

W I A R A W S E N S I S T N I E N I A

Bonikowska, Brona, Chwalba, Ciborowski, Kaniasty, Kurasiński, Olbrycht, Pacek, Zachwatowicz, Żuk

M A G A Z Y N

nr 2(42), 2024

# Teraz Polska



TERAZ POLSKA



ISSN 2299-1395





Sila  
Pasji

Mgr Mors  
ARTYSTA STREETOWY



## NOWA GENERACJA OKIEN DACHOWYCH **GREENVIEW** w nowoczesnym designie

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 dostępne są w trzech kolorach obłachowania: antracyt RAL 7016, czarny RAL 9005 oraz szarobrązowy RAL 7022.**



Poznaj moją  
pasję

**FAKRO®**



## Kilka słów o przetrwaniu

**W**ojna, zagrożone środowisko, wymykająca się nam spod kontroli technologia – to trzy główne strachy naszych czasów. W przeszłości też zawsze znalazł się jakiś powód, by ulegać lękowi. Na przykład około roku 1000 naszej ery ludzie pogrążali się w lęku przed końcem świata. Około 1500 r. nastąpiły strachy religijne, związane z reformacją. Nie mniej niepewności i lęku w XVIII w. wywoływały wielkie rewolucje, amerykańska i francuska. W wieku XIX obawiano się społecznych skutków industrializacji i siejących spustoszenie w przeludnionych miastach gruźlica, tyfusu i cholery. Z kolei wiek XX to koszmarnie wojny światowe. Dziś mamy na dobre rozpędzony wiek XXI. Zawsze było się czego obawiać. I każda z wymienionych wcześniej przyczyn sprowadzała realne, często bardzo poważne niebezpieczeństwa. I przynosiła ofiary, nieraz liczone w milionach. Ale człowiek przetrwał. Dlaczego? Bo nie dał się pokonać lękowi, bo wierzył w ludzkość, w sens istnienia.

A próbując przetrwać, rozwijał zestaw uniwersalnych wartości i zasad, które ewoluowały na przestrzeni wieków, ale pozostają głęboko zakorzenione w idei, że człowiek – zarówno jako jednostka, jak i część większej wspólnoty – posiada nieodłączną godność i wartość. Trzeba o tym pamiętać dziś, gdy obrazy wojen, tych bliższych i dalszych, wydają się sugerować coś odwrotnego. W dobie konfliktów religijnych i światopoglądowych – tych wielkich, nieraz niosących za sobą

ofiary, i tych malutkich, dokonujących się w mediach społecznościowych – pamiętajmy, że żyjemy w epoce wiedzy, nauki i analizy, ale to nie upoważnia nas do wykluczania innych z powodu jakiegokolwiek rodzaju duchowości, jakichkolwiek wierzeń i przeżyć. Człowiek jest odpowiedzialny nie tylko za siebie, ale również za otaczający go świat – przyrodę, technologię, kulturę i społeczeństwo. Nasza zdolność do wpływania na środowisko wymaga etycznego podejścia do jego ochrony. Obejmuje również odpowiedzialność za rozwój technologii w sposób, który służy ludzkości, a nie jej szkodzi. W dobie dużych modeli językowych i komputerów kwantowych pamiętajmy, że mamy wrodzoną zdolność nie tylko do rozwoju intelektualnego, ale także – emocjonalnego i moralnego. I mamy zdolność, a dziś również możliwość i obowiązek, uczenia się jako całe społeczeństwo. Rozwinęliśmy również takie narzędzia, jak dialog, kompromis i wzajemne zrozumienie. Potrafimy negocjować i budować mosty między kulturami, narodami, jednostkami; potrafimy znaleźć setki rozwiązań lepszych od nienawiści, od przemocy.

Te kilka słów to w sumie nic oryginalnego, jedynie synteza idei, które od wieków pomagają nam przetrwać w zmieniającej się rzeczywistości. Z okazji świąt Bożego Narodzenia i nadchodzącego Nowego Roku życzę Państwu, aby ukierunkowały nas i świat na drodze do rozwiązywania wszelkich trapiących nas problemów. Nie lękajcie się. Cieszcie się każdym dniem.

*Krzysztof Przybył*

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

## Temat numeru

**Zło nie ma narodowości, sprzyja mu sytuacja bezprawia i demoralizacji.**

Z prof. **Andrzejem Chwalbą** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Ukraina i Rosja będą musiały pogodzić się z porażką. Zwycięzcami mogą się okazać zewnątrzni gracze.** Z gen. **Bogusławem Packiem** rozmawia *Kamil Broszko*.

**W nowym międzynarodowym ładzie znaczenie Europy się zmniejszy.**

Z dr **Małgorzatą Bonikowską** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Wspólnota jest esencją naszego życia.** Z prof. **Krzysztofem Kaniastym** rozmawia *Kamil Broszko*.

## Gospodarka

**Kłopot z dopięciem domowego budżetu powoduje, że zmienia się spojrzenie na gospodarkę, ale także na politykę.**

Z prof. **Robertem Ciborowskim** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Biznes miodem płynący. Z garażu dziadka na rynek globalny.**

Z **Tomaszem Łysoniem** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Bieszczady mają wszystko. Region musi tworzyć marki, które przyciągną turystów.** Z **Magdaleną i Januszem Demkowiczami** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Przydałoby się pospolite ruszenie popularyzujące spożycie ryb.**

Z **Kazimierzem Kustrą** i jego zespołem rozmawia *Michał Lipiński*.

**Przystosowywanie pojazdów dla służb mundurowych to kluczowy element naszej działalności.** Z **Mateuszem Rozumkiem** rozmawia *Michał Lipiński*.

**Inspirowały nas młode mamy. Niezwykła historia sukcesu marki Meble Wróbel.** Z **Tomaszem Wróblem** rozmawia *Michał Lipiński*.

**Chcemy płacić więcej za jakość. Znamy i cenimy Godło „Teraz Polska”.**

*Kamil Broszko*

## Polacy

**Nie uważam się za superwoman, ale – jak wiele kobiet – jestem stawiana w tej roli.** Z **Natalią Okoń-Rudnicką** rozmawia *Irmina Dubaniowska-Kutek*.

**Wybór drogi życiowej powinien się opierać na talencie i skłonnościach.**

Z **Krystyną Zachwatowicz** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Kiedy Chełmoński stawał przed sztalugą, od razu wiedział, co chce malować, i bardzo rzadko nanosił poprawki.** Z **Ewą Micke-Broniarek i Wojciechem Głowackim** rozmawia *Marzena Tataj*.

## Idee

**Wyzwania dla liderów polskiej medycyny przyszłości. Debata „Teraz Polska”. Możliwość umieszczania własnych obiektów w przestrzeni kosmicznej otworzyła nowe rynki i segmenty usług.** Z prof. **Grzegorzem Broną** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Przewiduję wiele przełomowych zdarzeń w ciągu najbliższych 10 lat.**

**Będziemy żyć w innym świecie.** Z dr **Agatą Kołodziejczyk** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Brakowało mi kontaktu z naturą, przestrzeni, świeżego powietrza.**

Z **Heleną Tataj** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Najważniejszym sukcesem Unii Europejskiej jest to, że wciąż istnieje.**

Z drem **Janem Olbrychtem** rozmawia *Kamil Broszko*.

**Od start-upowca do edukatora i propagatora odpowiedzialnej technologii.**

Z **Arturem Kurasińskim** rozmawia *Adam Mikołajczyk*.

**Mamy w Polsce projekty technologiczne na światowym poziomie.**

Z **Dariuszem Żukiem** rozmawia *Adam Mikołajczyk*.

## Regiony

**Łobuzy z charakterem mają w sobie gen zwycięstwa. Debata „Teraz Polska”.**

**Jak bezpiecznie mówić o bezpieczeństwie.** *Marcin Rosołowski*



MAGAZYN  
FUNDACJI  
POLSKIEGO GODŁA  
PROMOCYJNEGO

[www.magazynterazpolska.pl](http://www.magazynterazpolska.pl)

**Magazyn  
TERAZ POLSKA**

**Redaktor naczelny:**  
Krzysztof Przybył  
**Redaktor prowadząca:**  
Marzena Tataj  
**Redakcja:**  
Kamil Broszko  
**Okładka:**  
Natalia Okoń-Rudnicka

**Adres redakcji:**  
ul. Górskiego 1,  
00-033 Warszawa  
tel. 22 201 26 90  
e-mail:  
[m.tataj@terazpolska.pl](mailto:m.tataj@terazpolska.pl)  
[www.magazynterazpolska.pl](http://www.magazynterazpolska.pl)

**Wydawca:**  
Fundacja Best Place  
– Europejski Instytut  
Marketingu Miejsc  
na zlecenie  
Fundacji Polskiego  
Godła Promocyjnego  
„Teraz Polska”  
[www.bestplaceinstitute.org](http://www.bestplaceinstitute.org)

**Projekt graficzny  
i skład:**  
Tamburyn, [www.tamburyn.eu](http://www.tamburyn.eu)

**Korekta:**  
Kamil Broszko

**Druk:**  
KRM Druk Miller Sp. k.





Zarejestruj się teraz  
w Programie i zyskaj  
aż **1000** Punktów  
Premiowych na start!

## Podróże firmowe z LOT-em się opłacają!

LOT Dla Firm to nie tylko program lojalnościowy – to kompleksowe rozwiązanie, które pozwala na oszczędności podczas podróży służbowych oraz oferuje wyjątkowe nagrody dla uczestników. Z nami Twoja firma zyskuje więcej na każdej podróży!

Najważniejsze korzyści:

- **Zbieraj Punkty za przeloty** – gromadź Punkty za wszystkie podróże służbowe i zamieniaj je na atrakcyjne nagrody.
- **Usługi premium** – zwiększ komfort podróży dzięki dostępowi do usług premium, takich jak Fast Track bądź wejście do LOT Business Lounge.
- **Elastyczność w zarządzaniu biletami** – zmień nazwisko pasażera na bilecie w razie potrzeby.
- **Podwójne zbieranie** – uczestnictwo w programie LOT Dla Firm umożliwia równoległe gromadzenie mil i Punktów w programie Miles & More.

Jeśli podróżowałeś z nami przed rejestracją, nie martw się – możemy uwzględnić Twoje przeloty z ostatnich 6 miesięcy, dzięki czemu jeszcze szybciej zaczniesz zbierać Punkty i korzystać z atrakcyjnych nagród.



usługi premium



bilet lotniczy



parking



pobył w hotelu



wynajem auta



ubezpieczenie  
podróżne



## Zło nie ma narodowości, sprzyja mu sytuacja bezprawia i demoralizacji

- Kolejne pokolenia niemieckich przywódców dziękowały Armii Czerwonej za „wyzwolenie” od nazistów, za uratowanie narodu niemieckiego. Pojawia się pytanie: jak Niemcy mieliby patrzeć na Rosję inaczej, skoro to właśnie jej przypisują kluczową rolę w swojej historii?
- Rosja nie chce być traktowana jak jedno z mocarstw Europy, a raczej jako siła unikalna, która podejmuje dialog wyłącznie z najpotężniejszymi.
- Każde państwo ma prawo do własnej narracji historycznej, ale Niemcy przez dekady wykazują tutaj niezwykłą konsekwencję. Bez względu na to, kto jest u władzy, niemiecka polityka historyczna zmierza w tym samym kierunku: wybielania historii.
- Twórcy filmowi poprzez dwa znakomite obrazy – o Schindlerze i Stauffenbergu – tworzą opowieść o Niemcach ratujących Żydów lub sprzeciwiających się Hitlerowi. Nie ma takich filmów o polskich bohaterach, być może mieliśmy ich zbyt wielu.
- Zasób materiału historycznego w temacie polsko-żydowskich relacji podczas wojny jest tak ogromny, że można łatwo poprzeć dowolną tezę.
- Część badaczy poszła drogą tzw. pedagogiki wstydu, doszukując się przede wszystkim ciemnych kart naszej przeszłości i wskazując na momenty, gdy Polacy działali w sposób okrutny, niewłaściwy, i czynili to zarówno wobec siebie, jak i wobec innych.
- Polscy prawnicy, działając często w porozumieniu z niemieckimi władzami okupacyjnymi, przejmowali żydowskie kamienice czy warsztaty.
- Ukraińskie społeczności Wołynia i obwodu lwowskiego są niechętne ekshumacjom, bo mogłyby one spowodować rewizję ukraińskiego spojrzenia na rolę UPA w zbrodniach, a to jest jeden z tamtejszych dogmatów.

Z prof. **Andrzejem Chwałbą** rozmawia Kamil Broszko.





Fritz Rossum (z lewej) i Ludwig Fischer składają wieniec na Cmentarzu Wojskowym na Powązkach pod pomnikiem żołnierzy niemieckich poległych podczas I wojny światowej, wrzesień 1942 r.

© NAC



© KAKA MEDIA

**Andrzej Chwalba** – historyk, eseista, popularyzator historii, profesor, wykładowca Uniwersytetu Jagiellońskiego, wiceprezes Polskiego Towarzystwa Historycznego. Specjalizuje się głównie w historii Polski i powszechnej XIX i XX w., dziejach Krakowa oraz historii obu wojen światowych. Autor i współautor ponad 30 książek wydanych w języku polskim i kilkunastu w językach obcych, m.in. takich jak „Historia Polski 1795–1918”, „Okupacyjny Kraków”, „Samobójstwo Europy”, „Festung Krakau”, „Legiony Polskie 1914–1918”, „Wisła. Biografia rzeki”, „Polska krwawi. Polska walczy. Jak żyło się pod okupacją 1939–1945”. Wspólnie z Wojciechem Harpułą napisał: „Zwrotnice dziejów”, „Polska–Rosja. Historia obsesji, obsesja historii”, „Cham i pan”.

**Kamil Broszko:** Panie profesorze, kiedy wybuchła wojna rosyjsko-ukraińska, ludzie kultury mówili, że dzieje się koszmarnie, ale nie warto odrzucać Puszkina, Czajkowskiego, Tarkowskiego i innych, nie warto odrzucać wspaniałej rosyjskiej kultury. Później te twierdzenia były tonowane, rewidowane, w związku z dynamiką konfliktu i doniesieniami o kolejnych tragediach. Na to nakładała się obserwacja Zachodu – śledzenie w mass mediach reakcji elit niemieckich, francuskich, które również świadczyły o jakimś rodzaju zażyłości z Rosją, którą chyba trudno wytłumaczyć wyłącznie wspólnymi interesami.

**Jak rozumieć te uczucia do Rosji z punktu widzenia historii?**

**Andrzej Chwalba:** Oczywiście wspólne interesy są ogromnie istotne, ale ja bym dodał też tradycje sięgające co najmniej XIX w., w szczególności – kongresu wiedeńskiego. Tam przyjęto zasadę tzw. koncertu mocarstw, zgodnie z którą maluchy europejskie i kraje średnie nie biorą udziału w polityce. Mają znać swoje miejsce w szeregu, słuchać decyzji krajów koncertujących. A jaki był skład orkiestry? Był to kwartet albo kwintet. W tym kwintecie zawsze była Rosja, niezależnie od tego, czy była biała, czy czerwona. Była w nim też Francja i oczywiście byli Niemcy – Królestwo Prus, później Cesarstwo Niemieckie, II Rzesza, później III Rzesza, dzisiaj Federalna Republika Niemiec. To była solidarność ponad podziałami.

Oczywiście różne konflikty tę solidarność zawieszały, ale po ich zakończeniu wracano do niej. Można też dodać, że Francja od koń-

ca XIX w. miała szczególnie przyjazny stosunek do carskiej Rosji. Symptomatyczne było spotkanie prezydenta Francji w Petersburgu na początku lat 90., kiedy orkiestra rosyjska zagrała w związku z jego wizytą „Marsyliankę”, czyli pieśń, która chwali królówbójców. Car wysłuchał pieśni z podniesioną głową, co oczywiście ówczesna prasa mocno podchwyciła.

Francja, która była otoczona przez antyfrancuską koalicję stworzoną przez Bismarcka, wreszcie znajduje sojusznika. Jest nim Rosja. Później Francja niejednokrotnie będzie wykonywała bardzo przyjazne gesty, na przykład pod koniec lat 30., kiedy jeszcze przed paktem Ribbentrop–Mołotow szukała porozumienia z Moskwą, ale wtedy miała zbyt mało do zaoferowania. Natomiast Francja de Gaulle’a szukała porozumienia z państwem sowieckim przeciwko Stanom Zjednoczonym, choć to USA wyzwały Francję w 1944 r. Może właśnie stąd wziął się kompleks francuski i niechęć do Amerykanów, które do dzisiaj są widoczne.

Rosja sowiecka, a później republikańska, ta po latach 1991–1992, w optyce Paryża zawsze była partnerem do rozmowy. W pewnym momencie wojny w Ukrainie do opinii publicznej codziennie docierała informacja, że prezydent Macron rozmawiał telefonicznie z Putinem i próbował negocjować warunki pokoju. Później okazało się, że król jest nagi i te działania nie przyniosły rezultatu. Ale postawę prezydenta dobrze rozumieli Francuzi, bo wśród nich nadal bardzo silne są sympatie do Rosjan i podziw dla rosyjskiej wysokiej kultury, dla rosyjskich twórców: Puszkina, Czajkowskiego, Czechowa, Tołstoja. Nawet agresja Rosji na Ukrainę

nie przeszkodziła w prezentacji rosyjskiej sztuki we francuskich instytucjach kultury.

Natomiast w przypadku Niemców można się doszukiwać – po nownie: poza wspomnianymi interesami – pewnego kompleksu. Niemcy mają kompleks Izraela i społeczności żydowskiej. Jest on zupełnie uzasadniony, dlatego Niemcy są dziś liderem w oferowaniu pomocy politycznej Izraelowi. Ta pomoc militarna nie jest duża, ze względu na prawo RFN, ale obrona polityczna realizowana jest bardzo szeroko, notabene prowadząc do bardzo silnych konfliktów z miejscowymi środowiskami muzułmańskimi. Istnieje też kompleks Niemiec dotyczący zajęcia Berlina przez Armię Czerwoną, a jego podbudową jest polityka historyczna. To jest kwestia kluczowa. Niemcy już od lat 50. w sposób zdecydowany i konsekwentny budowali wspólną politykę historyczną. Jest to coś, co wyróżnia ich na tle Polski, gdzie, jak wiemy, brakuje jednolitego podejścia do interpretacji przeszłości. Niemieckie partie, takie jak FDP, SPD i CDU, porozumiały się co do tego, jak kształtować pamięć historyczną, zwłaszcza w odniesieniu do II wojny światowej. Niemcy, przegrywając tę wojnę militarnie, postanowili „wygrać ją” w sferze pamięci. W obszarze niemieckiej pamięci Rosja ma zupełnie inne miejsce niż przykładowo Polska.

Pamięć ta, według Niemców, ma należeć do nich – ich perspektywa i ich interpretacja historyczna stają się dominujące. W efekcie kolejne pokolenia niemieckich przywódców dziękowały Armii Czerwonej za „wyzwolenie” od nazistów, za uratowanie narodu niemieckiego. To podejście buduje narrację wdzięczności wobec Rosji, narrację, którą – można by rzec – kultuwują. Pojawia się pytanie: jak Niemcy mieliby patrzeć na Rosję inaczej, skoro to właśnie jej przypisują kluczową rolę w swojej historii? I gdyby nagle Rosja i sympatia wobec niej zniknęły, co by wtedy zostało? Co by mówili?

Jest w tym pewna złożoność, której nie można sprowadzać do prostych medialnych przekazów, bo te zawsze poddają się tabloidyfikacji. To, co stanowi o współczesnych relacjach niemiecko-rosyjsko-francuskich, to bogactwo skomplikowanych elementów historycznych i politycznych.

**KB:** Wracając do Rosji i nawiązując do naszej publicystyki, często podnosi się tezę, że Zachód nie rozumie rosyjskiej duszy, w przeciwieństwie do nas, Polaków. Historia naszych trudnych relacji przez stulecia sprawiła, że znamy Rosję z innej, niejako bliższej perspektywy. Teraz jednak, gdy Zachód obserwuje Rosję baczniej, może zaczyna ją lepiej pojmować. Jakie są historyczne fundamenty owej rosyjskiej duszy?

**ACh:** Pojęcie rosyjskiej duszy przypomina koncepcję Trzeciego Rzymu. Pierwotnie Trzeci Rzym miał wymiar religijny, ale z czasem stał się filozofią polityczną. Podobnie rosyjska dusza była literackim wyobrażeniem, a stała się narzędziem politycznym, bardzo wygodnym do podkreślania pewnej wyjątkowości. Ta wyjątko-

wość Rosji polega na jej odrębności względem Zachodu i Wschodu – jest jakby samodzielną planetą, odmiennym kontynentem, któremu „należy się” własne miejsce pod słońcem.

Tak rozumiana dusza rosyjska wyraża się w poczuciu jedności, opartej na wyjątkowych warunkach naturalnych – rozległych przestrzeniach, surowym klimacie, krótkim okresie wegetacji. Rosjan formowała także ich historia, naznaczona kontaktami z Mongołami, co wykształciło szczególną otwartość na relacje z bliźnimi, acz niekoniecznie z Europejczykami. Otwartość ta jest przede wszystkim skierowana na Rosję, na jej wewnętrzne potrzeby i historię.

Ten wewnętrzny świat rosyjski jest niezwykle bogaty, odrębny i różni się znacząco od kultury Zachodu. Dusza rosyjska jest pojęciem, które uzasadnia również specyficzną rolę Rosji na arenie międzynarodowej. Rosja nie chce być traktowana jak jedno z mocarstw Europy, a raczej jako siła unikalna, która podejmuje dialog wyłącznie z najpotężniejszymi. Rosja nie widzi sensu w rozmawianiu z Warszawą czy Bukaresztem – jej realnym partnerem jest Waszyngton lub Pekin, ale nie mniejsze państwa Europy.

Rosyjska dusza to więc nie tylko kategoria kulturowa, ale również instrument polityczny. Dzięki niej Rosja uzasadnia swoje ambicje imperialne, istniejące w przeszłości, żywe dzisiaj i prawdopodobnie trwające w przyszłości.

**KB:** A jaki fragment tej rosyjskiej duszy – i tym samym rosyjskiej polityki historycznej – jest zarezerwowany dla Polski? Do naszych mediów co jakiś czas trafiają aluzje historyczne dotyczące Polski, wypowiediane przez Zacharową, Ławrowa, Pieskowa czy Miedwiediewa.

**ACh:** Zgadza się, choć wbrew pozorom Polska nie zajmuje tak istotnego miejsca w rosyjskiej polityce historycznej, jak nam się czasem wydaje. W relacjach rosyjsko-polskich panuje asymetria. Z punktu widzenia Rosji jesteśmy tylko jednym z wielu sąsiadów – takim małym, hałaśliwym pieskiem u boku Zachodu, który szczerka, ale realnie niewiele może zmienić.

Po inwazji na Ukrainę nasze znaczenie wzrosło głównie ze względu na rolę, jaką odgrywamy jako zaplecze logistyczne NATO. W moskiewskich mediach Polska zaczęła się pojawiać częściej, ale nie jako autonomiczny gracz – raczej jako państwo działające na pasku Unii Europejskiej lub Stanów Zjednoczonych. Rosyjska propaganda chętnie korzysta z argumentu, że Polacy „sami byli sobie winni” wielu nieszczęść historycznych, przypisując Polsce m.in. sprowokowanie Stalina do paktu z Hitlerem, a nawet imperialne ambicje.

To zresztą wpisuje się w pewien szerszy wzorzec. W Rosji temat Polski od czasu do czasu wypływa – jak choćby po roku 2000, kiedy Putin ustanowił święto wyzwolenia Kremla spod „polskiej okupacji”. Dziś jednak Rosjan interesujemy tylko marginalnie. Pamiętam badanie przeprowadzone 15 lat temu wśród studentów z Władywostoku – pytano ich, z czym kojarzy się Polska, i większość w ogóle nie wiedziała, gdzie nas szukać na mapie. Były odpo-





**Polscy żołnierze z ciężkim karabinem maszynowym Schwarzlose wz. 07/12 na stanowisku bojowym podczas wojny polsko-rosyjskiej 1919–1920. Jeden z żołnierzy celuje z karabinu Mannlicher M1895.**

© NAC

wiedzi, że Polska to może jakieś zapomniane syberyjskie plemię. Świadomość istnienia Polski i naszych realiów w wielu regionach Rosji jest znikoma.

**KB:** Historia w idealnym obrazie to jest taka najczystsza prawda o dziejach, o przeszłości. Lecz faktycznie to, co słyszymy w mediach, publicystyce, dyskursie politycznym, to są historie opowiadane często z różnych stron, na przykład z różnych stron konfliktu czy wojny. Mamy na przykład berlińskie muzeum wypędzonych, czyli opowieść o II wojnie światowej, ale z perspektywy przesiedleń ludności niemieckiej. Jak pan profesor ocenia taką równoległość, równowagę opowiadania historii z różnych perspektyw?

**ACH:** Zasadniczo mamy tu do czynienia z niemiecką polityką historyczną. To, co Niemcy wypracowali przez lata, wiąże się nieodłącznie z ich wewnętrznymi rozrachunkami z II wojną światową. Z jednej strony kreują siebie jako ofiary nazistów, z drugiej – jako ofiary alianckich bombardowań. Ta narracja to swoisty sposób, by w niemieckim społeczeństwie osłodzić obraz przeszłości. Przykładem są chociażby muzea poświęcone zniszczeniom w Dreźnie dokonanych przez alianckie lotnictwo. Takich miejsc pamięci w Niemczech jest więcej. Niemcy próbują wypchnąć pewne niewygodne fakty poza główną opowieść, usunąć je z historii.

I oczywiście każde państwo ma prawo do własnej narracji historycznej, ale Niemcy przez dekady wykazują tutaj niezwykle konsekwencję. Bez względu na to, kto jest u władzy, niemiecka polityka historyczna zmierza w tym samym kierunku: wybielania historii. Podobne działania podejmowano już za czasów NRD, gdy tworzono muzea oporu. W NRD konstruowano narrację, w której odpowiedzialność za nazizm spadała na Niemcy Zachodnie – na zachodnie landy i na Norymbergę, Monachium. W ten sposób budowano obraz NRD jako poczciwego, pokojowego państwa.

Dla potrzeb tej opowieści gromadzono dokumenty, które miały rzekomo świadczyć o niemieckim oporze przeciwko nazistom. W praktyce jednak była to głównie propaganda – większość „dowodów” stanowiły ulotki przygotowane przez Polaków z Armii Krajowej w ramach akcji „N”. Te ulotki, sporządzane przez znanych specjalistów, którzy znali niemiecką mentalność, krążyły po Rzeszy i stwarzały wrażenie, że w samych Niemczech istnieją różnorodne ruchy oporu: Socjaldemokratyczny Komitet Oporu, Komunistyczna Partia Saksonii, Pacyfiści z Wehrmachtu. Gestapo przez miesiące poszukiwało tych fikcyjnych organizacji. Z czasem jednak prawda zaczęła wychodzić na jaw. Dopiero polska interwencja w czasach Gierka, choć niełatwa z uwagi na relacje z NRD, zaczęła powoli rozmontowywać ten fałszywy obraz.

Jeśli Niemcy decydują się na budowę muzeum wypędzonych, mają do tego prawo, bo to ich pieniądze i ich opowieść, ale trze-

ba pamiętać, że to oni sami zaczęli politykę wypędzenia. W 1939 i 1940 r. z ziem włączonych do Rzeszy przymusowo wysiedlili około 400 tys. Polaków, w tym przede wszystkim elity, do Generalnego Gubernatorstwa. Konspiracyjny Instytut Zachodni powstał wtedy nie w Poznaniu, lecz w Warszawie, podobnie Uniwersytet Ziem Zachodnich. Bo w Warszawie znaleźli się studenci i naukowcy wyrzuceni ze swoich domów.

Dodajmy, że Niemcy wymordowali też około 50 tys. osób, w tym Kaszubów i w tym Polaków z Gdańska. To przecież jedna czwarta liczby ofiar powstania warszawskiego, a jednak te wydarzenia zostają wygumkowane z niemieckiej pamięci historycznej.

Niemcy mają dziś niewielu bohaterów, którzy w tamtym czasie wykazali się inną postawą niż obowiązująca w społeczeństwie, dlatego ich zdaniem każdy zasługuje na własne muzeum. Twórcy filmowi poprzez dwa znakomite obrazy – o Schindlerze i Stauffenbergu – tworzą opowieść o Niemcach ratujących Żydów lub sprzeciwiających się Hitlerowi. Nie ma takich filmów o polskich bohaterach, być może mieliśmy ich zbyt wielu.

**KB:** Spotkałem się kiedyś z tezą o warszawocentrycznym opowiadaniu historii Polski. Powiedział mi o tym prof. Cezary Obracht-Prondzyński, Kaszuba, który stwierdził, że historii jego terenów i przodków nie uczy się w szkole.

**ACH:** Ma w tej opinii sporo racji. Ale może prof. Obracht-Prondzyński zmieniłby zdanie, gdyby zapoznał się z moją książką „Polska krwawi. Polska walczy”, w której, w ramach polemiki z warszawocentrycznym podejściem, poświęciłem dużą część ziem wcielonych do Rzeszy i mieszkańcom Kaszub. Zarysowałem w niej po pierwsze różnice w polityce niemieckiej między nimi a Generalnym Gubernatorstwem, a po drugie – między trzema prowincjami: Krajem Warty, Pomorzem i Śląskiem. Niemieccy namiestnicy tych prowincji mieli szeroką autonomię, nie musieli wszystkiego konsultować z Himmlerem czy Hitlerem. Prowadzili własną politykę, kierując się zarówno wytycznymi Berlina, jak i własnymi wyobrażeniami o charakterze ludności danego regionu.

Na temat Kaszubów można znaleźć wiele szczegółowych opinii i informacji, w tym także na temat ruchu oporu, bo przecież od pierwszych tygodni września 1939 r. działał tam Gryf Pomorski – organizacja konspiracyjna, która przetrwała aż do 1945 r. Pomimo ciągłych aresztowań była to siła licząca w szczytowym momencie nawet kilka tysięcy członków, i byli to w dużej mierze Kaszubi – ludzie, którzy nie znaleźli się na Pomorzu przypadkowo, ale przez wieki kształtowali tożsamość regionu. Stanowią oni odrębną grupę słowiańską, przed którą stanął wybór: czy przyjąć polską, czy niemiecką opcję narodową. I wybrali Polskę.

Dowód? W czasach II Rzeszy pruski Landtag i niemiecki Reichstag miały swoich posłów kaszubskiego pochodzenia, którzy reprezentowali kaszubskie interesy jako część polskiej społeczności. Wśród nich znajdował się między innymi przodek prof. Obrachta-Prondzyńskiego. Gdyby nie ta kaszubska tożsamość, ich wybór



Przesiedlanie Żydów do getta. Mężczyzna ze swoim dobytkiem stoi przed kamienicą, 1940 r.

i lojalność wobec Polski, nie mielibyśmy dostępu do morza, nie powstałaby Gdynia. Cztery powiaty kaszubskie: Kościerzyna, Kartuzi, Puck i Wejherowo dzięki nim znalazły się w granicach Polski. I choć Kaszubi czują się marginalizowani, wtłaczani w szerszą polską opowieść, wciąż mają prawo do swojej odrębności.

Dwa lata temu, podczas seminarium objazdowego organizowanego przez Międzynarodowe Centrum Kultury, odwiedziliśmy Kaszuby. Cezary Obracht-Prondzyński, który towarzyszył nam jako przewodnik i komentator, ukazał te tereny z perspektywy ich wielokulturowej przeszłości. Pokazywał nam dawne szkoły na Kaszubach, położone po niemieckiej stronie granicy, które przez dziesięciolecia stanowiły ostoję kaszubskiej tożsamości. Fascynacja prof. Prondzyńskiego kulturą i historią Kaszub jest niezwykła, a dzięki jego opowieściom lepiej można zrozumieć, jak złożona i wielowarstwowa jest nasza historia.



**KB:** Panie profesorze, jest taka kwestia historyczna, która budzi szczególnie silne emocje – i to nie tylko w mediach społecznościowych. Chodzi mianowicie o reakcję społeczeństwa polskiego wobec zagłady Żydów. Przypomina mi się konferencja naukowa zorganizowana sześć lat temu przez IFiS PAN w Pałacu Staszica, która dotyczyła wspomnianego tematu – mimo typowo akademickiej formuły temperatura była wysoka. Generalnie istnieją u nas dwie grupy historyków. Jedna koncentruje się na zjawisku nękania, okradania i mordowania Żydów przez Polaków podczas okupacji. Druga grupa akcentuje bohaterską pomoc, jakiej w tamtym okresie Polacy udzielili swoim żydowskim sąsiadom. Czy historyk powinien poszukiwać balansu między tymi dwiema perspektywami?

**ACH:** To złożona kwestia, bo zasób materiału historycznego w temacie polsko-żydowskich relacji podczas wojny jest tak ogromny, że można łatwo poprzeć dowolną tezę. Rzecz jednak w tym, że historyk nie stawia tezy, którą następnie próbuje udowodnić – jego zadaniem jest konstruowanie jak najpełniejszego obrazu, opatrzenie go kontekstem, a nie uleganie wstępnym założeniom, które mogą prowadzić do nieporozumień czy nawet konfliktu. Gdy skupiamy się wyłącznie na jednym wycinku rzeczywistości, zamykamy się w okopach i zamiast dialogu pozostają tylko wykluczające się narracje.

To przypomina mi dyskusję, która rozpoczęła się w Polsce na początku lat 90., dotyczącą naszej historii sięgającej jeszcze czasów piastowskich. Wtedy wyłoniły się dwa przeciwstawne podejścia, niejako odwołujące się do tradycji historycznej krakowskiej i warszawskiej. Część badaczy poszła drogą tzw. pedagogiki wstydu, doszukując się przede wszystkim ciemnych kart naszej przeszłości i wskazując na momenty, gdy Polacy działali w sposób okrutny, niewłaściwy, i czynili to zarówno wobec siebie, jak i wobec innych.

Z drugiej strony pojawił się nurt „pedagogiki godności”, koncentrujący się na wyjątkowych aktach bohaterstwa i altruizmu, ale często spychający niewygodne fakty na margines. Oba podejścia, jeśli są dogmatyczne, nie prowadzą do zgody, lecz do wykluczenia i upraszczania historii. Dla historyka zaś kluczowe jest, aby osadzić debatę polsko-żydowską w szerokim kontekście, uwzględniającym nie tylko różnorodność społeczną i regionalną społeczeństwa polskiego, lecz także wielowarstwowość społeczności żydowskiej.

Społeczność żydowska nie była jednolita – jej reakcje na zagładę zmieniały się, tak jak i proporcje zwolenników oporu czy zwolenników przetrwania bez walki. To był obraz dynamiczny, w kluczowych momentach zmieniający się z dnia na dzień. Musimy też pamiętać, że sytuacja społeczności żydowskiej była zmienna również w kontekście presji okupacyjnej, w tym na terenach zamieszkałych licznie przez Ukraińców. Wójtami w gminach i burmistrzami w miastach, nawet na terenach z polską większością, byli często Ukraińcy, którzy niejednokrotnie wspierali politykę

eksterminacyjną okupanta. Te wszystkie konteksty muszą być brane pod uwagę w ocenie relacji polsko-żydowskich.

Przyjrzyjmy się m.in. paskudnemu zjawisku, jakim było szmalcownictwo. Choć większość szmalcowników w Generalnym Gubernatorstwie (z wyjątkiem dystryktu Galicja) stanowili Polacy, to jednak niemałą grupę tworzyli Niemcy oraz volksdeutsche, a wśród nich byli także Żydzi. Zło nie ma jednej narodowości, a sprzyja mu sytuacja bezprawia i demoralizacji – wojna niestety dostarczała takich okazji.

Jeśli w tym kontekście spojrzymy na przykład na Armię Krajową, w której pod koniec 1944 r., wraz z pogłębiającą się dezorganizacją, także pojawiały się nadużycia – przykładowo dowódcy, którzy nie zawsze respektowali zasady, przywłaszczali sobie żywność, działali według własnego uznania, wprowadzając coś na kształt kontrybucji w wiejskich gminach – dostrzeżemy, jak wojna w uniwersalny sposób niszczy porządek moralny.

Oczywiście, gdy mówimy o losach Żydów ukrywających się w polskich domach, to trzeba przyznać, że bez polskiej pomocy ich szanse na przetrwanie byłyby minimalne. Faktem jest, że w polskich wsiach i miasteczkach, zwłaszcza na prowincji, ludzie ryzykowali życie, aby pomóc swoim sąsiadom. Musimy jednak również uczciwie przyznać, że dla ukrywających się Żydów największym zagrożeniem nie byli Niemcy – tych, zwłaszcza na prowincji, było stosunkowo niewiele – lecz ich polscy sąsiedzi, kierujący się często zwykłą podejrzliwością czy zawiścią. Podejrzenia o ukrywanie Żydów rodziły się często z przekonania, że ktoś się na takiej pomocy wzbogacił, zyskał jakieś kosztowności czy walutę.

W ogóle zjawisko donosicielstwa rozlało się szeroko i obejmowało nie tylko denuncjacje w sprawach polsko-żydowskich, lecz również wzajemne donoszenie na żołnierzy Armii Krajowej, a także na sąsiada – że nielegalnie ubił świniaka, handluje mięsem czy innymi zakazanymi produktami. Niemcy nie byli w stanie przerobić tej lawiny donosów. To w dużej mierze właśnie dzięki lojalnym informatorom polskiego pochodzenia niemieckie władze okupacyjne miały wgląd w miejscowe sprawy i układy. Trzeba jednak pamiętać, że ci donosiciele, jak i wielu szmalcowników, stanowili tylko część społeczeństwa, a zatem wyłącznie całościowy, nieufundowany na ocenach obraz jest tu adekwatny. Nie próbujemy bronić takich zachowań, ale ważne jest, by wyjaśniać ich źródła.

Faktem jest, że po likwidacji gett – gdy Żydzi, którym udało się przeżyć, ukrywali się poza murami – Polacy często wchodzili do opuszczonych, zrujnowanych domów w poszukiwaniu mienia. Część próbowała rozkuwać ściany, przeszukiwała ogrody, licząc na znalezienie żydowskiego złota czy innych wartościowych przedmiotów. To pokazuje, jak niejednoznaczna była sytuacja – różne grupy społeczne korzystały z żydowskiego mienia, a w tle kryły się zarówno dramaty, jak i bezwzględne interesy. Polscy prawnicy, działając często w porozumieniu z niemieckimi władzami okupacyjnymi, przejmowali żydowskie kamienice czy warsztaty. Współpracowali przy tym z Niemcami, by legalnie przejąć tę własność,

a niektóre z tych przejęć, choć dzisiaj skrajnie kontrowersyjne, były wówczas postrzegane jako uzasadnione prawnie.

Niemiecki aparat zarządzania mieniem żydowskim opierał się na nacjonalizacji – traktowano przejmowane dobra jako własność Skarbu Rzeszy. Czasami Niemcom bardziej opłacało się sprzedać te nieruchomości Polakom za duże łapówki, co nierzadko prowadziło do tworzenia półlegalnych wspólnych interesów. Kupujący Polacy musieli jednak spłacić długi ciężące na kamienicach, co tworzyło złożone układy finansowe i prawne. To są realia okupacyjnego rynku nieruchomości, a my musimy o nich mówić bez ogródek, bo w przeciwnym razie wymazujemy fragment rzeczywistości, który nie tylko istniał, ale odcisnął swoje piętno na powojennej Polsce.

**KB:** Wspomniał pan profesor o stereotypach, które często towarzyszą ocenie wydarzeń wojennych i wynikają z niewystarczającej wiedzy. Jednym z dzieł, które dostarczają istotnych informacji w tej kwestii, jest książka „Polska krwawi. Polska walczy”. W niej zdemaskowany zostaje obraz niemieckiej maszyny wojennej, postrzeganej jako superskuteczny nazistowski mercedes. Pan dowodzi, że w miarę upływu czasu morale niemieckich żołnierzy znacznie osłabło, a korupcja rozkwitała w błyskawicznym tempie.

**ACH:** Rzeczywiście dyscyplina niemiecka na początku wojny wydawała się niepodważalna, a młodzi żołnierze, objęci indoktryną od wczesnego dzieciństwa, byli fanatyczni. Niemcy, ku zaskoczeniu wielu, bili się z zapałem, a dezercja, mimo iż obecna, była na poziomie znacznie niższym niż pod koniec I wojny światowej. W II wojnie światowej brakowało jednak w Rzeszy opozycji. Jej władze kontrolowały społeczeństwo w sposób totalny. Warto zauważyć, że stawki żywnościowe dla żołnierzy i niskich urzędników były skromne. Oczywiście kartki żywnościowe dla Niemców w Niemczech były znacznie korzystniejsze niż dla Polaków, ale też niewystarczające. Dlatego wielu Niemców, w tym żołnierzy, było zmuszonych do handlu na czarnym rynku, czego uczyli się od Polaków. W ten sposób czarny rynek stał się dla Niemców „uniwersytetem” w kwestii nielegalnych transakcji. Wyjeżdżając na urlop do Rzeszy, niemieccy żołnierze i funkcjonariusze wywozili walizki pełne towarów zakupionych na czarnym rynku w Generalnym Gubernatorstwie.

Zaskoczyło mnie, gdy dowiedziałem się, że Niemcy wspólnie z Polakami wyprowadzali z koszar niemieckich olej napędowy i benzynę, które następnie sprzedawali na czarnym rynku. Ci Niemcy, którzy sprzedali Polakom te surowce, kilka dni później znów je nabywali w zawyżonych cenach, bo brakowało im paliwa. To świadczy o degradacji gospodarki niemieckiej. Ale jest i kolejny przykład. Niemcy żądali wysokiej wydajności od polskich pracowników, a przecież trudno oczekiwać efektywności od ludzi, którzy głodują i żyją w skrajnej nędzy.

