiej, a potem polskiej. I zrozumiałem, że czytam nie o jakichś obcych ludziach, ale o sobie.
- Praca nad „Wolo Bosko” była dla mnie procesem wewnętrznego poznania i akceptacji. Jestem dumny z mojego pochodzenia oraz tego, kim jestem tu i teraz.
- Ten spektakl pozwala mi wrócić do korzeni, do wartości, które wyniosłem z domu: szacunku, uporu i potrzeby bycia sobą mimo wszystko.

Z **Damianem Wilmą** rozmawia Anna Siedlińska.

Anna Siedlińska: Wychowywałeś się w sercu Kaszub, jednak nie mówisz płynnie po kaszubsku. Dlaczego?

Damian Wilma: Przyczyny tego są dość złożone. Moja mama na etapie szkoły podstawowej nie знаła języka polskiego. Dzieci rozmawiały między sobą po kaszubsku. Nauczyciele, używając różnych metod – czasem, niestety, także kar fizycznych – próbowali je nauczyć polskiego. Mieli za zadanie „spolonizować kaszubski lud”, jakbyśmy to dziś nazwali.

Gdy ja chodziłem do szkoły, sytuacja była już inna. Dojeżdżałem do sąsiedniej miejscowości, gdzie stacjonowało wojsko. Liczyła ona około dwóch tysięcy mieszkańców, ale była to ludność napływowa z całej Polski. My, przyjeżdżający z mniejszej wioski i do tego Kaszubi, byliśmy naturalnym obiektem żartów.

Zatem rodzice celowo unikali mówienia do nas po kaszubsku. Jednak gdy tylko przyszła sąsiadka czy ciocia, od razu wszyscy dorośli przechodzili na kaszubski. Powstała więc specyficzna sy-

tucja: dorośli rozmawiali po kaszubsku, a my, dzieci, odpowiadaliśmy im po polsku.

AS: Kiedy pojawiła się potrzeba, by język kaszubski stał się językiem rozmów z najbliższymi?

DW: W czasie pandemii przeprowadziłem się do mamy na wieś. Mieszkaliśmy tylko z nią, więc pomyślałem: świetnie, wreszcie się nauczę. Postanowiłem, że będziemy rozmawiać tylko po kaszubsku. Mama nieustannie się ze mnie śmiała. Myślałem, że chodzi o moje błędy, ale to nie było śmianie się ze mnie, tylko z sytuacji. Nagle budowaliśmy naszą relację w zupełnie nowym języku. A ja czułem, że tym moim spolszczonym kaszubskim nie jestem w stanie przekazać jej tego, co naprawdę czuję. Z kolei kiedy ona mówiła do mnie swoim autentycznym, gęstym kaszubskim, brzmiało to dla mnie tak obco, że niemal komicznie.

I wtedy zdałem sobie sprawę z czegoś jeszcze: nigdy nie odważyłbym się mówić po kaszubsku na rodzinnym spotkaniu. Wujostwo rozmawia swoim naturalnym językiem, a ja? Przecież to brzmiałoby jak parodia.

AS: Jak wobec tego możliwe jest, że nie mówiąc po kaszubsku, śpiewasz w tym języku?

DW: No cóż, to właśnie jest paradoks. Nie mówię, ale śpiewam.

AS: Czujesz różnicę między śpiewaniem w języku polskim i kaszubskim?

DW: Ogromną. Przede wszystkim język kaszubski jest po prostu bardziej melodyjny. Ma w sobie inny *flow*. Ale to nie wszystko. Śpiewając po kaszubsku, odkryłem w sobie zupełnie inny głos – pełen emocji i czułości, których nie wyrażę w żadnym innym języku.

AS: To bardzo silne doświadczenie.

DW: Wyobraź sobie taką sytuację: ja w garniturze, przed koncertem, w tym całym napięciu, orkiestra się stroi. Nagle z korytarza dobiega mnie... kaszubski. Zwykła rozmowa. I to mnie totalnie rozbraja. Nie dziwi to w małej miejscowości pod Kartuzami. Ale kiedy po próbie generalnej w Operze Narodowej przyszli do garderoby Kaszubi i nagle cały korytarz rozbrzmiewał tylko naszym językiem, to było niezmiernie przeżyte.

AS: Dlaczego?

DW: Przez całe życie kaszubski był dla mnie językiem „prywatnym”, zarezerwowanym dla rodzinnego zacisza. Językiem, którym nie mówiło się na zewnątrz, bo był postrzegany jako gorszy. A tu nagle w jednej z najważniejszych instytucji kultury w kraju rozbrzmiewa w całej swojej sile i urodzie. To był moment, w którym coś się we mnie przestawiło.

AS: Co musiało się wydarzyć, żeby kaszubskość stała się dla Ciebie źródłem siły?



© SIMONA SKREBUTENATE

Damian Wilma – absolwent Wydziału Wokalno-Aktorskiego

Akademii Muzycznej im. F. Nowowiejskiego w Bydgoszczy w klasie śpiewu prof. Wojciecha Maciejowskiego. W latach 2018–2020 kształcił się pod opieką wokalną prof. Heleny Łazarskiej. W 2013 r. ukończył Podyplomowe Międzywydziałowe Studium Pieśni na Uniwersytecie Muzycznym Fryderyka Chopina w Warszawie. W roku 2021 uzyskał stopień naukowy doktora sztuk muzycznych na Akademii Muzycznej im. I.J. Paderewskiego w Poznaniu. W latach 2014–2017 uczestnik Akademii Operowej Teatru Wielkiego – Opery Narodowej w Warszawie.

Współpracuje z Teatrem Wielkim – Operą Narodową, Warszawską Operą Kameralną, Polską Operą Królewską w Warszawie, Operą Krakowską oraz Mazowieckim Teatrem Muzycznym w Warszawie. Wykonywał partie: hrabiego Almaviva („Wesele Figara” Mozarta), Forda („Falstaff” Verdiego), tytułową w „Eugeniuszu Onieginie” Czajkowskiego, Papageno („Czardziejski flet” Mozarta), Malatesty („Don Pasquale” Donizettiego), Guglielma („Cosi fan tutte” Mozarta), Walentego („Faust” Gounoda), Franka („Zemsta nietoperza” Straussa), Eneasza („Dydona i Eneas” Purcella), Pimpinone („Pimpinone” Telemanna), Bardosa („Cud albo Krakowiaki i Górale” Stefani), Janusza („Halka” wileńska Moniuszki).