Poza tym liczba robotników malała, ponieważ wielu z nich było wywożonych w głąb Niemiec, gdzie potrzebowano ich do pracy w rolnictwie i przemyśle. Stąd brak rąk do pracy w Generalnym Gubernatorstwie. Aby poprawić sytuację materialną polskich pracowników, pracodawcy niemieccy uruchamiali stołówki i kupowali żywność na czarnym rynku, a następnie oferowali ją tanio pracującym. Ta sytuacja ukazuje, że nie była to idealna gospodarka.

**KB:** Czasami lekcje historii spoza akademickich katedr mocno rezonują w debacie publicznej. Na przykład niedawno minister Radosław Sikorski poprosił władze ukraińskie, by traktować ofiary rzezi wołyńskiej co najmniej tak, jak żołnierzy Wehrmachtu, którzy zostali ekshumowani i pochowani. Dlaczego ten temat jest taki trudny?

**ACH:** To rzeczywiście bardzo skomplikowane. W latach 90. po publicznych dyskusjach zostały przeprowadzone ekshumacje żołnierzy niemieckich, bo taka jest polska tradycja i stosunek do zmarłych. Zachowano też cmentarze żołnierzy sowieckich, a gdy byli pochowani w centrum miast, tak jak w Krakowie, po ekshumacji ich ciała przeniesiono na cmentarz. Wydaje mi się, że Kijów broni się przed ekshumacjami, aby nie podważyć ukraińskiej opowieści o zbrodniach na Wołyniu i w Galicji, która jest zupełnie inna od polskiej. Także ukraińskie społeczności Wołynia i obwodu lwowskiego są niechętne ekshumacjom, bo mogłyby one spowodować rewizję ukraińskiego spojrzenia na rolę UPA w zbrodniach, a to jest jeden z tamtejszych dogmatów.

To zjawisko jest związane z szerszym kontekstem. Jesteśmy narodem z bogatą historią i ciągłością państwową, podczas gdy strona ukraińska wydaje się być bardziej niepewna swojego losu. Ponadto istnieją silne napięcia polityczne, które wpływają na decyzje rządzących. Obawiają się oni, że podjęcie tematów ekshumacji może kosztować ich głosy w kolejnych wyborach do Rady Najwyższej Ukrainy czy w kontekście wyborów prezydenckich. Elektorat postbänderowski w zachodniej Ukrainie jest bardzo mocny i zdyscyplinowany. Podróżując po Ukrainie, można zobaczyć kontrast między opuszczonymi gospodarstwami i zagrodami a imponującymi kurhanami z symbolami UPA i flagą ukraińską. Ale kurhany pobudowano na ziemiach do rzeki Zbrucz. Na jej wschodnim brzegu trudno je wypatrzyć. Przypomnijmy, że bieg rzeki Zbrucz wyznaczał granicę II Rzeczypospolitej Polskiej. Dlatego dzisiaj Ukraińcy dobierają sobie i czczą takich bohaterów, a nie innych. Jak zauważył były prezydent Czech, z takimi postaciami na sztandarach jak Szuchewycz czy Bandera Ukraina nigdy nie zyska pełnej akceptacji w Europie. Obecna sytuacja, w której Putin zmusza Ukraińców do cementowania jedności, uwidacznia wewnętrzne podziały między wschodnią a zachodnią częścią kraju. Ta mentalna przepaść, mimo że w jakimś stopniu się zatarła, wciąż pozostaje istotnym problemem, co w dużej mierze wyjaśnia trudności z podejmowaniem tematów takich jak ekshumacje.



# Ukraina i Rosja będą musiały pogodzić się z porażką. Zwycięzcami mogą się okazać zewnętrzni gracze

- Istnieją trzy kluczowe punkty zapalne: Europa, Bliski Wschód i Daleki Wschód. Główne siły stojące za tymi napięciami to Stany Zjednoczone i Chińska Republika Ludowa, a w tle działa Rosja.
- Rosja znalazła się w strategicznie trudnym momencie. Choć wsparcie Chin i innych krajów azjatyckich daje jej pewną stabilizację w czasie wojny, na dłuższą metę ta zależność może okazać się szkodliwa.
- Produkcja czołgów w Rosji wzrosła dziesięciokrotnie w porównaniu do czasów sprzed wojny. W mojej ocenie Rosja już dawno podjęła decyzję o przygotowaniu się na inny konflikt. Czy do niego dojdzie? Nie wiadomo.
- Według najnowszych badań dziś aż 57 proc. Ukraińców jest gotowych zaakceptować częściowe oddanie terytoriów Rosji, pod warunkiem, że w zamian Ukraina szybko przystąpi do Unii Europejskiej i NATO.
- Najgorszy scenariusz, jaki mógłby się wydarzyć, to podporządkowanie Ukrainy Rosji. Zamiast sojusznika Polska miałaby u swoich granic przeciwnika, który dysponowałby sprzętem wojennym i doświadczeniem zdobytym w walkach.
- Jeśli chodzi o przemysł obronny, dziś w Ukrainie dominują zachodnie koncerny, a w szczególności niemiecki Rheinmetall. Co istotne, polski przemysł zbrojeniowy nie został skutecznie zaproszony do udziału w tych procesach.

Z generałem **Bogusławem Packiem** rozmawia Kamil Broszko.



Ćwiczenia NATO pod kryptonimem Steadfast Defender-24 (STDE-24). Uczestniczyło w nich 90 tys. żołnierzy ze wszystkich państw NATO.

**Kamil Broszko:** Nasza poprzednia rozmowa odbyła się ponad dwa lata temu, po rozpoczęciu pełnoskalowej agresji Rosji na Ukrainę. Już wtedy przewidywał pan, że to, co obserwujemy, to zaledwie początek szerszych globalnych zmagania. Dziś spojrzenie na rozwój wydarzeń na arenie międzynarodowej utwierdza nas w przekonaniu, jak właściwe były to prognozy. Pozostaje pytanie, co dalej. Czy widzi pan możliwość kreatywnego wyjścia z globalnych impasów, w szczególności tego najbliższego nam, czyli wojny rosyjsko-ukraińskiej?

**Bogusław Pacek:** Zanim odpowiem na pytanie o rozwiązania, chciałbym zaznaczyć, że moje wcześniejsze przewidywania nie były wynikiem kasandrycznych przepowiedni, ale chłodnej analizy sytuacji. To, co obecnie obserwujemy, to jedynie fragment większego scenariusza, który zaczął się realizować kilka lat temu. Patrząc z perspektywy globalnej, uważam, że istnieją trzy kluczowe punkty zapalne: Europa, Bliski Wschód i Daleki Wschód. Już ponad dwa lata temu było jasne, że główne siły stojące za tymi napięciami to Stany Zjednoczone i Chińska Republika Ludowa, a w tle działa Rosja. W mojej opinii kluczowe starcie tego wielkiego globalnego konfliktu może rozegrać się na Dalekim Wschodzie, zaś mniejsze, bardziej lokalne konflikty już występują lub wystąpią w Europie i na Bliskim Wschodzie.

Dotychczasowa strategia Stanów Zjednoczonych okazała się skuteczna. Udało im się uniknąć wciągnięcia w pełnoskalowe zaangażowanie na Bliskim Wschodzie, jednocześnie stabilizując sytuację w regionie na tyle, na ile było to możliwe. Zobaczymy, czy w obecnej sytuacji nadal będzie się udawało kontrolować sytuację i zapobiegać eskalacji.

Strategia amerykańska jest dotychczas skuteczna w Europie. Głównym celem było osłabienie Rosji, co zostało wyraźnie zdefiniowane przez prezydenta Bidena podczas jego wizyty w Polsce. Dzięki koalicji ponad 50 państw, w tym kluczowych – poza USA – graczy, takich jak Niemcy, Francja czy Wielka Brytania, Rosja została znacząco osłabiona. Dodatkowo, w wyniku działań Chin i Indii, Rosja uzależniła się od Azji, co nie wróży jej dobrze na przyszłość. Biden jasno określił, że Rosja musi spaść poniżej 20. miejsca w globalnym rankingu potęg. I wszystko zmierza w tym kierunku, bo jeszcze niedawno była na 11. pozycji, a dzisiaj jest dużo niżej.

**KB:** Nie bez znaczenia dla tego procesu są przetarasowania na rynku energetycznym w wyniku wojny.

**BP:** Rosji nie udało się zdominować rynku energetycznego, a wręcz przeciwnie – doszło do jego przewartościowania, co też jest częścią szerszej rywalizacji między światowymi mocarstwami. Europa, która opierała się na rosyjskich surowcach, szczególnie ropy i gazu, w ciągu ostatnich dwóch lat drastycznie ograniczyła swój import z Rosji. Wcześniej Unia Europejska importowała z Rosji ponad 30 proc. ropy i gazu, ale te wartości spadły do poziomów poniżej 10 proc., a w niektórych przypadkach zbliżają się do zera.

Jest to bezprecedensowa zmiana, której przez dziesięciolecia nie udało się osiągnąć. Tymczasem Stany Zjednoczone, korzystając z sytuacji, zdołały zdefiniować na nowo europejski rynek energetyczny. Dostarczają tutaj ropę naftową i skroplony gaz w istotnych ilościach, co ma duże znaczenie strategiczne.

Kolejnym sukcesem Stanów Zjednoczonych, którego początkowo nie przewidziałem, jest zdyscyplinowanie państw europejskich, zwłaszcza europejskich członków NATO. Joe Biden, w przeciwieństwie do swoich poprzedników, zdołał wzmocnić jedność i wspólne działania w ramach sojuszu. Prezydent USA wyraźnie pokazał Europie jej słabości, zwłaszcza w zakresie zależności od Stanów Zjednoczonych. Do tej pory Europa nie zdawała sobie w pełni sprawy z tego, jak bardzo NATO jest uzależnione od amerykańskiego wsparcia. Obecnie sprawa jest jasna: Europa politycznie, gospodarczo i militarnie mocno zbliżyła się do Stanów Zjednoczonych. To jedno z głównych następstw trwającego konfliktu.

**KB:** W wyniku wojny Rosji z Ukrainą Europa zrozumiała swoje braki militarne.

**BP:** Obecnie państwa europejskie nie muszą być przekonywane do zwiększania wydatków na obronność. Inwestują w uzbrojenie, produkują amunicję, budują nowe fabryki i rozwijają nowoczesne technologie. To efekt nie tylko samego konfliktu, ale także długofalowej strategii, jaką Stany Zjednoczone prowadziły względem Europy. Wcześniej to zadanie spoczywało głównie na USA, ale teraz widać wyraźną zmianę.

Na tym tle warto docenić prezydenta Joe Bidena, który okazał się prawdziwym mistrzem dyplomacji. W kontekście jego relacji z Europą przypomnę jedno symboliczne wydarzenie: pożegnanie Angeli Merkel z urzędem kanclerza. Podczas swojej ostatniej wizyty w Stanach Zjednoczonych Merkel zapewniła Bidena, że Niemcy zamierzają kontynuować współpracę z Chinami i dokończyć budowę Nord Stream 2. Wówczas Chiny były najważniejszym partnerem handlowym Niemiec, wyprzedzając Stany Zjednoczone.

Jednak dziś sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Niemcy nie tylko przestają postrzegać Chiny jako kluczowego partnera, ale także aktywnie zwalczają chińskich szpiegów i coraz częściej kwestionują sensowność współpracy z Pekinem. Co więcej, Niemcy nie protestują wobec stanowisk NATO, w których Chiny są określane jako wyzwanie dla sojuszu. Zmiana tej postawy jest wynikiem konsekwentnej polityki Bidena, który od początku swojej kadencji wyraźnie definiował strategiczne cele w relacjach z Europą, w tym także w kontekście zagrożeń ze strony ChRL.

Obecnie jednak wojna w Europie, konflikt w Ukrainie, zmierza w kierunku, który trudno uznać za optymistyczny. Rosja znalazła się w strategicznie trudnym momencie. Choć wsparcie Chin i innych krajów azjatyckich daje jej pewną stabilizację w czasie wojny, na dłuższą metę ta zależność może okazać się szkodliwa. Ukraina z kolei, mimo wsparcia Zachodu, zaczyna dostrzegać, że nie zdoła wygrać tej wojny. Choć możliwe, że koniec wojny



zostanie ogłoszony jako zwycięstwo przez obydwie strony. Jednak w rzeczywistości to jedna z tych wojen, gdzie obie strony – zarówno Rosja, jak i Ukraina – będą musiały pogodzić się z porażką. Prawdziwymi wygranymi mogą okazać się zewnętrznymi gracze, którzy uzyskają korzyści z układu geopolitycznego, jaki wyłoni się po zakończeniu konfliktu.

**KB: A który etap wojny rosyjsko-ukraińskiej obecnie obserwujemy?**

**BP:** Myślę, że zbliżamy się do przedostatniej fazy wojny. Zarówno Rosja, jak i Ukraina zdają sobie sprawę, że ten konflikt nie prowadzi do żadnego sensownego zakończenia. Europa, świat i kraje sąsiadujące, w tym Polska, aktywnie wspierają jedną ze stron w tej wojnie, choć Rosja odbiera to jako uczestniczenie w konflikcie. Wydaje się, że wszyscy jesteśmy na etapie oczekiwania na nieuchronne zakończenie, które nikomu nie przyniesie pełnej satysfakcji.

Ukraińcy, pomimo wszelkich publicznych deklaracji, zdają sobie sprawę, że obecny poziom wsparcia ze strony Zachodu nie jest wystarczający. Od początku konfliktu Ukraina polegała na pomocy z zewnątrz, a bez jej znacznego zwiększenia nie ma realnych szans na zwycięstwo. Świadomość, że przy stole negocyjacyjnym będą musieli zrezygnować z wielu swoich celów, jest bolesna, a wynik rozmów pokojowych będzie dla Ukrainy daleki od triumfu. Wojna zakończy się dla nich ogromnymi stratami, zarówno ludzkimi, jak i materialnymi.

Liczba ofiar to rana, która będzie się goić przez dziesiątki lat. Dwa pokolenia będą musiały dźwigać ciężar odbudowy kraju, a skutki wojny będą odczuwalne na każdym poziomie, społecznym i gospodarczym. To nie tylko kwestia podnoszenia kraju z ruin, ale także radzenia sobie z długofalowymi problemami wewnętrznymi, które wojna jeszcze bardziej pogłębiła. Już przed konfliktem istniały napięcia między wschodnią a zachodnią częścią Ukrainy, dodatkowo kwestie religijne komplikują sytuację. Ustawy Poroszenki i działania prezydenta Zełenskiego, które miały na celu ograniczenie wpływów Cerkwi podporządkowanej Moskwie, wprowadziły dodatkowe podziały w społeczeństwie.

Kwestie religijne w Ukrainie są bardziej skomplikowane, niż może się wydawać z zewnątrz. Wielu Ukraińców, z różnych środowisk, widzi w swojej lokalnej Cerkwi autorytet, niezależnie od politycznych nacisków państwa. Dla nich ich batiuszka jest postacią o niepodważalnym znaczeniu, a próby ingerencji ze strony rządu budzą opór. Na te podziały religijne nakładają się nacjonalistyczne nastroje, które wzrosły po 2014 r. i które teraz,



**Bogusław Pacek**

– polski wojskowy i naukowiec, profesor nauk społecznych, doktor habilitowany nauk wojskowych, generał dywizji Wojska Polskiego w stanie spoczynku, dyrektor Muzeum Wojska Polskiego. Był komendantem główny Żandarmerii Wojskowej i rektor Akademii Obrony Narodowej, uczestnik działań bojowych Unii Europejskiej, wielokrotnie nagradzany. Jako profesor związany między innymi z Uniwersyteciem Jagiellońskim. Autor ponad 20 książek, w tym następujących pozycji: „Żandarmeria Wojskowa” (Adam Marszałek, Toruń 2016), „Wojna hybrydowa na Ukrainie” (Rytm, Warszawa 2018), „Wojska Specjalne Sił Zbrojnych RP” (Rytm, Warszawa 2019), „Psychologia wojny hybrydowej” (Oficina Wydawnicza Rytm i Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Warszawa – Siedlce 2019).

w trakcie wojny, zyskały jeszcze na sile. Te skrajne ruchy nacjonalistyczne nie znikną i z czasem mogą stanowić poważny problem wewnętrzny.

**KB:** Zgodnie z danymi ukraińskiej Narodowej Agencji ds. Zapobiegania Korupcji wzrost poziomu korupcji w 2023 r. zauważa 61,2 proc. mieszkańców kraju i 46,3 proc. ukraińskich przedsiębiorców. To dane zaprezentowane w marcu 2024 r.

**BP:** To jest największe wyzwanie i choroba, która od lat zżera Ukrainę. Korupcja, nepotyzm i oligarchiczny system to nie jest margines, ale główny problem funkcjonowania państwa. Politycy i oligarchowie wzbogacają się kosztem kraju, a system korupcyjny przenika wszystkie warstwy społeczne – od polityków po nauczycieli, którym trzeba wręczać łapówki, by zapewnić swoim dzieciom lepsze oceny. To system, który Ukrainie trudno będzie zniszczyć, ponieważ stał się nerwem jej funkcjonowania. Przez to Ukraina po wojnie będzie musiała stawić czoło nie tylko fizycznym zniszczeniom, ale także odbudowie moralnej i instytucjonalnej.

Mimo tych trudności Ukraina ma nadzieję na przystąpienie do NATO i Unii Europejskiej, co mogłoby przynieść stabilizację i rozwój. Jednak proces ten nie będzie szybki. Na szczycie NATO w Wilnie Joe Biden, przy wsparciu Olafa Scholza, wyraźnie wskazał, że droga Ukrainy do członko-

stwa będzie długa i uzależniona od reform gospodarczych, politycznych oraz właśnie walki z korupcją. Ukraina musi najpierw uporządkować swoje wewnętrzne sprawy, zanim będzie mogła liczyć na pełne wsparcie NATO. Jej członkostwo w sojuszu jest kartą przetargową między Rosją a Zachodem. Wielu liderów chce szybszego wejścia Ukrainy do NATO. Ale to nie takie proste. Na razie dla Rosji jest to niewyobrażalne.

To samo dotyczy Unii Europejskiej. Ukraina od 2013 r. wierzy, że jej wstąpienie do UE jest możliwe, jednak proces akcesji będzie wymagał jeszcze wielu lat reform. Pomimo wysokiej ceny, jaką Ukraina płaci za tę wojnę, sukces w postaci członkostwa w NATO i UE mógłby być tego wart. Byłby to nie tylko krok rewolucyjny pod względem politycznym i gospodarczym, ale także symboliczne zwycięstwo, które Ukraina mogłaby odnieść na arenie międzynarodowej.

Według najnowszych badań dziś aż 57 proc. Ukraińców jest gotowych zaakceptować częściowe oddanie terytoriów Rosji, pod warunkiem, że w zamian Ukraina szybko przystąpi do Unii Europejskiej i NATO. To wyraźny sygnał, że dla wielu z nich długoterminowe korzyści wynikające z integracji z Zachodem są ważniejsze niż natychmiastowe rozwiązania terytorialne. Z kolei

Rosja, mimo swoich ambicji imperialnych, stoi przed wyzwaniem, jak włączyć się ponownie w globalną gospodarkę, jednocześnie unikając zależności od Chin.

**KB:** Ale czerpie korzyści z relacji z Chinami, w pewnej mierze umożliwia jej to obecnie przetrwanie i dalsze działanie machiny wojennej.

**BP:** Tak, ale Rosja nie chce zostać wasalem. Czerpie korzyści z relacji również dlatego, że współpraca w ramach Nowego Jedwabnego Szlaku obejmuje już 151 państw. Lecz zauważa też, że wiele krajów, jak Sri Lanka czy Pakistan, ma problemy związane z chińską dominacją gospodarczą. Putin rozumie, że NATO nie ustąpi, a Rosja nie ma siły militarnej, by zmienić sytuację. Choć broń nuklearna mogłaby być kartą przetargową, jej użycie spotkałoby się z ostrą reakcją Chin i Indii. Rosji nie udało się osiągnąć głównych celów: zdobycia pełnej kontroli nad Ukrainą i odsunięcia NATO od granic. Nawet jeśli utrzyma Donbas i Krym, to przecież terytoria te były już wcześniej pod jej wpływem. Koszty wojny przewyższają wszelkie zyski terytorialne.

**KB:** Jakie mogą być scenariusze, gdy dojdzie do rozmów pokojowych?

**BP:** Europa zaczyna dostrzegać, że Rosja realizuje swoje cele przede wszystkim poprzez działania militarne, co widać nie tylko w Ukrainie, ale także w Afryce, gdzie Moskwa zyskała wpływy w takich krajach, jak Republika Środkowoafrykańska czy Mali, często wypierając dawną obecność Francji. Rosja także zwiększa swoje wydatki na zbrojenia – aż 35 proc. budżetu na rok 2024 ma być przeznaczone na cele wojskowe. Choć kraj posiada znaczne zasoby surowców energetycznych, złota i rezerw walutowych, to rosnące uzależnienie od eksportu ropy, gazu i węgla, które generują 50 proc. przychodów, w połączeniu z presją na rabaty dla krajów takich jak Chiny czy Indie osłabia jej pozycję gospodarczą. Chiny, nie chcąc zbyt mocno uzależnić się od Rosji, już teraz dywersyfikują swoje źródła energii, szukając alternatywnych dostawców, co pokazuje, że Moskwa nie jest kluczowym graczem w ich długoterminowych planach.

Równocześnie Rosja zaczyna zdawać sobie sprawę, że jej perspektywy na utrzymanie bliskich relacji z Zachodem, szczególnie z Niemcami, stają się coraz bardziej odległe. Rosja i Niemcy od dawna budowały silne relacje surowcowe, czego doskonałym przykładem są projekty takie jak Nord Stream 1 i 2. Z rosyjskiej perspektywy było to idealne rozwiązanie: obie strony mogły kontrolować dostawy energii do Europy, co przynosiłoby korzyści zarówno Niemcom, jak i Rosji. W Europie wielu krajom, w tym Polsce, zależało na stabilnych dostawach energii po korzystnych cenach. Niemcy byłyby głównym beneficjentem tego układu, ale Polska, choć mogłaby poczuć pewne niezadowolenie z zysków sąsiada, nie miałaby powodów do dramatyzowania w kwestii własnych potrzeb surowcowych.

Jednak dzisiejsza sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Rosja, pogrążona w wojnie, zapłaci za swoje działania wysoką cenę



– nie tylko ekonomiczną, ale także geopolityczną. Kreml, mimo że nie przyznaje tego otwarcie, wyraźnie dąży do odbudowy relacji z Zachodem. Rosja liczy bardziej na rozwiązania polityczne niż militarne, szczególnie w kontekście przyszłych wyborów w Stanach Zjednoczonych, choć zmiana prezydenta raczej nie przyniesie rewolucji w amerykańskiej strategii wobec tego konfliktu.

**KB:** Mimo wszystko niepokoi trochę ta rosyjska machina wojenna – 35 proc. budżetu na zbrojenia to bardzo dużo.

**BP:** Rosyjski przemysł zbrojeniowy działa na pełnych obrotach. Chociaż osłabia to kraj gospodarczo, Rosja posiada ogromny potencjał nuklearny oraz spore siły konwencjonalne, które obecnie liczą około półtora miliona żołnierzy. Produkcja czołgów w Rosji wzrosła dziesięciokrotnie w porównaniu do czasów sprzed wojny. Choć te liczby mogą wydawać się mniejsze w skali globalnej, to jednak produkcja stale rośnie.

Pytanie brzmi, na jaką wojnę Rosja przygotowuje ten sprzęt. W Ukrainie, pomimo tej intensywnej produkcji, nie widać znacznego wzrostu użycia nowoczesnego uzbrojenia. Choć ukraińskie raporty mogą zawyżać dane dotyczące zestrzelonych samolotów i zniszczonej broni, fakty są takie, że nie widzimy na polu walki zbyt wielu nowoczesnych rosyjskich systemów, mimo że produkcja trwa.

W mojej ocenie Rosja już dawno podjęła decyzję o przygotowaniu się na inny konflikt. Czy on nastąpi? Nie wiadomo. Państwa nieustannie rozwijają swoje potencjały militarne, by być gotowymi na ewentualną wojnę, ale też po to, by do niej nie doszło. To paradoks współczesnej geopolityki – zbrojenia mają na celu odstraszenie przeciwnika i utrzymanie pokoju, a niekoniecznie samo prowadzenie działań wojennych.

**KB:** Jak pan generał ocenia ewolucję relacji polsko-ukraińskich?

**BP:** Polska od samego początku wojny stanowczo wspierała Ukrainę, widząc w tym zarówno interes bezpieczeństwa narodowego, jak i korzyści polityczne. Państwa zdawały się naturalnymi





## Wizyta Wołodymyra Zełenskiego w Niemczech, grudzień 2023 r.

dzą im większą siłę i wpływ. W rzeczywistości istnieje wyraźna hierarchia: są supermocarstwa, mocarstwa regionalne, a także państwa średniej wielkości i mniejsze. Ukraina, mimo swojej wielkości, jest obecnie państwem o średnim potencjale, co oznacza, że musi wykorzystywać wszystkie możliwe szanse. Polska, najbliższy sąsiad o zbliżonych interesach, jest szansą dla Ukrainy. Równocześnie Polska nie może obrażać się na Ukrainę, ponieważ jest to kraj o strategicznym znaczeniu – zarówno jako bufor bezpieczeństwa w kontekście granicy z Rosją, jak i potencjalny kluczowy partner gospodarczy w procesie odbudowy po wojnie. To ogromny rynek, który stworzy olbrzymie możliwości gospodarcze, i Polska nie może sobie pozwolić na ignorowanie tego aspektu.

sojusznikami, a współpraca miała duży potencjał, szczególnie gdyby Ukraina dołączyła do Unii Europejskiej i NATO. Relacje polsko-ukraińskie ewoluowały jednak w sposób, który nie przynosi dziś optymizmu. Mimo wielkiego zaangażowania humanitarnego, otwarcia granic, serc i domów dla milionów uchodźców, a także znacznej pomocy militarnej – Polska przekazała Ukrainie setki czołgów, samoloty, artylerię i inne kluczowe zasoby wojskowe – obecne relacje zaczynają przypominać napiętą grę, inspirowaną przez ukraińskie elity polityczne.

Polska liczyła na gesty wdzięczności, które nigdy nie nadeszły. Nawet symboliczne przeprosiny, takie jak te, które Niemcy regularnie wyrażają za swoje historyczne winy, mogłyby wpłynąć na poprawę relacji. Zabrakło takich gestów. Władze Polski zaczęły dostrzegać, że współpraca nie przynosi spodziewanych efektów. Zamiast zacieśniania więzi narastająca hardość Ukrainy prowadzi do sytuacji patowej. Niedobre sygnały płyną z samych wyżyn ukraińskiej władzy. Ta sytuacja nie wróży dobrze na przyszłość dla relacji polsko-ukraińskich.

Najgorszy scenariusz, jaki mógłby się wydarzyć, to podporządkowanie Ukrainy Rosji. Taki rozwój wypadków spowodowałby, że zamiast sojusznika Polska miałaby u swoich granic przeciwnika, który nie tylko dysponowałby sprzętem wojennym i doświadczeniem zdobytym w walkach, ale też ogromnym zapleczem ludności, która również brała udział w konflikcie. Takiego scenariusza nie biorę pod uwagę. Z drugiej strony nie można także dopuścić do sytuacji, w której relacje między Polską a Ukrainą pozostaną napięte po zakończeniu wojny. Niemcy, już za czasów Poroszenki, a teraz również za prezydentury Zełenskiego, próbują „ominąć” Polskę, dążąc do zbliżenia z Ukrainą. Ukraińcy zaś, pełni dumy, postrzegają swoje partnerstwa przede wszystkim w kontekście relacji z USA, Niemcami i Wielką Brytanią, nie doceniając roli naszego kraju.

To przypomina błędy, jakie popełniały wcześniej inne kraje, takie jak Słowacja, Litwa czy Łotwa, kiedy przystępowały do Unii Europejskiej i NATO, wierząc, że same relacje z mocarstwami da-

**KB:** Dwa lata temu żywy był wątek ataku Rosji również na nasz kraj i powszechna była obawa bezpośredniego udziału militarnego. Dziś już taka narracja jest mniej popularna, chociaż wciąż można wyobrazić sobie walki naszych żołnierzy w przesmyku suwalskim.

**BP:** Obecnie wiemy już, że NATO nie zaangażuje się bezpośrednio w tę wojnę. Jednak wcześniej pojawiały się różne sygnały. Między innymi prezydent Macron kilkakrotnie sugerował, że Polska mogłaby wysłać swoje wojska do Ukrainy. To były tzw. balony próbne, które miały na celu sprawdzenie reakcji, zarówno koalicji NATO, jak i opinii publicznej. Polska była oczywiście tą wypowiedzią zaskoczona. Później jednak okazało się, że wiele krajów faktycznie rozważało takie scenariusze.

Choć na froncie nie ma polskich żołnierzy, to wiemy, że nowoczesna broń, którą Polska dostarczyła Ukrainie, wymaga specjalistów do jej obsługi, co rodzi pytania o obecność ekspertów na miejscu. Z zachowaniem poprawności zakładam, że w Ukrainie nie ma żołnierzy NATO, ale nie wykluczam, że jakiś cywil, specjalista, może tam być obecny, by obsługiwać lub doradzać w kwestii skomplikowanych technologii, które dostarczono Ukrainie. Jej siły zbrojne korzystają obecnie z dronów z ponad 20 państw, a każdy, kto zna realia wojskowe, wie, że obsługa takich technologii wymaga lat doświadczenia, zarówno od zwykłych żołnierzy, jak i oficerów wyższego szczebla. To nie jest coś, co można szybko opanować.

Czy Polska może obecnie stanąć do bezpośredniej walki z Rosją lub wspierać Ukrainę w tej wojnie? Mniej obawiam się bezpośredniego ataku na Polskę. Największym realnym zagrożeniem, które zawsze mnie niepokoiło, jest ryzyko prowokacji ze strony Rosji, szczególnie w państwach bałtyckich. Warto zauważyć, że te kraje od początku konfliktu napinają swoje mięśnie w znaczący sposób. Ich wydatki na obronę, w porównaniu do wielkości budżetów, są największe spośród wszystkich państw zaangażowanych w tę wojnę. Globalnie rzecz biorąc, to Stany Zjednoczone i Unia Europejska wydają najwięcej na wsparcie Ukrainy, ale jeśli chodzi o indywidualne państwa, to kraje bałtyckie ponoszą największe koszty, proporcjonalnie do swoich zasobów.

### **KB:** Czyli dziś nadal po Ukrainie najbardziej narażone są państwa bałtyckie?

**BP:** Tak. Jednym z kluczowych celów Rosji jest utrzymanie kontroli nad tzw. pasem bałtycko-czarnomorskim – strategicznym obszarem łączącym Morze Czarne z Bałtykiem. Być może, gdyby Rosja nie obawiała się utraty kontroli nad Krymem po wygaśnięciu umowy z Ukrainą w 2017 r., aneksja Krymu mogłaby nastąpić później albo wcale. Flota czarnomorska stacjonująca w Sewastopolu była kluczowa dla rosyjskiej obecności militarnej w regionie, a zakończenie tej umowy mogło być jedną z głównych przyczyn, dla których Rosja podjęła decyzję o aneksji Krymu. Dla Rosjan zagrożenie ze strony NATO, które mogłoby stać przy ich granicach, jest bardzo realne i wywołuje u nich silny lęk.

Rosja od dłuższego czasu postrzega przestrzeń czarnomorsko-bałtycką jako kluczową w swojej strategii. Utrzymanie swobodnego dostępu do portów nad Morzem Czarnym i kontrola nad Bałtykiem są dla niej priorytetami. Problem Rosji związany z niezamarzającymi portami na Bałtyku to nie tylko kwestia posiadania terytorium, ale także realizacji strategicznych celów. Te plany zostały jednak zablokowane przez przystąpienie do NATO państw bałtyckich, co poważnie ograniczyło rosyjskie możliwości w regionie.

Sytuacja w Estonii i na Łotwie, gdzie około 25 proc. ludności stanowią etniczni Rosjanie, daje Rosji dodatkowy pretekst do działań. W porównaniu do Ukrainy, gdzie Rosjan było mniej, choć również odegrali kluczową rolę w prowokacjach, państwa bałtyckie wydają się podatne na podobne scenariusze. Warto przypomnieć, że w Donbasie i na Krymie inicjatywa separatystyczna, choć wspierana przez Rosję, wywodziła się lokalnie, jako reakcja na wydarzenia na Krymie.

Czy Polsce grozi bezpośrednie zagrożenie w tym kontekście? Dzisiaj nie – nasz kraj nie jest bezpośrednio zagrożony wojną. Jednak w przypadku działań wojskowych w państwach bałtyckich Polska musi być przygotowana na wsparcie. To jest kluczowe zadanie Polski w NATO, związane z jej sąsiedztwem z tym regionem. Nie jest tajemnicą, że w przypadku ewentualnego konfliktu w państwach bałtyckich to polskie wojska byłyby na pierwszej linii, co wynika z geograficznego rozmieszczenia sił sojuszu. Choć Finlandia i Szwecja, nowi członkowie NATO, posiadają solidne siły obronne, są one bardziej przygotowane do ochrony własnego terytorium niż do prowadzenia działań ofensywnych poza granicami swoich krajów.

### **KB:** Czy Ukraina zacieśnia strategiczną współpracę militarną z Polską?

**BP:** Powinna i w obecnej sytuacji byłoby to korzystne dla obu państw. Jednak takiego kroku dotąd nie podjęto na szerszą skalę. Jeśli chodzi o przemysł obronny, dziś w Ukrainie dominują zachodnie koncerny, a w szczególności niemiecki Rheinmetall. Co istotne, polski przemysł zbrojeniowy nie został skutecznie zaproszony do udziału w tych procesach. W dłuższej perspektywie, patrząc na wspólne interesy i potencjał współpracy, byłoby dla Ukrainy ko-

rzystne, by Polska odgrywała bardziej aktywną rolę. To właśnie przez Polskę prowadzą kluczowe szlaki, a w przypadku przyszłego członkostwa Ukrainy w NATO to Polska będzie pierwszym krajem, przez który NATO wejdzie, by bronić Ukrainy. Ignorowanie tego aspektu i nadmierne poleganie na wsparciu bogatszych, większych państw bez udziału Polski jest strategicznym błędem Ukrainy.

Ten błąd nie jest nowy. Już podczas prezydentury Petra Poroszenki widoczne było zbyt duże zapatrzenie na Zachód i pomijanie Polski jako kluczowego partnera. Dziś ten trend jest jeszcze bardziej zauważalny.

### **KB:** Obecny rząd zaplanował w przyszłorocznym budżecie rekordową kwotę – niemal 190 mld złotych – na zbrojenia. Jak to zmieni wojsko i nasze możliwości obronne?

**BP:** Polska stoi przed poważnymi wyzwaniami w zakresie obronności, a przeznaczone na ten cel 190 mld złotych to nie powód do nadmiernego optymizmu, lecz konieczność. Te środki wynikają z podpisanych kontraktów, a kluczowe jest budowanie realnych zdolności obronnych ponad politycznymi podziałami. Polska musi być przygotowana na różne scenariusze, w tym możliwy konflikt USA z Chinami, z którego Rosja mogłaby skorzystać i wyraźnie przygotowuje się do takiego scenariusza. Silna obrona odstrasza potencjalnych agresorów, jednak inwestycje tego kalibru świadczą o świadomości realnych zagrożeń, na co wskazuje polityka i poprzedniego, i obecnego rządu.

Nie wystarczy jednak sam zakup nowoczesnego sprzętu, takie go jak F-35 czy HIMARS – potrzebne są także odpowiednie zaplecze logistyczne, infrastruktura i wyszkolone kadry. Przykład Ukrainy pokazuje, że liczby nie wystarczą – kluczowa jest rzeczywista zdolność bojowa. Polska musi dbać o regularne przeglądy stanu swojej armii, zarówno pod względem sprzętu, jak i wyszkolenia żołnierzy, aby uniknąć braków, które mogą mieć katastrofalne skutki w razie konfliktu.

Nie możemy pozwolić sobie na dziury w systemie, bo to właśnie one mogą być kluczowym czynnikiem w czasie konfliktu. Widzieliśmy to na przykładzie Ukrainy i Rosji. Rozmawiałem z wieloma Ukraińcami, którzy opowiadali, jak podczas rozpoczęcia wojny w 2014 r. ich magazyny były pełne sprzętu: czołgów, samolotów, uzbrojenia. Jednak gdy przyszło do jego użycia, okazało się, że sprzęt nie działał. Czołgi miały dziurawe zbiorniki, gaśnice odpadały, wieżyczki się nie obracały. Opowiadano mi, jak przesuwano czołgi innymi czołgami, by móc strzelać w odpowiednim kierunku – to sytuacje, które pokazują, co oznaczają luki w systemie.

Polska jest w zupełnie innej sytuacji – Rosja nie planuje tu utworzenia imperium, jak w przypadku Ukrainy. Zamiast tego groziłoby nam zniszczenie infrastruktury, co jest poważnym problemem. W przypadku Polski najłatwiej byłoby nas pokonać nie na lądzie, gdzie nasze siły zbrojne są relatywnie silne, ale w powietrzu, gdzie nasza obrona jest jeszcze zbyt słaba.





Wyzwolenie 230 wojskowych i cywilów z rosyjskiej niewoli.

Ważnym elementem zwiększania naszych zdolności jest rozwój obrony powietrznej. Wspieranie zakupów systemów takich jak Patriot to krok w dobrą stronę, ale konieczne są dalsze inwestycje w obronę średniego i dalekiego zasięgu. Rozwój potencjału wojskowego musi być przemyślany i oparty na merytorycznych przesłankach, a nie tylko politycznych kalkulacjach.

Od 1990 r., a nie od 2015, zbyt często polityka miała duży wpływ na decyzje związane z wojskiem. Politycy cywile wielokrotnie zakładali, że wiedzą lepiej, jak powinna wyglądać obrona kraju, co prowadziło do podejmowania decyzji według ich wizji. Oczywiście cywile muszą uczestniczyć w definiowaniu zagrożeń i kalkulacji możliwości państwa, ponieważ obrona narodowa to nie tylko kwestia wojska. Jednak kiedy mówimy o działaniach stricte militarnych, o tym, co i jak doskonalić w systemie militarnym, jak się bronić czy atakować i w jaki sposób operować, priorytetem musi być merytoryczne wojskowe podejście.

Politycy, w tym minister, powinni być informowani i akceptować decyzje, ale główną rolę muszą odgrywać eksperci wojskowi. Współpraca między Dowództwem Generalnym Rodzajów Sił Zbrojnych, Sztabem Generalnym Wojska Polskiego i Agencją Uzbrojenia jest niezbędna, aby zapewnić racjonalne wykorzystywanie środków na zbrojenia. Decyzje dotyczące działań militarnych powinny być podejmowane przez ekspertów wojskowych, a politycy powinni wspierać ich w tym procesie, unikając nadmiernej ingerencji.

**KB:** Panie generale, serdecznie gratuluję nominacji na stanowisko dyrektora Muzeum Wojska Polskiego.

Czy w związku z aktualnymi wyzwaniem dla bezpieczeństwa instytucja ta powinna modyfikować jakoś swoją misję?

**BP:** I tak, i nie. Misje, cele i zadania, jakie stoją przed Muzeum Wojska Polskiego, w gruncie rzeczy niewiele się zmieniły.

W 1920 r., kiedy Józef Piłsudski zdecydował o utworzeniu Muzeum Wojska Polskiego, określił jasno, dlaczego taka instytucja była potrzebna, mimo trudnych czasów tuż po odzyskaniu nie-

podległości. W obliczu zbliżającej się wojny, kiedy wszyscy wiedzieli, że konflikt zbrojny jest nieunikniony, Piłsudski dostrzegł, że siła narodu jest kluczowa. Muzeum miało stać się miejscem, które będzie tę siłę demonstrować i wzmacniać.

Przykład Ukrainy również pokazuje, jak istotna jest siła narodu. W lutym 2022 r. Ukraińcy, często uzbrojeni jedynie w butelki z koktajlem Mołotowa, bronili swojego kraju ramię w ramię z wojskiem. Ich determinacja sprawiała, że wracali z zagranicy, porzucając dobrze płatne prace, aby walczyć za swoją ojczyznę. Jednak dziś ta siła słabnie. Coraz więcej osób unika mobilizacji, płaci łapówki lub ucieka z kraju, co staje się powszechnym zjawiskiem. To duży problem dla przyszłości Ukrainy.

Muzeum Wojska Polskiego ma fundamentalną rolę w budowaniu przywiązania do wartości i korzeni narodowych. Jego misją jest nie tylko prezentowanie historii oręża polskiego od czasów Bolesława Chrobrego, ale także pokazanie współczesnych sił zbrojnych. Pracujemy nad tym, aby Polacy byli dumni z wojska i rozumieć, jak trudne było utrzymanie niepodległości na przestrzeni wieków. To, co pokazujemy, ma służyć wzmacnianiu ducha narodu – ducha, który jest niezbędny, aby przetrwać w trudnych czasach.

Naszym celem jest również konsolidacja wszystkich muzeów wojskowych w Polsce – zarówno prywatnych, jak i państwowych. Dzięki tej współpracy chcemy mieć większy wpływ i docierać do szerszej publiczności. Organizujemy liczne wydarzenia, jak Dzień Szabli, Dzień Niepodległości czy pokazy wojsk spadochronowych, balonowych, które przyciągają tysiące Polaków. To wszystko ma na celu nie tylko prezentowanie historii, ale także budowanie więzi z teraźniejszością.