Współpracuje również m.in. z Filharmonią Narodową w Warszawie, Filharmonią Pomorską w Bydgoszczy, Filharmonią Bałtycką w Gdańsku, Filharmonią Częstochowską, Filharmonią Lubelską, Sinfonią Varsovią, Polskim Chórem Kameralnym. Wiosną 2022 r. na zakończenie sezonu artystycznego Orkiestry Polskiego Radia 2022/2023 wykonał tytułową partię w operze „Kynolog w rozterce” H. Czyży (Studio Polskiego Radia, dyr. Michał Klauza). Śpiewak pochodzi z Kaszubi i czynnie angażuje się w promocję tradycyjnej muzyki tego regionu. W sezonie artystycznym 2024/2025 śpiewał w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej w premierowej inscenizacji cyklu pieśni kaszubskich „Wòlò Bòskò”. Dwukrotny stypendysta Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz laureat Nagrody Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego dla najlepszych studentów w roku akademickim.

DW: To była długa droga. Na początku kaszubskość była powodem do wstydu. Wynikało to z prostego faktu: do szkoły podstawowej jeździłem do miejscowości, która niby leżała na Kaszubach, ale była mało kaszubska. Tam moja kaszubskość była postrzegana jako coś obcego, a przez to gorszego. Tamtejsze środowisko wymuszało konieczność udowadniania, że nie jestem gorszy. Dlatego kaszubskość chowałem głęboko w sobie. Zresztą ona w domu też powoli zanikała. Potem wręcz uciekałem od Kaszub, bo bycie Kaszubą oznaczało dodatkowy stygmat – „ze wsi”.

AS: Kiedy nastąpił przełom?

DW: Stosunkowo niedawno, podczas pisania doktoratu. Wtedy zacząłem czytać o historii Kaszubów. O prześladowaniach ze strony niemieckiej, a potem polskiej. I zrozumiałem, że czytam nie o jakichś obcych ludziach, ale o sobie. Te historyczne traumy wciąż rezonują we współczesności. Ja sam ich doświadczyłem, a na pewno doświadczyli ich moi bliscy: rodzice, dziadkowie...

Dziadek był analfabetą. Umiał tylko się podpisać. Całe życie spędził w gospodarstwie. Najdalej był może 20 kilometrów od domu – i to był cały jego świat. Gdy to rozumiałem, coś we mnie pękło. Zacząłem postrzegać Kaszubów nie jako gorszą mniejszość, ale jako społeczność, która przetrwała mimo wszystko. Która pomimo przeciwności zachowała swojego ducha. I wtedy poczułem misję: przyczynić się do tego, by Kaszubi wstali z kolan i dumnie podnieśli głowy.

AS: Wspomniałeś, że chciałbyś, żeby Kaszuby przestały być postrzegane przez pryzmat stereotypów.

DW: Niestety, większość Polaków wciąż wie o Kaszubach bardzo niewiele. Ale mam wrażenie, że to się powoli zmienia.

AS: Gdzie widzisz tę zmianę?

DW: Chociażby w ruchu turystycznym. Sam od lat jeżdżę na wakacje na Kaszuby, zawsze wynajmuję ten sam domek w lesie. I wiem, co jest teraz największym problemem? Żeby w ogóle ten domek złapać! Trzeba rezerwować z wielomiesięcznym wyprzedzeniem. Zainteresowanie Kaszubami eksplodowało, zwłaszcza po pandemii.

AS: A czy zaszła zmiana w relacjach między ludźmi?

DW: Ogromna. Pamiętam, gdy kiedyś, przy jakiejś okazji, wspominałem, że jestem Kaszubą, i rozmówca po prostu zamilkł. Zupełnie nie wiedział, jak zareagować. To było bardzo krępujące. Dziś takie sytuacje praktycznie się nie zdarzają. Wręcz przeciwnie – ludzie są ciekawi, pytają: „A jak tam jest na Kaszubach? Jak się żyje?”. To żywe, autentyczne zainteresowanie.

AS: Gdybyś miał wskazać fundamenty współczesnej tożsamości kaszubskiej, co by to było?

DW: Przede wszystkim język. To nasz największy skarb. Ale z mojej perspektywy coraz silniejszym filarem staje się też kultura muzyczna. To właśnie był jeden z głównych celów „Wolo Bosko”

– pokazać siłę i głębię kaszubskiej muzyki. I muszę powiedzieć, że na tym polu Kaszubi są naprawdę prężni. Tworzą, eksperymentują, budują mosty poprzez swoją sztukę. To daje nam ogromną siłę.

AS: Wydaje mi się, że to wszystko przyczynia się do budowania nowoczesnej kultury kaszubskiej. Ale czy ona jest już obecna w mainstreamie, w kulturze popularnej?

DW: Niestety nie, wciąż jest niszowa. Myślę, że przyczyna jest dwojaka. Po pierwsze, ograniczony dostęp do edukacji kulturalnej. W mojej wiosce o lekcjach muzyki mogłem tylko pomarzyć. Po drugie, nasz główny filar – język kaszubski – jest w muzyce wciąż słabo reprezentowany. To paradoks: mamy tak melodyjny język, a wciąż tak mało go w popularnych piosenkach.

AS: Ale chyba coś się zmienia?

DW: Tak, i to jest niezwykle budujące. Mamy teraz takie artystki, jak Natalia Szroeder, która zaczynała od śpiewania po kaszubsku, czy Weronika Korthals, która dwa lata temu nagrała płytę w języku kaszubskim i trafia do coraz szerszej publiczności. To są iskierki nadziei. Pokazują, że kaszubska muzyka może wyjść z cienia i dotrzeć do większego grona odbiorców. To bardzo ważne.

AS: Skąd w ogóle wziął się pomysł na „Wolo Bosko”?

To dość odważny projekt.

DW: Pomysł zrodził się zupełnie przypadkiem, podczas przygotowań do doktoratu. Początkowo miałem znacznie mniej ambitny plan – po prostu zlecić kompozytorowi napisanie cyklu współczesnych pieśni kaszubskich. Jednak gdy zagłębiłem się w archiwalia, przeglądając stare zapisy pieśni, moja perspektywa diametralnie się zmieniła.

AS: Co takiego znalazłeś w tych archiwach?

DW: Byłem absolutnie zaskoczony i zafascynowany. Dotąd postrzegałem muzykę kaszubską przez pryzmat jej „ładnej”, weselnej odsłony – skocznych przyśpiewek, muzyki do tańca. Tymczasem te stare teksty ukazały zupełnie inną rzeczywistość. Były tam opowieści o ciałach zmarłych kochanków dryfujących w morzu, o liliach krwawiących po zerwaniu...

AS: Brzmi mrocznie.