Jesteśmy „żywym” muzeum, które nie tylko pokazuje przeszłość, ale i współczesne osiągnięcia wojska. Współpracujemy z dowódcami, którzy przyjeżdżają ze sprzętem, aby młodzież mogła zobaczyć na własne oczy, jak wygląda dzisiejsza armia. Staramy się, aby odwiedzający mogli doświadczyć jednocześnie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.

- W polityce najbardziej liczą się wydarzenia. Zwłaszcza niespodziewane, takie jak rosyjska inwazja na Ukrainę czy atak Hamasu na Izrael. Określają one kierunki naszego działania, często bardziej niż przemyślane strategie.
- Nie ma już jednego dominującego gracza, bo Chiny rzuciły wyzwanie Stanom Zjednoczonym właściwie we wszystkich wymiarach: gospodarczym, politycznym, technologicznym, ideologicznym.
- Jeśli Rosja zachowa zagarnięte terytoria, taki precedens może zachęcić innych graczy do rozwiązań siłowych. A jeśli będzie miała poczucie wygranej, zapewne wkrótce znów zaatakuje, widząc, że taka polityka się opłaca.
- Liczba konwencjonalnych zmagających wojennych w różnych regionach kuli ziemskiej może się zwiększyć, bo nie ma nikogo, kto by skutecznie pilnował porządku. Rada Bezpieczeństwa ONZ tego zadania nie wypełnia, bo jej członkowie wzajemnie się blokują przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji.
- Szczyt BRICS Plus w rosyjskim Kazaniu pokazał, że Rosja, pomimo wysiłków globalnego Zachodu, nie trafiła na polityczny margines świata. Na zaproszenie Putina przyjechali liderzy prawie wszystkich państw grupy.

Z dr **Małgorzatą Bonikowską** rozmawia Kamil Broszko.

# W nowym międzynarodowym układzie znaczenie Europy się zmniejszy

**Kamil Broszko:** Od dłuższego czasu, mniej więcej od ataku Rosji na Ukrainę, ale tego w 2014 r., mówi się o nowym układzie międzynarodowym, zmianie paradygmatu, nierównowadze itd. Zatem startując z najwyższego poziomu ogólności: co faktycznie się dzieje w globalnym układzie sił i zależności?

**Małgorzata Bonikowska:** Wieje bardzo silny „wiatr zmian” – wszyscy czujemy, że nasz świat nie jest taki sam jak jeszcze dekadę temu. Większość z nas urodziła się i wychowała w XX w., czyli w zeszłym stuleciu, a nawet tysiącleciu. Dziś znaleźliśmy się nie tylko w centrum kolejnej rewolucji technologicznej, ale i przebudowy układu międzynarodowego. Trudno się żyje w takim „przeciągu historii”.

Jesteśmy świadkami przebudowy świata, który znamy, ale jeszcze nie wiemy, jak będzie wyglądać to, co się z niej wyłoni. Wiadomo natomiast, że w nowym międzynarodowym układzie ważną rolę będą odgrywać nie tylko państwa Zachodu, a znaczenie Europy się zmniejszy. Możemy pozostać jednym z liczących się biegunów w multipolarnym układzie sił, jednak pod warunkiem zachowania jedności w kluczowych sprawach. A to Europie na razie trudno osiągnąć.

**KB:** Heraklit mówił: „Wojna jest ojcem wszechrzeczy i wszechrzeczy królem. Jednych czyni bogami, innych ludźmi, innych niewolnikami, a innych wolnymi. Przeciwnie zbiega się i z rzeczy różnych tworzy się najpiękniejsza harmonia. Wszystko powstaje ze sporu”. Czy jednak dziwność i niezwykłość naszych czasów nie wyraża się również w tym, że z obecnie prowadzonych wojen nie wyłoni się żaden nowy ład, nawet nie będzie być może wygranych?

**MB:** Sięgnijmy po inny cytat z Heraklita: *panta rhei*, czyli „wszystko płynie”. To bardzo dobry opis współczesnego świata, w którym pędzimy z biegiem rwącego nurtu. Jak już to kiedyś powiedziano, w polityce najbardziej się liczą wydarzenia. Określają one kierunki naszego działania, często bardziej niż przemyślane strategie. Zwłaszcza wydarzenia niespodziewane, takie jak rosyjska inwazja na Ukrainę czy atak Hamasu na Izrael. Jest to jednak skutek, a nie przyczyna, którą jest zmieniający się układ sił na świecie.

Nie ma już jednego dominującego gracza, bo Chiny rzuciły wyzwanie Stanom Zjednoczonym właściwie we wszystkich wymiarach: gospodarczym, politycznym, technologicznym, ideologicznym. Pojawiła się alternatywna wizja efektywnego porządku.





Dr Małgorzata Bonikowska i Krzysztof Przybył.

© KAKA MEDIA

### **Małgorzata Bonikowska**

– polska politolożka, nauczycielka akademicka i doradczyni rządowa, doktor nauk humanistycznych. Specjalistka ds. stosunków międzynarodowych (szczególnie Unii Europejskiej i państw członkowskich UE). Od maja 2013 r. prezes Centrum Stosunków Międzynarodowych – think tanku specjalizującego się w polityce zagranicznej. Wykłada w Centrum Europejskim Uniwersytetu Warszawskiego, w Akademii Finansów i Biznesu Vistula i na Uczelni Korczaka. Jest współzałożycielką i prezeską ośrodka dialogu i analiz THINKTANK. Zasiadała w radzie programowej Instytutu Lecha Wałęsy. Członkini Rady Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Autorka ponad 80 publikacji i kilku książek, wypromowała ponad 100 licencjatów, magistrów i dyplomantów. W 2024 r. została uhonorowana tytułem Promotora Polski przyznawanym przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego.

ku polityczno-gospodarczego dla modelu opartego na wzorze „demokracja plus kapitalizm” i wielu liderów tzw. globalnego Południa zaczęło się zastanawiać, czy warto naśladować globalny Zachód.

Z kolei państwa globalnego Wschodu, czyli Chiny, Rosja, Iran i Korea Południowa, zaczęły otwarcie kontestować międzynarodowy porządek w obecnym kształcie i szukają możliwości zbudowania alternatywnego ładu, w oparciu o hasło multilateralizmu i podniesienie znaczenia globalnego Południa. Nie trzeba dodawać, że to się bardzo podoba w krajach Afryki i Azji, które kiedyś były podporządkowane europejskim imperiom, a teraz chcą działać na własnych warunkach.

Walka o obalenie starego ładu i wprowadzenie nowego nie musi doprowadzić do ustalenia nowego porządku, rozumianego jako uporządkowanie hierarchii. Potrzebne jest jednak jakieś wyrównanie sił, jak za czasów koncertu mocarstw w XIX w. lub zimnej wojny z drugiej połowy XX w. Inaczej grozi nam geopolityczna katastrofa.

**KB:** Wiosną 1941 r. prawie cała Europa wpadła w ręce mocarstw totalitarnych. Choć zwycięstwo aliantów wydawało

się wtedy odległe, przedstawiciele krajów okupowanych spotkali się w zbombardowanym Londynie, aby określić jakiś cel bardziej kreatywny niż zwycięstwo militarne. Jak powinien wyglądać taki cel dla Ukrainy, a jak dla Bliskiego Wschodu?

**MB:** Celem Ukrainy jest zatrzymanie Putina i wygranie tej wojny w strategicznym sensie. W grze jest nie tylko integralność terytorialna państwa, ale także członkostwo w UE i NATO oraz zbudowanie nowej architektury bezpieczeństwa w Europie.

Ukraina została napadnięta przez wielokrotnie silniejsze państwo, które dysponuje głowicami nuklearnymi, dlatego wsparcie ze strony globalnego Zachodu jest ograniczone. W innym przypadku byłoby jak z inwazją Iraku na Kuwejt, kiedy po rezolucji ONZ międzynarodowa koalicja pod przywództwem Amerykanów, a z udziałem m.in. Polaków, wypchnęła iracką armię z obcego terytorium i przywróciła porządek.

W przypadku Ukrainy państwa NATO nie chcą się zaangażować bezpośrednio, bo boją się wejścia w otwartą wojnę z Rosją. Można powiedzieć, że Putin skutecznie nas straszy. Jednocześnie Zachód doskonale rozumie, że nie może mu pozwolić wygrać tej wojny. Jeśli Rosja zachowa zagarnięte terytoria, taki precedens może zachęcić

innych graczy do rozwiązań siłowych. A jeśli będzie miała poczucie wygranej, zapewne wkrótce znów zaatakuje, widząc, że taka polityka się opłaca.

W przypadku Izraela sytuacja jest bardziej skomplikowana, bo konflikt się ciągnie od 1948 r. i przypomina kwadraturę koła. To, że Izrael został brutalnie napadnięty przez organizację terrorystyczną i ma prawo do odwetu, nie zmienia faktu, iż bez jakiegoś rozwiązania kwestii Palestyny pokoju na Bliskim Wschodzie nie będzie.

Celem wspólnoty międzynarodowej powinno być przywrócenie pokoju. Temu służą wysiłki takich organizacji, jak na przykład ONZ czy OBWE. Problem w tym, że kiedy wieje „wiatr zmian”, przez jakiś czas pokoju na świecie nie będzie. Dlatego czekają nas mocne turbulencje.

**KB:** Emile Hokayem z Międzynarodowego Instytutu Studiów Strategicznych powiedział, że katastrofa w Gazie całkowicie wyprowadziła z błędu znaczną część liberałów i profesjonalistów w świecie arabskim, którzy twierdzili, że Zachód podtrzymuje i troszczy się o wartości w prowadzeniu polityki zagranicznej. Ta klasa czuje się przez Zachód zdradzona. W przypadku Ukrainy jest trochę lepiej, ale widać, że na dłuższą metę też zaangażowanie słabnie.

**MB:** Zachód broni swoich wartości, takich jak praworządność, demokracja czy prawa człowieka, jednak jest w defensywie. Ameryka i Europa są wypychane z pierwszego miejsca na światowej mapie wpływów przez kilku silnych graczy, m.in. Rosję, a zmaganiom przygląda się cały świat. W krajach globalnego Południa Rosja nie jest postrzegana jako kraj kolonialny, lecz przyjaciel, który pomagał wybić się na niepodległość, a potem wspierał w walce z zachodnimi wpływami. To powoduje, że pomimo sankcji Putin ma komu sprzedawać rosyjskie surowce i mobilizuje opinię publiczną przeciwko nam, wykorzystując wszelkie okazje, także wojnę Izraela z Hamasem. Część antyizraelskich i antyzachodnich protestów jest z pewnością inspirowana przez Rosję, a problem z wypracowaniem stanowiska destabilizuje politycznie zarówno USA, jak i Unię Europejską.

**KB:** Benjamin Netanjahu jest bardzo twardy, nieustępliwy. Czy Zachodowi uda się go wyhamować, zanim dojdzie do wojny totalnej na Bliskim Wschodzie? I czy przetrwanie Izraela opiera się na USA?

**MB:** Izrael stara się przedstawić swoją sytuację w zestawieniu z sytuacją Ukrainy. Akcentuje, że walczy z siłami nowej „osi zła”, zwłaszcza z Iranem i Rosją. Tyle tylko, że starając się całkowicie wyeliminować z gry Hamas i Hezbollah, fizycznie eliminuje tysiące cywilów. I płaci za to ogromną wizerunkową cenę. Netanjahu jest za to ostro krytykowany i oskarżany, ale liczy na zwycięstwo Donalda Trumpa w wyborach prezydenckich w USA, bo to będzie oznaczało silne wsparcie Amerykanów bez względu na to, kto jest premierem Izraela.

**KB:** Kiedy Biden objął prezydenturę USA, zrekrutował zespół niezwykle utalentowanych ekspertów w dziedzinie polityki zagranicznej. Otrzymali jasną misję: odbudować sojusze USA, naprawić nadszarpniętą reputację Ameryki za granicą i przygotować się na wyzwanie na Morzu Południowochińskim. Tę pracę odczuwaliśmy przy okazji wsparcia Ukrainy oraz wielu gestów i narracji skierowanych do Polaków. Jakie potencjalne scenariusze czekają nas w zależności od wyniku wyborów prezydenckich w USA?

**MB:** Europa, w tym i Polska, ułoży sobie relacje ze Stanami Zjednoczonymi bez względu na to, kto wygra wybory. Wiadomo, że będziemy dążyć do zbliżenia w dziedzinach, w których między nami pojawiły się rozbieżności, a nawet napięcia. Zapewne prezydent Trump będzie trudniejszym rozmówcą niż prezydent Harris. W części polityk Unia Europejska podąży w kierunku strategicznej autonomii, na przykład w kwestiach handlu i gospodarki, bezpieczeństwa energetycznego, zdrowotnego i żywnościowego. Jednak w kilku tematach potrzebne nam są strategiczne synergie, na przykład w kwestii uregulowania AI, zwalczania cyberzagrożeń i rozwijania nowych technologii, bo w tych obszarach daliśmy się prześcignąć i sami szybko nie nadrobimy zaległości.

**KB:** Nasz świat, oparty na zasadach, to triumf pokoju nad wojną. Przynajmniej tak opowiadano tę historię przez ostatnie osiem dekad. Obietnica „nigdy więcej” była racją bytu globalnych instytucji, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych i Międzynarodowy Trybunał Karny (MTK). Obecnie coraz mniej wierzymy w tę opowieść. Czy wobec tego instytucje międzynarodowe wymagają przebudowy?

**MB:** Wojny były, są i będą. Wiara, że znikną, to utopia. Jednocześnie jednak możemy skutecznie ograniczać ich skalę i liczbę, pilnując międzynarodowego systemu prawnoinstytucjonalnego, który ma instrumenty wprowadzania sankcji na kraje, które łamią ustalenia. Gorzej, jeśli system karania za ich łamanie pozostanie tylko na papierze.

Przed III wojną światową chroni nas dziś wyobrażenie o skali zniszczeń w wypadku użycia broni nuklearnej. Natomiast liczba konwencjonalnych zmagani wojennych w różnych regionach kuli ziemskiej może się zwiększyć, bo nie ma nikogo, kto by skutecznie pilnował porządku. Rada Bezpieczeństwa ONZ tego zadania nie wypełnia, bo jej członkowie wzajemnie się blokują przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji.

**KB:** Czy UE jest w sensie gospodarczym na straconej pozycji w związku z planem redukcji emisji gazów cieplarnianych do 2030 r. i przechodzeniem na zieloną gospodarkę? Jak w takim wariantcie stawać w ogóle do konkurowania z Chinami czy USA?

**MB:** Porozumienie paryskie o walce z ocieplającym się klimatem podpisało w 2015 r. 196 państw, więc chęć zachowania naszej



## Flagi BRICS

– Brazylii, Rosji, Indii,  
Chin i Republiki  
Południowej Afryki.



© PIXABAY

planety w formie umożliwiającej ludziom normalne życie łączy wszystkich. Problemem jest jednak podejście. Ekolodzy uważają, że obecne polityki są zbyt umiarkowane, natomiast producenci przemysłowi i rolni – że zbyt restrykcyjne. Europie ciężko znaleźć złoty środek między chęcią ograniczania emisji gazów cieplarnianych a niechęcią ograniczania wzrostu gospodarczego i konsumpcji.

Największymi emitentami dwutlenku węgla do atmosfery są największe światowe gospodarki, czyli Chiny i USA, a jednocześnie oba kraje sporo inwestują w zielone technologie. Amerykanie w 2023 r. wprowadzili *Inflation Reduction Act*, czyli gigantyczny pakiet pomocy publicznej przeznaczony na finansowanie transformacji swoich firm, który ma dofinansować przejście przemysłu na gospodarkę niskoemisyjną. Unia Europejska powinna zrobić to samo.

Bez zaangażowania ogromnych środków publicznych społeczeństwa państw członkowskich będą miały coraz gorsze zdanie o polityce klimatycznej UE. Tym bardziej, że producenci wszystkie koszty związane z wdrażaniem coraz bardziej wyśrubowanych norm środowiskowych przerzucają na konsumentów, co oznacza wzrost cen.

**KB:** We Francji Macron jest osłabiony. Scholz przewodniczy kłótlivej koalicji trzech partii, która jest zajęta polityką krajową po bezprecedensowych zwycięstwach skrajnej prawicy w wyborach regionalnych. Jak te impasy i problemy wewnętrzne kluczowych europejskich liderów UE wpływają na całą Unię?

**MB:** To szansa dla Polski. Jesteśmy szóstą gospodarką UE i piątym co do wielkości państwem, mamy od roku stabilny rząd, podczas gdy Niemców czekają wkrótce wybory parlamentarne i polityczne zmiany, a we Francji od ostatnich wyborów sytuacja jest niestabilna. Dlatego prezydencja Polski w Radzie UE w pierwszej połowie 2025 r. może stać się znakomitą okazją do wejścia do pierwszej europejskiej ligi po kilkuletnim okresie bojkotowania tego projektu.

**KB:** W Parlamencie Europejskim jest więcej skrajnie prawicowych posłów niż kiedykolwiek wcześniej.

**Czy to zwiastuje problemy w aspekcie ustawodawstwa, możliwości realizowania założonych wcześniej strategicznych projektów?**

**MB:** Pomimo wzrostu znaczenia partii skrajnych w polityce Starego Kontynentu w Parlamencie Europejskim dwa największe kluby pozostały takie same, czyli centroprawica i centrolewica. To one nadają ton europejskim debatom i procesowi podejmowania decyzji, choć do uzyskania większości potrzebują mocno zmniejszonej frakcji liberałów.

Prawdą jest jednak, że skrajna prawica zyskała sporo mandatów i stworzyła dwa silne kluby parlamentarne. To sprawia, że głos tych partii jest wyraźnie słyszalny i nie można ich marginalizować. Nie mają jednak takiej siły, aby blokować akty prawne czy forsować swoje pomysły.

**KB:** Mało komentowany w krajowej publicystyce jest fakt, że z początkiem roku do BRICS dołączyły: Iran, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Egipt i Etiopia. A jeszcze ciekawsze jest, że wniosek o dołączenie 2 września br. złożyła również Turcja.

**MB:** Szczyt BRICS Plus w rosyjskim Kazaniu pokazał, że Rosja, pomimo wysiłków globalnego Zachodu, nie trafiła na polityczny margines świata. Na zaproszenie Putina przyjechali liderzy prawie wszystkich państw grupy. Jej członków zbliża antyamerykanizm i chęć skończenia z dominacją Zachodu, jednak nie stanowią spójnego obozu. Można nawet powiedzieć, że więcej ich dzieli, niż łączy.

Mimo że od lat kraje BRICS głoszą chęć zminimalizowania użycia dolara i euro, nadal nie wprowadzają reform dotyczących globalnych mechanizmów finansowych. Rozrost grupy dobrze wygląda marketingowo, ale budzi niepokój niektórych członków o dalszy kierunek polityki i rosnące podziały, chociażby wobec stosunku do Rosji, który nie jest jednoznaczny. Ewentualne przyjęcie Turcji może tę sytuację jeszcze bardziej skomplikować, bo będzie rozszarpieniem grupy od środka. Ale może właśnie o to chodzi.

# Wspólnota jest esencją naszego życia

- Najważniejsze są pokryzysowe relacje międzyludzkie i społeczne. To one stanowią najbardziej niezawodne, czyli konsekwentne i rzetelne, wskaźniki odporności i sukcesu w radzeniu sobie po klęskach i katastrofach.
- Po każdej katastrofie, również po powodziach w Polsce, mamy tzw. fazę mobilizacji. W literaturze naukowej pojawiło się wiele wspaniałych etykiet, które opisują ten okres: altruistyczna społeczność, terapeutyczna społeczność, faza euforii, faza heroizmu.
- Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy, jak duże znaczenie dla zdrowia fizycznego mają właśnie relacje społeczne.
- Spory, podziały polityczne i teorie spiskowe to manipulacja, której ulegamy. Tymczasem w obliczu realnych zagrożeń, jak powodzie czy trzęsienia ziemi, potrafimy działać wspólnie.

Z prof. **Krzysztofem Kaniastym** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Panie profesorze, zajmuje się pan psychologicznymi skutkami klęsk żywiołowych, badań między innymi ofiary powodzi w Polsce w 1997 r. Czy tamte wnioski da się odnieść do sytuacji po powodzi we wrześniu 2024 r.?

**Krzysztof Kaniasty:** Zdecydowanie da się tu zastosować wnioski z przeszłości, m.in. z powodzi w 1997 r. Natomiast sięgnę jeszcze głębiej: robię badania od 40 lat i mniej więcej tyle czasu badam osoby poszkodowane przez klęski żywiołowe. Od początku, od lat 80. i przez całe lata 90., wszyscy badacze zajmujący się tą tematyką starali się wykazać, że katastrofy mają długotrwałe i poważne negatywne konsekwencje psychiczne. Chodziło o to, aby przekonać polityków i instytucje zdrowia, że nie tylko doraźna pomoc materialna jest ważna – że psychologiczne skutki takich wydarzeń wymagają wieloletniego wsparcia. Byliśmy zatem nastawieni na ocenę negatywnych konsekwencji psychologicznych. Nasze badania skupiały się głównie na takich syndromach, jak: PTSD, depresja, lęk, żaloba, koszty na zdrowiu fizycznym, myśli samobójcze, nadużywanie alkoholu itd. A także na społecznych konsekwencjach takich doświadczeń. Natomiast później wydarzyły się zamachy terrorystyczne z 11 września 2001 r. W związku ze skalą katastrofy problemem zajęła się ogromna liczba psychologów, socjologów i innych badaczy. Spoglądali na to zdarzenie z rozmaitych punktów widzenia. Te badania rozwinęły naszą wiedzę na temat psychologicznych i społecznych konsekwencji katastrof. Nauczyliśmy się, że one powodują poważne psychologiczne konsekwencje, ale dotyczy to mniejszości w poszkodowanej populacji. Reakcje ludzi są bardziej zróżnicowane. Owszem, są osoby, które doświadczają chronicznych problemów, ale większość wykazuje dużą odporność psychiczną,

tzw. rezyliencję. Nawet 60–70 proc. osób powraca do równowagi psychicznej stosunkowo szybko, czasem po intensywnej reakcji na traumatyczne wydarzenia, albo przejawia w ich obliczu stałą odporność, wytrzymałość psychiczną.

Obecnie wiemy, że ofiary katastrof reagują w sposób, który można opisać za pomocą kilku odmiennych trajektorii. Chroniczna dysfunkcja, choć powszechnie kojarzona z takimi wydarzeniami, dotyczy jedynie mniejszości poszkodowanych. Na przeciwległym biegunie są trajektorie „twardości”, charakteryzujące się stosunkowo niewielkimi negatywnymi reakcjami, oraz „odporności” i „zdrowienia”, które dotyczą większości poszkodowanych. Osoby te początkowo przeżywają wysoki stopień dystresu i lęku, jednak z czasem – zazwyczaj w ciągu kilku tygodni – ich reakcje powracają do poziomu zbliżonego do tego sprzed wydarzenia. Możemy też wyróżnić trajektorię, w której reakcje dystresu i lęku nawracają, trajektorię reakcji odroczonej oraz trajektorię, o której już wspomniałem, polegającą na doświadczaniu przez długi czas wysokiego poziomu symptomów.

W ciągu ostatnich 20 lat badań doceniliśmy, że ludzie są niezwykle odporni. Oczywiście to nie oznacza, że te 30 proc., które nabywa chroniczną dysfunkcję, to jest grupa, którą możemy lekceważyć. Należy więc podejmować działania, aby zredukować liczebność tej grupy – nawet o połowę – i nie chodzi mi jedynie o interwencje na poziomie ekonomicznym, socjalnym czy terapeutycznym.

Najważniejsze są bowiem pokryzysowe relacje międzyludzkie i społeczne. To one stanowią najbardziej niezawodne, czyli konsekwentne i rzetelne, wskaźniki odporności i sukcesu w radzeniu sobie w takich sytuacjach. Podstawą sukcesu pokryzysowej adaptacji, powrotu do tzw. normalności i do zdrowia psychicznego,



**Krzysztof Kaniasty** jest pracownikiem naukowym Instytutu Psychologii Polskiej Akademii Nauk oraz emerytowanym profesorem psychologii na Indiana University of Pennsylvania (IUP, USA). W przeszłości wykładał również w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Opolskiego. Specjalizuje się w badaniach nad wsparciem społecznym i mechanizmami radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, takich jak klęski spowodowane siłami natury i inne wydarzenia traumatyczne. Brał udział w licznych międzynarodowych badaniach nad skutkami klęsk i katastrof w krajach takich, jak USA, Meksyk, Chiny, Izrael, Nowa Zelandia, Francja, Polska i Ukraina. Jego działalność badawcza w Polsce rozpoczęła się po powodzi w 1997 r., której psychospołeczne konsekwencje opisał w książce pt. „Klęska żywiołowa czy katastrofa społeczna? Psychospołeczne konsekwencje polskiej powodzi 1997 roku”. Jako autor lub współautor licznych artykułów empirycznych i teoretycznych, rozdziałów książek oraz raportów naukowych dotyczących wsparcia społecznego w kontekście kryzysów zbiorowych jest uznawany za autorytet w tej dziedzinie. Od kilku lat jest zaliczany do 2 proc. naukowców najczęściej cytowanych na świecie w danym roku, według rankingu opracowanego przez Uniwersytet Stanforda we współpracy z Elsevierem. Ranking ten, bazujący na kompleksowym wskaźniku bibliometrycznym, uwzględnia nie tylko liczbę cytowań, ale także wpływ naukowców na swoje dziedziny naukowe, co dodatkowo potwierdza jego pozycję jako jednego z czołowych badaczy w swojej specjalizacji.



© ARCHIWUM KK

jest podtrzymywanie i wzmacnianie poczucia bycia wspieranym przez innych, poczucia solidarności i kooperacji, poczucia przynależności do grup i społeczności. Wsparcie społeczne okazuje się jednym z najważniejszych predyktorów tego, czy ktoś poradzi sobie z traumą i uniknie długotrwałych problemów, takich jak PTSD.

Warto podkreślić, że klęski żywiołowe same w sobie nie są wyłącznie zjawiskiem naturalnym. Są one efektem działania sił natury, które stają się katastrofalne w wyniku naszej niezdolności do skutecznego radzenia sobie z nimi. Klęski te ujawniają, jak bardzo jako społeczeństwo jesteśmy podatni na zagrożenia oraz jak brak przygotowania może prowadzić do katastrofy. Oczywiście zdarzenia takie jak powodzie czy huragany zdarzają się cyklicznie, na przykład na Florydzie, gdzie huragan pojawia się po raz drugi w ciągu dwóch tygodni, powodując ogromne straty. Nie możemy jednak twierdzić, że to samo w sobie stanowi klęskę. Klęska pojawia się, gdy społeczeństwo nie jest w stanie odpowiednio zareagować i zmierzyć się z wyzwaniami, które narzucają siły natury.

Społeczności na terenach zalewowych wielokrotnie już stawiały czoło powodziom, jak miało to miejsce w 1997 r., a także w kolejnych latach. Często jednak te niemal regularne klęski nie przyciągają szerokiego medialnego zainteresowania, można więc zakładać, że te społeczności poradziły sobie same, bez większej pomocy z zewnątrz. Jednak gdy dochodzi do sytuacji, którą widzieliśmy niedawno w polskiej telewizji, staje się jasne, że owe społeczności znalazły się w nadzwyczajnym kryzysie, a ich możliwości samodzielnego radzenia sobie zostały poważnie ograniczone.

Kluczową kwestią jest tutaj to, że konsekwencje klęski wynikają z ludzkiej wrażliwości na zagrożenia oraz braku odporności. Brak odporności nie jest rzeczą naturalną – to w pełni ludzki wymiar problemu. Dlatego nie ma czegoś takiego jak „klęski naturalne” w pełnym tego słowa znaczeniu. To, co nazywamy klęską, jest skutkiem naszej niezdolności do radzenia sobie z siłami natury, a co za tym idzie – klęski są w istocie społeczne. Przekształcają się one w katastrofy społeczne w momencie, gdy zaczynają zaburzać relacje międzyludzkie, działanie grup i wspólnot. Ostatecznie te sytuacje stają się dramatem ludzkim, który trwa dłużej niż samo wydarzenie naturalne.

**KB:** Ludzie chętnie udzielają pomocy pokrzywdzonym w wyniku klęsk i katastrof, jednak to zaangażowanie w pomaganie zmienia się w czasie.

**KK:** Po każdej katastrofie, również po powodziach w Polsce, mamy tzw. fazę mobilizacji. W literaturze naukowej pojawiło się wiele wspaniałych etykiet, które opisują ten okres: altruistyczna społeczność, terapeutyczna społeczność, faza euforii, faza heroizmu, a nawet – z języka angielskiego – *honeymoon*, czyli miesiąc miodowy. W tym ostatnim przypadku widać już nawet pewną

dozę ironii, bo mamy próbę opisanie pokryzysowej utopii, która, jak wiadomo, nie trwa długo.

Istotną obserwacją jest, że o ile w początkowej fazie klęski możemy zobaczyć niesamowitą solidarność, altruizm i wspólne działania na rzecz pomocy, o tyle jest to tylko początek procesu radzenia sobie z katastrofą. Ta faza mobilizacji, którą można obserwować w mediach – heroiczne gesty, działania lokalnych liderów, wspólnota i kooperacja – jest czymś naturalnym. Jednak jeśli skupimy się wyłącznie na tej fazie i przestaniemy działać, nie przygotowujemy się na to, co następuje później. A później pojawia się faza erozji – naturalne wypalenie się początkowej mobilizacji wspólnoty.

Nie chodzi tu o brak chęci, lecz o trudności, które narzuca rzeczywistość po klęsce. Brakuje infrastruktury, miejsc spotkań, które pozwalają się integrować jako wspólnota. W tym czasie, kiedy możliwości codziennych interakcji – takich jak mijanie się podczas zakupów, wizyty w kościołach czy szkołach – są ograniczone, dochodzi do osłabienia relacji międzyludzkich. W tym momencie naszym zadaniem jest zapobieganie tej erozji, która – choć nieunikniona – może być kontrolowana.

Katastrofa, jak sama nazwa wskazuje (z greckiego *katastrophe* – upadek, ruina), kończy się źle i dzisiaj, podobnie jak w klasycznych dramatach greckich, bierze się z ignorowania sygnałów ostrzegawczych. Naszym celem powinno być nie tylko odpowiednie reagowanie na pierwsze fazy katastrofy, ale i długoterminowe wsparcie, które zapobiegnie dalszym stratom, zarówno materialnym, jak i społecznym.

Dlatego musimy działać długofalowo. Nie wystarczy zachłystywać się pierwszą fazą solidarności. Powinniśmy pielęgnować więzi społeczne, wspierać je i wzmacniać, ale jednocześnie przygotowywać się na trudne czasy, które nadejdą. Musimy być obecni tam, gdzie nas potrzebują, aby przeciwdziałać erozji.

**KB:** Byłem ostatnio w siedzibie lokalnej organizacji pomocowej i usłyszałem tam, że obecnie potrzeba przede wszystkim ludzi do pomocy. W pierwszy weekend po powodzi chętnych było wielu, ale szybko zaczęło brakować rąk do pracy. Czy tym razem ta euforia altruizmu wobec powodzi nie skończyła się zbyt szybko?

**KK:** Trudno mi to ocenić. Nie jestem w stanie porównać tego z poprzednimi powodzią, na przykład z rokiem 1997. W styczniu 1998 r. byłem na terenie powodzi i widziałem, że pomoc nadal była potrzebna, a w lipcu prowadziłem tam badania z zespołem. Wtedy, rok po katastrofie, siłą sprawczą dążącą do

odbudowy byli lokalni mieszkańcy, nie tylko wolontariusze czy organizacje. Prawdą jest, że kamery i uwaga mediów szybko się przenoszą na inne wydarzenia. W dzisiejszym świecie mamy tak wiele kryzysów, że trudno, aby jeden temat dłużej utrzymał uwagę. Mimo to uważam, że błędem byłoby, gdybyśmy nie podjęli wysiłku, aby nadal się mobilizować. Lokalne media, jak TVP3, oraz serwisy internetowe mogą wciąż zajmować się tematem. To ważne, by przypominać ludziom o konieczności długoterminowej pomocy, nie tylko na początku, ale przez cały proces odbudowy. Organizacje pomocowe, politycy, psycholodzy – wszyscy muszą współpracować, by tę chęć pomagania podtrzymać i kierować nią w sposób zorganizowany. To nie jest tylko kwestia wsparcia materialnego. Ważne jest także to, by ludzie czuli, że są częścią większej sieci, w której jest wola wzajemnego wsparcia. Należy dłużej podtrzymywać chęć niesienia pomocy, zwłaszcza gdy nadchodzą trudniejsze, zimowe miesiące. Dobrze byłoby, gdyby organizacje tak to zaplanowały, żeby wsparcie nie wygasło zbyt szybko.

W USA jest taki zwyczaj, że gdy umiera któryś z sąsiadów, to przychodzi się do rodziny z jedzeniem: szarlotką, zapiekanką z tuńczyka, z różnymi sałatkami. Niezależnie od formy chodzi o to, by pomóc. Problem pojawia się jednak, gdy tej pomocy jest zbyt dużo naraz – gdy jedzenie się marnuje, bo jego ilość staje się przytłaczająca. Wtedy potrzebna jest osoba, która wskaże, że warto rozłożyć pomoc w czasie, na przykład zaproponuje przyniesienie ciasta za kilka tygodni. To naturalne, że początkowy zryw wsparcia z czasem

maleje, ale właśnie w takich sytuacjach warto przemyśleć sposób pomagania, by było ono trwałe i efektywne.

Podsumowując: najważniejsze jest to, by zachować ciągłość wsparcia, zarówno materialnego, jak i emocjonalnego, ponieważ to sieci wsparcia społecznego stanowią fundament radzenia sobie z traumą i odbudową po katastrofie. Relacje międzyludzkie są kluczowe dla zdrowia psychicznego, a nawet fizycznego.

**KB:** To ciekawe. Gdy mówi się o zdrowiu fizycznym, wskazuje się raczej na dietę, ćwiczenia fizyczne...

**KK:** Większość ludzi nie zdaje sobie sprawy, jak duże znaczenie dla zdrowia fizycznego mają właśnie relacje społeczne. W badaniach nad zdrowiem fizycznym wsparcie społeczne okazuje się jednym z najważniejszych czynników, przewyższając nawet takie czynniki, jak dieta, aktywność fizyczna czy brak nałogów.

**KB:** A państwo i polityka? One też często przy okazji kryzysów manifestują swoją siłę i wpływ.

Katastrofy i powodzie  
zdarzają się stale  
i są to w pewnym sensie  
przełomowe momenty  
w historii, również dlatego,  
że przypominają nam,  
iż współpraca i wzajemna  
pomoc to esencja  
ludzkiego istnienia.





**KK:** Ciekawe jest to, że obserwacja długofalowych skutków różnego rodzaju klęsk i kryzysów obala wyobrażenie, jakoby społeczeństwo potrzebowało silnej, autorytarnej władzy, by poradzić sobie w takich momentach. Ten sposób myślenia, przedstawiony na przykład przez Thomasa Hobbesa w jego klasycznym dziele „Lewiatan”, zakłada, że bez silnej władzy centralnej społeczeństwo pograżyłoby się w chaosie. Dziś, w kontekście nadchodzących wyborów w USA, te myśli wracają, szczególnie w dyskursie politycznym, w którym kandydaci starają się przekonać, że to oni zapewnią bezpieczeństwo społeczeństwu. Jednak w rzeczywistości w wyniku klęski czy katastrofy ludzie nie wpadają w panikę czy destrukcyjne zachowania. Wręcz przeciwnie – w sytuacjach kryzysowych, jak obecna powódź w Polsce, ludzie organizują się sami, stając się aktywni, przedsiębiorczy i zaangażowani. Społeczeństwo nie potrzebuje silnego nadzoru, aby działać racjonalnie i skutecznie w trudnych czasach. Społeczności dotknięte kryzysem potrzebują wsparcia, zasobów i zrozumienia, a wtedy w dużej mierze będą w stanie pomóc sobie same.

**KB:** Z badań socjologicznych wynika, że zaufanie społeczne nie jest mocną stroną Polaków. Czy ono może ulegać coraz silniejszej erozji, a potrzeba pomagania innym – trwale zanikać?

**KK:** Jeśli chodzi o relacje społeczne i kapitał społeczny, czyli zaufanie i więzi między ludźmi, priorytetem jest ich rozwijanie. Takie więzi pozwalają na skuteczne działanie w sytuacjach kryzysowych. Doświadczenia z powodzi w 1997 r. pokazały, że lokalne społeczności, które przeszły przez takie tragedie, z czasem uczą się, jak lepiej organizować pomoc. Dzięki temu obecne powodzie mogą mieć mniejsze skutki, bo społeczności są lepiej przygotowane – wiedzą, jak się mobilizować i nawzajem wspierać.

Wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa, spokoju i bliskości w społeczności dotkniętej stratami jest niezbędne. Ważne jest także, by media nie skupiały się jedynie na aspektach negatywnych, takich jak szabrownictwo czy uciążliwa biurokracja, ale podkreślały pozytywne kwestie, jak solidarność i wspólne działanie. W trudnych czasach wsparcie społeczne – realizowane niekoniecznie przez specjalistów, ale właśnie przez najbliższe otoczenie – ma ogromne znaczenie. Choć sytuacje kryzysowe, jak powodzie, mogą być wyczerpujące, to w ludzkiej naturze leży potrzeba pomagania sobie nawzajem. Niezależnie od trudności, jakie nas spotykają – czy będą to powodzie, pandemia, czy wojna – ludzie nadal będą się wspierać. Istotne jest, by wsłuchiwać się w potrzeby innych, a nie narzucać własnych rozwiązań. Nie należy być „płatami czołowymi” dla tych, którym staramy się pomóc.

**KB:** Kiedy obserwuje się aktywność Polaków w serwisach społecznościowych, wydaje się, że społeczeństwo składa się z dwóch odrębnych grup, które nienawidzą się ze względów politycznych i światopoglądowych.

**Lecz kiedy przyszła ostatnia powódź, to w Nysie ludzie ramie w ramie wzmacniali wał i ratowali miasto.**

**Kwestie polityczne, religijne zeszyły na dalszy plan.**

**Ciekawa lekcja o polaryzacji społecznej.**

**KK:** Katastrofy i powodzie zdarzają się stale i są to w pewnym sensie przełomowe momenty w historii, również dlatego, że przypominają nam, iż współpraca i wzajemna pomoc to esencja ludzkiego istnienia. Nie jesteśmy irracjonalni, wręcz przeciwnie, potrafimy działać wspólnie, niezależnie od politycznych różnic. Wydaje mi się, że fundamentalne jest to, byśmy nie pozwolili polityce zdominować naszego życia interpersonalnego. A dziś nieraz członkowie najbliższej rodziny nie rozmawiają ze sobą z powodów politycznych. Odmienne zdania i ścieranie się to naturalny proces w społeczeństwie demokratycznym, ale różnice ideologiczne nie powinny mieć wpływu na nasze relacje z bliskimi.

Chcę szanować mojego brata, nawet jeśli ma inne poglądy. Chcę żyć w zgodzie z sąsiadem, choć jego flagi na samochodzie mogą mi się nie podobać. Takie jest życie w demokratycznym społeczeństwie – różnorodność opinii jest czymś pierwotnym. Jednak problemem jest to, że nasze namiętności i tożsamości są wykorzystywane do tworzenia podziałów. Dlatego jako społeczeństwo musimy dojrzywać do tego, by wysłuchać innych, choć niekoniecznie zgadzać się z nimi. Tak jak w czasach Solidarności, kiedy pokazaliśmy, że potrafimy się jednoczyć pomimo różnic.

Spory, podziały polityczne i teorie spiskowe to manipulacja, której ulegamy. Tymczasem w obliczu realnych zagrożeń, jak powodzie czy trzęsienia ziemi, potrafimy działać wspólnie. Spójrzmy na Ukrainę – człowiek radzi sobie w niezwykle trudnych okolicznościach. Ale paradoksalnie nie potrafimy sobie poradzić z mediami społecznościowymi, które napędzają polaryzację. To mnie przygnębia. Uważam, że powinniśmy czerpać z naszych doświadczeń współpracy w sytuacjach kryzysowych i nie dać się znowu podzielić, bowiem to nikomu nie przynosi korzyści, poza nielicznymi osobami, które na tym zyskują.

Może to zabrzmieć naiwnie albo jak truizm, ale wierzę, że wspólnota jest esencją naszego życia. Historia pokazuje, że przetrwaliliśmy jako gatunek dzięki temu, że żyliśmy w społecznościach. Kiedyś przegrywaliliśmy z naturą, żyliśmy krótko i brutalnie. Dopiero gdy zaczęliśmy tworzyć wspólnoty, nasza cywilizacja zaczęła się rozwijać. Dlatego tak ważne jest, byśmy zachowali tę wspólnotowość i zrozumieli, że kluczem do naszego sukcesu jest współpraca, a nie podziały.

Antidotum na polaryzację są właśnie takie momenty, jak wspólne działania w obliczu kryzysów. To one pokazują, że możemy odłożyć na bok nasze różnice i działać solidarnie niezależnie od tego, jakie mamy poglądy. Nie musimy się zgadzać we wszystkim, ale możemy współpracować i szanować różnorodność. W ten sposób polaryzacja traci swoją siłę, a my stajemy się silniejsi jako społeczeństwo.