DW: Bo takie właśnie jest! Weźmy na przykład pieśń „Pod bo-rem chojna gorąła”. Śpiewana jest do wesołej, durowej melodii, więc wydaje się niewinną piosenką. A tak naprawdę to opowieść o dziewczynie, która stoi przy płonącym drzewie. Iskry padają na jej suknię, ona sama zaczyna płonąć, ale zupełnie tego nie zauważa, bo jest całkowicie zatopiona w myślach o swoim ukochanym. To jest stan skrajnego upojenia miłosnego!

AS: To zupełnie zmienia postrzeganie kaszubskiego folkloru.

Spektakl „Wolo Bosko”



© KRZYSZTOF BIELIŃSKI

DW: Otóż to. Ta warstwa literacka całkowicie mnie zaskoczyła i urzekła. Właśnie podczas lektury tych tekstów wpadłem na pomysł, by nie tworzyć zwykłego zbioru pieśni, ale ułożyć z nich prawdziwe libretto – spójną opowieść o nieszczęśliwej, tragicznej miłości dwojga kochanków. Tak narodziło się „Wolo Bosko”.

AS: Czyli taka kaszubska wersja „Romea i Julii”, tylko że kochankowie od początku są martwi. Chciałeś oddać hołd kaszubszczyźnie?

DW: Muszę przyznać, że nie miałem żadnych wielkich, założonych z góry celów. To trochę tak, jak postępuję w życiu: nie mam zbyt wysokich oczekiwań, dzięki czemu później mogę sam siebie pozytywnie zaskakiwać. I tak właśnie było w tym przypadku. Na początku myślałem po prostu o odnowieniu tych starych melodii i tekstów, które mnie głęboko poruszyły. Chciałem wydobyć na światło dzienne ich ukrytą dramaturgię i siłę.

AS: Jesteś zadowolony z efektu?

DW: Zdecydowanie. Kompozytor Łukasz Godyła napisał muzykę, która przeszła moje najśmielsze oczekiwania. Byłem pozytywnie zaskoczony. I nie tylko ja – reakcja środowiska akademickiego, a potem szerokiej publiczności była niezwykle. Gdziekolwiek prezentowaliśmy te pieśni, budziły ogromne, żywe zainteresowanie, które przerosło wszystkie moje wyobrażenia.

AS: A jaki jest odbiór po premierze w Warszawie?

DW: Na razie słyszę wyłącznie pozytywne głosy. Trzeba przyznać, że to był dość odważny projekt. Najbardziej jednak zależało mi na odbiorze samych Kaszubów. I tu reakcje są naprawdę budujące. Mówią, że spektakl działa na ich uczucia, że jest dla nich muzycznym pomnikiem. Że daje to, o czym wcześniej mówiłem – poczucie, że wstajemy z kolan. Nie zakładałem, że „Wolo Bosko” będzie aż tak dużą sprawą. A jednak jest czymś ważnym. Nie tylko dla mnie, również dla całej kaszubskiej społeczności.

AS: Trudno było przekonać innych twórców do tego projektu?

DW: Sprawy potoczyły się nadzwyczaj pomyślnie. Najpierw zwróciłem się do kompozytora, Łukasza Godyli. Dałem mu tylko oryginalne teksty i zapisy melodyczne jako inspirację. On genialnie to przekształcił. Chcieliśmy stworzyć coś nowoczesnego. Jedyny wyjątek to „Hej, żeglujże, żeglarzu” – tę melodię przemyciliśmy celowo, jako punkt odniesienia. Choć i jej nadaliśmy mroczny, zupełnie inny charakter niż w tradycyjnym wykonaniu. Sami Kaszubi po spektaklu mówili: „Tak, to była ta pieśń, ale brzmiała zupełnie inaczej. Była bardziej niepokojąca”. Dokładnie o to nam chodziło. Gdy powstała muzyka, nie musiałem już nikogo przekonywać. Kompozycje Łukasza zrobiły to za mnie. Kiedy tych utworów posłu-

chał Jarosław Kilian, był nimi absolutnie oczarowany. Waldemar Dąbrowski, dyrektor Opery Narodowej, usłyszawszy te pieśni, sam nalegał, aby spektakl był w całości po kaszubsku, uznając język za jego największą wartość.

AS: Dość ryzykowne posunięcie.

DW: Owszem, niemniej celowe. Chcieliśmy, żeby publiczność w pełni zanurzyła się w melodyce języka kaszubskiego, żeby poczuła jego rytm i emocje.

AS: Nie obawiałeś się tego?

DW: Przyznaję, że tak! Bałem się, że język kaszubski odstraszy widzów, a okazał się największym atutem spektaklu. No i oczywiście Danuta Stenka, która te kaszubskie teksty interpretuje z niezwykle pięknym i autentycznym.

AS: To twoje pierwsze zawodowe spotkanie z Danutą Stenką?

DW: Nie znaliśmy się wcześniej, choć pochodzi z moich okolic – mieszkała tylko dwie wioski dalej.

AS: W „Wolo Bosko” sprawiasz wrażenie, jakbyś całkowicie poddał się emocjom i energii spektaklu. Czy właśnie ta wolność odróżnia twój projekt od typowego doświadczenia operowego?

DW: W operze często musimy mieć gorące serce, ale chłodny rozum – kontrolować technikę, słuchać dyrygenta, pilnować wielu elementów naraz. W „Wolo Bosko” po raz pierwszy mogę sobie pozwolić, by ten rozum czasami wyłączyć i dać się ponieść wyłącznie sercu.

AS: Czujesz, że poprzez „Wolo Bosko” opowiadasz też własną historię?

DW: W pewnym sensie tak. „Wolo Bosko” to opowieść o poszukiwaniu własnego miejsca, o wolności – tej zewnętrznej i tej wewnętrznej – która nie zawsze przychodzi łatwo, i o cenie, jaką czasem trzeba za nią zapłacić. Myślę, że każdy z nas ma w sobie coś z tych bohaterów – pragnienie, by być sobą mimo oczekiwań świata, pragnienie miłości mimo przeciwności losu. Uważam, że wiele z tego rezonuje ze mną osobiście, bo jako Kaszuba od dziecka czułem, jak ważne jest pielęgnowanie własnej tożsamości i mówienie swoim głosem, nawet jeśli jest on inny od reszty. Ten spektakl pozwala mi wrócić do korzeni, do wartości, które wyniosłem z domu: szacunku, uporczywości i potrzeby bycia sobą mimo wszystko.

AS: Nie mogę oprzeć się wrażeniu, że „Wolo Bosko” to opowieść o pogodzeniu się z samym sobą...