# Kłopot z dopięciem domowego budżetu powoduje, że zmienia się spojrzenie na gospodarkę, ale także na politykę

- Jesteśmy u progu spowolnienia gospodarczego, które w ciągu najbliższych dwóch lat będzie szczególnie widoczne w krajach europejskich.
- Rynki europejskie są przeregulowane. Taka sytuacja uderza przede wszystkim w małe i średnie przedsiębiorstwa, które są nośnikiem postępu.
- Trzeba zmienić otoczenie makroekonomiczne: zlikwidować dużą część regulacji, obniżyć koszty pracy, dać możliwość działalności kapitałowej i inwestowania. Wtedy poradzimy sobie z konkurencją.
- Europa marnuje czas. Musimy wreszcie zrozumieć, że to firmy, a nie państwa, powinny kreować rozwój technologiczny.
- Nie rozumiem polityki, która kształtuje nasze budownictwo. Mieszkań brakuje, a popyt na nie rośnie. Tymczasem robimy wszystko, żeby mieszkania były coraz droższe. Od nowego roku wejdą jeszcze regulacje ESG i kolejne ograniczenia energetyczne, co spowoduje kolejny wzrost cen.

Z prof. **Robertem Ciborowskim** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** 289 miliardów złotych deficytu budżetowego w przyszłym roku. Publicyści biją na alarm, że jest to rekordowy deficyt. Jak to oceniać?

**Robert Ciborowski:** Trzeba spojrzeć z kilku stron. Faktycznie, taka skala deficytu nie była jeszcze spotykana, gdyż wiele wydatków umieszczano poza budżetem. Teraz prawidłowo włączono je do budżetu, co oceniam jako dobre posunięcie, gdyż wydatki powinny być pod kontrolą państwa. W latach ubiegłych deficyt był de facto większy, tylko obywatele go nie widzieli. Z drugiej strony obserwujemy spowolnienie gospodarcze w Europie, choćby ze względu na wysokie koszty polityki klimatycznej, które nadal będą występować. Polskie przedsiębiorstwa nie inwestują, a nawet wyprowadzają się do krajów, gdzie są niższe koszty działalności gospodarczej, w tym koszty pracy. Rządzący zakładają, że napływ środków unijnych w połączeniu z rosnącym deficytem pobudzi gospodarkę. Nie wiem, czy tak się stanie, ale z pewnością rosnący deficyt jest głównie pokłosiem rosnącego spowolnienia gospodarczego.

**KB:** Zatem jaka jest pana prognoza gospodarcza?

**RC:** Głównym zagrożeniem dla rozwoju gospodarczego są rosnące koszty działalności. Gospodarka niemiecka bazująca na

kosztownym, bo energochłonnym przemyśle już ma wyraźne kłopoty. W Azji także widać spowolnienie, choć tamto spowolnienie u nas nazywałoby się dynamiką szybkiego wzrostu. Reasumując, jeśli nadal nie będzie inwestycji w Polsce – a poziom inwestycji jest obecnie najniższy od 1989 r. – i nie będzie obniżki kosztów działalności oraz wdrożeń innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach, to polska gospodarka nie przyspieszy. I trzeba to jasno powiedzieć. Ostatnio wzrost naszej gospodarki był oparty głównie na konsumpcji, ale te możliwości również się kończą. Potrzebujemy innowacyjnych przedsiębiorstw i dobrej jakościowo produkcji, a wtedy rosnący deficyt nas nie pogrąży.

**KB:** Co realnie oznaczają kłopoty gospodarcze?

**RC:** To zależy, o jakim horyzoncie czasowym myślimy. Pierwsze kłopoty gospodarcze pojawiają się wtedy, kiedy mamy coraz wyższe ceny i rosnące koszty życia. Ludzie zaczynają biednieć, popyt zaczyna spadać, spadają więc przychody przedsiębiorstw, które muszą zmniejszać produkcję, zatrudnienie i płace. Koło się zamyka i gospodarka zaczyna hamować. W dłuższej perspektywie staje się mniej konkurencyjna na świecie na korzyść choćby krajów azjatyckich, co powoduje, że każdy rodzaj działalności będzie coraz bar-





dziej ograniczany. Cieszymy się, że nie ma u nas bezrobocia, ale zapominamy, że jest to głównie efekt demografii i sytuacji międzynarodowej. Natomiast jeśli ta sytuacja się utrzyma, to bezrobocie prędzej czy później się pojawi.

**KB:** Czy jest pan optymistą czy pesymistą w tym względzie?

**RC:** Jestem umiarkowanym pesymistą. Uważam, że jesteśmy u progu spowolnienia gospodarczego, które w ciągu najbliższych dwóch lat będzie szczególnie widoczne w krajach europejskich. Wprawdzie istnieje szansa na uniknięcie tego problemu, ale w tym celu Unia Europejska musiałaby zaniechać lub przesunąć wprowadzenie regulacji z zakresu ESG czy zielonej energii, bo nowe obowiązki będą bardzo kosztotwórcze, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. A to one głównie tworzą PKB.

**KB:** Politycy unijni zapowiadają twardy kurs, ale z drugiej strony w obecnym Parlamencie Europejskim jest aż 150 eurosceptyków.

**RC:** Widać zmianę podejścia, która wynika z problemów gospodarczych. Jeśli ludzie mniej zarabiają i mają kłopoty w dopięciu domowych budżetów, to zmieniają swoje spojrzenie nie tylko na gospodarkę, ale także na politykę. Według mnie realną siłą, która może spowodować odwrót od dotychczasowej polityki UE, są przedsiębiorstwa, które odczuwając spadek koniunktury, będą naciskać władze polityczne. Widać to już w niemieckich przedsiębiorstwach, które ograniczają działalność, zwalniają ludzi, przenoszą produkcję do innych krajów. Masowe zwolnienia zapowiada

największe niemieckie przedsiębiorstwo, jakim jest Volkswagen. Kilka lat temu kraje UE przespały rewolucję technologiczną i zostały w tyle pod względem innowacyjności i wdrożeń nowych technologii. Teraz nie bardzo mają na czym się oprzeć. Dlatego Unia będzie miała dylemat, czy iść dalej dotychczasową ścieżką, mając świadomość regresu w przedsiębiorstwach, czy zrobić krok wstecz i zmodyfikować politykę, co pozwoliłoby im na działanie, uchronienie się przed recesją. Obawiam się jednak, że kurs polityki nie ulegnie zmianie i dojdziemy aż do ściany. Mario Draghi, były prezes Europejskiego Banku Centralnego, przedstawił raport o konkurencyjności UE, w którym nakreślił wizję zapóźnionej gospodarki Europy. Przedstawił pomysł, by Unia Europejska co roku inwestowała dodatkowo 800 mld euro ze wspólnego długu, ale nie spodobał się

on w Berlinie. Tak czy inaczej, gospodarki europejskie mają kłopoty, a bez gospodarek państwa będą działały coraz gorzej.

**KB:** Jest jeszcze inny sposób. Zastosowała go Europa wobec chińskiej motoryzacji. Wiadomo, że w Europie nie potrafimy wyprodukować tanio innowacyjnego i zaawansowanego technologicznie samochodu, więc po prostu nałożyliśmy na chińskie pojazdy wysokie cła. Można byłoby przecież takie działanie rozszerzyć na inne gałęzie przemysłu.

**RC:** Protekcyjność ma krótkie nogi. Jeśli Unia będzie protekcyjnista, to będzie miała droższe produkty – wystarczy spojrzeć na ceny kawy czy kakao. Na protekcyjność Europy rynki pozaeuropejskie będą także odpowiadać protekcyjnością, na czym najbardziej ucierpią gospodarki o dużym udziale w eksporcie, czyli Niemcy, Francja, Holandia. Myślę, że retorsje ze strony Chin byłyby dużo groźniejsze niż efekty naszych ograniczeń. Protekcyjność jest drogą donikąd. Gospodarki muszą się otwierać, co jest wiadome od czasów Adama Smitha.

**KB:** Ale pojawiają się argumenty, że wobec zbyt silnego partnera trzeba stosować metody specjalne.

**RC:** Skutki takiego myślenia widzieliśmy już na przełomie XIX i XX w., kiedy wysyłano do USA samochody z Europy, ale związkowcy amerykańscy nie chcieli wpuszczać tańszych samochodów, więc trzeba było je w Nowym Jorku rozbierać, aby robotnicy amerykańscy mogli je z powrotem złożyć. Jeszcze do czasów kryzysu gospodarczego w latach 2007–2008 gospodarki Europy i USA były prawie na takim samym poziomie, obecnie Europa jest w tyle i za USA, i za Chinami, bo nie ma warunków, aby skutecznie konkurować. Trzeba zmienić otoczenie makroekonomiczne: zlikwidować dużą część regulacji, obniżyć koszty pracy, dać możliwość działalności kapitałowej i inwestowania. Wtedy poradzimy sobie z konkurencją.

**KB:** Czy sztuczna inteligencja będzie miała istotny wpływ na gospodarkę?

**RC:** Dzisiejsza sytuacja ze sztuczną inteligencją przypomina mi lata 1999–2001, czyli czasy bańki internetowej (ang. *dot-com boom*). Wtedy z powodu mody na spółki internetowe kursy akcji wielu dotcomów poszybowały w górę mimo tego, że wiele z nich nigdy nie zdołało osiągnąć poważniejszych dochodów. Przeczytałem sporo książek o technologii AI i nie dowiedziałem się, jak wykorzystać tę technologię w obszarach gospodarczych. Na konferencjach ciągle słyszę, że najlepsza AI to ChatGPT, co oznacza, że zatrzymaliśmy się parę lat temu i nie potrafimy zrobić kroku dalej. Tymczasem w Gospodarcze 6.0, z jaką mamy do czynienia w wielu krajach Azji, zastosowanie najnowszych technologii w działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest kluczowe. W Europie nie występuje *enterprises freedom* w rozumieniu przekazania technologii do wykorzystania. Taką zasadę można zauważyć na Tajwanie, w Chinach czy w Korei. Technologie sprawdzają się, gdy wdrażają je firmy. Wtedy następuje zmiana struktury gospodarczej, co z kolei powoduje zmiany polityczne, a nawet ustrojowe. W XIX w. nastanie demokracji nastąpiło na skutek bogacenia się ogromnej rzeszy ludzi wywołanego postępem technologicznym, co doprowadziło do zupełnie innej struktury politycznej. Dzisiaj w Azji technologie „idą” do przedsiębiorstw, które stają się coraz bardziej konkurencyjne, wchodzą na kolejne rynki, tworzą nowe miejsca pracy. Dochody ludzi rosną, dzięki czemu powiększa się klasa średnia. Nawiasem mówiąc, kraje azjatyckie niedługo zmierzą się z efektem bogacenia się obywateli, którzy będą potrzebowali więcej wolności i swobód. To może spowodować problemy w niektórych państwach.

W Europie potrzeba nowych technologii nie rodzi się „na dole”, ale wychodzi „z góry”. Na zagadnienie sztucznej inteligencji patrzymy nie w kontekście potrzeb firm, tylko państwa i polityki. Kiedy zapadnie ostateczna decyzja, firmy będą zobligowane, niezależnie od swoich potrzeb, do stosowania rozwiązań AI – taka praktyka nie prowadzi do niczego dobrego. Oto przykład. Jeszcze kilka lat temu nikt nie wiedział, co to jest BYD Auto. Dziś wiadomo doskonale, że to chiński koncern motoryzacyjny z Shenzhen, którego auto elektryczne osiągnęło prawie 30-proc. udział w światowej sprzedaży elektryków. Tymczasem w Europie przeznaczamy wielkie sumy na badania i rozwój, które nie przynoszą żadnego efektu. Wprawdzie kraje europejskie są wysoko w rankingach innowacyjności, ale dzieje się tak jedynie z powodu wysokiego wskaźnika wydatków na badania. Niestety nie przekłada się to na wdrożenia nowych produktów i na eksport technologii. Z kolei Tajwan jest na przeciwnym biegunie: na badania wydaje się tam bardzo mało, za to produkuje się bardzo dużo. Na przykład 90 proc. światowej produkcji chipów pochodzi z Tajwanu. Europa marnuje czas. Musimy wreszcie zrozumieć, że to firmy, a nie państwa, powinny kreować rozwój technologiczny.

**KB:** Czy przy obecnych trendach jest szansa na jakąkolwiek zmianę status quo?

**RC:** Pomijam kwestie polityczne, skupię się na ekonomii. Po pierwsze rynki europejskie są przeregulowane. Różnorodnych przepisów, często sprzecznych, jest tak dużo, że czasem sama Unia się w nich gubi. Taka sytuacja uderza przede wszystkim w małe i średnie przedsiębiorstwa, które są nośnikami postępu. Drugi balast rozwoju firm to ciągle rosnące koszty działalności, co rusz wprowadzane nowe podatki i opłaty. Przykładem absurdu jest wprowadzony niedawno wymóg połączenia nakrętki z butelką PET, którego wdrożenie wymagało miliardowych nakładów. I co się okazuje? Że od nowego roku, kiedy zostanie wprowadzony system kaucyjny na jednorazowe butelki z tworzyw sztucznych, chcąc odzyskać kaucję i utylizując takie opakowanie w butelkomacie, trzeba będzie nakrętki łączone z butelką na siłę odrywać.

Trzecim problemem jest sytuacja demograficzna w Europie. Od stu lat mieliśmy sprzyjającą sytuację zastępowania starych pracowników młodymi. Obecnie system ten upada z powodu utrwalonego niżu demograficznego. W Polsce mamy trzeci rok z rzędu zapaść demograficzną, najgorszą od II wojny światowej. Liczba klas w szkołach średnich jest mniejsza o połowę. Do tego obserwujemy zanik zainteresowania młodzieży studiami wyższymi, co oznacza, że za kilka lat uczelnie będą świeciły pustkami. Kolejny problem to system emerytalny z niskim wiekiem przejścia na emeryturę polegający na zastępowaniu pokoleń. Co z tym wszystkim zrobić?

**KB:** Wspomniał pan o sytuacji na uczelniach. Czy podziela pan ocenę prezesa PAN, prof. Marka Konarzewskiego, że polska nauka tonie?

**RC:** Zacznę od truizmu, że polska nauka jest niedofinansowana. Przeznaczamy na naukę 1/30 tego, co inne kraje w Unii Europejskiej. Zatem już na starcie jesteśmy w tyle. Nie możemy konkurować z Europą, a jedynie podążać ścieżkami, które Europa wyznacza. Oczywiście możemy korzystać z dobrodziejstwa nauki europejskiej czy amerykańskiej, pojedynczy naukowcy rozwijają tam swoje kariery.

Drugi problem polskiej nauki to zbyt duża liczba uczelni. Wiem, że to niepopularna teza, ale 120 publicznych szkół wyższych plus rzesza prywatnych powoduje, że pod względem liczby uczelni doganiamy Chiny. Tyle tylko, że Polska ma 38 mln mieszkańców, a populacja chińska wynosi 1,4 mld osób. Nie potrzebujemy rozdrobnienia potencjału naukowego, potrzebujemy konsolidacji, łączenia struktur, co już spowoduje zwiększenie środków w przeliczeniu na uczelnię.

Kolejna kwestia to przeregulowanie nauki. Kiedy zaczynałem pracować na uczelni w 1993 r., nie musiałem wypełniać żadnych formularzy administracyjno-sprawozdawczych. Przyszedłem, aby rozmawiać ze studentami. Dzisiaj, zanim przystąpię do wykładu, muszę wypełnić dziesiątki formularzy, sylabusów. Do tego konieczne jest sporządzenie sprawozdania z efektów uczenia – nikt nie wie, co to jest, ale ministerstwo ma kolejny dokument do kolekcji.

Absurdalna też jest lista punktowanych czasopism. Wszędzie na świecie śmieją się z tego, bo obecnie dla naukowca bardziej wartościowe jest napisanie tekstu na Facebooku, żeby przeczytało



## Wypożyczenie technologiczne uczelni i wyposażenie przedsiębiorstw to dwa odległe światy. Studenci na kierunkach technologicznych mają częstokroć większą wiedzę niż osoby, które tam wykładają

go pięć tysięcy ludzi, niż w czasopiśmie, w którym przeczyta go osiem osób, w tym autor i dwóch recenzentów.

Podsumowując, mamy rozdrobniony, niedofinansowany system oparty na przeregulowanych procesach, który w dodatku jest zbyt zamknięty, gdyż nie rozwijamy współpracy międzynarodowej z prawdziwego zdarzenia. A tylko interdyscyplinarna i internacjonalistyczna nauka odnosi sukcesy. W latach 70. XX w. uczelnie i gospodarka były na tym samym poziomie technicznym. Dziś to jest przepaść – wyposażenie technologiczne uczelni i wyposażenie przedsiębiorstw to dwa odległe światy. Studenci na kierunkach technologicznych mają częstokroć większą wiedzę niż osoby, które tam wykładają. Cóż, finansowanie nauki nigdy nie było priorytetem – po pierwsze wojsko, po drugie zdrowie. Na naukę – to, co zostanie.

**KB:** To prawda, że mamy rekordowe wydatki na wojsko, ale trudno się dziwić, skoro jest pełnoskalowa wojna za miedzą.

**RC:** Nie jestem oczywiście przeciwnikiem wydatków na wojsko, ale uważam, że decyzje dotyczące finansowania należy podejmować z rozważą, a nie ad hoc. Przyszedł wirus, to rzuciliśmy wszystkie siły i środki na walkę z pandemią; wybuchła wojna w Ukrainie, to kupujemy sprzęt wojskowy niemal jak popadnie. Chcesz pokoju – zyskuj się na wojnę. Polityka obronna musi być długofalowa, przemyślana i skoordynowana z NATO, żeby nie wydawać środków pochopnie. Wprawdzie wojna w Ukrainie pokazuje, że artyleria na polu bitwy dalej ma znaczenie, ale równie ważne są otoczenie technologiczne i strategia. Wojsko jest inicjatorem nowatorskich technologii. W USA zanim dana technologia trafi do sektora publicznego, jest stosowana przez wojsko przynajmniej od 10 lat. U nas priorytetem jest zakup sprzętu wojskowego, którego dostawy są rozłożone na 10–20 lat. Ale czy ktoś się zastanawiał, czy za 10 lat ten sprzęt będzie jeszcze w ogóle wykorzystywany na polu walki? Czy nie lepiej prowadzić własne badania na uczelniach dla potrzeb wojska i wdrażać własne pomysły i technologie? Zamówienia powinny być lokowane w polskich przedsiębiorstwach, na czym zyskaliby i kooperanci, i producenci. Uzależnienie się wyłącznie od dostaw z zewnątrz jest ryzykowne. Trzeba tworzyć warunki do zabezpieczenia potrzeb obronnych na miejscu. Podobnie jak w rolnictwie. Proszę zauważyć, że w czasie II wojny światowej Polska była jedynym krajem, który nie doświadczył głodu. Rolnictwo zawsze stanowiło ważną część polskiej gospodarki i cokolwiek by się nie działo, to głód nam nie groził. Dziś rolnictwo zanika, a w sytuacjach zagrożenia potrzebne jest i wojsko, i wyżywienie.

Gdyby zamówienia z wojska szły do polskiej gospodarki, to byłyby to budżety nie milionowe, ale miliardowe. Poza tym ważny jest też aspekt poufności – świat nie musi wiedzieć o tym, co robimy dla wojska u siebie w kraju. Nikt przecież nie wiedział, że Mosad

postanowił „odpalić” pagery w Libanie i Syrii, a na tym polegała druzgocąca operacja izraelskich służb wywiadowczych wymierzona w bojowników Hezbollahu. W ataku wykorzystano wybuchowe pagery, a eksplozje nastąpiły praktycznie w tym samym momencie, co dowodzi, iż detonację wywołano na komendę zamulowaną jako normalna wiadomość.

Kolejny przykład: Amerykanie chętnie sprzedają lekkie wyrzutnie rakiet HIMARS, które mogą być montowane na podwoziu opancerzonej ciężarówki. Sęk w tym, że sygnał do ich odpalenia może wyjść jedynie z Ameryki. Podobnie jak sygnał do samozniszczenia. Zatem Amerykanie mają stałą kontrolę nad sprzedanym sprzętem, decydują, gdzie i kiedy wystrzeli oraz na czyj rozkaz zostanie zniszczony. Swoją drogą ciekawe, jak zabezpieczyła się Korea, sprzedając nam czołgi.

**KB:** Chciałbym zmienić temat i przejść do budownictwa mieszkaniowego w naszym kraju. To także temat rzeka.

**RC:** Przyznam, że nie rozumiem polityki, która kształtuje nasze budownictwo. Bo niewidzialna ręka rynku tej sytuacji nie wyprostuje. Mieszkań brakuje, a popyt na nie rośnie. Tymczasem robimy wszystko, żeby mieszkania były coraz droższe. Od nowego roku wejdą jeszcze regulacje ESG i kolejne ograniczenia energetyczne, co spowoduje kolejny wzrost cen. Pomysł na kredyt zero procent to pobudzanie popytu, a nie podaży. Obecnie kończono się jedynie rozpoczęte budowy, nowych nie widać, więc przy rosnącym popycie ceny muszą rosnąć. Żeby sytuacja zmieniła się na lepsze i pojawiło się więcej mieszkań na rynku, muszą zostać zniesione nadmierne regulacje obciążające deweloperów.

Druga kwestia – mieszkaniami zainteresowały się fundusze emerytalne, stosując tzw. flipping, co tylko pogłębia nierównowagę na rynku nieruchomości. Oczywiście fundusze inwestują w mieszkania tylko z uwagi na stale rosnące ceny.

Pozostaje jeszcze nierozwiązany problem mieszkalnictwa społecznego, ale na to też nie znaleźliśmy dobrego sposobu. Lata temu w Wielkiej Brytanii Margaret Thatcher wprowadziła rozwiązanie polegające na tym, że ludzie zainteresowani zakupem mieszkania przystępowali do towarzystwa budownictwa mieszkaniowego i oszczędzali w nim przez parę lat, aby móc kupić wynajmowane mieszkanie. Takie rozwiązanie zmusza ludzi do oszczędzania, dając w zamian dostęp do nisko oprocentowanych środków – jak w kasie zapomogowo-pożyczkowej – na zakup mieszkania. I w tym miejscu należy wspomnieć o niesprzyjającym kredycie hipotecznym, który obecnie wynosi w Polsce prawie 10 proc. (uwzględniając marżę banku i koszty oprocentowania samego kredytu). Sensowne oprocentowanie kredytu hipotecznego powinno wynosić maksymalnie około 3 proc. Podsumowując, rynek mieszkaniowy cierpi na przeregulowanie, tak jak wiele innych sektorów gospodarki.



© ARCHIWUM PP TOMASZ ŁYSON

## Biznes miodem płynący

### Z garażu dziadka na rynek globalny

- Wszystko zaczęło się w latach 50. Mój dziadek, Marian Łysoń, pracował wówczas jako ślusarz w Wytwórni Silników Wysokoprężnych „Andoria”. Jednak każdą wolną chwilę poświęcał na pracę w przydomowym warsztacie i rozwijanie swojego hobby, jakim było pszczelarstwo.
- Miałem dużą wiedzę praktyczną, nabytą w rodzinnym gospodarstwie, więc postawiłem na zbieranie kontaktów, bywanie na konferencjach i kongresach, aby zaistnieć w świecie zawodowego pszczelarstwa, jak również w świecie nauki.
- Szybko się zorientowaliśmy, że stumetrowy garaż nie podoła rosnącym lawinowo zamówieniom i trzeba powiększyć zakład, dlatego zdecydowaliśmy się na wynajęcie nowej powierzchni, około 1 tys. m kw.
- Ważnym dla mnie krokiem była decyzja o powołaniu szerokiego zarządu. Stało się to osiem lat temu i nie było dla mnie łatwe, bo zawsze miałem ciągoty do działania operacyjnego. Ale kiedy poziom obrotów firmy zbliżał się do 50 mln złotych, uznałem, że trzeba podzielić się obowiązkami.

Z **Tomaszem Łysoniem** rozmawia Kamil Broszko.



**Kamil Broszko:** Pierwsze pytanie może nie będzie oryginalne, ale nie sposób nie zapytać o początki firmy Łysoń.

**Tomasz Łysoń:** Pochodzę z rodziny pszczelarzy, mój dziadek i ojciec byli pszczelarzami. Ja też od dziecka pracowałem przy pszczołach. Przyznam, że za młodych lat nie zawsze mi się ta praca podobała, szczególnie kiedy koledzy mieli wakacje, a ja musiałem zajmować się pszczołami lub pracować w gospodarstwie. Z perspektywy lat doceniam ten czas, gdyż nauczył mnie szacunku do pracy, pokazał jej realną wartość. Kiedy sprzedaliśmy na bazarze miód czy pomidory, to zawsze dostawałem z tych pieniędzy jakiś bonus. Nie byłem wynagradzany za dniówkę czy godzinę, ale za finalny efekt swojego wysiłku, który był częścią wspólnej, rodzinnej pracy. Tak poznawałem zasady przedsiębiorczości, które stały się fundamentem na dalsze zawodowe życie.

Wszystko zaczęło się w latach 50. Mój dziadek, Marian Łysoń, pracował wówczas jako ślusarz w Wytwórni Silników Wysokoprężnych „Andoria”. Jednak każdą wolną chwilę poświęcał na pracę w przydomowym warsztacie i rozwijanie swojego hobby, jakim było pszczelarstwo. Szukał sposobów, aby pszczołom żyło się lepiej. Pierwszą maszyną, którą kupił zaraz po wojnie, była przedwojenna wiertarka ręczna – przerobił ją na elektryczną. Miał wiele trafionych pomysłów i świetne umiejętności, żeby je realizować. W swoim przydomowym warsztacie wykonywał pierwsze formy do produkcji uli styropianowych, które w tamtych czasach były zupełnie nowatorskim rozwiązaniem w pszczelarstwie. Przez lata doskonalił modele tych uli, a wszędzie, gdzie je prezentował, wzbudzały wielkie zainteresowanie pszczelarzy. W 1988 r. założył wspólnie z synem Andrzejem spółkę Apicol i rozpoczął produkcję uli styropianowych dla Regionalnego Zrzeszenia Pszczelarzy Apipol w Krakowie. Jednak firma nie przetrwała przemian ustrojowych w 1989 r. i nasza działalność znów „zeszła do garażu”. Dopiero w 1995 r., kiedy w wieku 19 lat skończyłem szkołę, dostałem od dziadka i ojca zgodę na wskrzeszenie tematu styropianowych uli i przekształciłem rodzinną przydomową działalność w firmę pod nazwą Łysoń.

Zacząłem spotykać się z pszczelarzami, wyjeżdżać na targi krajowe i pokazywać nasze ule. Byliśmy wtedy jedyną firmą prywatną oferującą innowacyjne urządzenia dla pszczelarstwa. Poza nami funkcjonowały w tym obszarze jedynie postkomunistyczne spółdzielnie. Dużą zaletą dla mnie był fakt, że produkcja uli nie była dla naszej rodziny podstawowym źródłem przychodu, miałem więc margines bezpieczeństwa i mogłem pozwolić sobie na pewne eksperymenty biznesowe. Dziadek i ojciec dali mi komfort nauki na własnych błędach.

**KB:** Lata 90. kojarzą się w Polsce z wolnością gospodarczą. Jakie lekcje firma Łysoń odrobiła w owym czasie?

**TŁ:** Miałem dużą wiedzę praktyczną, nabytą w rodzinnym gospodarstwie, więc postawiłem na zbieranie kontaktów, bywanie na konferencjach i kongresach, aby zaistnieć w świecie zawodowego pszczelarstwa, jak również w świecie nauki. To faktycznie

był dobry czas na start firmy z naszymi innowacyjnymi ulami, gdyż ludzie szukali nowinek technologicznych i szybko je przyjmowali. Już w pierwszym roku działalności nie mogliśmy nadążyć z realizacją zamówień. A przypominam, że nadal produkowaliśmy ule w przydomowym warsztacie.

Natomiast moim największym wyzwaniem był... mój młody wiek. Jak już wspomniałem, miałem wówczas 19 lat, a średnia wieku pszczelarzy wynosiła 60–70 lat. Zapuściłem brodę, żeby się nieco postarzyć, i zaprzyjaźniłem się z kilkoma doświadczonymi pszczelarzami, aby zrozumieć ich sposób myślenia i podejmowania decyzji. Ceniłem sobie szczególnie kontakt z pszczelarzem z Bytomia, panem Henrykiem, który był emerytowanym górnikiem, ale miał mocną podbudowę teoretyczną. Znał świat naukowy, dzięki czemu był na bieżąco z nowinkami z zakresu pszczelarstwa i był chętny się nimi dzielić. Kiedy musiałem dostarczyć klientom nasze ule, zapraszałem go w podróż po Polsce. Podczas tych wycieczek odebrałem od niego solidną porcję wiedzy o pszczołach i pszczelarstwie. Uczyłem się także rozmowy z doświadczonymi pszczelarzami.

**KB:** Jak wyglądał wówczas proces sprzedaży?

**TŁ:** Budowałem sieć networkingową. Odbylem wiele spotkań w organizacjach pszczelarskich i tam od razu zdobywałem klientów na ule lub pozyskiwałem ambasadorów naszego produktu. A z racji młodego wieku świadomie wybrałem sobie doświadczonego mentora i z nim odbywałem wszystkie spotkania. Dzięki niemu swoją wiedzę praktyczną uzupełniłem o bieżącą wiedzę teoretyczną i uzyskałem dostęp do świata nauki z zakresu zdrowej hodowli pszczoł i gospodarki pasiecznej. Wiedza o życiu pszczoł jest fundamentem zdrowej pasieki, dlatego jako firma wspieramy naukę poprzez organizację konferencji tematycznych czy szkoleń dla pszczelarzy.

**KB:** Wróćmy do rozwoju firmy. Jakie wydarzenia można uznać za kluczowe dla jej historii?

**TŁ:** Szybko się zorientowaliśmy, że stumetrowy garaż nie podoła rosnącym lawinowo zamówieniom i trzeba powiększyć zakład, dlatego zdecydowaliśmy się na wynajęcie nowej powierzchni, około 1 tys. m kw. Przełomowym dla firmy momentem było pojawienie się w niej w 2000 r. Rafała Krawczyka, starszego ode mnie o siedem lat i bardziej doświadczonego w biznesie. Z wykształcenia informatyk, stał się pszczelarzem z zamiłowania. Od tego czasu wspólnie zarządzamy firmą. W zespole zawsze łatwiej jest prowadzić biznes, szczególnie jak zarząd uzupełnia się kompetencjami, a dobra znajomość języków u Rafała pozwoliła wyjść firmie na rynki zagraniczne.

Postanowiliśmy wdrożyć do produkcji kolejny produkt – miód, czyli wirówki do odzyskiwania miodu z ramek, które są niezbędnym wyposażeniem każdego pszczelarza. Zaczęliśmy produkować je w dopiero co zwolnionym garażu, ale wyrób finalny nas nie satysfakcjonował, gdyż nie mieliśmy dostępu do nowoczesnych technologii z Zachodu. W tym celu odwiedziliśmy kluczowe firmy francuskie i włoskie produkujące sprzęt dla pszcze-

larzy i stwierdziliśmy, że nie mamy szans na osiągnięcie podobnego stopnia zaawansowania technologicznego i jakościowego. Zdecydowaliśmy się więc na dystrybucję urządzeń włoskiej firmy Lega. Jednak nie przyjęły się one na polskim rynku i po roku, czyli w 2002 r., znów wróciliśmy do pomysłu własnych urządzeń, co wiązało się z koniecznością inwestycji w odpowiednie technologie. Dużym wsparciem dla mocnego rozwoju branży pszczelarskiej i samego pszczelarstwa okazały się środki finansowe z programu SAPARD. Były to środki pochodzące z Unii Europejskiej dla państw oczekujących na członkostwo i przeznaczone na dostosowanie rolnictwa do gospodarki rynkowej krajów stowarzyszonych w UE.

Z pewnością kamieniem milowym dla naszej firmy było otwarcie granic związane z wejściem Polski do Unii Europejskiej, co zaowocowało tym, że dzisiaj jesteśmy obecni na 80 rynkach świata.

W tym czasie do firmy dołączyła także moja mama Danuta. Po przejściu na emeryturę zajęła się finansami przedsiębiorstwa, ponieważ wcześniej zawodowo pracowała jako księgowa. Oczywiście od samego początku mocno wspierał mnie mój tata Andrzej. Było to wsparcie techniczne, ale także olbrzymie zaangażowanie w udział w kongresach i targach branżowych, polskich i zagranicznych, w tym również w Apimondii – największym kongresie branżowym.

Natomiast ważnym dla mnie krokiem była decyzja o powołaniu szerokiego zarządu. Stało się to osiem lat temu i nie było dla mnie łatwe, bo zawsze miałem cięgoty do działania operacyjnego. Ale kiedy poziom obrotów firmy zbliżał się do 50 mln złotych, uznałem, że trzeba podzielić się obowiązkami. Wspólnik Rafał był odpowiedzialny za sprzedaż, a mnie chodziło o dywersyfikację obowiązków wewnątrz firmy. Powołaliśmy zarząd, ale przez dwa lata nic się nie zmieniło. Znów musieliśmy się cofnąć do punktu wyjścia i odpowiednio ukierunkować ludzi. W tym czasie do zarządu dołączyła też moja żona Basia. Zaczynając wówczas od działań edukacyjnych i wizerunkowych, do dziś prowadzi w firmie cały pion marketingu i PR. Obecnie pracujemy jak dobrze naoliwiona maszyna. Mamy sześcioposobowy zarząd, co nie może dziwić, gdyż nasz katalog produktowy waży kilogram – tyle mamy produktów w swojej ofercie. Pod moją kuratelą jest pion HR, gdyż moim oczkiem w głowie są ludzie i ich kompetencje. Oczywiście w przedsiębiorstwie produkcyjnym równie ważne jest wyposażenie technologiczne i stałe unowocześnianie zakładu. Ostatnie pięć lat było dla mnie okresem wyzbywania się nawyku operacyjnego działania nad całością i powierzenia kompetencji odpowiednim ludziom.

Kolejne wyzwanie, które postawiłem przed sobą i firmą i które udaje mi się teraz realizować, to bycie kreatorem w branży pszczelarskiej. Z pewnością nadajemy ton na konferencjach, sympozjach, wystawach poświęconych pszczołom i pszczelarstwu na całym świecie. Nie musimy być najwięksi, ale chcemy być liderem w swojej branży. To wielka przyjemność, ale i olbrzymia odpowiedzialność. Apimondia (Międzynarodowa Organizacja Związków Pszczelarzów) co dwa lata organizuje kongres, nazywany przez nas olimpiadą w branży. Z każdej z nich przywozimy medale za

swoje innowacyjne produkty i aktywności. Trzy lata temu podczas kongresu w Stambule było ich 13, a w zeszłym roku w Chile – 17. Byliśmy jedyną firmą, która uzyskała ich aż tyle. W tym roku otrzymałem status korespondenta Apimondii, a to dlatego, że nie skupiam się tylko na biznesie, ale także na rozwoju nauki i edukacji branży pszczelarskiej. Szczególnie ważna dla nas jest edukacja dzieci i młodzieży. Możemy ją realizować m.in. dzięki naszemu Interaktywnemu Centrum Pszczelarstwa, Apilandii, które powstało z inicjatywy Basi i nadal funkcjonuje pod jej kierunkiem. W ciągu sześciu lat działalności Apilandię odwiedziło ok. 150 tys. dzieci.

Od blisko 20 lat wspólnie z Rafałem wydajemy także czasopismo branżowe „Pasięka”. W ten sposób dostarczamy pszczelarzom narzędzia marketingowe i edukację. W myśl zasady „nauka dla praktyki” tak dobieramy naukowców, aby ich publikacje oprócz walorów naukowych miały przede wszystkim rys popularyzatorski, czyli w sposób przystępny opowiadały o najnowszych zdobyczach badań naukowych z dziedziny apilogii.

Razem z siostrą Kasią powołaliśmy spółkę, która zajmuje się dystrybucją polskiego miodu od naszych rodzimych pszczelarzy. Obecnie jesteśmy na etapie skalowania tego biznesu. Na rynku trudno jest walczyć polskim miodem, który jest droższy, ale zdecydowanie lepszej jakości od importowanego. My postanowiliśmy pójść swoją drogą – stworzyliśmy całe portfolio produktów, które mają miód w swoim składzie. Mamy żywność funkcjonalną z miodem, batony energetyczne, api snacki, czekolady, kosmetyki. Natomiast druga moja siostra, Aneta, zajmuje się kreowaniem i produkcją odzieży pszczelarskiej. W Grupie Łysoń działamy rodzinnie i, co najważniejsze, w dobrej atmosferze. Kierując się tymi wartościami, już teraz przygotowujemy przyszłe pokolenie do sukcesji. Powołaliśmy Fundację Apikulturę, która wspiera pszczelarstwo i branżę w szeroki sposób, m.in. realizując kampanie społeczne i edukacyjne: Podziękuj Pszczole, Kupuj Polski Miód, cykl filmów pt. „Kala i Pszczoły”. We wszystkie te działania aktywnie angażujemy także nasze dzieci.

**KB:** Czyli te firmy włoskie i francuskie, które objeżdżaliście w latach 90., szukając wzorców, dziś muszą się wzorować na was?

**TŁ:** Właśnie przejęliśmy włoską markę SAF Natura, która podobnie jak my produkuje urządzenia dla pszczelarzy, m.in. słynne we Włoszech miodarki. Przenosimy ich produkcję do Polski, ale włoski brand dalej będziemy rozwijać, o czym poinformowaliśmy oficjalnie i transparentnie dotychczasowych klientów i całą branżę. Liczymy tym samym na mocniejsze wejście na rynki południowej Europy. Natomiast firma Lega w ostatnim czasie zaprzestała produkcji z powodu nieudanej sukcesji. Mówię akurat o tych firmach, bo właśnie na nich wzorowaliśmy się w latach 90.

**KB:** Jak projektuje się urządzenie techniczne? Czy mają państwo dział badawczo-rozwojowy?



**Tomasz Łysoń** – twórca, właściciel i prezes zarządu Przedsiębiorstwa Pszczelarskiego  
Tomasz Łysoń, laureata Godła „Teraz Polska”.



Miodarki marki Łysoń.

**TŁ:** Po pierwsze, mój dziadek miał doświadczenie technologiczne, gdyż był m.in. liderem zespołu, który produkował silniki wysokoprężne w Andrychowie. Po drugie, zawsze mieliśmy w domu dobrze wyposażony warsztat z frezarkami, tokarkami, w którym dziadek usługowo wykonywał różne prace. Przyglądałem się temu od dziecka, pracowałem w tym warsztacie, więc można powiedzieć, że gen inżynierski wyniosłem z domu. Na początku prac nad miodarką wykorzystywaliśmy własne umiejętności i doświadczenia w odniesieniu do potrzeb czy uwag zgłaszanych przez pszczelarzy. Własny dział badawczo-rozwojowy z prawdziwego zdarzenia uruchomiliśmy dopiero w 2010 r. Obecnie pracuje w nim pięć osób, które odtwarzają naszą dawną dokumentację i które wspierają nas w tworzeniu nowych rozwiązań. Sam cyklicznie biorę udział w spotkaniach R&D, inicjuję dyskusje, czasem wywracam do góry nogami projektowane rozwiązania, gdyż zawsze

przeważa u mnie dusza praktyka. Dzięki temu realizowane przez nas pomysły są bliższe rzeczywistości.

**KB:** Czy w pszczelarskim świecie jest jeszcze miejsce na nową innowację technologiczną?

**TŁ:** Niby trudno jest drugi raz wymyśleć koło, ale nas bardzo motywuje Apimondia, olimpiada branżowa organizowana co dwa lata. Do myślenia innowacyjnego inspirują nas sami pszczelarze, którzy mają to w naturze, że lubią usprawniać swoją pracę. Tak więc dostajemy pomysł od pszczelarza, a następnie próbujemy go zoptymalizować i opracować do tego technologii. Szanujemy innowacyjność pszczelarzy, dlatego organizujemy dla nich konkursy na pomysł nowego produktu. Mamy taki konkurs również dla pracowników. Dzięki temu nasze szuflady są pełne pomysłów, a nam pozostaje umiejętność trafnego wyboru najlepszych do dalszej obróbki.

W ciągu ostatniej dekady odporność pszczół znacznie spadła. W związku z tym podjęliśmy wyzwanie, aby opracować naturalny i skuteczny suplement dla pszczół, który ją podniesie. Kończymy właśnie dwuletni okres badań i można powiedzieć, że był to bardzo owocny czas. Teraz jesteśmy w procesie patentowania receptury, a w przyszłym roku planujemy wypuścić suplement na rynek.

Nawiasem mówiąc, sami również organizujemy konferencje – jako firma i fundacja Apikultura. Wspólnie z Uniwersytetem Przyrodniczym w Lublinie organizujemy dla blisko tysiąca osób bezpłatną coroczną konferencję „Nauka dla praktyki”, na której przedstawiamy zarówno nowinki ze świata nauki, jak i najnowsze produkty z branży pszczelarskiej. Kilkudziesięciu naukowców prezentuje swój dorobek, ale w przystępny sposób, bo kluczowe są praktyczne zastosowania.

Z kolei w październiku w Krakowie pod patronatem ministra rolnictwa i wojewody małopolskiego organizujemy specjalistyczną konferencję dla szefów organizacji pszczelarskich, czyli osób, które posiadają autorytet i mogą edukować, budując świadomość pszczelarzy, co pozytywnie przekłada się na całą branżę.

**KB:** Na koniec chciałbym zapytać, co przyświecało decyzji o starcie w Konkursie „Teraz Polska”?

**TŁ:** Myśleliśmy o tym od dwóch lat, tylko nie mogliśmy się zdecydować, z jakim produktem powinniśmy wystartować. W końcu uznaliśmy, że skoro naszym największym sukcesem były miodarki, które dały firmie napęd rozwojowy, to do konkursu zgłosimy właśnie ten produkt.

Mówię o sobie, że jestem ambasadorem polskich pszczelarzy na świecie i światowych pszczelarzy w Polsce. Zawsze na międzynarodowych rynkach przedstawiamy się: Łysoń Poland, bo Polska na świecie kojarzy się z jakością. Dlatego znak „Teraz Polska” wykorzystujemy również na rynkach zagranicznych. Jesteśmy z Polski, tutaj są nasze korzenie, tutaj żyjemy i produkujemy. Jak przejmujemy spółkę włoską, to przenosimy jej produkcję do Polski. To wszystko są spójne działania. Wyszliśmy z garażu dziadka, byliśmy firmą lokalną, a jesteśmy teraz polską firmą globalną.





**Magdalena  
i Janusz  
Demkowiczowie**

– twórcy unikalnych atrakcji turystycznych i kulturalnych w Bieszczadach, takich jak Zagroda Magija w Orelcu, Bieszczadzka Szkoła Rzemiosła w Uhercach Mineralnych, Hulajnogi Górskie Wańkowa i Bieszczadzkie Drezyny Rowerowe, nagrodzone Godłem „Teraz Polska”.

© KAKA MEDIA

## Bieszczady mają wszystko

Region musi tworzyć marki, które przyciągną turystów



- Celem było przywrócenie nieczynnej linii kolejowej do życia, ale w nowym wymiarze – turystycznym. Drezyny rowerowe pozwalają zwiedzać region z zupełnie innej perspektywy.
- Chcieliśmy, aby drezyny były w pełni polskim produktem, tworzoną przez naszych fachowców. Znaleźliśmy projektanta w Polsce, który opracował całą dokumentację techniczną.
- Turystyka to dla nas nie tylko miejsca noclegowe. To cały ekosystem, w którym każdy gra do jednej bramki. Każda inicjatywa – od ekoturystyki, przez rowery, aż po lokalną kuchnię – wpływa na rozwój.
- Od początku chcieliśmy, aby nasza działalność była czymś więcej niż tylko turystyką nastawioną na zysk. Wyjechaliśmy z Bieszczad jedynie na czas studiów, ale zawsze wracaliśmy z myślą o tym, by region rozwijał się turystycznie, ale i kulturalnie.

Z **Magdaleną i Januszem Demkowiczami** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Państwa usługa nagrodzona Godłem „Teraz Polska” to Bieszczadzkie Drezyny Rowerowe. Co jest kwintesencją tego projektu?

**Janusz Demkowicz:** Jeszcze dwa lata temu powiedziałbym, że to wykorzystanie nieczynnej linii kolejowej i organizowanie na niej wycieczek drezynami rowerowymi. Ale linia, o której mówimy, jest ponownie w użytku w związku z wojną w Ukrainie. Dzięki ogromnej uprzejmości i świetnej współpracy z Polskimi Liniami Kolejowymi stworzyliśmy procedurę, która pozwala na to, by nasze drezyny rowerowe jeździły na tej samej trasie co pociągi. To wyjątkowe rozwiązanie wiązało się z ogromnym wyzwaniem proceduralnym, ale na szczęście się udało.



© ARCHIWUM MIJ DEMKOWICZÓW (2)

**KB:** Czyli aktywność fizyczna plus krajoznawstwo, historia, kolejnictwo?

**JD:** Dokładnie. Naszym celem było przywrócenie nieczynnej linii kolejowej do życia, ale w nowym wymiarze – turystycznym. Drezyny rowerowe pozwalają zwiedzać region z zupełnie innej perspektywy, z torowiska. Dodam, że nasze tory to prawdziwa perła – powstały w 1872 r. To linia 108, którą dawniej podróżowało się do Lwowa. Dziś nasze drezyny kursują po tej samej trasie.

**Magdalena Demkowicz:** Trzeba wspomnieć, że nie chodzi o tradycyjną jazdę pociągiem. Nasze drezyny napędzane są siłą ludzkich mięśni, jak rowery. Dwie osoby pedałuja, a trzy mogą wygodnie usiąść na ławce z tyłu. To świetny sposób na aktywny wypoczynek i nowy rodzaj turystyki.

**KB:** Jak łączą państwo rekreację z ruchem kolejowym?

**JD:** Warto podkreślić, że nasza działalność opiera się na ścisłej współpracy z PKP i lokalną gminą Olszanica. To mała, ale prężna gmina w Bieszczadach, która od samego początku wspiera nasz projekt. Zanim ruszyliśmy, konsultacje trwały niemal cztery lata – wtedy nie było w Polsce procedur pozwalających na tego typu przedsięwzięcia. Ale dzięki zaangażowaniu PKP i przychylności władz udało nam się to urzeczywistnić.

Jesteśmy obecni na rynku od 10 lat. Gdy wybuchła wojna, myślałem, że będziemy zmuszeni przerwać naszą działalność, ale Polskie Linie Kolejowe zapewniły nas, że wszystko da się zorganizować. Wspólnie wypracowaliśmy procedury, które zapewniają pełne bezpieczeństwo. Gdy pociąg dojeżdża do określonego punk-

**Bieszczadzkie Drezyny Rowerowe;  
poniżej: Hulajnogi Górskie Wańkowa.**





tu, melduje swoją pozycję i dopiero wtedy my możemy ruszyć. Wszystko działa na zasadzie ścisłej synchronizacji i przestrzegania ustalonych reguł. Nasza działalność nie tylko jest legalna, ale przede wszystkim w 100 proc. bezpieczna.

**KB:** Skąd w ogóle pomysł na takie dreżyny?

**JD:** Pomysł na dreżyny rowerowe zaczerpnęliśmy z Europy Zachodniej – tam, na nieczynnych liniach kolejowych, często funkcjonują takie pojazdy. Postanowiliśmy przenieść tę ideę do Polski. Wtedy linia kolejowa 108 była już zamknięta, a my uznaliśmy, że warto spróbować stworzyć z niej atrakcję turystyczną. Na początku największym wyzwaniem było pytanie, kto przejmie odpowiedzialność za torowisko – 47 kilometrów linii kolejowej, z mostkami i całą infrastrukturą. Udało się to rozwiązać dzięki współpracy z gminą Olszanica. Początkowo, gdy przedstawiliśmy nasz pomysł, wszyscy myśleli, że postradaliśmy zmysły. Jednak dostrzegli w tym potencjał – możliwość aktywizacji regionu, który turystycznie był martwy. Gmina wzięła na siebie odpowiedzialność, a my mogliśmy ruszyć z projektem.

**KB:** A jak powstawały państwa dreżyny? Ktoś je musiał zaprojektować, wyprodukować...

**JD:** Wzorowaliśmy się na rozwiązaniach z Niemiec, Szwecji i Austrii, podpatrując, jak tam funkcjonują dreżyny rowerowe. Wysłaliśmy wiele zapytań, także do producentów, i początkowo rozważaliśmy zakup gotowych pojazdów za granicą. Jednak chcieliśmy, aby dreżyny były w pełni polskim produktem, tworzonym przez naszych fachowców. Znaleźliśmy więc projektanta w Polsce, który opracował całą dokumentację techniczną. To dzięki niemu dreżyny powstały w kraju. Projekt wsparły fundusze z programu „Alpy Karpatom”, co umożliwiło nam zlecenie produkcji dreżyn.

**KB:** Dreżyny nie są jedynym rodzajem państwa aktywności. Prowadzą też państwo szerszą działalność turystyczną, edukacyjną, kulturalną, również społeczną.

**JD:** Od początku chcieliśmy, aby nasza działalność była czymś więcej niż tylko turystyką nastawioną na zysk. Wyjechaliśmy z Bieszczad jedynie na czas studiów, ale zawsze wracaliśmy z myślą o tym, by region rozwijał się nie tylko turystycznie, ale i kulturalnie. Nasza Zagroda Magija to sześć stuletnich domów, które przenieśliśmy do malowniczej doliny. Nie chodziło tylko o komfort noclegu i jedzenie, ale o miejsce pracy twórczej. W naszych domach powstawały książki, a muzycy nagrywali płyty. W pewnym momencie trzy z czterech piosenek na szczycie Listy Przebojów Trójki były nagrane u nas, w tym „Wojenka” zespołu Lao Che. Przez naszą zagrodę przewinęli się znani muzycy: Wojtek Mazolewski, Krzysiek Ścierański, Kuba Badach czy Ela Zapendowska.

**MD:** Obok dreżyn rowerowych powstał kolejny projekt: Bieszczadzka Szkoła Rzemiosła. Stary budynek szkoły z początku XX w., który był w katastrofalnym stanie, został zrewitalizowany. Teraz



funkcjonuje tam miejsce edukacji, gdzie można spróbować swoich sił w tradycyjnych zawodach. W szkole uczymy wypieku proziaków, ręcznej kaligrafii, a także garncarstwa. To nie tylko lekcje, ale żywe muzeum, gdzie historia łączy się z praktyką. Turyści zyskali nową atrakcję, a nasza gmina stała się jedną z wiodących w regionie pod względem turystyki.

**JD:** W Wańkowej, niedaleko nas, powstał również największy na Podkarpaciu wyciąg narciarski, a latem działają tam park linowy i trasa tyrolkowa, najdłuższa w Polsce. Dzięki dotacjom z Unii Europejskiej 30 osób znalazło pracę, a miejscowość, która wcześniej była zapomniana, zaczęła tętnić życiem. Latem uruchomiliśmy hulajnogi terenowe, które umożliwiają zjazd po stromych stokach. To kolejny projekt wspierający rozwój turystyki w tej części Bieszczad.

Nasza działalność nie kończy się jednak na atrakcjach turystycznych. Z każdą kolejną inicjatywą widać, jak region się zmienia – jest więcej restauracji, miejsc noclegowych, a także lokalnych firm, które zyskują dzięki rosnącemu ruchowi turystycznemu. Wszystko to pokazuje, jak ogromny wpływ na rozwój regionu może mieć turystyka, kiedy jest przemyślana i zrównoważona.

**KB:** Jaka jest dynamika rozwoju turystyki w państwa regionie w ostatnich latach? Czy bliskość wojny ma wpływ na zainteresowanie państwa ofertą?

**JD:** To, że nasze pogranicze jest tak blisko konfliktu, wywarło ogromny wpływ na ruch turystyczny. Kiedy wybuchła pandemia, Bieszczady stały się bardzo popularnym kierunkiem. W czasach ograniczeń ludzie szukali ucieczki od tłumów, a Bieszczady były naturalnym wyborem. To był boom turystyczny, ale tylko chwilowy. Wraz z początkiem wojny pojawiły się pytania, czy u nas jest bezpiecznie. To był trudny moment – nagle wszystko opu-





© ARCHIWUM WIL DEMKOWICZÓW

### Bieszczadzka Szkoła Rzemiosła w Uhercach Mineralnych.

stoszało. W zeszłym roku powoli zaczęły wracać zorganizowane grupy turystów, w tym sezonie zainteresowanie było spore, ale sytuacja jest wciąż niestabilna i uzależniona od tego, co dzieje się za wschodnią granicą. Tak naprawdę nie da się przewidzieć, co przyniesie przyszłość.

**MD:** Rzeczywiście, nie wiemy, co się stanie, ale mamy świadomość zagrożeń. Kluczowe jest jednak to, że nasz region musi tworzyć marki, które przyciągną turystów. Drogi się poprawiły, przykładowo do Warszawy dojedziemy w mniej niż pięć godzin, ale to wciąż spora odległość. Naszą filozofią jest więc budowanie unikalnych atrakcji, które przyciągną ludzi. Przykładem są nasze Bieszczadzkie Drezyny Rowerowe, które uruchomiliśmy dekadę temu. Wydaje nam się, że ta strategia się sprawdza.

### **KB:** Skąd pomysł, by sięgnąć po Godło „Teraz Polska”?

**MD:** Wszystko zaczęło się od nominacji do konkursu na najlepszy produkt turystyczny Polski. W zeszłym roku zostaliśmy nominowani przez województwo podkarpackie do Złotego Certyfikatu Polskiej Organizacji Turystycznej. To taki turystyczny Oscar. Naszymi konkurentami były między innymi Muzeum Piosenki Polskiej w Opolu i Muzeum II Wojny Światowej. Pamiętam, jak żartowaliśmy, że Muzeum jest tak duże, jak nasza cała miejscowość! Ku naszemu zdziwieniu zdobyliśmy ten Złoty Certyfikat. To ogromny zaszczyt, pierwszy taki dla Podkarpacia. Właśnie wtedy padła propozycja związana z Godłem „Teraz Polska”. Znak ten promuje produkty najwyższej jakości, polskie z ducha. Zaproponowano nam, abyśmy aplikowali, i w końcu wy-

graliśmy – zdobyliśmy Godło „Teraz Polska”. To dla nas ogromne wyróżnienie, ale i duma dla regionu.

**JD:** Warto podkreślić, że nagrody nie są tylko dla nas osobiście, ale dla całego regionu. W dużych miastach, jak Warszawa czy Kraków, nagrody tego typu może nie robią aż takiej różnicy, bo te miejsca już mają swoją markę. Ale dla nas, na wschodnich rubieżach Polski, to ogromna rzecz. Dla nas te wyróżnienia są kluczowe, bo pozwalają nam budować wizerunek regionu, który nie jest tak popularny. To także sygnał, że coś się tu dzieje, że warto nas odwiedzić. Młodzi ludzie zostają, bo widzą szanse na pracę. W małej Wańkowej latem pracuje nawet 40 osób, a zimą – 100! To ogromna zmiana dla miejscowości, która liczy ledwie kilkudziesięciu mieszkańców. Aktywności wokół Wańkowej to świetny przykład dalekosiężnego myślenia lokalnych władz. Wójtowie tworzą działki budowlane za symboliczne kwoty, ale warunkiem jest stworzenie miejsc noclegowych w ciągu dwóch lat. To działa – ludzie, którzy powracają z zagranicy, widzą w tym szansę. To fantastyczne, bo takie inicjatywy sprawiają, że region się rozwija. Młodzi ludzie wierzą, że warto tutaj zostać, że można zarobić i zbudować przyszłość.

**MD:** Właśnie dlatego tak cieszymy się z nagród – to one promują region i przyciągają turystów. Dzięki Złotemu Certyfikatowi otrzymaliśmy 200 tys. złotych na promocję regionu. To znaczy, że możemy promować Bieszczady w największych miastach, jak Warszawa. I ludzie zaczną o nas myśleć: „Ooo! Warto tam pojechać”. Turystyka to gra zespołowa. Bez współpracy lokalnych władz, przedsiębiorców i mieszkańców nie mielibyśmy takich wyników. A co najważniejsze, ludzie stąd widzą, że można tu zostać i się rozwijać.

**JD:** Rzeczywiście, turystyka to dla nas nie tylko miejsca noclegowe. To cały ekosystem, w którym każdy gra do jednej bramki. Każda inicjatywa – od ekoturystyki, przez rowery, aż po lokalną kuchnię – wpływa na rozwój. Bieszczady mają wszystko: góry, jeziora, przepiękne tereny. Do tego bogatą historię. Mamy największy skansen w Europie, a nasze regionalne specjały, jak proziaki, mogą stać się tak rozpoznawalne, jak włoskie focaccie. Trzeba tylko na nowo odkrywać te lokalne skarby i opowiadać o nich światu.

**MD:** Właśnie na tym opieramy naszą strategię – na tradycji, ale podanej w nowoczesnej formie. Lokalna kuchnia, architektura, kultura – wszystko ma swoje korzenie, ale chcemy, żeby było atrakcyjne dla współczesnego turysty. Tak jak Tołhaje – zespół Janusza, który czerpie z wielokulturowości regionu i tworzy coś nowego, a jednocześnie autentycznego.

**JD:** Dokładnie. Tołhaje to świetny przykład. Jesteśmy dumni, że zespół z naszej małej wioski stworzył muzykę do serialu HBO „Wataha”, który oglądano w kilkudziesięciu krajach na świecie. To dowód, że mamy tu ogromny potencjał. Na przykład pierwsza na świecie kopalnia ropy naftowej była u nas, nie w Teksasie! Albo pierwszy Medal Lilienthala w szybownictwie – Tadeusz Góra zdobył go, startując właśnie stąd. To są rzeczy, o których świat powinien wiedzieć, a my musimy o nich głośno mówić.



© ARCHIWUM SEKO

Zakłady SEKO

# Przydałoby się pospolite ruszenie popularyzujące spożycie ryb

- Na podstawie 50 lat pracy uważam, że oprócz armii, szkolnictwa i służby zdrowia reszta dziedzin gospodarki powinna znajdować się w rękach prywatnych.
- Obecnie eksport stanowi 16 proc. ogólnego obrotu, a dążymy do poziomu 25 proc., żeby zrównoważyć import eksportem.
- Dla przedsiębiorcy wprowadzenie w Polsce waluty euro byłoby bardzo korzystne, pozwoliłoby na stabilność rozliczeń i zmniejszenie ryzyka kursowego. Obawiam się jednak, że nie stanie się to za mojego życia.
- Śledź będzie zawsze bazą naszego przetwórstwa, ale musimy znaleźć taki produkt, który trafi do młodszego klienta. Uważam, że musimy mieć drugą silną nogę i mogą nią być choćby wyroby ze srebrzyka.

Z **Kazimierzem Kustrą** i jego zespołem rozmawia Michał Lipiński.

**Michał Lipiński:** Początki firmy SEKO są związane z gdyńskim Dalmorem. Jak to było dokładnie?

**Kazimierz Kustra:** Firma SEKO powstała w 1992 r. na terenie portu rybackiego Dalmor w Gdyni. Wówczas w wynajętej od Dalmoru myjni palet pracowało 20 osób, warunki były ciężkie, dalekie od dzisiejszych standardów, ale tak się wtedy zaczynało.

Jeszcze zanim powstało SEKO, jako pierwszy w branży rybnej założyłem spółkę z niepolskim (australijskim) kapitałem. Były to Zakłady Rybne, które bardzo dynamicznie rozwijały eksport

niemal na cały świat: do Stanów Zjednoczonych, Australii, Nowej Zelandii, na Jamajkę. Pracowało w nich 1,2 tys. osób w pięciu lokalizacjach. Produkowaliśmy rozmaite wyroby rybne, nawet tran leczniczy z dorsza.

A początki naszej przedsiębiorczości sięgają jeszcze czasów PRL-u. Wiele wtedy podróżowałem i obserwowałem, jak na Zachodzie działają firmy prywatne. Zastanawiałem się, dlaczego u nas hamuje się ludzką inicjatywę, ciągle rzuca kłody pod nogi. Na podstawie 50 lat pracy uważam, że oprócz armii, szkolnictwa





**Kazimierz Kustra**, założyciel i prezes zarządu SEKO (na zdjęciu obok).

**Dariusz Żmija**, dyrektor zakładu SEKO.

**Karolina Goliszewska-Kustra**, menedżer ds. marketingu SEKO.



© KANA MEDIA

i służby zdrowia reszta dziedzin gospodarki powinna znajdować się w rękach prywatnych. Konkurencja jest motorem postępu.

SEKO powstało jako prywatna firma z polskim kapitałem. Nazwa pochodzi od pierwszych liter imion i nazwisk: S – Stefankiewicz; E – Ewa (współniczka); K – Kustra; O – Ola (moja żona). Nie kojarzy się marynistycznie lub „rybnie”, ale wierzę, że przez 30 lat działalności zbudowaliśmy markę, która kojarzy się ze smakiem i jakością.

13 września 1992 r. wystawiliśmy pierwszą fakturę. Spółka bardzo szybko się rozwijała. Technologii przetwórstwa rybnego uczuliśmy się od Greków. Zaczynaliśmy w zespole 20 osób i szukaliśmy swojego miejsca. Znaleźliśmy je w Chojnicach, gdzie wówczas 30 proc. mieszkańców było bezrobotnych, więc burmistrz chętnie sprzedał hektar ziemi, na którym w 1999 r. zaczęliśmy budować pierwszy zakład, oddany do użytku w 2001 r. Trzy lata później przyszły środki unijne, dobudowaliśmy więc kolejną część zakładów. Obecnie mamy 16 tys. m kw. przykrytych dachem. Jest to jeden z najbardziej nowoczesnych zakładów w Polsce i Europie. Inwestujemy w park technologiczny, gdyż im bardziej zautomatyzujemy system produkcji, tym bardziej będziemy konkurencyjni. Żeby się uniezależnić kosztowo od firm zewnętrznych, zbudowaliśmy własną studnię głębinową, ponieważ nasz przemysł zużywa bardzo dużo wody. W ostatnim roku największą inwestycją była budowa kogeneratora, bowiem naszym celem jest niezależność energetyczna zakładu. Rozwiązanie jest tak innowacyjne, że często przedstawiciele firm montujących podzespoły są pod ogromnym wrażeniem skomplikowanego procesu i mocy urządzenia.



W 2006 r. odszedł ze spółki mój wspólnik. Aby go spłacić, postanowiłem wejść na Giełdę Papierów Wartościowych. Debiutowaliśmy w 2007 r. – wejście na rynek publiczny okazało się strzałem w dziesiątkę. Był akurat boom gospodarczy, dostaliśmy duże pieniądze, dzięki czemu spłaciliśmy wszystkie zobowiązania i rozpoczęliśmy dalsze inwestycje, które nadal kontynuujemy. Zatrudniamy najlepszych technologów, bo ciągle musimy się rozwijać, aby sprostać potrzebom rynku, a nawet je kreować, co jest sporym wyzwaniem.

**ML:** To piękna historia pokazująca odwagę, pracowitość i kreatywność polskiego przedsiębiorcy. Firma SEKO specjalizuje się w produktach ze śledzia. Skąd go państwo pozyskują, bo chyba nie z kraju?

**Dariusz Żmija:** Opieramy się na imporcie, ponieważ Bałtyk jest, niestety, morzem wymierającym. Nasi główni dostawcy to Islandia, Norwegia i Dania.

**ML:** Jednak Godło „Teraz Polska” zdobyli państwo za produkty ze srebrzyka. Co to za ryba?

**DŻ:** To ryba z zimnych wód Atlantyku, głębinowa, o białym, lekkostrawnym mięsie. Jeszcze niedawno była nieznaną i niedocenianą na polskim rynku. Tak naprawdę to my wypromowaliśmy tę rybę. Siedem lat temu zaczynaliśmy od kilku ton rocznie, a w tej chwili przerabiamy tysiące ton srebrzyka. Rynek bardzo dobrze przyjął tę rybę.

**ML:** Czy Polacy lubią ryby?

**Karolina Goliszewska-Kustra:** Niestety, spożycie ryb w Polsce jest bardzo małe i od kilku lat wynosi około 14 kg rocznie na osobę. Dla porównania na świecie jest to 20,5 kg. Zatem mamy jeszcze dużo do zrobienia, by zachęcić Polaków do jedzenia ryb. Wiele badań marketingowych pokazuje, że po rybę sięgają w Polsce zazwyczaj klienci 35+. Najbardziej nieufna wobec ryb jest grupa młodych ludzi, w wieku 18–24 lata, z których jedna trzecia deklaruje stanowczo, że nie lubi ryby ze względu na specyficzny zapach i trudności w jej przyrządzeniu. Młodym konsumentom ryba kojarzy się z potrawami, które pamiętają jako zmorę dzieciństwa z obiadów w przedszkolu czy szkole. Tutaj na pewno jest duże pole do popisu, aby takiego klienta przekonać, że ryba jest smacznym i wartościowym produktem naszej codziennej diety.

**ML:** Co w tym celu należy zrobić?

**KGK:** Obserwując rynek przetwórstwa rybnego w Polsce, można powiedzieć, że każdy producent zachęca w inny sposób. Nie ma wspólnej akcji promocyjnej. Niektórzy tworzą linie produkcyjne kierowane do dzieci, żeby już w przedszkolu pokazać młodemu konsumentowi, że ryba jest smaczna. Dotyczy to jedynie produktów mrożonych, typu paluszki czy tzw. *fish and chips*, czyli typowego „plażowego zestawu”, jakim jest smażony filet z dorsza

z frytkami. Jedynie w takiej postaci nasze najmłodsze pokolenie jest w stanie zjeść ryby. Klient w wieku 18–24 lata rozgląda się za bardziej wyszukаныmi potrawami, stąd jego zainteresowanie łososiem i sushi. Nasze śledziowe produkty trafiają do grupy starszych konsumentów. Ale myślimy o młodych i wprowadzeniu dla nich linii ze srebrzyka o wdzięcznej nazwie Fish & Chill. Mamy już główne hasło tej linii produktowej: „zamiast gotować, lepiej jest chillować”.

Przyznam, że najsukcesowniej było lobby łososiowe, któremu udało się wypromować łososa (nawet hodowlanego) jako produkt premium. Teraz aktywnie działa lobby MSC, które mówi o tym, jak powinno się poławiać ryby, aby nie zubażać stad. Natomiast z pewnością przydałyby się pospolite ruszenie producentów i organizacji branżowych oraz skoordynowana akcja popularyzująca spożycie ryb. A były już takie akcje, jak na przykład „Nadeszła chwila na pstrąga z grilla” albo „Ryba wpływa na wszystko”, które powodowały delikatne zwiększenie spożycia ryb. Jednak aby przekroczyć magiczną granicę 14 kg, potrzebne są działania systemowe.

**ML:** Wróćmy jeszcze do osiągnięć firmy SEKO. Na jakie rynki trafiają państwa produkty?

**KGK:** Przede wszystkim do Czech, Niemiec i Słowacji. W mniejszej skali do Włoch i Francji oraz innych krajów europejskich. Poza Europą naszym najważniejszym kierunkiem eksportu są Stany Zjednoczone.

**KK:** Obecnie eksport stanowi 16 proc. ogólnego obrotu, a dążymy do poziomu 25 proc., żeby zrównoważyć import eksportem. Dla przedsiębiorcy wprowadzenie w Polsce waluty euro byłoby bardzo korzystne, pozwoliłoby na stabilność rozliczeń i zmniejszenie ryzyka kursowego. Obawiam się jednak, że nie stanie się to za mojego życia...

**ML:** Jakie są dalsze plany rozwojowe firmy?

**KGK:** Moim marzeniem jako marketingowca jest odejście od śledzia jako głównego przekazu promocyjnego firmy SEKO. Oczywiście śledź będzie zawsze bazą naszego przetwórstwa, ale musimy znaleźć taki produkt, który trafi do młodszego klienta. Uważam, że musimy mieć drugą silną nogę i mogą nią być choćby wyroby ze srebrzyka.

**ML:** Tym bardziej że zostały nagrodzone Godłem „Teraz Polska”, które cieszy się dużą, bo aż 80-proc. rozpoznawalnością wśród konsumentów. Czy mają państwo w planach marketingowych korzystanie z siły znaku „Teraz Polska”?

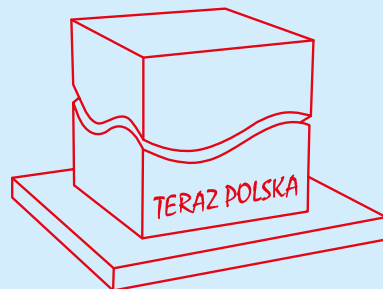
**KGK:** Już to robimy. W tym tygodniu po raz pierwszy wyjeżdżają do sklepów nasze produkty z owijką ze znakiem „Teraz Polska”. We wrześniu odbyła się akcja promocyjna z wykorzystaniem Godła w prasie branżowej i mediach społecznościowych. Przyznam, że kiedy pochwaliśmy się zdobyciem Godła „Teraz Polska”, to z każdej strony spływały do nas gratulacje. Ma to dla nas ogromne znaczenie i bardzo się z tego cieszymy.

# MÓWIĄ O GODLE „TERAZ POLSKA”

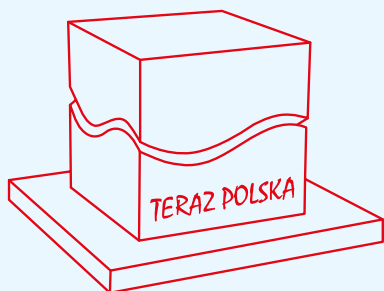


**JANUSZ KOZŁOWSKI, COLFARM**

Godło „Teraz Polska” to znak o bardzo dużym prestiżu. Łączy, a przede wszystkim wyróżnia na rynku firmy z polskim kapitałem. Ma bardzo długą historię i bez wątpienia mocną pozycję w świadomości Polaków.



**PIOTR ZADROŻNY, TUZ UBEZPIECZENIA – TUZ TOWARZYSTWO UBEZPIECZEŃ WZAJEMNYCH**



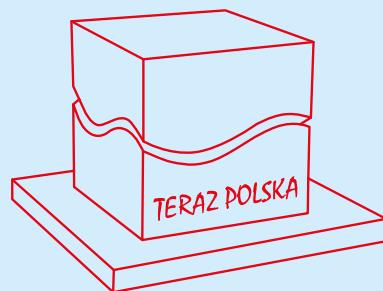
Godło „Teraz Polska” jest jak olimpijski złoty medal – będziemy go prezentować z dumą. Tym bardziej, że jesteśmy polską firmą. Pracujemy z myślą o mieszkańcach Polski i staramy się, aby byli zadowoleni z naszych produktów.



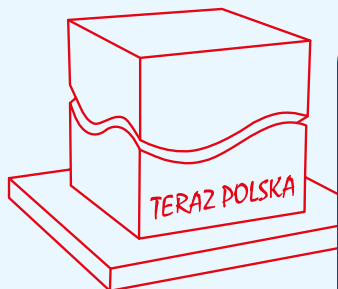
**KRZYSZTOF PRUSZYŃSKI, BLACHY PRUSZYŃSKI**



Godło „Teraz Polska” jest najbardziej rozpoznawalnym symbolem promującym polskich przedsiębiorców. Dzięki niemu wysyłamy do naszych klientów sygnał, że jesteśmy solidnym kontrahentem, a nasze produkty są najwyższej jakości. Godło to dla nas renoma potwierdzona z jednej strony niezależnością ocen ekspertów i Kapituły, z drugiej – zaufaniem konsumentów.



**KATARZYNA FURMANEK, LABORATORIUM KOSMETYCZNE FLOSLEK**



Biało-czerwone Godło „Teraz Polska” dla Laboratorium Kosmetycznego Floslek – polskiej, rodzinnej firmy z 25-letnią historią – to powód do dumy. Jest to nagroda i jednocześnie zobowiązanie, by tworzyć produkty, które zdobywają uznanie w kraju i poza jego granicami. Na opakowaniach naszych kosmetyków z dumą informujemy: *made in Poland*. Dziś na świecie to synonim jakości. Wierzę, że jakością naszych wyrobów pracujemy na reputację nie tylko marki Floslek, ale i kraju, a Godło „Teraz Polska” zdecydowanie to potwierdza.



# Przystosowywanie pojazdów dla służb mundurowych to kluczowy element naszej działalności



© ARCHIWUM FC AUTO SYSTEM (2)

- Nasze starania doprowadziły do podpisania autoryzacji na zabudowy pojazdów z wieloma wiodącymi markami, takimi jak Mercedes-Benz, Volkswagen Group, Stellantis, SsangYong, Evum Motors.
- Kompleksowe podejście sprawia, że jesteśmy jedną z niewielu firm w Europie, które oferują tak zaawansowane i szerokie spektrum rozwiązań dla osób z niepełnosprawnościami.
- Wyróżniamy się tym, że posiadamy własne homologacje i wszelkie adaptacje wykonujemy na miejscu, co gwarantuje najwyższy poziom usług oraz dostępność rozwiązań.

Z **Mateuszem Rozumkiem** rozmawia Michał Lipiński.



**Mateusz Rozumek**  
– prezes zarządu, dyrektor zarządzający FC Auto System Sp. z o.o., laureata Godła „Teraz Polska”.

**Michał Lipiński:** Jaka jest geneza powstania firmy?

**Skąd pomysł na zabudowy pojazdów specjalnych?**

**Mateusz Rozumek:** Spółka FC Auto System powstała w 2021 r. w odpowiedzi na rosnące potrzeby rynku i wynikające z nich możliwości rozwoju. Jej geneza jest ściśle związana z istniejącymi wcześniej strukturami działu CAFT, działającego w ramach dilerza marki Ford – firmy Frank-Cars. Właśnie tam zrodził się pomysł na stworzenie dedykowanego podmiotu, który specjalizowałby się w zabudowach pojazdów specjalnych.

Decyzja o wyodrębnieniu nowego przedsięwzięcia wynikała z dynamicznego rozwoju działalności w tym segmencie. Rynek zabudów pojazdów specjalnych wymagał od nas większej elastyczności i niezależności, a przeprowadzone długotrwałe analizy sytuacji rynkowej jednoznacznie wskazały, że stworzenie odrębnego podmiotu przyniesie większe korzyści. Tym samym FC Auto System przejęło całe struktury, zasoby ludzkie oraz niezbędne zaplecze produkcyjne, magazynowe i biurowe od działu CAFT.

Od samego początku głównym celem FC Auto System była nie tylko kontynuacja współpracy z marką Ford, ale również rozwijanie relacji z innymi producentami, co umożliwiło nam funkcjonowanie jako niezależny podmiot. Nasze starania doprowadziły do podpisania autoryzacji na zabudowy pojazdów z wieloma wiodącymi markami, takimi jak Mercedes-Benz, Volkswagen Group, Stellantis, SsangYong, Evum Motors. Szczególnie dumni jesteśmy z partnerstwa z firmą BraunAbility, największym na świecie producentem sprzętu do zabudowy pojazdów dla osób niepełnosprawnych, co stanowi ważny filar naszej oferty.

Od samego początku naszym kluczowym założeniem było stałe poszerzanie portfolio zabudów, aby jak najlepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów. Pozyskiwanie nowych partnerów



pozwoili nam rozwijać wachlarz dostępnych rozwiązań i jednocześnie budować nowe kanały sprzedaży. Dzięki temu FC Auto System jest dziś w stanie oferować kompleksowe i innowacyjne zabudowy pojazdów specjalnych, dostosowane do najbardziej wymagających potrzeb klientów.

**ML:** Firma specjalizuje się szczególnie w przystosowaniu pojazdów do transportu osób z niepełnosprawnościami.

Jakie warunki musi spełniać taki pojazd? Jakie indywidualne potrzeby klienta są głównie realizowane?

**MR:** Przystosowanie pojazdów dla osób z niepełnosprawnościami jest jednym z naszych kluczowych segmentów działalności, który w ostatnich latach został zdefiniowany i rozwinięty. Obecnie jesteśmy w stanie dostosować niemal każdy samochód do prawie wszystkich wymagań i potrzeb osób z niepełnosprawnościami lub osób starszych. Nasze pojazdy są dostosowywane do indywidualnych potrzeb klienta, ponieważ każda osoba z niepełnosprawnością może mieć inne wymagania związane z mobilnością. Najczęściej realizowane potrzeby to umożliwienie bezpiecznego transportu osoby na wózku inwalidzkim, ale także dostosowanie pojazdu tak, aby sam kierowca z niepełnosprawnością mógł bezpiecznie i komfortowo prowadzić pojazd.

Wyróżniamy się tym, że posiadamy własne homologacje i wszelkie adaptacje wykonujemy na miejscu, co gwarantuje najwyższy poziom usług oraz dostępność rozwiązań. Nasze kompleksowe podejście sprawia, że jesteśmy jedną z niewielu firm w Europie, które oferują tak zaawansowane i szerokie spektrum rozwiązań dla osób z niepełnosprawnościami.

Z myślą o dalszym rozwoju i poszerzaniu naszej oferty stworzyliśmy nową markę – FC Body Care, która nie tylko specjalizuje się w dostosowaniach pojazdów, ale również rozszerza swoją działalność na dostosowywanie przestrzeni codziennego życia. Nasze rozwiązania obejmują samochody, ale także adaptacje do domu, biura, szkoły czy pracy, co pozwala na jeszcze większe wsparcie osób z ograniczoną mobilnością w codziennym funkcjonowaniu.

**ML:** FC Auto System świadczy także usługi przystosowywania pojazdów dla służb, takich jak policja, straż miejska, Służba Celno-Skarbowa. Poproś o przykłady szczególnych realizacji.

**MR:** Przystosowywanie pojazdów dla służb mundurowych to kluczowy element naszej działalności i część naszego DNA. To właśnie od tego segmentu zaczynaliśmy i nieustannie go rozwijamy. Wyodrębnienie marki FC Body Care pozwoliło nam skoncentrować się na przygotowaniu pojazdów dla osób z niepełnosprawnościami, jednocześnie zachowując FC Auto System jako specjalistę od zabudów pojazdów dla służb specjalnych i publicznych. Dzięki temu możemy skutecznie realizować nasze zadania i oferować najwyższy poziom specjalizacji w tym obszarze.

Nasze realizacje obejmują dostawy dla różnych formacji. Dla policji przystosowujemy radiowozy, pojazdy patrolowe i mobilne centra dowodzenia, wyposażone w zaawansowane systemy komunikacyjne i monitoring. W przypadku straży miejskiej adaptujemy pojazdy do służb patrolowych z odpowiednim sprzętem, na przykład systemami do monitorowania ruchu drogowego czy kontroli przestrzeni miejskich. Dla Służby Celno-Skarbowej przygotowujemy pojazdy do mobilnych kontroli celnych, wyposażając je w specjalistyczne narzędzia do przeprowadzania inspekcji i wykrywania nielegalnych towarów. Straży Granicznej i wojsku dostarczamy pojazdy operacyjne przystosowane do działań w trudnych warunkach terenowych, a także pojazdy do przewozu personelu i sprzętu. Dla Głównego Inspektoratu Ochrony Środowiska (GIOŚ) oraz Wojewódzkiego Inspektoratu Ochrony Środowiska (WIOŚ) tworzymy pojazdy inspekcyjne, wyposażone w sprzęt umożliwiający kontrolę przestrzeni pod kątem ochrony środowiska.

Każde dostarczane przez nas rozwiązanie spełnia najwyższe standardy bezpieczeństwa i efektywności. To dzięki naszemu doświadczeniu i zaawansowanej technologii możemy być pewni, że każdy pojazd, który opuszcza naszą linię produkcyjną, jest gotowy do najbardziej wymagających zadań.

**ML:** Jakie są plany rozwojowe firmy?

**MR:** Najbliższe plany rozwojowe to umacnianie marki FC Body Care jako lidera branży w kraju, poszerzanie portfolio zabudów specjalnych oraz szerokie wykorzystanie Godła „Teraz Polska” do naszej promocji, również poza granicami kraju.

**ML:** Czym jest dla państwa zdobycie Godła „Teraz Polska” i jak zostanie wykorzystana jego rozpoznawalność wśród klientów?

**MR:** Zdobycie Godła „Teraz Polska” to dla nas ogromny zaszczyt i potwierdzenie, że FC Auto System jest liderem na polskim rynku w dziedzinie zabudów pojazdów. To wyróżnienie jest dowodem na naszą konsekwentną pracę, innowacyjność i najwyższą jakość oferowanych produktów. Godło „Teraz Polska” to dla nas nie tylko prestiż, ale również zobowiązanie do utrzymania wysokich standardów i dalszego doskonalenia naszych rozwiązań.

Wykorzystanie rozpoznawalności Godła wśród klientów będzie kluczowym elementem naszej strategii marketingowej. Planujemy intensywnie komunikować fakt jego zdobycia we wszystkich kanałach – od kampanii reklamowych, przez materiały promocyjne, po bezpośredni kontakt z naszymi partnerami handlowymi. Zależy nam, aby klienci, widząc to prestiżowe oznaczenie, mieli pewność, że wybierają produkt sprawdzony, niezawodny i wspierający polską gospodarkę.

Godło „Teraz Polska” pomoże nam również umocnić pozycję na rynkach zagranicznych, pokazując, że jesteśmy marką, na której można polegać, a nasze produkty spełniają najwyższe standardy jakości.

# Inspirowały nas młode mamy

## Niezwykła historia sukcesu marki Meble Wróbel



- Doświadczaliśmy zmieniających się cykli koniunkturalnych, co zmusiło firmę do opracowania własnych wzorów mebli, które na początku były oferowane do sprzedaży za pośrednictwem serwisu Allegro.
- Zrozumieliśmy, że skoro większość młodych rodziców mieszka w niewielkich mieszkaniach, to możemy odejść od standardowych wymiarów łóżek i zaproponować łóżka mniejsze, z których korzystają dzieci od dwóch do kilkunastu lat.
- Sytuacja rynkowa wymusza szereg działań promocyjnych mających na celu zwiększenie sprzedaży naszych wyrobów, a znak „Teraz Polska” jest wspaniałym narzędziem marketingowym zapewniającym rozpoznawalność marki.

Z **Tomaszem Wróblem** rozmawia Michał Lipiński.

**Michał Lipiński:** Państwa firma zdobyła Godło „Teraz Polska” za łóżka dla dzieci i młodzieży, ale główna działalność przedsiębiorstwa opiera się na funkcjonowaniu własnego tartaku, w którym przetwarzane jest drewno sosnowe.

Proszę opowiedzieć historię powstania firmy.

**Tomasz Wróbel:** Firma Stolarstwo Tomasz Wróbel rozpoczęła działalność 1 września 1995 r., realizując rozwój tartaku, który prowadził mój ojciec Józef Wróbel w latach 70. Zakład prowadzony przez ojca oferował przede wszystkim usługę przetarcia drewna dla okolicznej ludności. W momencie rozpoczęcia działalności zaczęliśmy oferować tarcicę i deski strugane w postaci podłóg, szalówek i boazerii. W kolejnych latach inwestowaliśmy w rozwój zaplecza produkcyjnego, budując kolejne hale i kupując nowe maszyny. Na początku lat 2000. zaczęliśmy produkować drewno klejone dla firm wytwarzających meble i stolarkę budowlaną. Ten zakres działalności jest utrzymywany do dziś.

**ML:** Specjalnością firmy jest przetwarzanie drewna sosnowego na kantówki i płyty meblowe. Skąd pozyskiwane jest drewno i czy ważne jest dla państwa jego pochodzenie?