DW: Tak, myślę, że to bardzo trafne spostrzeżenie. Praca nad „Wolo Bosko” rzeczywiście była dla mnie procesem wewnętrznego poznania i akceptacji. Jestem dumny z mojego pochodzenia oraz tego, kim jestem tu i teraz.

Daniel Domagała przywraca uśmiech, odmienia życie

Doktor **Daniel Domagała**, specjalista stomatolog i profesor Uniwersytetu Marquette w Wisconsin, został w tym roku uhonorowany prestiżowym tytułem Wybitnego Polaka w USA, przyznawanym przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego. To wyróżnienie laureat dedykuje swojej rodzinie i wszystkim współpracownikom w klinice, w której pacjenci odzyskują uśmiech i nadzieję na pełnię życia.

Dzieciństwo i młodość spędził w Chicago i w Polsce. Studia stomatologiczne ukończył na Śląskim Uniwersytecie Medycznym, zaś specjalizację z zakresu protetyki i implantologii – na Uniwersytecie Marquette w Wisconsin, z którym do dziś jest związany jako wykładowca.

Jest współzałożycielem Major Dental Clinics, które powstały z myślą o pacjentach z problemami wykraczającymi poza opiekę w zwykłym gabinecie dentystycznym. Kliniki wyposażone są w sale operacyjne, gabinety stomatologii estetycznej i laboratorium.

Kluczową rolę odgrywa dziś implantologia – dziedzina, która pozwala pacjentom odzyskać pełną funkcjonalność uzębienia. Do najbardziej wymagających przypadków należą osoby z poważnymi zanikami kości oraz pacjenci po leczeniu onkologicznym. Jednak w codziennej praktyce dominują próchnica i paradontoza, wciąż zaskakująco powszechne.

Sukces Major Dental Clinics to także zasługa jego żony – współwłaścicielki i współtwórczyni zespołu, która również jest profesorem stomatologii. – *To żona tworzy wyjątkową aurę, dzięki której wszyscy czują się dobrze – i pacjenci, i personel – przyznaje dr Domagała.*

Poza kliniką i uniwersytetem dr Domagała jest zapalonym żeglarzem, a rodzinne rejsy są nie tylko formą wypoczynku, ale także źródłem inspiracji do dalszej pracy.

Doktor Domagała łączy nowoczesność z tradycją, wiedzę z pasją, a sukces z odpowiedzialnością społeczną. Dzięki jego pracy tysiące ludzi odzyskało zdrowy uśmiech i nową jakość życia. – *To nie tylko mój sukces. Mam cudowną rodzinę, mamę, żonę i trójkę dzieci oraz świetny zespół i pacjentów, którzy nam ufają. To ich zasługa* – powiedział skromnie, odbierając statuetkę Wybitnego Polaka. A jednak to właśnie on jest kapitanem okrętu, który pod banderą Major Dental Clinics płynie z sukcesem i nadzieją w świat.

www.majordentalclinics.com



Dr Daniel Domagała i dr Agnes Domagała

© MAJOR DENTAL CLINICS



© ARCHIWUM MR

**Marcin
Rosołowski**

*Wiceprezes Zarządu
Fundacji im. XBW
Ignacego Krasickiego*

Polską turystykę wspomogą Polonusi i... AI

Jest nieźle, a może być jeszcze lepiej. W ubiegłym roku Polskę odwiedziło 19,7 mln cudzoziemców, o 800 tys. więcej niż rok wcześniej. Powoli zbliżamy się do rekordowego, przedpandemicznego roku 2019, kiedy to w naszym kraju gościło 21,9 mln obcokrajowców.

Miałem przyjemność przysłuchiwać się debacie o państwie jako kreatorze miejsc pracy w turystyce, która towarzyszyła listopadowemu finałowi Konkursu „Pracodawca Godny Zaufania”, odbywającej się w gmachu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Partnerem dyskusji była Polska Organizacja Turystyczna, a więc prawdziwi specjaliści w tym obszarze.

Reprezentujący Radę Krajową Stowarzyszenia „Wspólnota Polska” Jan Korsak wskazał na bardzo ważną kwestię, która zwykle nam umyka. Mianowicie poza krajem żyje

uzdrowiskowa. Na razie udział cudzoziemców w klasycznym leczeniu uzdrowiskowym jest wciąż niewielki i wynosi około 5 proc. Możemy jednak konkurować coraz lepszą i naprawdę nowoczesną bazą, dobrą ofertą hotelową i nadal atrakcyjnymi w porównaniu z państwami Europy Zachodniej cenami. Skutecznie zachęcając do korzystania z takich ofert Polaków mieszkających za granicą, pozyskujemy naturalnych sojuszników, którzy skłonią swoich sąsiadów i znajomych do pójścia w ich ślady.

A że teraz nic nie obejdzie się bez AI, to również turyści podczas planowania pobytu sięgają po takie narzędzia. Dyrektorka Magdalena Krucz z Polskiej Organizacji Turystycznej zaprezentowała nowe urządzenie oparte na sztucznej inteligencji – Planer Wycieczki. Na razie jest ono w fazie testów, docelowo będzie

Polska jest ciekawa. I innowacyjna. Trzeba tylko, byśmy najpierw sami to dostrzegli i, jak niewierni Tomasz, wówczas uwierzyli w nasz potencjał.

20 mln Polaków, a w 2019 r. podróż nad Wisłę odbyło 4,5 mln naszych rodaków z zagranicy. Oczywiście nie chodzi o to, by skupiać się na przyciąganiu przede wszystkim Polaków z obczyzny – choć są oni mile widziani – ale by wykorzystać ich potencjał jako ambasadorów marki Polska w tej właśnie dziedzinie.

Polak czy Polonus, który przyjeżdża odwiedzić kraj przodków z tęsknoty za wierzwą płaczącą i by spojrzeć na Wawel, to stereotyp wzruszający, ale archaiczny. Nie doceniamy atrakcyjności polskiej oferty turystycznej, myśląc o niej w kategoriach kilku znanych szerszej zabytków. A przecież Polska nie ma się czego wstydzić, atutem jest choćby turystyka

przygotowywało propozycje krótszego lub dłuższego pobytu w danej okolicy, rozmaite opcje zwiedzania i inne atrakcje. Gołym okiem widać korzyści dla różnych branż, bo przecież wśród tych atrakcji nie może zabraknąć regionalnych produktów. I regionalnej kuchni. Tu poleca się olbrzymie doświadczenie Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego i liczne grono laureatów Konkursu „Teraz Polska”. Jaki piękny efekt synergii na horyzoncie!

Polska jest ciekawa. I innowacyjna. Trzeba tylko, byśmy najpierw sami to dostrzegli i, jak niewierni Tomasz, wówczas uwierzyli w nasz potencjał. Jak widać, nie będzie to trudne.