**TW:** Głównym surowcem jest drewno sosnowe, którego dobra jakość i dostępność w niewielkiej odległości od zakładu pozwalają na utrzymanie stabilnej wielkości produkcji. Drewno pozyskuje-

my z Lasów Państwowych, z okolicznych nadleśnictw, takich jak Rudnik, Leżajsk, Janów Lubelski, Gościeradów, Nowa Dęba, Rozwadów. Wraz ze wzrostem możliwości produkcyjnych i liczby odbiorców pojawiło się zapotrzebowanie na zakup gotowej tarcicy. Takowe zamówienia realizowane są w zaprzyjaźnionych firmach w kraju i za granicą. Tarcica pozyskiwania jest w krajach skandynawskich, nadbałtyckich oraz z Ukrainy. Zależy nam, aby drewno, które sprowadzamy, posiadało certyfikat FSC potwierdzający pozyskiwanie go w sposób legalny, z lasów, gdzie jest prowadzona planowana, zrównoważona gospodarka leśna.

**ML:** Kolejnym krokiem rozwoju było powołanie marki Meble Wróbel. Dlaczego wybór padł na produkcję łóżek dla dzieci?

**TW:** Z jednej strony zdobyliśmy doświadczenie w produkcji gotowych elementów mebli, głównie dla firm, które produkowały dla Ikea, a z drugiej strony doświadczaliśmy zmieniających się cykli koniunkturalnych, co zmusiło firmę Stolarstwo Tomasz Wróbel do opracowania własnych wzorów mebli, które na początku były oferowane do sprzedaży za pośrednictwem serwisu Allegro. Kolejnym krokiem rozwoju firmy w przestrzeni e-commerce było założenie własnego sklepu internetowego pod nazwą Meble Wróbel, co było związane z rozwojem marki osobistej, która pozwoliła nam na budo-



**Tomasz Wróbel** – twórca, właściciel i prezes firmy Stolarstwo Tomasz Wróbel, która jest laureatem Godła „Teraz Polska”.

© KAKA.MEDIA

wanie zaufania wśród klientów, gwarantowała stabilność i trwałość produktów oraz wspierała rozpoznawalność. Pierwszym produktem z kategorii mebli dziecięcych było łóżko Timi, wyprodukowane według naszego własnego wzoru i wystawione na aukcjach Allegro. Łóżko, bardzo proste w swojej budowie i wyglądzie, wpasowało się w gusta wielu klientów i okazało się hitem sprzedażowym w 2012 r. Łóżko to wskazało nam kierunek – zrozumieliśmy, że produkcja mebli dziecięcych może nam przynieść wiele owoców.

**ML:** Jak powstają te łóżka, od projektu po wykonanie?  
**I kto jest odbiorcą?**

**TW:** Grono klientów składało się w dużej mierze z młodych mam, które – zainteresowane zakupem mebli dla swoich dzieci – inspirowały nas swoimi pomysłami do tworzenia wzorów nowych produktów. Zrozumieliśmy, że skoro większość młodych rodziców mieszka w niewielkich mieszkaniach, to możemy odejść od standardowych wymiarów łóżek i zaproponować łóżka mniejsze, z których korzystają dzieci od dwóch do kilkunastu lat. Pozwala to na uzyskanie większej przestrzeni w pokojach dzieci. Inspiracje do większości modeli dał nam szereg rozmów prowadzonych przez dział sprzedaży z potencjalnymi klientami. Staraliśmy się sprostać ich oczekiwaniom. W firmie pracuje zespół doświadczonych pracowników, którzy zajmują się projektowaniem, wytwarzaniem prototypów i sprawdzeniem produktów pod kątem wytrzymałości, jakości materiałów i zgodności z obowiązującymi normami. Proces projektowania musi też uwzględniać zmienność trendów we wnętrzach.

**ML:** Czy mają państwo własne sklepy bądź stoiska?

**TW:** Nasze produkty sprzedajemy na platformach sprzedażowych: Allegro, Kaufland, Amazon, Early, Empik, a także we własnym sklepie internetowym i poprzez sklepy internetowe naszych kontrahentów. Cyklicznie bierzemy udział w targach i wystawach międzynarodowych.

**ML:** Ważną cechą przedsiębiorstwa jest poszanowanie naturalnego surowca. Aby wykorzystać go w pełni, produkują państwo pellet z trocin i wiórów. Kto jest odbiorcą tego produktu?

**TW:** Mając na uwadze, że drewno sosnowe jest surowcem cennym, którego wzrost wymaga kilkudziesięciu lat pracy leśników, przykładamy ogromną wagę do zmaksymalizowania jego wykorzystania. Dlatego tak prowadzimy proces produkcyjny, aby żaden kawałek drewna się nie zmarnował. Z pozostałości poprodukcyjnych, czyli trocin, wiórów, klocków drewna, wytwarzamy paliwo w postaci pelletu drzewnego, którego odbiorcami są okoliczni mieszkańcy.

**ML:** Jakie są kierunki dalszego rozwoju przedsiębiorstwa?

**TW:** Patrząc na zmieniające się trendy i wyzwania związane z produkcją, w przyszłych latach planujemy inwestować



w nowe wzory produkcyjne, automatyzować istniejące procesy produkcyjne w kierunku zwiększenia wydajności i dokładności produkcji oraz obniżenia zużycia energii elektrycznej. Planujemy też budowę własnego źródła energii elektrycznej w postaci paneli fotowoltaicznych umiejscowionych na dachach budynków produkcyjnych.

**ML:** Co oznacza dla państwa Godło „Teraz Polska”?

**Czy zostanie wykorzystane w strategii marketingowej?**

**TW:** Otrzymanie Godła „Teraz Polska” to dla nas ogromne wyróżnienie, powód do dumy i satysfakcji, a także mobilizacja do wytężonej pracy. Godło traktujemy jako nagrodę za osiągnięcia w dziedzinie produkcji mebli drewnianych, wzornictwa i satysfakcji klienta. Sądzymy, że Godło w prosty sposób będzie komunikować o sukcesie firmy i wyjątkowości jej oferty. Godło „Teraz Polska” wzbudza zainteresowanie i zaufanie, wyróżnia na tle konkurencji, zachęca do zakupu. Jest formą uznania za oferowaną jakość, dodatkowo spełnia rolę nagrody. Niezależna zewnętrzna forma restrykcyjnej weryfikacji potwierdza rzetelność wysokiej oceny. Uzyskanie Godła zwiększa prestiż firmy i zaufanie klientów. Przystąpienie do programu Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” dało nam motywację do wytężonej pracy i inspirację do podejmowania działań na rzecz naszych kontrahentów, pracowników, ochrony środowiska i lokalnej społeczności. Decyzja o starcie w Konkursie „Teraz Polska” uporządkowała wiele procesów w firmie, które opierają się na etyce i rzetelności, dzięki czemu jesteśmy postrzegani jako dobra, stabilna marka. Godło „Teraz Polska” traktujemy jako nobilitację naszych codziennych wysiłków włożonych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Sytuacja rynkowa wymusza szereg działań promocyjnych mających na celu zwiększenie sprzedaży naszych wyrobów, a znak „Teraz Polska” jest wspólnym narzędziem marketingowym zapewniającym rozpoznawalność marki. Dlatego staramy się wykorzystywać siłę Godła w naszych działaniach marketingowych.



# Chcemy płacić więcej za jakość

## Znamy i cenimy Godło „Teraz Polska”

Przedstawiamy omówienie wyników badania, które zostało zaprojektowane i zlecone przez zespół ekspertów Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego oraz skonsultowane, zweryfikowane i wykonane przez agencję badawczą ASM Research Solutions Strategy. Celem było zrozumienie preferencji konsumenckich, w szczególności dotyczących postrzegania jakości, postaw wobec patriotyzmu konsumenckiego oraz percepcji znaku „Teraz Polska”.

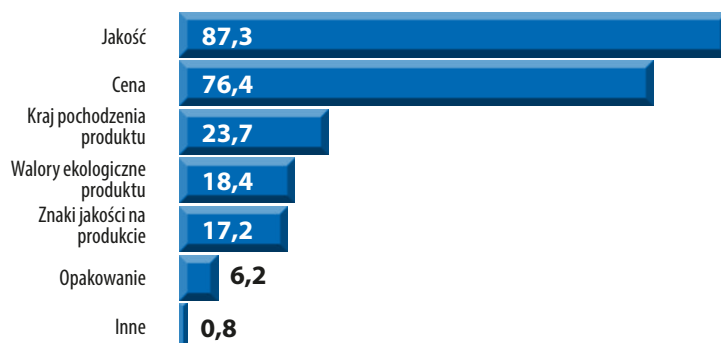


**N**iniejszy raport został opracowany na podstawie badania zrealizowanego metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) na próbie 1001 Polaków w wieku 18 lat i starszych w dniach 23 września–1 października 2024 r. Analiza wyników dostarcza cennych wniosków na temat nawyków zakupowych, znaczenia jakości, zwiększającej się preferencji produktów krajowych i ewoluującej racjonalności konsumenckiej. To już kolejna edycja naszego badania, zatem mamy możliwość porównywania wyników rok do roku, a dzięki obserwacji zmieniających się trendów – również formułowania prognoz dla biznesu. Zapraszamy do lektury.

### Preferencje konsumenckie

Najistotniejszym czynnikiem, który wpływa na decyzje zakupowe Polaków, jest jakość produktu – wskazało ją 87,3 proc. respondentów. Cena plasuje się na drugim miejscu (76,4 proc.). Znaczna liczba respondentów zwraca także uwagę na kraj pochodzenia produktu (23,7 proc.). Wzrost zainteresowania polskimi produktami wynika z rosnącej świadomości konsumentów oraz trendu lokalnego patriotyzmu ekonomicznego. Ciekawą tendencją jest także zwiększająca się rola walorów ekologicznych produktu. Stanowią one coraz istotniejszy czynnik w decyzjach zakupowych: w 2024 r. 18,4 proc. respondentów uznało je za istotne, podczas gdy w 2023 r. – 13,9 proc.

Co jest dla Pana/Pani najważniejsze podczas codziennych zakupów. Proszę o wybranie maksymalnie trzech odpowiedzi. (N = 1001, w %)

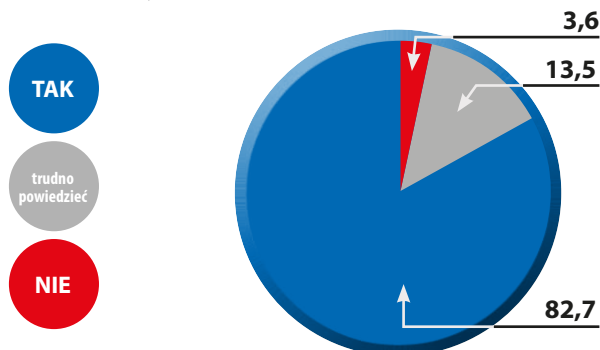


W porównaniu do poprzednich lat widać wyraźny wzrost wagi przywiązywanej do jakości i pochodzenia produktów. Te wyniki korespondują z globalnym trendem świadomej konsumpcji – konsumenci coraz częściej wybierają produkty lokalne oraz takie, które wspierają zrównoważony rozwój. Badania światowe potwierdzają, że rosnąca liczba konsumentów gotowa jest zapłacić więcej za produkty przyjazne środowisku oraz wyprodukowane lokalnie.

### Jakość w cenie

Znacząca większość badanych (82,9 proc.) jest gotowa zapłacić więcej za produkty wyższej jakości. To świadczy o rosnącej świadomości konsumentów dotyczącej wartości, jaką niesie za sobą jakość. Tylko 3,6 proc. Polaków nie jest gotowych płacić więcej za jakość, co może sugerować, że mimo rosnącej inflacji i pewnych niepokojów globalnych mogących wpływać na zarządzanie domowym budżetem Polacy w dalszym ciągu preferują produkty wyższej klasy.

Czy byłby Pan skłonny / byłaby Pani skłonna zapłacić więcej za produkt wysokiej jakości? (N = 1001, w %)



W porównaniu z badaniem z 2023 r. widzimy wzrost (o 2,8 punktu proc.) gotowości do zapłacenia więcej za produkt wyższej jakości. Tendencja ta może świadczyć o rosnącej świadomości konsumentów odnośnie korzyści płynących z inwestowania w produkty wysokiej jakości, które charakteryzują się dłuższą żywotnością i lepszymi właściwościami. Jest to również odzwierciedlenie zmieniających się trendów konsumenckich – bardziej świadomi klienci wolą wydać więcej, aby zyskać pewność co do jakości produktu i aby mniej obciążać środowisko poprzez nabycie rzeczy trwałej i użytecznej przez lata.

### Patriotyzm konsumencki

Na pytanie, czym jest patriotyzm dla współczesnych Polaków, aż 62,6 proc. wskazało dumę z bycia Polakiem, natomiast dla 51,6 proc. badanych ważne jest przywiązanie do polskiej kultury i historii. Co ciekawe, 42,1 proc. respondentów utożsamia patriotyzm z gotowością do obrony kraju, a 30 proc. z kupowaniem polskich produktów. Ten ostatni wynik jest szczególnie istotny, ponieważ pokazuje stałe utrwalanie się w postawach społecznych tzw. patriotyzmu ekonomicznego. W 2024 r. 30 proc. Polaków uważa kupowanie rodzimych produktów za wyraz patriotyzmu, co stanowi wzrost o 3,2 punktu proc. w porównaniu do 2023 r.

**Czym jest dla Pana/Pani patriotyzm dziś? Proszę o wybranie maksymalnie trzech odpowiedzi. (N = 1001, w %)**



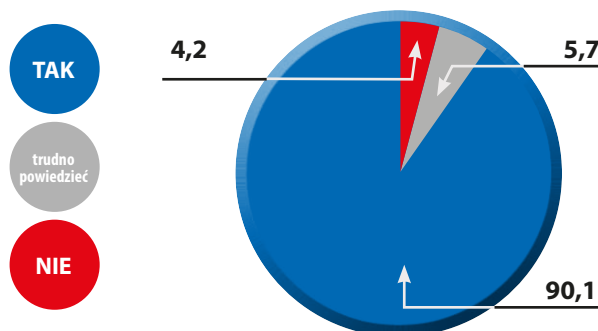
Porównując te dane z latami poprzednimi, można zauważyć stopniowy wzrost znaczenia kupowania rodzimych produktów. Aż 86,9 proc. respondentów uznało, że mając możliwość wyboru, należy kupować polskie produkty. Wynika to ze zwiększającej się mody na wspieranie lokalnej gospodarki, ale także z poczucia odpowiedzialności konsumenckiej w kontekście globalnych wyzwań gospodarczych. Istotne w rozszerzaniu świadomości są akcje informacyjne i promocyjne, akcentujące słuszność kupowania krajowych produktów i usług wysokiej jakości, co jest misją i główną działalnością Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego, organizatora Konkursu „Teraz Polska”.

### Postawy konsumentów wobec znaku „Teraz Polska”

Znak „Teraz Polska” jest bardzo szeroko rozpoznawany – 90,1 proc. respondentów spotkało się z nim na produktach lub usługach, co świadczy o wysokim poziomie świadomości marki. Aż 88,3 proc. badanych zgadza się, że jest to dobry sposób oznaczania wysokiej jakości produktów polskich, co dodatkowo zachęca do ich zakupu.

Warto podkreślić, że zaufanie do znaku „Teraz Polska” przekłada się na postrzeganie jakości. Polacy wybierają produkty i usługi nagrodzone Godłem, kojarząc je ze stabilną jakością (82,2 proc. respondentów), uznając je dzięki Godłu za rozpoznawalne (84,8 proc.) oraz przypisując im krajowe pochodzenie (87,5 proc.). Przekłada się to na realne decyzje zakupowe, co jest cenne szczególnie w czasach, gdy konsumenci stają się bardziej wymagający i świadomi.

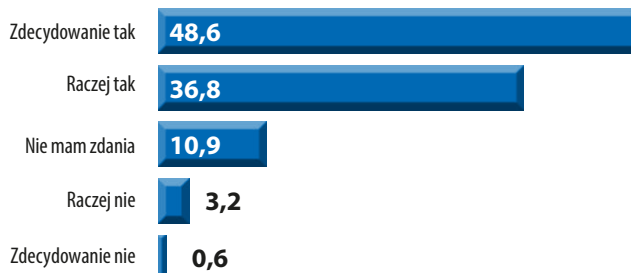
**Czy jako konsument/konsumentka spotkał się Pan / spotkała się Pani ze znakiem „Teraz Polska” na produktach/usługach? (N = 1001, w %)**



### Godło „Teraz Polska” podnosi prestiż firmy

Zdecydowana większość respondentów (85,4 proc.) uważa, że wyróżnienie firmy znakiem „Teraz Polska” wzmacnia jej prestiż, co może mieć realny wpływ na wyniki sprzedażowe. Przedsiębiorstwa, które mogą pochwalić się tym znakiem, zyskują przewagę konkurencyjną, co jest istotnym aspektem w kontekście rosnącej konkurencji na rynku. Aż 88,3 proc. respondentów uważa, że Godło „Teraz Polska” jest dobrym sposobem oznaczania wysokiej jakości polskich produktów i usług oraz zachęca do ich zakupu.

**Czy zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że wyróżnienie firmy znakiem „Teraz Polska” wzmacnia jej prestiż? (N = 1001, w %)**



## Podsumowanie

Badanie Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego, organizatora Konkursu „Teraz Polska”, ukazuje wyraźny wzrost znaczenia jakości i patriotyzmu konsumenckiego w decyzjach zakupowych Polaków. Coraz więcej konsumentów jest skłonnych zapłacić więcej za produkty i usługi lepszej jakości oraz zwraca uwagę na ich pochodzenie. Patriotyzm konsumencki, który wyraża się poprzez wspieranie rodzimych marek, odgrywa coraz większą rolę w budowaniu więzi z konsumentami.

## Rekomendacje dla przedsiębiorców

■ **Inwestycja w jakość i w promowanie jakości, czyli w Godło „Teraz Polska”.** W związku z wymienionymi trendami rynkowymi warto koncentrować się na podnoszeniu jakości swoich produktów i usług, ponieważ wtedy konsumenci będą skłonni zapłacić więcej. Wysoką jakość trzeba też skutecznie komunikować – tutaj z pomocą firmom przychodzi Godło „Teraz Polska”.

**Krzysztof Przybył, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego, redaktor naczelny „Magazynu Teraz Polska”**

### Godło „Teraz Polska” to solidne wsparcie

Dziś kluczowe jest budowanie marki polskiej gospodarki. Z pewnością wyzwaniem to podejmują firmy, które startują w Konkursie „Teraz Polska”. Budując swoje marki, sięgają po wsparcie w postaci Godła „Teraz Polska”, które w rozumieniu konsumentów jest symbolem zaufania, najwyższej jakości, krajowego pochodzenia, prestiżu.

Laureaci Konkursu „Teraz Polska” reprezentują to, co najlepsze w przedsiębiorczości. A jest ona najpotężniejszą siłą, która może zmieniać społeczeństwo i poprawiać życie jednostek. W swej istocie przedsiębiorczość polega na zidentyfikowaniu problemu, a następnie odwadze i kreatywności, które pozwolą ów problem rozwiązać. Wiedzie do tego droga podejmowania ryzyka, eksperymentowania i wyciągania wniosków z porażek – nie jest to zatem droga łatwa. Lecz podążanie nią doprowadza do powstania czegoś nowego i wartościowego, czego wcześniej nie było. A przemierzanie jej z solidnym wsparciem – Godła „Teraz Polska” – zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu.

**Michał Lipiński, dyrektor Konkursu „Teraz Polska”**

### Warto inwestować w jakość i używać Godła „Teraz Polska”

Porównanie wyników naszych badań konsumencko-rynkowych z lat 2023 i 2024 wskazuje na rosnące znaczenie jakości, patriotyzmu konsumenckiego i ekologii. Pokazuje również, że zwiększa się prestiż Godła „Teraz Polska”, które skutecznie pomaga w umacnianiu pozycji rynkowej produktów i usług nagrodzonych w Konkursie „Teraz Polska”. Firmy powinny odpowiednio reagować na te trendy. Udział

■ **Zaufany i powszechnie rozpoznawalny certyfikat.** Dzisiejszy konsument oczekuje od biznesu dbałości o standardy jakości, budzącego zaufanie i powszechnie rozpoznawalnego certyfikatu, który ją potwierdzi, oraz transparentności procesu produkcji.

■ **Wykorzystanie patriotyzmu konsumenckiego.** Firmy działające na polskim rynku powinny aktywnie promować swoje produkty jako krajowe. Kampanie marketingowe podkreślające polskie pochodzenie produktów oraz ich wpływ na lokalną gospodarkę mogą przyciągnąć większą liczbę świadomych konsumentów. Znakomitym sposobem na akcentowanie polskiego pochodzenia jest Godło „Teraz Polska”.

■ **Budowanie prestiżu.** Zdobycie Godła „Teraz Polska” powinno być priorytetem dla firm dążących do budowania długotrwałego zaufania i lojalności konsumentów. Prestiż związany z tym znakiem, akcentującym wysoką jakość i polskie pochodzenie, pozwala w sposób wyjątkowy wyróżnić się na tle konkurencji.

w Konkursie „Teraz Polska” polecam organizacjom, które inwestują w jakość. To dziś kluczowa kwestia, która w przyszłości pozwoli na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Budowanie marki wokół jakości i polskiego pochodzenia jest dużo łatwiejsze z Godłem „Teraz Polska”, cieszącym się wysoką rozpoznawalnością i prestiżem wśród konsumentów. Warto je zdobyć, aby zwiększać lojalność klientów.

**Dr Jarosław Górski, ekonomista, adiunkt Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, doradca Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego**

### Godło „Teraz Polska” – znak najlepszej polskiej jakości

Badanie potwierdza, że choć ceny produktów i usług są dla konsumentów ważne, to jednak w cenie jest przede wszystkim jakość. Jest to kwestia kluczowa dla prawie 9 na 10 respondentów. Niewiele mniej osób zgadza się płacić więcej za wysoką jakość. Podobnie jak w innych krajach rozwiniętych, do których dołączyła Polska, również na naszym rynku liczy się sprawdzone pochodzenie produktów, będące gwarancją odpowiedniej jakości. Polskie pochodzenie produktów znajduje się na liście trzech priorytetowych kryteriów zakupowych dla niemal 1/4 konsumentów. Badania wyraźnie pokazują, że siła i prestiż Godła „Teraz Polska” nie maleją – aż 85,4 proc. ankietowanych uważa, że wyróżnienie tym znakiem wzmacnia prestiż firmy i produktu poprzez skojarzenia z rozpoznawalnością i stabilną jakością. Certyfikacja wpisuje się w aktualne trendy etycznej konsumpcji i patriotyzmu gospodarczego, dając konsumentom impuls do wspierania polskich marek. Wielu konsumentów rozumie, że to od nich zależy, czy polska jakość będzie stanowiła fundament rozwoju krajowej gospodarki i zaufania konsumentów.

Jeśli jesteś zainteresowany uczestnictwem w Konkursie „Teraz Polska” i chcesz uzyskać więcej informacji, skontaktuj się z nami (**tel. 22 826 01 91, e-mail: [konkurs@terazpolska.pl](mailto:konkurs@terazpolska.pl)**). Szczegóły dotyczące warunków udziału w Konkursie „Teraz Polska” można znaleźć również na stronie [www.konkursterazpolska.pl](http://www.konkursterazpolska.pl).

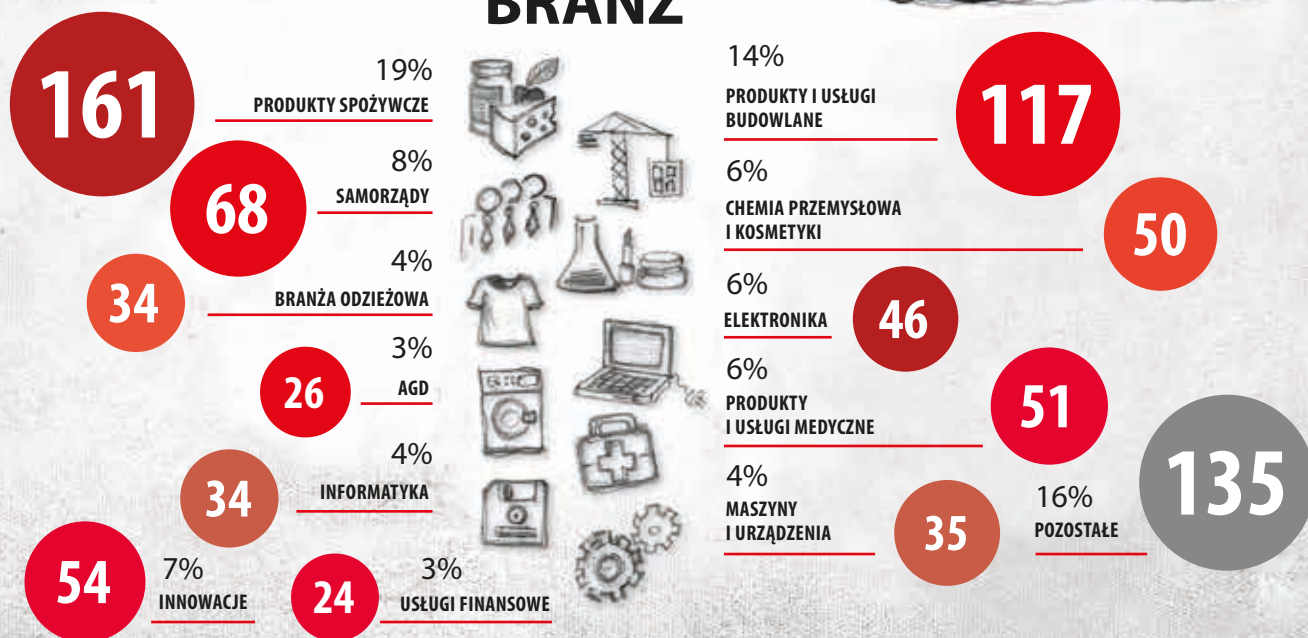


## LAUREACI

PODZIAŁ NA WOJEWÓDZTWA



## UDZIAŁ PROCENTOWY LAUREATÓW Z POSZCZEGÓLNYCH BRANŻ



## LAUREACI

PODZIAŁ ZE WZGLĘDU NA WIELKOŚĆ FIRMY (DANE Z LAT 2000–2024)

FIRMY MAŁE  
MNIJ NIŻ 50  
PRACOWNIKÓW

30%

FIRMY ŚREDNIE  
51–250  
PRACOWNIKÓW

42%

FIRMY DUŻE  
WIĘCEJ NIŻ 250  
PRACOWNIKÓW

28%

## REKORDZIŚCI

WIELOKROTNI ZDOBYWCY  
GODŁA „TERAZ POLSKA”



# Nie uważam się za superwoman, ale -

- Moją nieustającą inspiracją jest mój ojciec, prof. Waldemar Okoń, historyk sztuki i poeta.
- Pracownia jest moim azylem. Potrzebuję izolacji od codzienności i wielu „wolnych” godzin. Tylko wtedy mogę w pełni skupić się na pracy.
- W trakcie malowania zawsze towarzyszy mi muzyka albo podcasty, czasem muzyczne baśnie, których słuchałam w dzieciństwie.
- Coraz więcej ludzi zwraca się ku rękodziełu, ku unikatowym, ręcznie wytwarzanym obiektom.

Z **Natalią Okoń-Rudnicką** (NatalyaO) rozmawia Irmina Dubaniowska-Kutek.





– jak wiele kobiet – jestem stawiana w tej roli



© ARCHIWUM NOR (2)

**Irmina Dubaniowska-Kutek:** Natalio, dziękuję za zaproszenie do twojej pracowni. Niewielu artystów decyduje się tak otwarcie pokazać swoje atelier.

**Natalia Okoń-Rudnicka:** Dla mnie to naturalne. Moja pracownia to miejsce nie tylko pracy, ale i spotkań oraz rozmów, zarówno ze znajomymi artystami, jak i ludźmi spoza świata sztuki.

**IDK:** Co najbardziej fascynuje cię w sztuce?

**NOR:** Historia sztuki i literatura, ale przede wszystkim twórczość sama w sobie – szczególnie malarstwo i szeroko rozumiany design. Stale poszerzam swój warsztat, wykorzystując także techniki multimedialne.

**IDK:** Jak studia wpłynęły na twoją twórczość?

**NOR:** Moim kierunkiem wiodącym na wrocławskiej ASP było wzornictwo przemysłowe, w ciągu pierwszych lat dużo czasu poświęciłam na projektowanie klamki czy miksera. Dyplom przygotowałam w pracowni komunikacji wizualnej prof. Mieczysława Piróga. Aneks malarski opracowałam u prof. Krzysztofa Skarbka i prof. Pawła Jarodzkiego. Ich „antysystemowe” podejście do sztuki, figuratywność, „szokujące” kolory i prowokacyjne tytuły wywarły na mnie silne wrażenie. Przedmiotowe pracownie były przeciwieństwem akademickich konwenansów, co wyjątkowo mi odpowiadało.

**Natalia Okoń-Rudnicka** (ur. 1980 r. we Wrocławiu) – artystka działająca pod pseudonimem NatalyaO. Ukończyła studia we Wrocławskiej Akademii Sztuk Pięknych, na wydziale wzornictwa przemysłowego. Zajmuje się malarstwem, ilustracją, grafiką użytkową i artystyczną oraz uczeniem projektowania graficznego w Liceum Sztuk Plastycznych we Wrocławiu. Stworzyła cykle prac malarskich, takie jak „Mutacje milczące”, „Seeds”, „Sny miasta”, „Freak Show”, „Toy’s Voice”, a także grafiki, kolaże oraz ilustracje do książki „Michaś i Księżyc” Waldemara Okonia. Tworzy w Polsce i Hiszpanii. Jej prace znajdują się w kolekcjach prywatnych i zagranicznych.

#### Wystawy indywidualne:

„Natalia Okoń – prace”, Centrum Edukacji w Kłodzku (2003);  
„PackingGirl!”, Galeria BWA we Wrocławiu (2005);  
Międzynarodowe Targi Sztuki w Salzburgu (2005);  
„Przypadki Natalii O.”, Galeria na Szewskiej we Wrocławiu (2005);  
„Sny miasta”, Galeria Oko w Oławie (2006);  
„Poradnik gospodyni domowej”, Centrum Kultury Zamek we Wrocławiu (2006);  
„Mutacje milczące”, galeria Patio Młodych, Ratusz Miejski we Wrocławiu (grudzień–styczeń 2010);  
„Seeds”, galeria Forum Stanisławów, pałac Stanisławów (marzec 2013);  
„Wielkie żarcie”, Galeria 022, ZPAP Dom Artysty Plastyka w Warszawie (maj–czerwiec 2014);  
„Przypadki Karolinki R.”, IdkArt, Galeria 8+ w Warszawie (październik 2014);  
„Freak Show”, Mia Art Gallery we Wrocławiu (kwiecień 2016);  
wystawa ilustracji, promocja książki „Michaś i Księżyc”, Mia Art Gallery we Wrocławiu (czerwiec 2019);  
„Toys’ Voice”, Mia na Solnym we Wrocławiu (styczeń 2020);  
wystawa zbiorowa „Synonimy”, Galeria „Na zakręcie” OKSiR – w ramach 55. Wszeźnińskich Spotkań ze Sztuką (grudzień 2021);  
wystawa zbiorowa „Po sztuce”, BWA we Wrocławiu (2022);  
zbiorowa wystawa nauczycieli Liceum Sztuk Plastycznych „Konteksty”, Klub 4. RBL0g (marzec 2023);  
zbiorowa wystawa zorganizowana przez Akademię Sztuk Pięknych we Wrocławiu w ramach Open Eyes WROFestival 2024, galeria Bulwary, Wrocław (październik–listopad 2024).

#### Inne projekty:

udział w plenerze międzynarodowym i wystawach w Pori w Finlandii, Galeria 8+ i IdkArt (2015);  
udział w zwycięskim zespole odpowiedzialnym za działania artystyczne, który przygotował cykl wydarzeń Europejska Stolica Kultury Wrocław 2016;  
wystawa zbiorowa w Parlamencie Europejskim w Helsinkach, z cyklu wystaw IdkArt (2018, 2022).

Irmina Dubaniowska-Kutek, magister historii sztuki, menedżer kultury, twórczyni projektu IdkArt.





„Alien” – z cyklu „Toy’s Voice”,  
akryl na płótnie, 2020 r.

Równie cennym doświadczeniem była obserwacja pracy innych studentów, ich różnorodnych osobowości i talentów. Był to czas swobody, bez zmartwień, które często tłumią twórczą wenę. Akademia pozwoliła mi się skupić na sztuce, poznać siebie, wyznaczyć granice, które mogę przekroczyć.

**IDK:** A kto jest dla ciebie autorytetem?

**NOR:** Moją nieustającą inspiracją jest mój ojciec, prof. Waldemar Okoń, historyk sztuki i poeta. Jego determinacja, szczerość, otwartość oraz głęboka wrażliwość motywują mnie do twórczego rozwoju. Proces twórczy jest pełen wyzwań, każdy artysta mierzy się z chwilami zwątpienia, a mój ojciec jest dla mnie wówczas podporą.

**IDK:** A międzynarodowi artyści? Kto wywarł na tobie największe wrażenie?

**NOR:** Dorastałam w domu pełnym albumów o sztuce, od dziecka inspirowali mnie tacy artyści, jak Henri Matisse, Pablo Picasso, Edward Hopper, Roy Lichtenstein, Tadeusz Kantor czy Władysław Hasior. W sztuce współczesnej szczególnie cenię Biennale w Wenecji – ten festiwal to labirynt wyobraźni, w którym zawsze znajdę coś, co zostanie we mnie na długo, niezależnie od werdyktu jury.

**IDK:** Jak wygląda twój warsztat pracy?

**NOR:** Wynajmuję pracownię od miasta Wrocławia, która jest

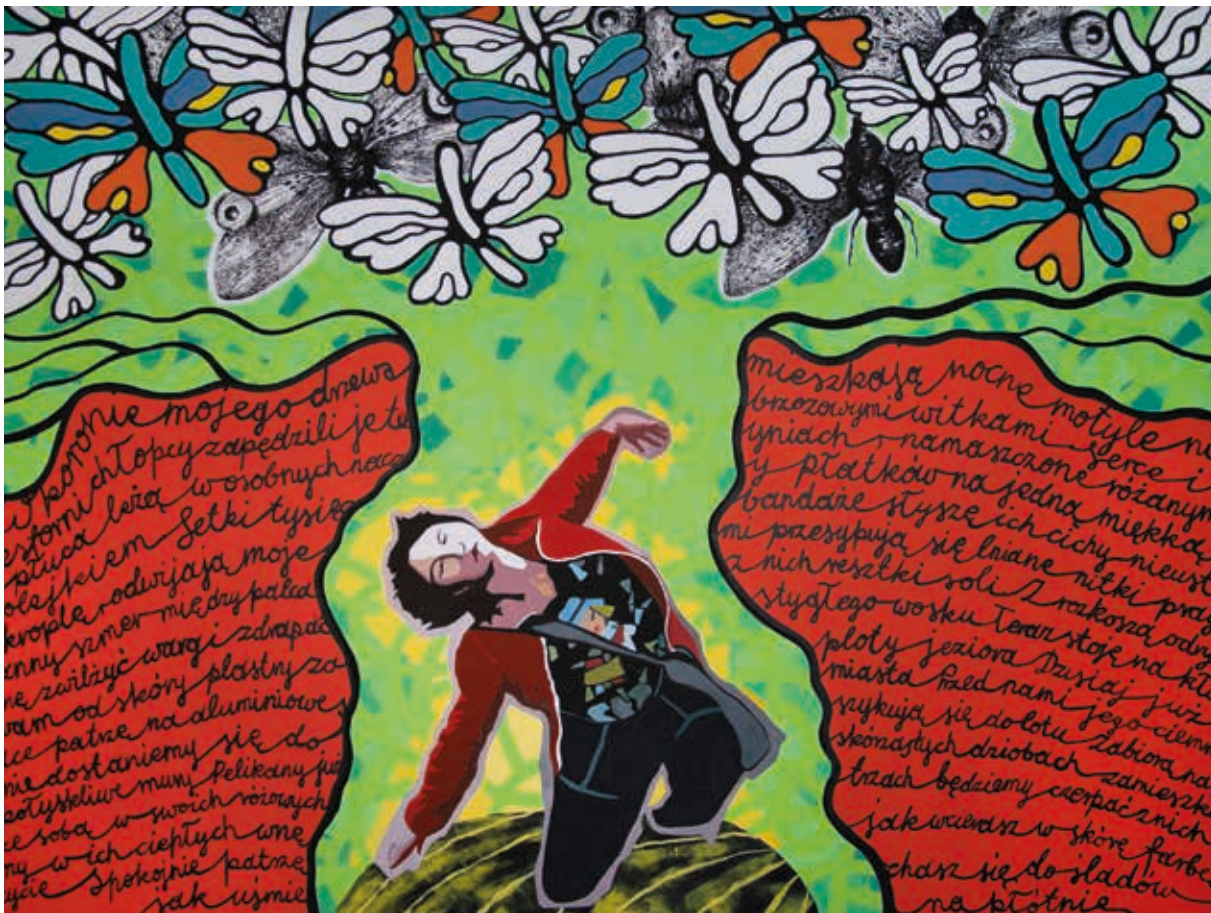


„Pozbierałam się” – z cyklu „Freak Show”,  
akryl na płótnie, 2016 r.

moim azylem. Potrzebuję izolacji od codzienności i wielu „wolnych” godzin. Tylko wtedy mogę w pełni skupić się na pracy. Tworzenie w pośpiechu, z mnóstwem bodźców, zupełnie mi nie wychodzi. Malowanie to nie taśma produkcyjna – wymaga skupienia i pełnego zaangażowania. Zanim zacznę malować, muszę poświęcić co najmniej godzinę na oczyszczenie umysłu, przestawienie się na tryb kreacji. Inspiracje czerpię z otaczającego mnie świata, z codziennych sytuacji, nastrojów społecznych, politycznych. Wszystko, co dostrzegam, stopniowo dojrzewa we mnie, łączy się z popkulturą, filmami, książkami. To swoisty koktajl, który w mojej głowie tworzy puzzle skojarzeń, mające odbicie w moich kompozycjach.

**IDK:** Jak przebiega twój proces twórczy?

**NOR:** Zbieram fragmenty rzeczywistości – fotografie, szkice, obrazy znalezione w sieci – i umieszczam je w folderach na komputerze. Tam dojrzewają, czekając na odpowiedni moment. W głowie kiełkuje już wtedy pomysł na cykl prac, ale rzadko gromadzę obrazy intencjonalnie. Czasem niektóre zdjęcia leżą w folderach latami, by nagle stać się inspiracją. Tworzę kolaże w programach graficznych, a jeśli po kilku tygodniach mają dla mnie nadal siłę wyrazu – przenoszę je na płótno. Tworzę głównie na dużych formatach, więc muszę być pewna kompozycji, zanim zabiorę się za malowanie.



„Motyle” – z cyklu „Mutacje milczące”, akryl na płótnie, 2008–2010.



„Bigger Better Superwoman”, akryl na płótnie, 2013 r., fragment.

**IDK:** Tworzysz kilka prac równocześnie czy najpierw kończysz jedną?

**NOR:** Zwykle pracuję nad jednym obrazem, ale bywa, że musi on „odpocząć”, a ja w tym czasie zaczynam nową pracę. Dużo zależy od terminu wystawy – to on najbardziej mnie motywuje. W trakcie malowania zawsze towarzyszy mi muzyka albo podcaсты, czasem muzyczne baśnie, których słuchałam w dzieciństwie.

**IDK:** Jakiej techniki używasz?

**NOR:** Preferuję akryl, bo szybko schnie. Olej ma swoje zalety, ale ze względu na ograniczony czas wybieram technikę, która pozwala mi szybko nakładać kolejne warstwy i realizować przemyślane już kompozycje.

**IDK:** Jaki jest przekaz twoich prac?

**NOR:** W kompozycjach posługuję się ironią i sarkazmem. Dialog postaci na płótnie wzmacnia przekaz obrazu, podobnie jak tytuły moich prac. Jest to taka stopklatka, kadr z komiksu. Bohaterowie moich obrazów przypominają postaci z bajek Krasińskiego czy La Fontaine’a – to my sami, ze swoimi wadami i pragnieniami. Ich rozmowy to też forma mojego artystycznego manifestu, odniesienia do zjawisk, zmian w społeczeństwie XXI w. To również forma autorefleksji i autoironii, autoportret mojej jaźni.





„Dobra robota” – z cyklu „Painty”,  
grafika cyfrowa w programie Paint, 2004 r.



„Może coś im się stało” – z cyklu „Painty”,  
grafika cyfrowa w programie Paint, 2004 r.

**IDK:** Czym są dla ciebie kolor, linia i kompozycja?

**NOR:** Kompozycja jest absolutnie kluczowa. Najwięcej czasu poświęcam na dokładne rozmieszczenie elementów – nawet drobne przesunięcie może zniszczyć efekt. Czasem nie mogę zasnąć, wiedząc, że coś w kompozycji jeszcze wymaga poprawy. Kolor także jest ważny – lubię intensywne barwy i kontrasty. Na moich obrazach musi się coś dziać.

**IDK:** Co przekazujesz odbiorcy poprzez swoje prace?

**NOR:** Nie planuję przekazywać konkretnych idei, to wychodzi naturalnie. Cieszę się, gdy moje prace, przez swoją formę i tytuły, pozostają na dłużej w pamięci odbiorców. To jak w teatrze – obrazy są aktorami, wystawa sceną, a odbiorca próbuje zrozumieć moją wrażliwość.