Kampania promocyjna JuraParku Bałtów (laureata Godła „Teraz Polska”), atrakcji turystycznej nagrodzonej przez POT.

Turystyka 2035 zaczyna się dziś: dane, AI i ludzie

Kongres Turystyka Przyszłości, który odbył w dniach 23–26 września br. w Kołobrzegu, wyróżniał się świadomym odejściem od prognostycznego podejścia na rzecz myślenia scenariuszowego – paradygmatu, który zastępuje pytanie o jedną, wykreowaną wizję przyszłości rozważaniem wielości jej możliwych wariantów.

Adam Mikołajczyk

W trzydniowym programie konferencyjnym, realizowanym w przestrzeni hotelu Diune, zebrali się przedstawiciele polskiej branży turystycznej, którzy zamiast dążyć do odpowiedzi na pytanie, jak będzie wyglądała turystyka za dekadę lub dwie, skupili się na fundamentalnie istotniejszym zagadnieniu: jak zbudować zdolność do efektywnego funkcjonowania w co najmniej dziesięciu alternatywnych wersjach tej przyszłości?

Ścieżka tematyczna „Trendy, technologie, talenty”, której projektowanie i prowadzenie miałem zaszczyt koordynować, koncentrowała się na analizie, w jaki sposób sztuczna inteligencja, infrastruktura danych oraz czynnik ludzki współtworzą nowy ekosystem doświadczeń podróżnych. Kluczowym wnioskiem z tej dyskusji było rozpoznanie, że przyszłość branży nie przybiera formy linearnej trajektorii, lecz stanowi raczej złożoną sieć relacji – między uczestnikiem podróży, strumieniami informacji a miejscem docelowym.

Niniejsze rozważania nie pretendują zatem do roli sprawozdania z przebiegu całego kongresu. Stanowią one raczej próbę subiektywnej syntezy tego, co wyłania się jako najistotniejszy wniosek z trzydniowej debaty: turystyka ukierunkowana na przyszłość to nie kolejny zbiór prognoz trendowych, ale przede wszystkim określony sposób działania, charakteryzujący się otwartością poznawczą, gotowością do eksperymentowania, oparciem na rzetelnych danych, wrażliwością empatyczną oraz instytucjonalizacją procesu ciągłego uczenia się.

Turystyka w trybie przyszłości

Wszystko rozpoczęło się od pytania równie fundamentalnego, co podchwytliwego: czy w branży, która sama stała się laboratorium nieustannych transformacji, przewidywanie przyszłości ma jeszcze jakikolwiek sens poznawczy?

Pierwszy panel ścieżki „Trendy, technologie, talenty” świadomie unikał akademickiego dystansu. W sali konferencyjnej w Kołobrzegu ścierały się – w produktywnym napięciu intelektualnym

– perspektywy reprezentujące odmienne porządki wiedzy: naukowy, polityczny, technologiczny i przedsiębiorczy. W atmosferze spotkania unosiło się pytanie dobrze znane wszystkim, którzy próbują zrozumieć kierunek współczesnych przemian: dokąd właściwie zmierza ten złożony system polskiej turystyki?

Intencją nie było wytworzenie kolejnego dokumentu prognostycznego, a raczej zaprojektowanie nowego instrumentarium myślowego – scenariuszowego, iteracyjnego, świadomego własnych ograniczeń wobec złożoności rzeczywistości. Jak ujął to jeden z uczestników dyskusji: „Dysponujemy setkami raportów, ale nie posiadamy kryształowej kuli. Dlatego zamiast jednej, arbitralnie wykreowanej wizji potrzebujemy kompasu i mapy możliwych trajektorii rozwojowych”.

Trzy horyzonty przyszłości

Zamiast tradycyjnej, linearnej projekcji czasowej uczestnicy otrzymali analityczną ramę trzech horyzontów – bliskiego, średniego i dalekiego – pozwalającą spojrzeć na turystykę jak na organizm podlegający ciągłej adaptacji systemowej. Najbliższa perspektywa, sięgająca roku 2030, obejmuje decyzje operacyjne i wybory technologiczne o natychmiastowych konsekwencjach: wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, rozwój infrastruktury analityki danych, budowę zrównoważonych systemów transportowych, podnoszenie efektywności energetycznej obiektów noclegowych oraz redefinicję modeli zarządzania kapitałem ludzkim. Horyzont średni, rozciągający się do 2040 r., otwiera przestrzeń refleksji nad społecznymi skutkami automatyzacji procesów, zmianami demograficznymi oraz nowymi formatami pracy i mobilności – od *workation*, czyli łączenia obowiązków zawodowych z wypoczynkiem, po rozwój turystyki senioralnej, terapeutycznej i zdrowotnej. Najdalszy, ćwierćwieczny horyzont, sięgający 2050 r., należy już do sfery wyobraźni strategicznej, gdzie w centrum uwagi znajdują się kryzys klimatyczny, ruchy migracyjne, procesy urbanizacyjne i możliwa redefinicja samego pojęcia podróżowania jako praktyki kulturowej.

W tej optyce przyszłość przestaje być prognozą, a staje się przestrzenią decyzji podejmowanych w teraźniejszości. Każde miasto, region, obiekt czy marka turystyczna wymaga dziś nie pojedynczej strategii, lecz portfolio scenariuszy i planów nieukierunkowanych – struktury pojęciowej bliższej systemom odporności adaptacyjnej niż tradycyjnemu planowaniu.

Czynniki przełomowe polskiej turystyki

Z dyskusji wyłania się kilka czynników o kluczowym znaczeniu, które redefiniują zarówno globalną, jak i krajową dynamikę branży turystycznej. Na pierwszy plan wysuwa się zmiana klimatyczna,



© BEST PLACE

Adam Mikołajczyk,
prezes Europejskiego Instytutu
Marketingu Miejsc Best Place,
ekspert ds. zrównoważonego
marketingu, turystyki i innowacji.