**IDK:** Czym dla ciebie jest ilustracja?

**NOR:** Ilustracja to dla mnie przekształcenie rzeczywistości w świat fikcji, baśni. Pozwala zanurzyć się w magicznym świecie pełnym cudów, gdzie można nadać głos przedmiotom czy zwierzętom, tworząc rzeczywistość bez granic, ogranicza nas tylko wyobraźnia. Ważne, by dzieci od najmłodszych lat miały kontakt z ambitnymi, pięknie ilustrowanymi książkami, nawet jeśli nie są one na pierwszy rzut oka łatwe w odbiorze. Ilustracja powinna otwierać nowe przestrzenie wyobraźni, a nie schlebiać odbiorcy.

**IDK:** Pamiętasz jakieś ilustracje z dzieciństwa?

**NOR:** Oczywiście! Książki z serii „Poczytaj mi, mamo” miały piękne ilustracje, ale największy wpływ wywarły na mnie rysunki Antoniego Boratyńskiego do „Niekończącej się historii” Michaela Ende, jednej z moich ukochanych książek. Równie ważne były komiksy Grzegorza Rosińskiego, jak „Thorgal” czy „Sznorkiel”, oraz prace Janusza Christy, Tadeusza Baranowskiego i Szarloty Pawel. Wpływ na moją estetykę mieli także satyrycy: Sławomir Mrożek, Andrzej Mleczko, Andrzej Czeczot, a obecnie Marek Raczkowski. To oni kształtowali moje podejście do kreski, koloru i ironii w twórczości.

**IDK:** Czy tworzenie ilustracji jest trudne?

**NOR:** Ilustracja, podobnie jak malarstwo, nie jest trudna, o ile artysta ma pełną wolność. Gdy zaczyna się dostosowywać do gustów odbiorcy czy ograniczeń wydawcy, traci to związek ze sztuką. Sztuka ma skłaniać do refleksji, wywoływać ferment, a nie jedynie cieszyć oko.

**IDK:** Czy multimedia w sztuce to przyszłość?

**NOR:** Multimedia od dawna są częścią sztuki współczesnej, często współtworzą symbiozę z tradycyjnymi formami. Już od pojawienia się fotografii i filmu artyści eksperymentowali z „efektami specjalnymi”. Dziś technika oferuje niespotykane wcześniej możliwości, ale rodzi też problemy: plagiaty, manipulacje, wykorzystywanie cudzych koncepcji.

**IDK:** Czy obawiasz się wpływu sztucznej inteligencji na sztukę?

**NOR:** Rozwój sztucznej inteligencji, choć fascynujący, budzi we mnie raczej niepokój. Mimo to wierzę, że tak jak fotografia nie wyparła malarstwa, tak AI nie zastąpi żywego artysty. Może dlatego coraz więcej ludzi zwraca się ku rękodziełu, ku unikatowym, ręcznie wytwarzanym obiektom. Natomiast multimedia mogą wzbogacić sztukę. Pracuję z siostrą Weroniką nad projektem gry komputerowej, opartej na ilustrowanej książce „Michał i Księżyc”, którą stworzyłam jeszcze w szkole plastycznej – to mój sposób na połączenie tradycji z nowoczesnymi mediami.

**IDK:** Projektowanie graficzne to też twoja dziedzina? Trudno się w niej odnaleźć?

**NOR:** To bardzo wymagająca branża. Na szczęście udało mi się uniknąć pracy w agencjach reklamowych, gdzie wszystko jest robione pod dyktando klienta, często sprzeczne z artystycznymi założeniami. Projektowanie graficzne jest niezwykle dynamiczną dyscypliną, co wymaga ciągłego doskonalenia, zwłaszcza jeśli chodzi o znajomość nowych programów. Tempo zmian, które sami sobie narzuciliśmy, jest zdecydowanie za szybkie.





„Latawiec” – ilustracja do książki „Michaś i Księżyc”, technika mieszana, 2000 r.

© NATALIA OKON-RUDNICKA (3)

**IDK:** Ale te narzędzia są chyba przydatne?

**NOR:** Oczywiście, ale tu pojawia się problem – każdy może teraz tworzyć, choć nie każdy powinien. Widać też tendencję do samouwielbienia, z pomijaniem historii projektowania. Wielu twórców myśli, że odkrywa coś nowego, choć podobne idee pojawiały się wcześniej, czasem nawet kilkakrotnie. Mamy masę wspaniałych narzędzi, ale coraz mniej osób docenia wiedzę, którą zdobywa się przez lata nauki. Ignorowanie przeszłości wpłynie na przyszłość, także sztucznej inteligencji, która bazuje na tym, co już istnieje. Możemy skończyć w rzeczywistości jak w książkach Stanisława Lema, gdzie maszyny tworzą sztukę tylko po to, by ją potem przemielić, a nikogo, zwłaszcza maszyn, to nie obchodzi.

**IDK:** Czy menedżer sztuki jest ważny dla artysty?

**NOR:** Absolutnie kluczowy. Niewielu artystów potrafi jednocześnie tworzyć i zarządzać swoją karierą. Wiele talentów przepada, bo nie potrafi skutecznie dotrzeć do galerii czy kolekcjonerów. Menedżer pomaga w promocji, organizacji wystaw i – co ważne – zna rynek sztuki, potrafi odpowiednio wycenić pracę artysty i przekonać innych do jej wartości. To wsparcie jest nieodzowne.

**IDK:** Czy czujesz się *superwoman*, jak bohaterka twoich prac?

**NOR:** Nie uważam się za *superwoman*, ale – jak wiele kobiet – jestem stawiana w tej roli. Świat wymaga od nas działania na wielu frontach. Mój cykl „Superwoman” był reakcją na rzeczywistość. Moje okna wychodziły na szarą elewację, więc postać *superwoman* stała się kolorowym kontrapunktem, najpierw na płótnie, a później na pracach realizowanych na zamówienie, jako inspiracja dla innych kobiet.

## Wybór drogi życiowej powinien się opierać na talencie i skłonnościach

Z **Krystyną Zachwatowicz** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Wielu młodych ludzi zastanawia się, czy podążać drogą artystyczną. Co by im pani doradziła?

**Krystyna Zachwatowicz:** Zawsze warto pójść w stronę, która autentycznie nas pociąga. Wybór drogi życiowej powinien być wyrazem własnych, indywidualnych pragnień i oceny swojego talentu, swoich możliwości. W moim przypadku przekonanie o znaczeniu tego, co się robi, wyniosłam z domu. Zawsze mi wpajało, że najważniejszym celem człowieka jest być pożytecznym dla innych, a wybór zajęcia powinien opierać się na talencie i skłonnościach. Oczywiście to się może zmieniać z biegiem lat. Przecież nie każdy rodzi się z gotowym talentem, a niekiedy okoliczności życiowe sprawiają, że kierunek naszej drogi ulega zmianie.

Sama miałam w życiu wiele różnych epizodów i próbowałam rozmaitych rzeczy. Na przykład przez pewien czas byłam związana z klubem wysokogórskim – być może, gdyby nie poważna kontuzja kolana, byłabym dziś emerytowaną alpinistką. Podobnie było z narciarstwem – kontuzje wykluczyły mnie z rywalizacji i ostatecznie nie pojechałam na mistrzostwa świata. W ten sposób moje życie zawodowe przeszło na tory historii sztuki, co stało się moim głównym zajęciem. Ważne jest, by mieć w życiu pewną zasadę: dążyć do bycia użytecznym, a jednocześnie unikać zamykania się w myśleniu wyłącznie o sobie.

**KB:** Sztuka bywa postrzegana jako coś głęboko indywidualistycznego, ale pani kariera to połączenie genów sztuki i pracy zespołowej – przejście od grafiki do teatru, współtworzenie największych projektów z mistrzem Andrzejem Wajdą. Czy to właśnie te doświadczenia uważa pani za najważniejsze?

**KZ:** Tak, to były lata pełne twórczej współpracy. Nie jest mi łatwo o tym mówić teraz, gdy jestem sama, bo to nie jest proste życie – zostać nagle bez tej bliskiej osoby. Ale mogę powiedzieć jedno: w życiu zawodowym, tak jak w osobistym, są związki, które stają się fundamentem nie tylko dla jednostki, lecz także dla wspólnego dorobku. Gdy dwie osoby potrafią być zgodne we wszystkim, w pracy i życiu, naprawdę mogą dokonać wielkich rzeczy.

**KB:** Wywodzi się pani z rodziny architektów i ma w swoim dorobku projekty, które balansują na granicy sztuk, mam na myśli Muzeum Manggha, Pawilon Czapskiego, Pawilon Wyspiańskiego.

**KZ:** Pochodzę z domu całkowicie „architektonicznego”, jeśli mogę tak powiedzieć. Ojciec i mama byli architektami, a ja sama chciałam iść w ich ślady. Niestety, trafiłam na czasy stalinowskie, na pewno najtrudniejszy okres mojego życia, kiedy mama po prostu mi odmówiła. Powiedziała wtedy, że nie da się projektować sensownie,



© KAKA.MEDIA

gdy wszystko ma służyć narzuconym, absurdalnym celom. Zamiast architektury wybrałam sztukę. W naszym domu panowała atmosfera kompletnej bezinteresowności. I to było może nawet ważniejsze niż konkretne zawodowe wybory. Proszę sobie wyobrazić, że u nas nigdy nie mówiło się o znajomościach, zarabianiu czy pieniądzach. Te tematy były zupełnie nieobecne, a życie rodziny wypełniały praca, pasja, idea. Takie wychowanie – gdy rodzice usiłują odsunąć dzieci od spraw materialnych – buduje człowieka zupełnie inaczej.

Dziś często słyszy się o mobbingu, o molestowaniu; myślę, że wystarczy po prostu szanować ludzi, traktować ich z przyzwoitością. Przez wszystkie lata pracy nigdy nie spotkałam się z przykrościami – ekipa w teatrze czy w filmie zawsze była najważniejszą grupą, od której zależy ostateczny wynik. Nasza praca to nie samotne malowanie obrazu w pracowni. Tu każdy zależy od ogromnej grupy współpracowników – i to jest kluczowe. Atmosfera pracy jest fundamentem tego, co wspólnie się tworzy.

**KB:** Artyści, nawet pracujący w zespołach, są z natury osobowościowo indywidualistycznymi, ujawniają swoje ego, bo bez tego trudno tworzyć.

**KZ:** Jeśli ktoś decyduje się na zawód aktora, naturalne jest, że musi mieć silną osobowość. Przez krótki czas sama byłam aktorką – w Piwnicy pod Baranami – i to doświadczenie, jak sądzę, pomogło mi potem w pracy z aktorami, którzy wiedzieli, że jestem trochę po ich stronie. Rozumiałam ich wyzwania, związane z publicznym odsłanianiem siebie, a to przecież nie jest łatwe – stanąć przed tłumem i pokazać się w pełni. Inaczej wygląda to w przypadku artysty, który tworzy w samotności, malując, komponując, pisząc. Ale teatr i film wymagają współpracy, pełnego zaangażowania



całego zespołu. Dlatego tak istotne są wzajemne zrozumienie i szacunek, bez tego nie ma prawdziwej sztuki.

**KB:** Pani aktywność społeczna jest od lat znana i ceniona. Nigdy nie unikała pani wypowiedzania swojego zdania ani organizowania grup poparcia dla ważnych idei. Co panią do tego skłaniało?

**KZ:** To również wyniosłam z domu. Nigdy nie widziałam rodziców zajmujących się czymś dla własnej korzyści. To wychowanie sprawiło, że angażowanie się w różne działania społeczne wydawało mi się czymś naturalnym. Już podczas okupacji, jako trzynastolatka, za zgodą rodziców wstąpiłam do harcerstwa konspiracyjnego.

**KB:** Urodziła się pani w Warszawie, walczyła o Warszawę i Polskę, a teraz spotykamy się w Krakowie, podczas uroczystości nadania tytułu Promotora Polski. Więc zapytam: Warszawa czy Kraków?

**KZ:** I Warszawa, i Kraków. Kiedy kilka lat temu oglądałam w telewizji relacje z protestów w obronie konstytucji, głównie z Warszawy, wzruszył mnie transparent niesiony przez krakowian: „Warszawo, nigdy nie będziesz szła sama. Twój Kraków”. Jako warszawianka zawsze czułam, że w Krakowie pobrzmiewała nuta dystansu, może zazdrości wobec stolicy. A ten jeden transparent utwierdził mnie w przekonaniu, że jestem u siebie – i tu, i tam.

## O Krystynie Zachwatowicz

**Magdalena Sroka, menedżerka kultury**

Krystyna Zachwatowicz urodziła się w Warszawie w 1930 r. jako córka wybitnych architektów, Marii i Jana Zachwatowiczów. Jej młodość naznaczyła wojna. Działała w Szarych Szeregach i brała udział w Powstaniu Warszawskim, a po wojnie poświęciła się nauce – najpierw historii sztuki na Uniwersytecie Warszawskim, a potem na Uniwersytecie Jagiellońskim, gdzie w 1954 r. uzyskała dyplom. Niedługo później, w 1958 r., ukończyła Wydział Scenografii na krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych, gdzie kształciła się pod okiem mistrza Karola Frycza.

Kraków stał się jej domem. Wybrała go świadomie, a jej decyzja była bez wątpienia jednym z najlepszych darów, jakie mogły spotkać nasze miasto.

Warto przypomnieć, że w młodości Krystyna była również zawodniczką narciarskiej kadry narodowej – w latach 1950–1954 należała do sekcji narciarskiej AZS Zakopane. Narciarstwo było jej prawdziwym powołaniem, marzyła o zostaniu instruktorką. Złamanie nogi przerwało karierę sportową, co w końcu skłoniło ją do zwrócenia się ku sztuce. Początkowo studiowała grafikę, jednak dopiero teatr, ten efemeryczny świat powstający na styku sceny i widowiska, dał jej pełnię satysfakcji i stał się życiową pasją.

Od rozpoczęcia pracy zawodowej w 1958 r. Krystyna Zachwatowicz zrealizowała około 150 scenografii – dla teatru, opery i filmu. Od 1970 do 1998 r. związana była ze Starym Teatrem w Krakowie. Pracowała z najwybitniejszymi polskimi reżyserami: Konradem Swinarskim, Jerzym Jarockim, Krystyną Skuszańką, Jerzym Krasowskim, a także z argentyńskim twórcą Jorge Lavellim. Studia u Karola Frycza oraz niezwykła wrażliwość na ludzi i świat dały jej holistyczne spojrzenie na sztukę. Każdy element jej scenografii pracował na jedność interpretacji, tworząc artystyczną całość, która wnikała głęboko w tekst i intencje reżysera. Potrafiła dopełnić interpretację, otworzyć wyobraźnię widzów i dodać własny głos do dzieła. Była, i jest, artystką totalną. Jej kostiumy niosły za sobą emocje, historyczną prawdę i wzmacniały odbiór sztuki na wszystkich poziomach – od koloru, przez fakturę, po formę.

Jako aktorka zadebiutowała w 1956 r. w teatrze Tadeusza Kantora Cricot 2, a w latach 1957–1972 występowała w legendarnym kabarecie Piwnica pod Baranami. Zagrała również w filmach Andrzeja Wajdy, takich jak „Człowiek z marmuru”, „Panny z Wilka” czy „Pan Tadeusz”.

Jej twórczy związek z Andrzejem Wajdą, pełen wzajemnych inspiracji i zaufania, przyniósł polskiemu teatrowi i kinematografii jedno z najwspanialszych dzieł. Razem współtworzyli inscenizacje takich spektakli, jak „Biesy”, „Nastazja Filipowna”, „Zbrodnia i kara”, „Wesele” czy „Noc listopadowa”. Jej kostiumy do filmów Andrzeja Wajdy, m.in. „Smugi cienia”, „Biesów” i „Zemsty”, do dziś zachwycają swoją głębią i wizualną narracją.

W 2005 r. Krystyna Zachwatowicz otrzymała tytuł profesora sztuk pięknych, a w 2006 r. z jej inicjatywy na krakowskiej ASP powstał kierunek scenografia. Jej wkład w uznanie scenografii za pełnoprawną dziedzinę sztuki jest bezprecedensowy, a działalność jako pedagoga ukształtowała kolejne pokolenia artystów.

Wspólnie z Andrzejem Wajdą ufundowała Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha w Krakowie. Od lat pełniła funkcję sekretarza Fundacji Kyoto – Kraków, a po śmierci męża została jej prezesem.

Krystyna Zachwatowicz była wielokrotnie odznaczana: londyńskim Krzyżem Armii Krajowej za udział w Powstaniu Warszawskim, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, japońskim Orderem Wschodzącego Słońca, a w 2020 r. – medalem „Za mądrość obywatelską”, przyznany przez miasto Kraków.

Jej życzliwość, mądrość i bezinteresowność są legendarne. Dla przyjaciół, współpracowników i dla całych społeczności Krystyna Zachwatowicz jest najczulszym i najhojniejszym człowiekiem, jakiego znam. I zawsze będę wdzięczna za jej bezinteresowną postawę, jej nieustające zaangażowanie w rozwój kultury i w wolność, którą tak żarliwie wspierała.

Dziś Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego ma zaszczyt przyznać tytuł Promotora Polski Pani prof. Krystynie Zachwatowicz-Wajdzie, w uznaniu dla jej nieocenionych zasług dla rozwoju i promocji polskiej kultury.





„Babie lato”; 1875 r.; olej, płótno; Muzeum Narodowe w Warszawie.

Kiedy **Chełmoński** stawał przed sztalugą, od razu wiedział, co chce malować, i bardzo rzadko nanosił poprawki

- Namalował około 400 obrazów, z tego na warszawskiej wystawie prezentujemy prawie 120.
- „Wieczór letni” to wielkie odkrycie ostatniego roku. Na wystawie zestawiamy go z „Babim latem”, bo rok ich powstania, czyli 1875, to ważny moment w życiu Chełmońskiego. Tworzy wtedy w słynnej pracowni w Hotelu Europejskim w Warszawie, którą dzieli z Antonim Piotrowskim, Stanisławem Witkiewiczem (ojcem) i Adamem Chmielewskim.
- Sytuacja była z pewnością bardziej skomplikowana, niż opisywana jest obecnie w mediach społecznościowych, w których artyście zarzuca się, że wyrzucił z domu ciężarną żonę, a następnie zabronił jej kontaktu z trzema nastoletnimi córkami.
- Chełmoński był zawsze głęboko wierzący. Cechowało go bardzo osobiste, intymne obcowanie z Bogiem, którego postrzegał jako Stworzyciela Wszechrzeczy, a więc także natury z całym jej bogactwem, pięknem, ale też i ułomnościami.

Z [Ewą Micke-Broniarek](#) i [Wojciechem Głowackim](#) rozmawia Marzena Tataj.

**Marzena Tataj:** W Muzeum Narodowym w Warszawie możemy zwiedzać wystawę monograficzną „Józef Chełmoński” i wejść w jego świat utrwalaony na płótnach i papierze. To wyjątkowa wystawa, bo taka też jest twórczość Józefa Chełmońskiego.

**Ewa Micke-Broniarek:** Wystawa i dwutomowy katalog wieńczą interdyscyplinarny projekt badawczy „Józef Chełmoński”, trwający trzy lata, a realizowany przez Muzea Narodowe w Warszawie, Krakowie i Poznaniu. Jego interdyscyplinarność polegała na prowadzeniu badań przez historyków sztuki i konserwatorów. Pracom konserwatorskim poddano kilkanaście obrazów i rysunków. Ich celem było dogłębne poznanie warsztatu malarskiego artysty. Szukaliśmy odpowiedzi na pytania, jak krystalizowała się koncepcja obrazów, jak przebiegały kolejne etapy pracy nad płótnem, czy artysta rozrysowywał precyzyjnie elementy kompozycji, czy kreślił poszczególne formy bezpośrednio pędzlem, jakich używał pigmentów. Przy okazji w każdym z trzech muzeów przeprowadzono prace renowacyjne wybranych dzieł ze zbiorów własnych, dzięki czemu na wystawie zajaśniały one nowym blaskiem. Konserwacja obrazów miała na celu przede wszystkim usunięcie brudu, a wtedy kolory nabierają intensywności, nasycenia, pojawiają się niespodziewane niuanse odcieni. Po renowacji wspaniale zagrał kolorami obraz „Targ na konie w Bałcie” z 1879 r.

Wyniki badań konserwatorskich są omówione w pierwszym tomie katalogu wystawy, w eseju „Technika i technologia malarstwa Józefa Chełmońskiego”. Interesujące fakty związane z powstawaniem konkretnych obrazów zostały również omówione przy odpowiadających im pozycjach katalogu w drugim tomie, zawierającym wszystkie dzieła malarskie Chełmońskiego.

W ramach projektu „Józef Chełmoński” były prowadzone także badania historyków sztuki, które miały na celu odtworzenie – na ile to było możliwe – historii poszczególnych dzieł, ustalenie ich kolejnych właścicieli, dat i sposobu sprzedaży. Bardzo trudne było ustalenie ich udziału w wystawach, bo w katalogach z końca XIX w. czy z początku XX w. rzadko pojawiały się szczegółowe opisy, jak data powstania, technika wytworzenia czy nazwisko właściciela. Wiele obrazów Chełmońskiego ma podobne tytuły, na przykład liczne „Trójki” czy „Czwórki”, dlatego trudno było zidentyfikować, który z nich faktycznie był prezentowany na konkretnej wystawie. W takich przypadkach posłkowaliśmy się artykułami czy anonsami prasowymi, w których czasem pisano o szczegółach wystawianych dzieł.

**MT:** Czy korespondencja rodziny Chełmońskich była w tym względzie przydatna?

**EMB:** Korespondencja Chełmońskich została opracowana i opublikowana przez Jana Wegnera (kuratora nieborowskiego oddziału Muzeum Narodowego w Warszawie) w 1953 r. w książce pt. „Józef Chełmoński w świetle korespondencji”. Jest to bardzo rzetelne opracowanie zarówno korespondencji Chełmońskiego z rodziną, jak i z różnymi instytucjami, na przykład z Towarzy-



© JÓZEF CHEŁMOŃSKI (2)

„Portret własny”; 1902 r.; olej, płótno;  
Muzeum Narodowe w Warszawie.

**Józef Chełmoński** (1849–1914) przez większą część życia związany był z Mazowszem. Dzieciństwo spędził na wsi, co znalazło odzwierciedlenie w tematyce jego malarstwa. W latach 1867–1871 odbył studia malarskie w Klasie Rysunkowej oraz w prywatnej pracowni Wojciecha Gersona w Warszawie. W latach 1871–1874 studiował w Akademii Sztuk Pięknych w Monachium, gdzie związany był z polską kolonią artystyczną skupioną wokół Józefa Brandta i Maksymiliana Gierymskiego. Momentem formatywnym dla twórczości Chełmońskiego były podróże na Podole i Ukrainę (1872 r. i 1874–1875). Do 1887 r. mieszkał w Paryżu, gdzie jego malarstwo cieszyło się dużą popularnością. Następnie powrócił do kraju, osiedlając się w Kuklówce koło Grodziska Mazowieckiego. Był jednym z najwybitniejszych polskich malarzy pejzażystów drugiej połowy XIX oraz początku XX stulecia. Malował realistyczne i nastrojowe w charakterze krajobrazy i sceny rodzajowe inspirowane mazowiecką czy kresową przyrodą. Obrazy Chełmońskiego znajdują się w najważniejszych kolekcjach publicznych w Polsce, a także europejskich i amerykańskich zbiorach prywatnych. W historii sztuki polskiej Józef Chełmoński należy do najwyższej cenionych malarzy. Wykreowane przez niego wizje natury, widoki wsi i sceny z życia jej mieszkańców od przeszło stu lat są uznawane za kwintesencję polskości w malarstwie XIX i początku XX w. Chełmoński, romantyk, obdarzony żywiołowym temperamentem, ogromną siłą witalną i poczuciem humoru, tworzył w sposób instynktowny i intuicyjny, niezależny od jakichkolwiek założeń programowych. Odznaczał się znakomitą obserwacją i zdolnością zapamiętywania najbardziej ulotnych wrażeń, które następnie utrwalał na płótnie.



„Wieczór letni. Wspomnienie Ukrainy”; 1875 r.; olej, płótno; Muzeum Narodowe w Poznaniu.

stwem Sztuk Pięknych w Krakowie czy Towarzystwem Zachęty Sztuk Pięknych w Warszawie. Kilka niepublikowanych listów znajduje się w zbiorach Instytutu Sztuki PAN.

Dzięki analizie korespondencji udało się na przykład ustalić, że francuski marszand Chełmońskiego Adolphe Goupil namówił go do zmian w skończonym już obrazie „Polska furmanka” z 1878 r. (od 1916 r. znajduje się w zbiorach Muzeum Sztuk Pięknych w San Francisco). Zmiany miały polegać na poszerzeniu płótna w partii nieba i pewnych przemalowaniach. W katalogu przy obrazie jest zamieszczony stosowny fragment korespondencji. W liście z 12 października 1878 r. Goupil pisał: „Grupa z lewej [...] jest namalowana ciężko i niektóre rzeczy, niektóre nogi końskie wymagają poprawy. Pański gniady koń przy wielkich saniach potrzebuje modelunku. Oto kilka spostrzeżeń, mam nadzieję, że nie weźmie ich mi Pan za złe. Jeśli je Panu czynię, to leży to na równi w Pańskim i naszym interesie”. Fotografia dzieła w podczerwieni ujawnia obszary podmalowań i podrysowań, odzwierciedlające prace nad kompozycją oraz jej modyfikacje. Obraz jest prezentowany na naszej wystawie.

**MT:** Czy wiadomo, ile obrazów namalował Chełmoński?

**Wojciech Głowacki:** Staraliśmy się to ustalić. Dlatego powstał katalog, który jest nie tyle katalogiem wystawy, ile katalogiem malarstwa Chełmońskiego, bowiem zawiera 362 obrazy artysty, które istnieją lub istniały kiedyś. Prawie wszystkim pozycjom katalogu towarzyszą reprodukcje. Ponadto umieściliśmy aneks ponad 200

dzieł wzmiankowanych, które zapewne w jakiejś części są tożsame z katalogowymi, ale nie jesteśmy w stanie tego rozstrzygnąć. Uważamy, że Chełmoński namalował około 400 obrazów, z tego na warszawskiej wystawie prezentujemy prawie 120 obrazów i liczne prace na podłożach papierowych – szkicowniki i szkice luźne, czyli prace pomocnicze przy powstawaniu większego obrazu. Pokazujemy także nieliczne akwarele, co jest wielką rzadkością u Chełmońskiego. Prezentujemy m.in. pochodzącą z kolekcji prywatnej akwarelę „Dojeżdżacz”, która powstała w 1887 r. w Paryżu. A trzeba wiedzieć, że najpierw, bo w roku 1880, powstał obraz olejny „Polowanie na wilka” (obecnie zaginiony), którego kompozycja została powtórzona w akwreli, w mniejszym formacie i zatytułowana „Dojeżdżacz”. Po 20 latach, w 1907 r., artysta wykonał replikę obrazu pod tym samym tytułem, nieznacznie zmieniając sylwetkę i umaszczenie konia oraz szkicowo traktując tło. Obraz ten znajduje się w naszych zbiorach i pokazujemy go na wystawie, zestawiając z wypożyczoną akwarelą.

Nie myślimy o Chełmońskim jako o akwareliście, a tymczasem był świetny w tej trudnej technice. Pasowała do jego temperamentu, bo z pewnością nie był artystą, który pracując nad dziełami, chętnie wprowadzał zmiany i długo poszukiwał ostatecznej formy. Kiedy stawał przed sztalugą, od razu wiedział, co chce malować, i bardzo rzadko nanosił poprawki. A jak wiemy, w przypadku akwareli nie ma możliwości poprawiania.

**EMB:** Obrazy przebadane przez konserwatorów też sugerują, że poprawek dokonywał bardzo rzadko. Raz zdarzyło się, że





© JOZEF CHELMONSKI (2)

„Pogoda. Jastrząb”; 1899 r.; olej, płótno; Muzeum Narodowe w Poznaniu.

namalował obraz na szkicu swojego dobrego kolegi Antoniego Piotrowskiego, ale o tym za chwilę.

Kiedy mówimy, że Chełmoński był autorem około 400 dzieł, to musimy mieć świadomość, że skończonych wielkoformatowych obrazów było dużo mniej. W okresie zamieszkiwania artysty w Kuklówce powstawało dużo szkiców i olejnych notatek wykonywanych bezpośrednio w plenerze. To są na ogół małe płócienka, one wliczają się do statystyki, natomiast Chełmoński nigdy ich nie wystawiał, traktował je jako materiał pomocniczy. Zatem dzieł wystawowych było zdecydowanie mniej.

**MT:** Czy są obrazy Chełmońskiego uznane za zaginione, na przykład w pożodze wojennej?

**EMB:** W naszym katalogu są zamieszczone wszelkie informacje o obrazie, jakimi obecnie dysponujemy. Informujemy na przykład, że obraz uległ zniszczeniu w czasie bombardowania Warszawy lub Powstania Warszawskiego, co potwierdzają choćby publikacje dotyczące strat wojennych. Jeśli nie znamy losów danego dzieła po 1945 r., stosujemy określenie „miejsce przechowywania nieznane”, mając nadzieję, że może kiedyś zostanie ono odkryte.

**MT:** W ostatnim czasie ujawniły się dwa piękne obrazy: małego formatu, z nasyceniem kolorystyką i pięknym światłem obraz „Matuła są” oraz nokturn „Wieczór letni. Wspomnienie Ukrainy”.

**EMB:** To właśnie ten obraz został namalowany na płótnie, na którym pierwotnie istniał szkic Antoniego Piotrowskiego „Pękający łód”. W przypadku pobytów Chełmońskiego na Ukrainie w 1871 i w 1874 r. nie zachowały się, bo zapewne i nie powstały, żadne szkice rysunkowe dokumentujące jego ówczesne wrażenia. A obrazy malował już po powrocie do Warszawy. Tak powstało słynne „Babie lato”, wspomniany „Wieczór letni. Wspomnienie Ukrainy” czy zaginiony obraz „Przed odjazdem gości na Ukrainie”. To potwierdza powszechne przekonanie przyjaciół, że Chełmoński miał fenomenalną, niemal fotograficzną pamięć i potrafił w detalach oddać widzianą sytuację czy pejzaż. Co oczywiście nie oznacza, że nie korzystał z modeli, jak to zapewne miało miejsce w przypadku „Wieczoru letniego”, ale kompozycja, światło, efekt – to wszystko pochodziło z pamięci.

**WG:** „Wieczór letni” to wielkie odkrycie ostatniego roku. Został zakupiony na aukcji przez Muzeum Narodowe w Poznaniu. Na naszej wystawie zestawiamy go z „Babim latem”, bo rok ich powstania, czyli 1875, to ważny moment w życiu Chełmońskiego. Tworzy wtedy w słynnej pracowni w Hotelu Europejskim w Warszawie, którą dzieli z Antonim Piotrowskim, Stanisławem Witkiewiczem (ojcem) i Adamem Chmielewskim. Podejmuje temat młodych kobiet pochodzących z całkowicie różnych grup społecznych. W „Babim lecie” zainteresował się losem wiejskiej dziewczyny, pokazując ją w sposób nieadekwatny do dotychczasowej praktyki w malarstwie i nieoczekiwany dla ówczesnego odbiorcy.

„Dojeżdżacz”;  
1887 r.;  
akwarela, papier;  
własność  
prywatna.

© JÓZEF CHEŁMOŃSKI (2)



Z kolei „Wieczór letni. Wspomnienie z Ukrainy” to obraz zagadka. Chełmoński bardzo rzadko opowiada nam głębszą historię, jak w tym wypadku. W tym dziele kryje się mroczna tajemnica, co sugeruje poza dziewczyną i stojący w drzwiach, ukryty w mroku mężczyzna. Co ciekawe, później do takich tematów już nie wraca, nie interesuje się więcej psychiką kobiet.

**EMB:** W tym kontekście narzuca się jeszcze wczesny obraz „Dziewczyna u przełazu”, na którym jest pokazana młoda kobieta, jak gdyby zastanawiająca się nad wyborem drogi, wahająca się, czy pójść w daleki świat ze swoim węzełkiem, czy zostać w bezpiecznej, znanej sobie okolicy. Do tego nurtu przedstawień nawiązuje nieco później „Sielanka”, która pokazuje marzącą i zasłuchaną w muzyce, leżącą obok grajka młodą kobietę. Ukazanie wiejskich kobiet przez Chełmońskiego jest zupełnie sprzeczne z panującą w XIX w. konwencją i z tego powodu czyniono mu zarzuty. Przecież w tamtym czasie bohaterka „Babiego lata” powinna zajmować się pilnowaniem stada, a nie leżeć na ziemi, chwytac nitki pajęczyny i marzyć.

**WG:** Chełmoński kilkakrotnie próbował rzucić wyzwanie krytyce i publiczności. Badał granice, sprowadzał, co odbiorca jest gotów przyjąć. Taki był również „Odlot żurawi” z 1870 r.

**EMB:** To faktycznie obraz rewolucyjny w sposobie potraktowania pejzażu, ujęcia nastroju i kolorytu. Został przyjęty przez krytykę, o dziwo, dobrze, dopatrzono się w nim specyficznej symboliki – żuraw ze złamanym skrzydłem miał uosabiać samego artystę, który z żalem obserwuje odlatujących współbraci, czyli kolegów wyjeżdżających na studia za granicę. Zadziwiający wydaje się fakt, że wczesne prace Chełmońskiego z lat 1869–1871 były na ogół dobrze oceniane w prasowych recenzjach z wystaw. Dostrzeżono w nich talent młodego malarza, który zdaniem krytyków rozwijał się w dobrym

kierunku. Niestety, nie pokazujemy ich wiele na wystawie, ponieważ nie znamy ich miejsca przechowywania, a część z nich zapewne uległa zniszczeniu w czasie wojny. Dopiero kiedy Chełmoński wyjechał na studia do Monachium, kiedy zyskał profesjonalny warsztat i stał się akademickim malarzem – co potwierdzają jego świetne obrazy z tamtego okresu – to paradoksalnie w kraju zaczęła się kampania wyszydzania jego malarstwa, stawiania zarzutów trywialności tematów, bladego kolorytu i braku wykończenia.

**MT:** Niezwykle rzadko malował sceny we wnętrzu.

Na wystawie mamy dwa takie obrazy: „Wieczór letni” i „Wnętrze chaty na Polesiu” z 1909 r.

**WG:** Chełmońskiego uznaje się za swego rodzaju reportera życia wsi i natury. Natomiast nie rejestrował własnego życia. Z jego twórczości o nim samym niczego się nie dowiadujemy, jedynie autoportret stworzył w 1902 r. Owszem, dzieciństwo spędził na wsi, ale potem wychowywał się w mieście. Uczył się w Warszawie, w Monachium, zamieszkał w Paryżu, czyli życie spędzał w europejskich metropoliach, lecz tych miast nie zobaczymy na jego obrazach, a nawet rysunkach. Nie zobaczymy też rodziców, żony, dzieci, przyjaciół.

**EMB:** W odtworzeniu życia Chełmońskiego pomocne są wspomnienia Pii Górskiej, córki zaprzyjaźnionych sąsiadów z Woli Pękoszewskiej, którą uczył malować i dla której stał się mistrzem, przewodnikiem duchowym i przyjacielem. Z jej relacji wiemy, że Chełmoński źle odnosił się do wniosków w życie cywilizacji. Nie mógł zrozumieć potrzeby motoryzacji, automobili, szos. Może dlatego zaszył się w swoim drewnianym domu w Kuklówce koło Grodziska Mazowieckiego, w której spędził ostatnie 30 lat życia.

**MT:** Czy biografia może mieć wpływ na twórczość artysty? Myślę tutaj o konflikcie z żoną, zakończonym separacją i nieuznaniem ojcostwa najmłodszej córki Wandy, która ostatecznie wychowywała się przy matce w Warszawie.

**EMB:** Relacje rodzinne Chełmońskich w okresie pobytu w Paryżu znamy względnie dobrze dzięki zachowanej i opublikowanej korespondencji małżonków oraz wzmiankom we wspomnieniach przyjaciół. Bardzo mało wiadomo o okolicznościach ich rozstania. Dysponujemy jednostronną relacją w rękopiśmiennych wspomnieniach żony Marii z Szymanowskich, przechowywanych w Zbiorach Specjalnych Instytutu Sztuki PAN. Natomiast Chełmoński nigdy nie skomentował tej sytuacji. Wyraźnie odmówił jednak podtrzymywania dalszej korespondencji, nie zezwolił także na kontakt matki z córkami, które sam wychowywał.

Genezę konfliktu mogła być pogarszająca się sytuacja ekonomiczna rodziny, co rozpoczęło się jeszcze w Paryżu i skłoniło Chełmońskich do powrotu do kraju. Po osiedleniu się w Kuklówce ich sytuacja materialna nadal była trudna. Żona chciała ratować budżet rodzinny, podejmując pracę zarobkową, jednak Chełmoński nie wyraził na to zgody. Był niewątpliwie zwolennikiem

patriarchalnego modelu rodziny. Natomiast Maria Chełmońska okazała się bardzo przedsiębiorcza, po separacji doskonale sobie poradziła, prowadząc wydawnictwo książek szkolnych i młodzieżowych i wychowując samotnie córkę. Nie bez wpływu na rozpad małżeństwa pozostała zapewne także śmierć w wieku niemowlęcym kolejno trójki (z siedmiorga) dzieci.

Sytuacja była z pewnością bardziej skomplikowana, niż opisywana jest obecnie w mediach społecznościowych, w których artyście zarzuca się, że wyrzucił z domu ciężarną żonę, a następnie zabronił jej kontaktu z trzema nastoletnimi córkami. Choć trzeba przyznać, że odmowa matce kontaktu z dziećmi to faktycznie bezwzględne posunięcie, niemieszczące się w naszym współczesnym postrzeganiu praw rodzicielskich.

**MT:** Kiedy po powrocie z Paryża zamieszkał z rodziną w Kuklówce, można zaobserwować zmianę w tematach malarskich. Na obrazach widzimy samą naturę.

**WG:** Ta zmiana dokonała się wcześniej, bo już w 1886 r., kiedy namalował „Drobie”. Chełmoński postanowił wyjść w plener, widząc w tym szansę na odnowienie swojej sztuki. Przy czym w plenerze



„Odlot żurawi”; 1870 r.; olej, płótno; Muzeum Narodowe w Krakowie.



tworzył szkice rysunkowe i olejne, a obrazy nadal malował w pracowni. Choć od tego czasu w jego twórczości silnie zaznacza się nurt malarstwa krajobrazowego, to nie oznacza, że unika postaci ludzkich, czego dowodem są obrazy „Burza” czy „Owczarek”, na których widzimy pastuszków. Aczkolwiek jest to już inne przedstawienie postaci ludzkich niż w pierwszym „sielskim” okresie twórczości. Należy mu też oddać, że nigdy nie odżegnywał się od tego, co robił wcześniej. Świadczy o tym choćby powrót w 1907 r. do obrazu „Dojeżdżacz” i ponowne przedstawienie tego tematu. Niewątpliwie obserwujemy zmianę w malarstwie po zamieszkaniu w Kuklówce, ale z pewnością nie nastąpiła ona radykalnie. W Kuklówce Chełmoński zmienił sposób życia i ograniczył kontakty towarzyskie. Nawiązał nowe przyjacielskie relacje z sąsiadującą rodziną Górskich z Woli Pękoszewskiej i umocnił kontakty z bratem Adamem. Z trudem radził sobie z samotnym wychowaniem trzech córek, które najpierw mieszkały z ojcem w Kuklówce, a potem zostały przez niego wysłane do szkoły w Krakowie oraz do Szkoły Domowej Pracy Kobiet Jadwigi Zamoyskiej w Zakopanem.

**MT:** Chciałem jeszcze wrócić do pejzażowego nurtu malarstwa, w którym wcześniejsze dynamiczne sceny rodzajowe z końmi zastąpił krajobrazami. Na wystawie moją uwagę zwrócił obraz z 1899 r. „Pogoda. Jastrząb” z intensywnym światłem i urozmaiconą żywą kolorystyką.

**EMB:** Sielska atmosfera kwietnej łąki w słońcu nagle zostanie przerwana. Jastrząb, przygotowany do ataku na upatrzoną zdobycz, wprowadza element niepokoju. Między innymi na przykładzie tego obrazu Wiesław Juszczak w opracowaniu „Malarstwo polskie. Modernizm” definiuje zjawisko prefiguracji właściwe malarstwu symbolistycznemu. Najprościej można to wyjaśnić wyeksponowaniem w kompozycji pejzażu pojedynczego elementu, który zapowiada zmianę nastroju czy radykalną zmianę przedstawionej na płótnie akcji.

**MT:** Od zafascynowania naturą niedaleko do mistycyzmu, któremu Chełmoński się poddał w ostatnim okresie życia i twórczości.

**EMB:** Chełmoński był zawsze głęboko wierzący, a pod wpływem przyjaźni z księdzem Franciszkiem Barnabą Pełką, proboszczem w Ojrzanowie, jego wiara umocniła się w ostatnim okresie życia. Zawsze była związana ze sferą duchowości. Chełmońskiego nie interesowały dysputy teologiczne, cechowało go bardzo osobiste, intymne obcowanie z Bogiem, którego postrzegał jako Stworzyciela Wszechrzeczy, a więc także natury z całym jej bogactwem, pięknem, ale też i ułomnościami. Jego postawa kontemplacyjna wobec natury, empatyczny stosunek do najmniejszych stworzeń czy roślin zbliżały go do franciszkańskiej mistyki przyrody. Z relacji Pii Górskiej wiemy, że fascynował go Święty Franciszek z Asyżu. Tej samej autorce zawdzięczamy opis sytuacji, kiedy artysta, przejęty losem ptaków podczas mroźnej zimy, kazał jej ojcu, właścicielowi



© JÓZEF CHEŁMOŃSKI

„Targ na konie w Bałcie”; 1879 r.; olej, płótno;  
Muzeum Narodowe w Warszawie.

wi majątku Wola Pękoszewska, wiercić dziuple w pniach drzew, aby zapewnić im schronienie. Chełmoński potrafił płakać nad ptakiem ze złamanym skrzydłem. Z drugiej strony był zafascynowany mocą żywiołów objawiających się w świecie przyrody. Pia Górską opisuje, jak patrzył, urzeczony, na powódź, na wodę przerywającą tamy i zalewającą pola. Kiedy jechał bryczką z paniami i konie poniosły, to z fascynacją poddał się pędowi, zapominając o bezpieczeństwie towarzyszek przejażdżki.