która paradoksalnie może otworzyć nowe okno możliwości dla Polski. Zjawisko określane mianem *coolcation* sprawia, że Bałtyk, Mazury i Sudety zyskują status pożądanych, chłodnych destynacji w szczycie sezonu letniego. W tym samym czasie rośnie znaczenie zrównoważonych podróży samochodowych i kolejowych, które stają się elementem trwale wpisanym w strukturę turystycznych wyborów. Równolegle kształtuje się nowa mapa bezpieczeństwa i architektury geopolitycznej – w coraz bardziej nieprzewidywalnej Europie Polska jawi się jako stabilny węzeł, co wzmacnia jej pozycję w turystyce konferencyjnej, edukacyjnej i biznesowej. Zmieniają się także wzorce pracy

i stylu życia: rośnie popularność *workation*, mikrowypraw czy *nurtu slow*, a podróż coraz częściej łączy się z rozwojem osobistym i troską o dobrostan psychofizyczny. W sferze cyfrowej kształtuje się nowa tożsamość turysty – sztuczna inteligencja personalizuje ofertę, zmieniając sposób komunikacji między podróżnym a destynacją, ale zarazem prowokuje pytania o etykę wykorzystania danych. Coraz większe znaczenie zyskuje zdolność miejsc do projektowania długofalowych relacji, zamiast krótkotrwałych, sezonowych kampanii promocyjnych. Na dynamikę zmian wpływają również procesy demograficzne – starzenie się społeczeństw oraz wejście generacji Z na rynek konsumencki wymuszają nowy język komunikacji i redefinicję modeli obsługi. Wreszcie transformacji ulega sama kultura konsumpcji: zamiast gromadzenia dóbr materialnych dominuje poszukiwanie doświadczeń, zaś podróż staje się rytuałem emocjonalnym, a nie produktem o prostej funkcji użytkowej.

Te siły działają symultanicznie, tworząc coś, co można określić jako tryb zmienny turystyki. Branża przestaje funkcjonować jako system statyczny, przekształcając się w ekosystem adaptacyjny, wrażliwy na dane i regulacje, ale także na nastroje społeczne i przepływy kulturowe.

Trzy lekcje z doświadczeń międzynarodowych

Nowa Zelandia – „100% Pure”. Konsekwencja w pojedynczej narracji przez dwie dekady; ewolucyjne aktualizacje, ale bez rewolucyjnych zmian koncepcji.

Arabia Saudyjska – „Visit Saudi”. Centralny przekaz strategiczny z elastycznością dla lokalnych submarek, które rozwijają własne wątki narracyjne w ramach spójnej całości.

Niemcy – „Simply Inspiring”; Francja – „Explore France”. Konsekwencja wizualna i tonalna od poziomu krajowego, przez regiony, po miasta.

Polska 2030+. Mapa możliwości

W dyskusjach panelowych powracał obraz Polski jako kraju reprezentującego nowy typ turystyki klimatu umiarkowanego – bez masowości, ale z naciskiem na jakość, autentyczność i sens doświadczenia.

Uczestnicy dyskusji zarysowali cztery filary „mapy szans”, które mogą nadać polskiej turystyce nową strukturę i kierunek rozwoju. Pierwszym z nich jest projekt Bałtyk 2.0 – wizja reorientacji Wybrzeża w stronę całorocznego produktu *wellbeing* i koncepcji zdrowia klimatycznego. Kolejny filar to jeziora i lasy północy, interpretowane jako przestrzeń „zielonego luksusu” oraz turystyki ciszy, obejmującej *dark sky destinations*, czyli miejsca stworzone do obserwacji nocnego nieba, i *forest therapy* – współczesną odmianę terapii lasem. Trzeci kierunek wyznaczają miasta w trybie *slow*, rozwijające kulturę, festiwale i edukację poprzez lokalne narracje, historie codzienności i autentyczne tożsamości miejskie. Całość domyka idea Polski eventowej i eksperymentalnej – obszaru nowej generacji formatów konferencyjnych, kampusów kreatywnych i turystyki MICE, która łączy biznes z doświadczeniem wspólnotowym i twórczym.

To nie tyle gotowy plan strategiczny, ile mapa kierunków wymagających testowania w duchu metodologii start-upowej: zbuduj – zmierz – naucz. Wiedza nie poprzedza tu działania, lecz wyrasta z eksperymentu. Jak syntetyzował jeden z panelistów: „Nie wiemy, która z wizji się zmaterializuje. Ale wiemy jedno: przegrają ci, którzy nie testują żadnej”.

Od danych do doświadczeń

W pewnym momencie kongresowa debata o wizjach musiała zejść z poziomu abstrakcji. Pytanie o to, co dalej, przekształciło się w bardziej konkretne: z jakich danych to wiemy?

Turystyka – jak wielokrotnie podkreślano podczas panelu „Dane w turystyce” – zbyt długo opierała się na intuicjach, a zbyt rzadko na dowodach empirycznych. Liczyliśmy frekwencję, pomijając wymiar emocjonalny doświadczenia. Mierzyliśmy nakład materiałów promocyjnych, nie wskaźnik konwersji. Ocenialiśmy skuteczność kampanii po zaangażowaniu w mediach społecznościowych, a nie po faktycznym przychodzie destynacji. Ta logika działania dobiega kresu. Branża zaczyna rozumieć, że turysta to nie abstrakcyjna kategoria „gościa”, lecz złożony profil danych, które – przy odpowiedniej analizie – mogą fundamentalnie zmienić sposób zarządzania całą destynacją.

Z prezentacji uczestników panelu wyraźnie wynikało, że era opierania się na pojedynczych źródłach informacji dobiegła końca. Współczesne decyzje wymagają czegoś znacznie bardziej złożonego – triangulacji, czyli integracji trzech wzajemnie uzupełniających się strumieni wiedzy. Pierwszy z nich opiera się na deklaracjach: badaniach ankietowych, analizie satysfakcji i opiniach formułowanych w przestrzeni cyfrowej. Drugi dotyczy rzeczywistych zachowań, odczytywanych z danych mobilnych, geolokalizacji i przepływów użytkowników w czasie rzeczywistym.



© ARCHIWUM MGW ZABRZE

Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrzu

To jedna z największych i najczęściej odwiedzanych instytucji związanych z dziedzictwem przemysłowym w Polsce.

Muzeum zarządza kompleksami Kopalni Guido i Sztolnia Królowa Luiza, oferując podziemne trasy turystyczne (prawie 10 km wyrobisk), muzea, parki edukacyjne. Sztolnia Królowa Luiza otrzymała prestiżową nagrodę Europa Nostra 2019, a cały kompleks uzyskał tytuł Pomnika Historii w 2020 r.

Autentyczność i dziedzictwo – rzeczywiste podziemia górnicze z XVIII–XIX w., autentyczne maszyny, przewodnicy – byli górnicy. To prawdziwe doświadczenie historii i kultury górniczej.

Innowacyjność technologiczna – muzeum wdraża nowoczesne rozwiązania (multimedialne wystawy, VR, planowane wykorzystanie AI w edukacji). Rozwija koncepcję *smart museum* i integracji z *creative industries*.

Zrównoważone wykorzystanie przestrzeni poprzemysłowej – transformacja obiektów górniczych w przestrzeń kulturalno-edukacyjną.

Trzeci strumień to dane transakcyjne: płatności, rezerwacje, sprzedaż biletów oraz ślady aktywności w cyfrowych ekosystemach. Dopiero ich połączenie pozwala uchwycić pełny obraz doświadczenia turystycznego, który coraz częściej wymyka się tradycyjnym metodom badawczym.

Dopiero zestawienie tych trzech warstw pozwala odróżnić to, co turyści deklarują, od tego, co faktycznie robią i za co są gotowi płacić. To właśnie na tym fundamencie wyrasta turystyka oparta na dowodach. Jak celnie ujął to jeden z prelegentów: „Intuicja to cenne źródło inspiracji, ale ryzykowna podstawa decyzji budżetowych”.

AI jako narzędzie pogłębionego rozumienia

Sztuczna inteligencja w tym kontekście przestaje być modnym dodatkiem, stając się sposobem interpretacji rzeczywistości w skali niemożliwej dla analityka działającego tradycyjnymi metodami. AI potrafi łączyć dane z setek źródeł i wyłapywać wzorce, które umykają ludzkiej percepcji: jak zmienia się popyt w zależności od warunków pogodowych, kursów walutowych, nastrojów społecznych, a nawet... tonu komunikacji w komentarzach online.

W Kołobrzegu dyskutowano o koncepcji „sztucznej inteligencji emocjonalnej” – systemach, które analizują nie tylko zachowania, ale próbują zrozumieć ich przyczyny i kontekst. W tym sensie turystyka wchodzi w fazę, w której technologia ma rozumieć człowieka głębiej, a nie tylko efektywniej sprzedawać mu standardowy produkt.

Równolegle pojawiły się jednak wątki etyczne. Dane stanowią walutę zaufania. Jeśli destynacje nie nauczą się ich zbierać i chronić w sposób transparentny, żadna personalizacja nie przyniesie oczekiwanych efektów. Jak padło w jednej z dyskusji: „Bez zaufania nie ma danych. Bez danych nie ma świadomych decyzji”.

Technologie, które działają już dziś

Panel poświęcony transformacji cyfrowej unaoczniał, że rozwiązania, które jeszcze niedawno wydawały się należeć do futurystycznych wizji, dziś wchodzi w fazę komercyjnego wdrażania. Sztuczna inteligencja w turystyce nie wymaga już rewolucyjnych zmian strukturalnych – kluczem stają się konsekwentne, dobrze zaprojektowane projekty pilotażowe. Wskazano sześć obszarów, w których możliwe jest wdrożenie innowacji w ciągu zaledwie dwóch lat. Pierwszym z nich są asystenci AI dla turystów i mieszkańców – inteligentne chatboty, które integrują dane z różnych źródeł w jednym, przyjaznym interfejsie. Kolejnym kierunkiem jest automatyczna analiza opinii, pozwalająca monitorować nastroje w sieci i reagować niemal w czasie rzeczywistym. Równolegle rozwijane są *dashboardy* analityczne dla organizacji zarządzających destynacjami, integrujące informacje o mobilności, przepływach transakcji i wynikach badań jakościowych w jednym, strategicznym narzędziu decyzyjnym. Coraz większe znaczenie zyskuje też personalizacja oferty – systemy, które dynamicznie rekomendują treści i wydarzenia dopasowane do profilu użytkownika. Z kolei w obszarze zarządzania przepływami turystycznymi technologia pozwala nie tylko monitorować natężenie ruchu w czasie rzeczywistym, lecz także kierować odwiedzających w stronę mniej obciążonych lokalizacji, wspierając zrównoważony rozwój miejsc. Ostatnim z wyraźnych trendów pozostaje zastosowanie AI w marketingu treści – od automatycznego tworzenia wersji językowych i opisów atrakcji po prowadzenie precyzyjnych kampanii promocyjnych oraz newsletterów dopasowanych do oczekiwań odbiorców.



© ARCHIWUM BDR

Bieszczadzkie Drezyny Rowerowe

Produkt turystyczny łączy autentyczne dziedzictwo z innowacyjnym wykorzystaniem przestrzeni.

Największa w Polsce turystyczna wypożyczalnia drezyn rowerowych oferuje 50 pojazdów na 47 km torów historycznej linii kolejowej 108.

Autentyczność i sens doświadczenia – wykorzystanie historycznej infrastruktury kolejowej z 1872 r., połączenie z historią regionu. To nie jest symulacja, ale rzeczywiste obcowanie z dziedzictwem.

Doświadczenie zamiast konsumpcji – aktywne uczestnictwo (pedałowanie), kontakt z przyrodą, *slow tourism* w praktyce. Turyści stają się współtwórcami doświadczenia, nie biernymi obserwatorami.

Innowacyjność i eksperymentowanie – unikalne przekształcenie nieużywanej infrastruktury w produkt turystyczny. Pierwszy tego typu projekt w Polsce, później nagradzany przez Polską Organizację Turystyczną jako Najlepszy Produkt Turystyczny.

Zrównoważony rozwój – wykorzystanie istniejącej infrastruktury bez budowy nowych obiektów, mobilność bezemisyjna (siła mięśni), minimalizacja wpływu na środowisko.

W tle rozwija się technologia *digital twins* – cyfrowych bliźniaków miast i obiektów, które umożliwiają planowanie przepływów turystycznych i symulację skutków decyzji jeszcze przed ich wdrożeniem w rzeczywistości. Nadal testowane są technologie rozszerzonej rzeczywistości (AR/VR), które rekonstruują historię miejsc i łączą narrację z bezpośrednim doświadczeniem, stanowiąc nowy wymiar opowiadania o dziedzictwie. Hotele wykorzystujące koncepcję *smart hospitality* wdrażają Internet Rzeczy (IoT) do automatyzacji procesów i optymalizacji zużycia energii, podczas gdy rozwiązania biometryczne skracają proces zameldowania do kilku sekund.

Tego typu działania nie wymagają budżetów liczonych w milionach. Wymagają natomiast zmiany kulturowej – od modelu reaktywnego do predykcyjnego. Jak podsumował jeden z ekspertów: „Organizacja zarządzająca destynacją bez warstwy analityki AI to dziś organizacja muzealna. Nie dlatego, że brakuje jej danych, ale dlatego, że nie potrafi wyciągać z nich praktycznych wniosków”.

Najciekawsze w całej dyskusji okazało się jednak to, że AI i analityka danych przestały być wyłączną domeną specjalistów IT. Stały się wspólnym językiem komunikacji, w którym rozmawiają marketerzy, przedstawiciele samorządów, hotelarze i twórcy produktów turystycznych. W tym sensie technologia nie tyle zmienia turystykę, co uczy ją mówić spójnym językiem – językiem faktów, kontekstu emocjonalnego i odpowiedzialności za decyzje. Kiedy kończył się panel o danych, ktoś z publiczności zadał pytanie z lekkim przymrużeniem oka: „Czy to oznacza, że człowiek w turystyce stanie się zbędny?”. Odpowiedź padła szybko i celnie: „Przeciwnie. Ale bez danych nie będziemy wiedzieli, gdzie człowiek jest naprawdę niezastąpiony”.

Mity, które blokują rozwój

Kiedy dyskusja o technologii niepostrzeżenie przeszła w rozmowę o komunikacji marketingowej w turystyce, na sali dało się słyszeć coś pomiędzy śmiechem a westchnieniem ulgi. Bo wszyscy obecni znali pewne mity aż nazbyt dobrze. Pierwszy z nich to przekonanie, że marketing sprowadza się do promocji. Tymczasem promocja to jedynie finał całego procesu, jego powierzchowna warstwa, nie sedno. Prawdziwa marka destynacji kształtuje się nie w broszurze reklamowej, lecz w bezpośrednim doświadczeniu odwiedzającego. Drugi mit dotyczy wiary w moc logo. W praktyce znak graficzny stanowi jedynie kondensację wizualną marki – pustą formę, jeśli nie towarzyszą mu spójna narracja, zaufanie i weryfikowalne dowody jakości. Trzeci mit powraca jak echo konferencyjnych prezentacji: że można stworzyć jedną ofertę dla wszystkich. W istocie oznacza to, że nie jest skierowana do nikogo, bo nie da się angażować emocji i budować lojalności wobec marki, która nie zna swojego odbiorcy ani nie potrafi zdefiniować jego potrzeb.

Wnioski z panelu „Błędy i mity w komunikacji marketingowej” (z równoległej ścieżki tematycznej) były jednoznaczne: turystyka potrzebuje dziś nie większej ilości treści, lecz głębszego sensu komunikacji. Zamiast mnożenia kampanii należy budować system komunikacyjny oparty na rozszerzonym modelu marketingu mix (7P), z weryfikowalnymi dowodami marki (*proof points*), precyzyjną segmentacją i mierzalnymi celami strategicznymi.

Nie wystarczy materiał promocyjny, potrzebna jest pętla zwrotna: monitoring treści generowanych przez użytkowników (UGC), analiza wydźwięku emocjonalnego w przestrzeni cyfrowej, reagowanie na zmieniające się nastroje odbiorców w czasie zbliżonym do rzeczywistego.

Zamiast reaktywnego podążania za każdym kolejnym trendem polska branża turystyczna potrzebuje strategicznego rytmu komunikacji, w którym każdy poziom organizacyjny – krajowy, regionalny, lokalny – mówi spójnym głosem, ale w odmiennych tonacjach, dostosowanych do kontekstu. To właśnie w tym miejscu padła fraza, która mogłaby stać się mottem całego panelu: „Marka turystyczna kraju to partytura. Regiony i miasta to instrumenty. Dobra gra powstaje tylko wtedy, gdy słuchają siebie nawzajem”. Polska branża turystyczna dojrzuje do analogicznego modelu – komunikacji, w której autentyczność i koordynacja są ważniejsze niż sama siła głosu.

Talenty – największy deficyt, najważniejsza inwestycja

Żadne dane ani rozwiązania technologiczne nie przyniosą rezultatów, jeśli zabraknie ludzi zdolnych je efektywnie wykorzystać. W Kołobrzegu temat kapitału ludzkiego powracał jak refren, szczególnie w kontekście zarządzania lokalnymi i regionalnymi organizacjami turystycznymi, hotelami i obiektami segmentu MICE.

Po pandemii sektor stracił tysiące wykwalifikowanych pracowników, którzy przenieśli się do branż oferujących lepsze warunki rozwoju: IT, e-commerce, logistyki. Dane są wyraźne i niepokojące. Dziś konkurencja o talenty w turystyce toczy się nie wokół stawki wynagrodzenia, lecz sensu pracy i perspektyw rozwoju zawodowego. Młodsze pokolenie – generacja Z – oczekuje elastyczności organizacyjnej, kultury zaufania i możliwości rozwoju kompetencji cyfrowych. Nie chce pracować w turystyce jako w statycznym sektorze usług, ale aktywnie współtworzyć innowacyjne doświadczenia. Dlatego coraz częściej mówi się o *employer branding*u branżowym, czyli wspólnym wizerunku sektora, który pokazuje turystykę jako przestrzeń dla ludzi kreatywnych, mobilnych i otwartych na międzykulturowe doświadczenia. Nowym atutem staje się także *workation* – model łączący pracę zawodową z podróżą, który można przekształcić jednocześnie w produkt kadrowy i element strategii promocyjnej.

Panel poświęcony talentom zakończył się stwierdzeniem, które dobrze oddaje ducha całego kongresu: „Nie da się zbudować turystyki przyszłości bez ludzi, którzy wierzą, że warto ją wymyślać od podstaw”.

W praktyce oznacza to inwestycje w edukację i partnerstwa strategiczne z uczelniami wyższymi, programy szkoleniowe z zakresu AI i e-commerce, a także kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i autonomii. Nie możemy całkowicie zignorować presji automatyzacji, ale musimy stworzyć ramy, które zabezpieczą wartość kompetencji ludzkich i umożliwią ich kontrolowany rozwój w zgodzie z potrzebami sektora. Bo w epoce rosnącej automatyzacji to właśnie człowiek – kompetentny, ciekawy świata, zdolny do empatii i dostosowania się do zmiennych warunków – pozostaje ostatnią trwałą przewagą konkurencyjną polskiej turystyki.

Adam Mikołajczyk

SOLBET



ROK ZAŁOŻENIA
1951



Beton komórkowy SOLBET
Tu zaczyna się dom





DO 50 LAT GWARANCJI | POLSKIE PRODUKTY | NAJWYŻSZA JAKOŚĆ I PRECYZJA

DLA NAS KAŻDA INWESTYCJA JEST WAŻNA



Hotel Sevilla Gold w Łęczęszycach: blachodachówka OPTIMA | Fot. Grzegorz Winiarski



Grupa Azoty Arena w Puławach: blacha trapezowa T135, warstwowe przekrycie dachowe DWW Tytanium Pruszyński | Fot. Bartosz Makowski

DOWIEDZ SIĘ WIĘCEJ NA:

www.pruszyński.com.pl



22 738 60 00



pruszynski@pruszynski.com.pl