**MT:** Czy można powiedzieć, że Chełmoński był ekscentrykiem?

**WG:** Z pewnością przyjął świadomą strategię zajmowania osobnego miejsca w społeczności, w której się obracał – czy to wśród artystów, czy w innych środowiskach. Pokazała to dobrze prof. Joanna Sosnowska w swojej książce „Malarz. Józef Chełmoński”. Kreował artystyczną personę, był ekscentryczny nie tylko na starość, ale i wcześniej, choćby w Monachium, gdzie nosił się bardzo oryginalnie.

**MT:** A czy w okresie prosperity w Paryżu umiał korzystać z życia? Jego obrazy zdobywały nagrody nie tylko w Paryżu i Berlinie, ale nawet na wystawach w Chicago i San Francisco. Czy on sam lubił podróżować?

**WG:** Chełmoński dość szybko osiągnął sukces w Paryżu. W 1876 r. wystawił na Salonie dwa obrazy: „Sprawę u wójta” i „Odwiłz na Ukrainie”, które również prezentujemy na naszej wystawie. Zapewne dzięki wpływowi Cypriana Godebskiego dzieła jego młodego protegowanego zostały dostrzeżone na Salonie i opisane m.in. przez



Emila Zolę, co było dużym wyróżnieniem. W maju 1876 r. do Chełmońskiego zwrócił się Adolphe Goupil, właściciel znanej galerii i jeden z najważniejszych marszandów w Paryżu, który dysponował rozwiniętą siecią dystrybucji wśród kolekcjonerów europejskich i amerykańskich. Obrazy Chełmońskiego podróżowały po świecie, ale on sam nigdy nie był wielkim podróżnikiem. Wiemy, że był w Wenecji, przejeżdżał przez Wiedeń, znał Monachium i Paryż, był na północy Francji na wakacjach. Ale o tamtych podróżach wiemy niewiele, za to dobrze udokumentowane są jego wyjazdy na Ukrainę, Litwę i Polesie.

Wróćmy jeszcze do wątku paryskiego sukcesu. Mimo że był zauważany na Salonie, to dopiero w 1882 r. otrzymał od jury wystawy honorowe wyróżnienie, które jest nagrodą niższej rangi niż medale, a tych nigdy mu nie przyznano. Ale już owo wyróżnienie pozwalało mu wystawiać obrazy na Salonie bez konieczności przechodzenia przez selekcję jury. Po powrocie do Polski w 1889 r. wysłał na wystawę światową do Paryża cztery obrazy, które wówczas nagrodzono najwyższym wyróżnieniem Grand Prix. Od tego momentu rozpoczyna się okres międzynarodowej chwały. W 1891 r. otrzymuje dyplom honorowy na Międzynarodowej Wystawie Sztuki w Berlinie. Następnie odbywają się jego samodzielne wystawy: w 1907 r. w Towarzystwie Zachęty Sztuk Pięknych w Warszawie, w Towarzystwie Przyjaciół Sztuk Pięknych w Krakowie i we Lwowie.

**EMB:** Ale trzeba pamiętać, że w roku 1888, czyli tuż przed sukcesem na wystawie światowej w Paryżu, nastąpił skandal artystyczny w Warszawie, związany z odrzuceniem jego prac przez Komitet Zachęty. Były to obrazy: „Zając wśród zboża” (nieuwzględniony w ekspozycji z uwagi na ograniczoną przestrzeń wystawienniczą), „Noc gwiazdzista” i „Droga przez las” (obecne na wystawie) oraz

dwa płótna o nieznanym obecnie miejscu przechowywania – „Cisza nocna” i „Wieczór. Lelki”. Bardzo chciałabym zobaczyć owe „Lelki” w kolorze, bo znamy to dzieło jedynie z czarno-białej reprodukcji: widzimy lecące nisko nad wiejską drogą ptaki i kładące się ich cienie. Ten obraz został pokazany na wystawie w Salonie Sztuk Pięknych Aleksandra Krywulta, wraz z innymi odrzuconymi przez Zachęte. Kupiła go wtedy za 75 rubli bratowa malarza, żona Adama Chełmońskiego, aby wesprzeć finansowo szwagra. Dzieło to było w posiadaniu rodziny do czasów okupacji, kiedy to zostało zabezpieczone w skrytce w mieszkaniu przy ul. Kasprówicza w Warszawie. Niestety, skrytka została obrabowana podczas Powstania Warszawskiego.

Trzeba było dopiero międzynarodowego uznania, żeby w roku 1890 odbyła się pierwsza monograficzna wystawa Chełmońskiego w warszawskiej Zachęcie. Wtedy stołeczna prasa entuzjastycznie przyjęła jego prace i wreszcie uznano go za wielkiego malarza narodowego.

### Wystawa „Józef Chełmoński”

Muzeum Narodowe w Warszawie, **27 września 2024–26 stycznia 2025**

Kuratorzy: Ewa Micke-Broniarek, Wojciech Głowacki

Układ wystawy odzwierciedla najważniejsze dziedziny malarskich zainteresowań Chełmońskiego: ukazuje go jako kronikarza codziennego życia wsi, artystę zafascynowanego koźmi, ich urodą, charakterem, żywiołową dynamiką ruchu, wreszcie jako wrażliwego obserwatora natury, dostrzegającego także duchowy, religijno-mistyczny wymiar jej bytu. Tak zaprojektowana ekspozycja tworzy okazję do nowego, krytycznego spojrzenia na malarstwo Chełmońskiego. Wystawa stanowi zwieńczenie projektu badawczego realizowanego wspólnie przez Muzea Narodowe w Warszawie, Poznaniu i Krakowie. Towarzyszy jej katalog dzieł malarskich Józefa Chełmońskiego.





© MONIKA NOWICKA-MIAŚNIEWICZ/IFPS (5)

# Wyzwania dla liderów polskiej medycyny przyszłości

Relacja z debaty zorganizowanej przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” w ramach IV Kongresu „Zdrowie Polaków”, tworzonego przez prof. Henryka Skarżyńskiego.

**R**ozmowę poprowadziła dr Iwona Kania, zastępca rzecznika prasowego Naczelnej Izby Lekarskiej, a udział w niej wzięli (w kolejności alfabetycznej): prof. n. med. Michał Grąt, transplantolog, kierownik Kliniki Chirurgii Ogólnej, Transplantacyjnej i Wątroby UCK WUM, konsultant krajowy w dziedzinie transplantologii klinicznej, laureat tytułu Młodego Promotora Polski w kategorii nauka; Katarzyna Kacperczyk, podsekretarz stanu w Ministerstwie Zdrowia; dr n. med. Paweł Salwa, urolog; prof. dr hab. Piotr Skarżyński, otolaryngolog, związany z Instytutem Fizjologii i Patologii Słuchu, Światowym Centrum Słuchu w Kajetanach oraz Centrum Słuchu i Mowy Medincus (laureat Godła „Teraz Polska”); prof. n. med. Piotr Suwalski, kardiochirurg, dyrektor Państwowego Instytutu Medycznego MSWiA, kierownik Kliniki Kardiochirurgii i Transplantologii PIW MSWiA (laureat Godła „Teraz Polska”); prof. n. med. Anna Wójcicka, założycielka Fundacji Wiedzieć Więcej (laureat Godła „Teraz Polska”). Debata otworzył Krzysztof Przybył, prezes Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”.



**Krzysztof Przybył:** Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” ma przyjemność od początku współpracować z Kongresem „Zdrowie Polaków”, na którym poruszana jest ważna i bliska nam problematyka. Każdy obywatel ma prawo do ochrony zdrowia, ale też powinien mieć obowiązek przed samym sobą prowadzić zdrowy styl życia i dbać o swój dobrostan. Do tego niezbędna jest dobra relacja pacjenta z lekarzem, który przekona i wdroży profilaktykę zdrowotną, będzie monitorował stan zdrowia pacjenta w celu utrzymania dobrostanu, zapobiegania chorobom czy ich konsekwencjom.

Liderzy medycyny XXI w. pomagają zwalczać choroby trapiące współczesnych ludzi. Przed nimi stoją wielkie wyzwania: demografia, rosnące potrzeby zdrowotne i koszty opieki medycznej. Nowoczesne technologie i stale zmieniający się cyfrowy świat wymagają od medyków ciągłego rozszerzania kompetencji o znajomość nowoczesnych metod analizy dużych zestawów danych, wykorzystywania technologii AI, druku 3D, wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości czy robotyki. Pomocne są testy genetyczne, które pozwalają w sposób kompleksowy określić zmiany w genach związane z różnymi chorobami. Nowoczesna medycyna wymaga doświadczenia i szerokich kompetencji, jakie mają liderzy, którzy przyjęli zaproszenie do dzisiejszej debaty. Większość z nich jest związana z naszą Fundacją, gdyż są laureatami Godła „Teraz Polska” lub laureatami tytułu Promotora Polski.





**Iwona Kania:** Czy Polacy zaufali robotyce i czy procedury robotyczne są dostępne w leczeniu chorób urologicznych, których rejestrujemy coraz więcej?



**Paweł Salwa:** Polacy w pełni zaufali robotyce w medycynie. Aczkolwiek chciałbym przypomnieć, że robotyka w urologii nie jest nowinką. To jest standard medyczny od przynajmniej 10 lat.

Swoją przygodę z robotyką zacząłem 12 lat temu w Niemczech, gdzie przepracowałem siedem lat i obserwowałem efekty leczenia tą metodą stosowaną przez doświadczonych operatorów. Były one o tyle lepsze, że metoda szturmem zdobyła rynek. Przy okazji chciałbym podkreślić, że pojęcie robota jest w tym przypadku całkowicie mylące. Operatorzy posługują się de facto telemanipulatorem, czyli urządzeniem, które przenosi ich ruchy w skali mikro. Zatem za rezultat operacji odpowiada całkowicie lekarz operator. Natomiast nie jest tajemnicą, że toczą się prace nad automatyzacją zabiegów medycznych. Sam brałem w nich udział. Jest kwestią przyszłości, kiedy maszyny będą w stanie samodzielnie wykonywać operacje, a jeżeli te roboty nauczą się radykalnej prostatektomii, która jest królową zabiegów urologicznych, to dlaczego nie miałyby się nauczyć każdej innej operacji?

**Iwona Kania:** Jakie są plusy wykonania zabiegu radykalnej prostatektomii przy użyciu robota?

**Paweł Salwa:** Wykonałem ponad dwa tysiące takich zabiegów i to, co możemy osiągnąć, a co jest istotne dla pacjenta, to całkowite usunięcie nowotworu przy zachowaniu męskich funkcji, czyli trzymania moczu i aktywności seksualnej. To są kluczowe zalety. Natomiast dodatkowe korzyści to lepszy efekt kosmetyczny, krótszy pobyt w szpitalu i mniejszy ból.

**Iwona Kania:** Czego brakuje w naszym systemie ochrony zdrowia, aby prawidłowa informacja o urologii robotycznej docierała do pacjenta?

**Paweł Salwa:** Odpowiem przewrotnie, bo skupię się na tym, czego jest za dużo. Moim zdaniem za dużo w przestrzeni publicznej jest wypowiedzi i opinii pochodzących od osób profesjonalnych, ale nie w tej dziedzinie. Jeżeli czytam „fachowe” opinie, że po zabiegu robotycznym pacjent ma mniejszą ranę, która ładniej wygląda, to mi się nóż w kieszeni otwiera. Bo nie ten aspekt jest kluczową zaletą takiego zabiegu. Cóż, mamy czasy mediów społecznościowych, w których „rację” ma ten, kto ma większy zasięg. Co z tego, że ja powiem coś merytorycznego, jeśli moja wypowiedź dotrze do, powiedzmy, tysiąca osób? Tymczasem dla pana

z tatuażami, którego ogląda milion osób, zaletą tej metody będzie fakt, że podczas operacji nie zniszczono mu tatuażu.

**Iwona Kania:** Zarządzanie jednym z najbardziej strategicznych miejsc w polskiej medycynie jest wyzwaniem dla odważnych czy raczej zadaniem dla metodycznych profesjonalistów?



**Piotr Suwalski:** To wielkie wyzwanie, któremu można sprostać, działając metodycznie i konsekwentnie. Państwowy Instytut Medyczny MSWiA jest jednym z największych szpitali w Polsce, który odgrywa ponadto bardzo ważną rolę w systemie obrony kraju. Możemy teraz śmiało

o tym mówić, ponieważ sytuacja w ostatnich latach uległa zmianie i do niej musimy dostosować system ochrony zdrowia. Zarządzanie tak wielkim i skomplikowanym organizmem to rzeczywiście zadanie dla odważnych, które wymaga ułożenia priorytetów. Staramy się uciec do przodu. Realizujemy sześć nowych inwestycji, które umożliwią powstanie nowej części szpitala, tak wielkiej, jak ten obecny. To nasz plan strategiczny. Nie zaniedbujemy oczywiście działalności naukowej w ramach instytutu, który powstał przecież bardzo niedawno. Mamy już strukturę, są powołani profesorowie, adiunkci. Praca w instytucie jest dla wielu bardzo motywująca, ale też porządkująca codzienne życie szpitala.

**Iwona Kania:** Jak przenieść doświadczenia w kierowaniu kliniką na wymiar zarządzania szpitalem?

**Piotr Suwalski:** Szukam potencjału w ludziach, którzy mnie otaczają. Trzeba wyrobić w sobie umiejętność tworzenia zespołów, delegowania zadań w sposób jasny i czytelny, a także doceniać pracowników. Odkrywać te jednostki, których wcześniej struktura nie doceniała. Z wielką satysfakcją obserwuję, jak restrukturyzacja i przydział nowych zadań wyzwoliły nowy potencjał u wielu osób.

Jestem przekonany, że posiadanie wiedzy medycznej i znajomość funkcjonowania medycyny są nieodzowne w kierowaniu jednostkami służby zdrowia.

**Iwona Kania:** Jakie miałby pan rady dla zarządzających placówkami ochrony zdrowia, którzy mierzą się z kryzysami ekonomicznymi placówek, a niekiedy tracą wiarę we własne możliwości?

**Piotr Suwalski:** Będąc kierownikiem dużej kliniki, a teraz dyrektorem ogromnego szpitala i instytutu naukowego, odebrałem wiele ważnych lekcji. Przede wszystkim trzeba być otwartym na ludzi, gdyż wiele osób chce się rozwijać i uczestniczyć we wspólnym dziele.

Jako szpital dysponujemy nowoczesnymi metodami leczenia, prowadzimy projekty robotyczne w zakresie urologii czy ginekolo-

gii. Mamy największy w Europie ośrodek kardiochirurgii robotycznej. Udało nam się pozyskać najlepszych specjalistów z zakresu sztucznej inteligencji i wspólnie pracujemy nad systemami informatycznymi wspomagającymi administrację czy diagnostykę.

Jednak nie możemy zapominać, że codzienna opieka nad pacjentem odbywa się w ramach podstawowej opieki zdrowotnej i ambulatoryjnej opieki specjalistycznej. Dlatego chcemy wzmocnić te formy świadczenia usług medycznych, kładąc nacisk na interakcję z pacjentem. Ważną dziedziną w naszym przypadku jest także medycyna pracy i orzecznictwo dla służb mundurowych, którym zapewniamy opiekę medyczną.

**Iwona Kania:** W jakim zakresie genetyka może decydować o medycynie przyszłości?



**Anna Wójcicka:** Coraz więcej raportów wskazuje na to, że genetyka będzie niezbędnym elementem medycyny przyszłości. Dlaczego? Bo geny budują nasz organizm i odpowiadają nie tylko za to, jak wyglądamy, ale przede wszystkim – jak chorujemy.

Możemy się urodzić z pewnymi uszkodzeniami genetycznymi, które warunkują, że na przykład z większym prawdopodobieństwem zachorujemy na choroby serca czy na nowotwór prostaty. Dlatego badania genetyczne są narzędziem, które będzie w stanie określić profil ryzyka chorób u każdego pacjenta. Oczywiście obecnie takie badania nie są rutynowo wykonywane, ale już dziś genetyka daje nam takie narzędzia do ręki.

W genach mamy zapisane wszystkie informacje, nawet to, jak będziemy reagować na większość leków, również takich prostych, jak ibuprofen czy paracetamol. Badania genetyczne realnie personalizują medycynę. Każdy pacjent jest inny i tę indywidualność warunkuje właśnie genetyka.

**Iwona Kania:** Co musiałoby się wydarzyć w systemie ochrony zdrowia, aby zwykli pacjenci mogli korzystać z zalet badań genetycznych?

**Anna Wójcicka:** To bardzo trudny temat, ale muszę z przykrością stwierdzić, że genetyka w Polsce właściwie jeszcze nie istnieje. Choć jest to dziedzina, która rozwija się bardzo szybko.

Pierwsze geny człowieka przeczytaliśmy dopiero 21 lat temu i od tego czasu dopasowujemy je do poszczególnych cech i poszczególnych chorób. Dziś mamy już dobrze zidentyfikowane geny odpowiadające za wrodzone ryzyko zachorowania na nowotwory. Jest ich około 70. Wszyscy zapewne znają historię Angeliny Jolie. Każdy z nas może się urodzić z uszkodzeniem takiego genu i wtedy ryzyko zachorowania na nowotwór może być wysokie albo bardzo wysokie. Warto byłoby to wiedzieć, ale tak się nie

dzieje. W Polsce pacjenci onkologiczni mają dostęp do badań genetycznych. Najczęściej są one wykonywane u młodych pacjentek z nowotworem piersi. Jak pacjentka zachoruje, to możemy sprawdzić, czy nie stało się to z uwagi na wrodzone obciążenie. Według wyników tych badań jest dobierane leczenie, ale to jest niewielki zakres tego, gdzie genetyka mogłaby mieć zastosowanie.

W Polsce refundowane badania genetyczne może zlecić lekarz ze specjalizacją z genetyki klinicznej, a tych jest około 200. Dlatego czas oczekiwania na wizytę w poradni genetycznej wynosi minimum półtora roku. Zatem system nie działa z uwagi na niewystarczające finansowanie, brak lekarzy specjalistów oraz brak specjalistów w laboratoriach, którzy są w stanie czytać geny człowieka i właściwie interpretować wyniki.

Genetyka pozwala na wykrycie chorób na etapie bezobjawowym. Gdybyśmy wiedzieli o genetycznym obciążeniu pacjenta, wiedzielibyśmy też, w jakim kierunku go obserwować. W rezultacie oszczędności dla systemu ochrony zdrowia byłyby ogromne.

**Iwona Kania:** Zatem genetyka powinna być wprowadzona przynajmniej do programów profilaktyki onkologicznej.

**Anna Wójcicka:** Mam nadzieję, że tak się stanie w ciągu najbliższych lat. Tym bardziej, że z raportu OECD z 2023 r. na temat stanu polskiej onkologii wynika, że umieralność z powodu nowotworów w Polsce jest średnio o 15 proc. wyższa niż w innych krajach Unii Europejskiej. Jest to spowodowane tym, że w Polsce refundowanych jest o 30 proc. mniej leków niż w innych krajach. Jednak główną przyczyną tego stanu rzeczy jest późna wykrywalność nowotworów, gdyż – jak pokazał raport – udział Polaków w badaniach przesiewowych jest bardzo niski. W 2018 r. z zaproszeń na mammografię skorzystało 41 proc. pacjentek. W 2023 r. było to jedynie 21 proc. W przypadku cytologii wyniki są jeszcze gorsze: w 2018 r. zgłosiło się 27 proc. pacjentek, zaś w 2023 r. – 11 proc. Na badania przesiewowe prawie nikt się nie zgłasza, gdyż 70 proc. Polaków uznaje, że nie będzie się badać, dopóki nie musi, czyli nie ma jakiegoś objawu. Prawie 20 proc. osób nie bada się, gdyż nie wierzy, że zostanie wyleczonych.

Brakuje nam edukacji. W szkole nie uczymy się świadomości własnego ciała, własnego zdrowia. Nie wiemy, co możemy zrobić sami dla siebie, żeby na niektóre choroby nie zachorować. Poprawa stanu rzeczy powinna zacząć się od edukacji oraz od większej dostępności do wszystkich badań profilaktycznych i lepszego sposobu informowania pacjentów.

**Iwona Kania:** Transplantologia ma w Polsce wspańskie podwaliny, zbudowane przez prof. Religę i prof. Zembałę. Jednak mierzy się z negatywnymi mitami, których ostatnio nie brakuje.

**Michał Grąt:** Niestety, fałszywe teorie zawsze będą towarzyszyć transplantologii, gdyż tak się dzieje w przypadku tematów skomplikowanych i trudnych do zrozumienia. Działania dezinformacyjne

macyjne, podejmowane z premedytacją, mogliśmy obserwować również w przypadku ruchów antyszczepionkowych. Tymczasem transplantologia to piękna dziedzina, pozwalająca ratować ludzkie życie. Kiedy współczesna medycyna nie jest w stanie zaoferować choremu nic poza przeszczepieniem wątroby, to dla niego to przeszczepienie jest darem życia. Transplantologia w Polsce rzeczywiście ma wspaniałe podwaliny, które pozwoliły na jej dynamiczny rozwój. Mamy ośrodki transplantacyjne, programy przeszczepień narządowych i przeszczepianie szpiku.

Po ciosie, który nastąpił w czasie pandemii, kiedy liczba przeszczepień z wiadomych przyczyn spadła, nie tylko zwiększyliśmy liczbę przeszczepień do poziomu z najlepszych lat sprzed pandemii, ale zdecydowanie przekroczyliśmy te liczby. Wpływ na to ma pozytywny odbiór społeczny, który zaowocował choćby większą liczbą identyfikowanych zmarłych dawców. Mamy największy na świecie ośrodek transplantacji wątroby od dawcy zmarłego. Wprowadzamy także najnowsze metody w przypadku przeszczepienia wątroby, nerek i narządów klatki piersiowej.

**Iwona Kania:** Zanim zespół przystąpi do przeszczepu, na sali operacyjnej musi nastąpić sprawne pobranie narządu od dawcy. Jak funkcjonuje w Polsce system koordynacji przeszczepień w porównaniu z praktykami europejskimi?



**Michał Grąt:** To podchwytliwe pytanie, bo oczywiście wszystko, co robimy, możemy z pewnością zrobić lepiej. Do tego koordynacja przeszczepienia czy koordynacja pobrania to są bardzo wąskie pojęcia. Należy mówić o przestrzeni transplantacyjnej w Polsce, która obejmuje wszystko:

koordynację, świadomość społeczną, alokację narządów, bo to jest rzecz absolutnie kluczowa z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania programów transplantacyjnych i rozwoju transplantologii. W różnych miejscach na świecie te procesy są zorganizowane nieco odmiennie, ale mają wspólną bazę. Jako konsultant krajowy ds. transplantologii klinicznej odbyłem wiele rozmów z Poltransplantem (Centrum Organizacyjno-Koordynacyjnym ds. Transplantacji), w wyniku których odstępimy od alokacji narządów do poszczególnych ośrodków. Kiedy powstawały nowe ośrodki transplantologii, system alokacji narządów zakładał równy podział narządów pomiędzy poszczególne ośrodki. Tymczasem najbardziej sprawiedliwy system alokacji narządów, jaki znamy, to alokacja do pacjenta. Mamy łączną listę oczekujących w Polsce na przeszczepienie serca czy wątroby i ten pacjent, który najpilniej potrzebuje przeszczepienia, w pierwszej kolejności otrzymuje narząd, który jest pobierany od zmarłego dawcy. To jest ogromna zmiana systemu w Polsce. Kolejny problem do rozwiązania to nadmierna formalizacja i dążenie do absolutnej przejrzystości procedury. Transparentność jest oczywiście bardzo ważna, ale

wprowadzenie nadmiernych ograniczeń formalnych może doprowadzić do regresji transplantologii.

Rozpoczęliśmy w Polsce program przeszczepiania jednej wątroby pobranej od zmarłego dawcy, podzielonej dla dwóch dorosłych biorców. Te programy są znane na świecie, ale w niektórych krajach odstąpiono od tej procedury na skutek nadmiernego formalizmu. Na przykład w Niemczech ośrodek, który pobierał wątrobę od zmarłego dawcy i dzielił ją między dwóch biorców ze swojej listy, obecnych na miejscu, usłyszał zarzuty, że drugi fragment wątroby powinien zostać wysłany do ośrodka, w którym jest pacjent z pilniejszą potrzebą przeszczepu. Takie postępowanie jest nie-realne ze względu na zbyt długi czas niedokrwienia organu oraz zbyt skomplikowane problemy organizacyjne. W związku z tym ośrodki zaczęły odchodzić od tego typu przeszczepień. W Polsce mamy większą autonomiczność ośrodków i bardziej elastyczne podejście Poltransplantu, więc mam nadzieję, że ten program się u nas powieździe.

**Iwona Kania:** Jakiego wsparcia potrzebuje polska transplantologia? Czy młodzi medycy chętnie wybierają tę ścieżkę zawodową?

**Michał Grąt:** Polska transplantologia przede wszystkim potrzebuje dobrej atmosfery, która przekłada się na dobry odbiór społeczny. Więcej identyfikowanych zmarłych dawców narządów oznacza większą liczbę chorych, którym będzie można pomóc.

Transplantologia jest dziedziną, która wymaga wielu poświęceń i rezygnacji z dużej części wolności, szczególnie jeśli chodzi o zarządzanie czasem wolnym. To nie wpisuje się w obowiązujący trend *work-life balance*. I nigdy tak nie będzie. Nigdy przecież nie powiemy, że pracujemy od poniedziałku do czwartku, ale już od piątku do niedzieli nie wykonujemy przeszczepień, mimo że chorzy pilnie tego potrzebują. Transplantologia to piękne opowieści o sukcesach, ale także skomplikowane, ryzykowne operacje, wykonywane u bardzo ciężko chorych, w bardzo trudnych warunkach technicznych. Dlatego transplantologia to historia sukcesów, ale też porażek, którym niestety nie możemy zapobiec. Dlatego niewiele lekarzy decyduje się na chirurgię transplantacyjną; jeszcze przez wiele lat będziemy opierać się na pasjonatach, którzy są w stanie wiele poświęcić, aby wykonywać ten piękny zawód.

**Iwona Kania:** Czy praca chirurga w Polsce pozwala na spełnienie i rozwój?



**Piotr Skarżyński:** Chirurg w Polsce, szczególnie w mojej specjalności, ma duże szanse na rozwój ze względu na dostęp do nowych technologii i pracę w stabilnym systemie. Ale musi pamiętać, że zmieniły się oczekiwania pacjentów – szczególnie po pandemii – którzy są bardziej świadomi



tego, czego oczekują i co chcą osiągnąć. Mają dostęp do wiedzy, potrafią ocenić efekty i są bardzo konkretni. Wprowadzono wiele rozwiązań, które sprzyjają pacjentom, przykładem jest Fundusz Kompensacyjny Zdarzeń Medycznych. Pacjenci wymagają od chirurga coraz więcej, dlatego też chirurdzy zabezpieczają się przed niepożądanymi skutkami swoich działań, czasem wstrzymują się od operacji na rzecz leczenia zachowawczego. Chyba że zmiany chorobowe są zaawansowane i wymagają pilnej interwencji chirurgicznej.

Mam doświadczenie w pracy w krajach wysokorozwiniętych, jak Stany Zjednoczone, i mniej rozwiniętych, jak kraje afrykańskie czy Azji Środkowej. Podglądamy, jakie praktyki możemy przenieść na nasz grunt, aby lepiej służyć pacjentom.

**Iwona Kania:** W jakim stopniu przywództwo jest ważne w pracy chirurga?

**Piotr Skarżyński:** Chirurg niesie w sobie przywództwo i odpowiedzialność za zespół przy stole operacyjnym. Jako absolwent studiów menedżerskich mający kontakty z liderami ze świata biznesu mogę potwierdzić, że dobre zarządzanie zespołem to nie tylko największa liczba operacji, ale także najmniejsza liczba komplikacji. Dlatego tak ważny jest dla mnie dobór współpracowników, którzy mają kompetencje i do których mam zaufanie. Często powtarzam osobom zaczynającym karierę w medycynie, że ważne jest to, co przed nami i co będzie po nas. Równie ważna jest komunikacja z pacjentem na każdym etapie procesu leczenia – i dotyczy to każdego z członków zespołu. Gdy ktoś źle przekazuje informacje, pacjent czuje się zagubiony i trafia w sidła internetowe na rozmaitych forach.

W miarę wolnego czasu lubię śledzić te fora, aby sprawdzić, jak rozprzestrzenia się *fake news* lub co piszą o naszym szpitalu. Czasem potrafię rozpoznać trolle lub komentarze opłacone przez firmy farmaceutyczne.

Kiedy wydaje nam się, że osiągnęliśmy sukces, zawsze może przyjść ktoś, kto ma szerszy horyzont. Mój mentor biznesowy dodawał do tego: „Im później przyjdzie, tym masz większy sukces”.

Pamiętam też pierwsze zdanie pani profesor na zajęciach z interny, aby do pacjenta zawsze przyjść pachnącym, w czystej koszuli i krawacie. Ja z kolei mówię młodym ludziom, aby zawsze starali się być potrzebni. Kiedy jako stażysta robiłem wywiady z pacjentami i sam opisywałem choroby, to starałem się to robić jak najlepiej, aby lekarz – a był to często mój tata – szybko zapoznał się z historią i wylał kluczowe informacje. Czasem uwagę dawał doświadczony farmaceuta, doradzając taki dobór leków, aby nie było reakcji krzyżowych. Jeżeli młody lekarz dobrze wykonuje swoje zadania i budzi zaufanie, to przyjdzie taki moment, kiedy dostanie swoją szansę.

**Iwona Kania:** Tytułem podsumowania: jacy muszą być współcześni liderzy polskiej medycyny, aby zaistniała synergia i współpraca?

**Michał Grąt:** Współcześni liderzy medycyny, niezależnie od tego, w jakim kierunku się rozwijają, muszą być pełni pasji, profesjonalizmu i empatii w stosunku do chorych. To są trzy czynniki gwarantujące dobry kierunek rozwoju i szansę na sukces – nie osobisty, ale sukces niesienia najlepszej pomocy chorym.

**Paweł Salwa:** Powiedziałbym za Elonem Muskem, że niezależnie od tego, czy chcesz być liderem w medycynie, czy w innej dziedzinie, musisz mocno skupić się na celu, wypracować kompetencje merytoryczne i wdrożyć nowoczesne technologie, bo od tego nie ma odwrotu.

**Piotr Skarżyński:** Po pierwsze, nie ma drogi na skróty. Po drugie, cały czas trzeba się rozwijać, ponieważ wiedza się rozwija. Musimy umieć dostrzegać własne błędy i wyciągać z nich wnioski, stawiając się w roli i pacjenta, i asystenta, i szefa. Jeżeli spojrzymy na problem z różnych perspektyw, dostrzeżemy dużo więcej niż z pozycji, w której jesteśmy.

**Piotr Suwalski:** Lider powinien być inspirujący dla całego zespołu, w skład którego wchodzi nie tylko lekarze, ale wszyscy medycy. Zawsze musimy od siebie wymagać więcej i umieć przyznać się do popełnienia błędu, jeżeli on się zdarzy. Lider powinien też mieć kontakty i obycie międzynarodowe, aby móc otworzyć wrota do wymiany intelektualnej, technologicznej pomiędzy naszym krajem a Europą i światem.

Jedną z inspiracji była dla nas nagroda w postaci Godła „Teraz Polska”, bo dzięki niemu dostaliśmy potwierdzenie, że nasza praca jest potrzebna.

**Anna Wójcicka:** Słowo „lider” ma bardzo wiele znaczeń, ale jeżeli pomyślimy o nim jako o osobie, która kształtuje rzeczywistość wokół siebie i za którą podążają inni, to w obszarze medycyny musi cechować się pasją, musi na pierwszym miejscu widzieć pacjenta, ale też cały czas się uczyć, dlatego że medycyna zmienia się niesamowicie szybko.

**Iwona Kania:** W jaki sposób środki z KPO mogą realnie zmienić oblicze systemu ochrony zdrowia w naszym kraju?



**Katarzyna Kacperczyk:** Odpowiadam w Ministerstwie Zdrowia za środki inwestycyjne. Od początku pracy moim celem jest, żeby pieniądze trafiały tam, gdzie są najbardziej potrzebne, a programy wsparcia odpowiadały na realne potrzeby podmiotów leczniczych i pacjentów.

Z Krajowego Planu Odbudowy możemy przeznaczyć blisko 18 mld złotych na inwestycje w system ochrony zdrowia. To poważna kwota, która jest podzielona na kilka obszarów. Największe



© MONIKA NOWICKA-MIAŚKIEWICZ/IFPS (2)

środki, wynoszące 1,3 mld złotych, wesprą sektor szpitalnictwa w Polsce. Już ogłosiliśmy część konkursów dla szpitali powiatowych na rozwój opieki długoterminowej i związane z tym inwestycje, takie jak doposażenie, przebudowa, modernizacja. Uruchomiliśmy też konkurs o wartości 5,2 mld złotych dla szpitali, które wchodzą w skład Krajowej Sieci Onkologicznej. Warto dodać, że mogą w nim wziąć udział nie tylko placówki wysokospecjalistyczne, ale także szpitale na każdym poziomie, które zapewniają diagnostykę i leczenie pacjentów onkologicznych.

Do tych dwóch konkursów wprowadzamy wymóg inwestycji w strefy komfortu pacjenta, czyli oprócz środków na sprzęt wysokospecjalistyczny czy na rozbudowę infrastruktury dajemy szpitalom możliwość pozyskania środków na poprawę komfortu leczenia. Wiadomo przecież, że w procesie leczenia każdej choroby, a szczególnie chorób onkologicznych, ogromne znaczenie ma strona psychiczna – żeby pacjent miał miejsce na odpoczynek, spotkania z rodziną, ze znajomymi. A także żeby mógł być aktywny zawodowo i realizować swoje sprawy. Kładziemy silny akcent na propacjencki wymiar tych konkursów i inwestycji w szpitalach. Oprócz tego mamy jeszcze w planach konkurs na wsparcie szpitali udzielających świadczeń w obszarze kardiologii oraz konkurs dla wszystkich szpitali, które będą chciały poprawić efektywność funkcjonowania i podnieść jakość opieki zdrowotnej.

Drugim ważnym obszarem jest cyfryzacja służby zdrowia. Stąd nasz plan dofinansowania działań związanych z bezpieczeństwem danych, a także wypracowaniem narzędzi diagno-

stycznych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Coraz częściej mówimy o nowych technologiach, o sztucznej inteligencji, która z pomocą lekarzy zrewolucjonizuje diagnostykę i leczenie pacjentów.

Nie zapominamy oczywiście o kształceniu lekarzy – mamy ponad 3 mld złotych na wsparcie uczelni medycznych i takich, które kształcą na kierunkach medycznych. Jest to wsparcie wielorakie: od infrastruktury związanej z dydaktyką, poprzez infrastrukturę w szpitalach, które uczestniczą w kształceniu studentów, aż po system zachęt i wsparcia stypendialnego dla młodych adeptów ochrony zdrowia.

Mamy nadzieję, że kompleksowe podejście do inwestowania w system ochrony zdrowia, którego działanie jest nastawione na pacjenta, będzie służyć przede wszystkim pacjentom, ale także lekarzom i pracownikom służby zdrowia, żeby mogli pracować w coraz lepszych i godnych warunkach.

**Iwona Kania:** Nawet najlepsze programy rządowe nie wystarczą, aby dokonała się zmiana w systemie ochrony zdrowia. Potrzebna jest synergia wszystkich jego interesariuszy. W jaki sposób doprowadzić do skutecznej współpracy?

**Katarzyna Kacperczyk:** To prawda. Dlatego wszystkie konkursy przygotowaliśmy w ścisłej współpracy z dyrektorami szpitali, menedżerami, personelem medycznym, tak aby uwzględniały potrzeby wszystkich interesariuszy systemu ochrony zdrowia. I mamy nadzieję, że korzyść z tych konkursów odniesie każda grupa z nim związana.

Oczywiście zachęcamy do współpracy w innych obszarach, choćby w kontekście prezydencji Polski w Radzie Unii Europejskiej, która rozpoczyna się 1 stycznia 2025 r. Mamy trzy bardzo ambitne priorytety: rozwój cyfryzacji systemów ochrony zdrowia w Unii Europejskiej, profilaktykę oraz zdrowie psychiczne dzieci i młodzieży w kontekście zagrożeń wynikających z korzystania z mediów społecznościowych oraz innych uzależnień, w tym pochodzących z nowych technologii. W tym zakresie współpracujemy z różnymi ośrodkami naukowo-badawczymi i wybitnymi ekspertami z zakresu zdrowia publicznego, którzy wspierają nas swoją wiedzą i chcą być aktywni w czasie polskiej prezydencji. Będzie to znakomita okazja, aby wypracować wspólne rozwiązania dla całej Unii Europejskiej, ale także żeby pokazać Europie to, co mamy najlepszego w polskiej medycynie: naszych naukowców, lekarzy i pielęgniarki, którzy każdego dnia uczestniczą w leczeniu pacjentów, ale też w całościowym budowaniu nowoczesnego systemu ochrony zdrowia. W czasie prezydencji będziemy także promować wśród Polek i Polaków wiedzę o znaczeniu profilaktyki w dbałości o jakość życia i dobrostan. Przed nami też wyzwanie związane z negocjowaniem pakietu farmaceutycznego, polegające na uzyskaniu bezpieczeństwa lekowego dla pacjentów w całej Unii Europejskiej.

# Możliwość umieszczania własnych obiektów w przestrzeni kosmicznej otworzyła nowe rynki i segmenty usług

- Na świecie istnieją firmy, które specjalizują się w dostarczaniu danych satelitarnych i mają ku temu odpowiednie zaplecze i skalę działania. Nasza ambicja to dostarczanie takim podmiotom najlepszych możliwych narzędzi: satelitów i zaawansowanych systemów, które wspierają ich działalność.
- Największym wyzwaniem jest stworzenie komputera kwantowego o wystarczającej mocy, by efektywnie przetwarzał dane.
- W zasadzie żaden sektor *deep tech* – czy to związany z technologiami kosmicznymi, kwantowymi, czy zaawansowanymi systemami inżynieryjnymi – nie rozwinął się na świecie bez silnego zaangażowania struktur państwowych.
- Ukraińska armia miała dostęp do danych pochodzących z około 50–60 satelitów, amerykańskich i europejskich, podczas gdy Rosjanie posiadali jedynie pięć własnych satelitów. Efekt? Ukraińcy z precyzją eliminowali kolumny pancerne przeciwnika.

Z prof. **Grzegorzem Broną** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Panie profesorze, nasi czytelnicy zapewne kojarzą pana działalność, ale rozumiem, że pojawiają się nowe projekty, idee. Czy mógłby pan w skrócie opisać, czym obecnie się zajmuje, zarówno w Creotechu, jak i innych przedsięwzięciach?

**Grzegorz Brona:** W Creotechu zajmujemy się technologiami *deep tech* – to więcej niż *high tech*, ponieważ łączymy przełomowe odkrycia naukowe z biznesem. I nie chodzi tu o powszechne innowacje, ale o rozwiązania naprawdę pionierskie, które znajdują się na granicy poznania. Na przykład nasze projekty obejmują technologie kosmiczne – od małych satelitów po bardziej zaawansowane systemy sond kosmicznych. To rozwiązania oparte na najnowszych osiągnięciach w elektronice, sztucznej inteligencji, materiałach inżynieryjnych. Pracujemy z technologią tak świeżą, że jej wdrożenie przemysłowe w wielu miejscach dopiero nastąpi.

Rozwijamy również technologie kwantowe, zarówno w zakresie komunikacji kwantowej i wymiany kluczy szyfrujących, jak i komputerów kwantowych. Ten obszar także opiera się na wiedzy, którą naukowcy tworzą na bieżąco – jesteśmy świadkami, jak teoria przechodzi do realnych zastosowań, co prawdopodobnie zdominuje światową elektronikę około 2030 r. Działamy na przedpolu nowej fali technologicznej, która dopiero się rozwija, ale już ma wyraźne kierunki.

**KB:** Proszę o rozwinięcie wątku technologii kosmicznych. W szczególności – jak się ma ta działalność do spektakularnej misji Eagle Eye?

**GB:** Kiedy zakładaliśmy firmę w 2012 r., przyjęliśmy ambitny cel. Nie chcieliśmy ograniczać się do dostarczania podzespołów, czyli prostych modułów, części czy elektroniki dla innych firm. Naszą wizją było stworzenie pełnowymiarowych satelitów – całych, kompleksowych systemów do zastosowań komercyjnych i naukowych. Mówimy tu o satelitach o masie do 200 kilogramów, które wymagają znacznie większych nakładów, ale też oferują spółce większe marże i stabilność finansową. To praca na poziomie „systemu systemów”, złożonych, wysoko zaawansowanych projektów, które realizuje jedynie garstka firm na świecie.

Misja Eagle Eye, która odbyła się latem 2024 r., była przełomem. Po jej sukcesie dołączyliśmy do elitarnego grona – jesteśmy siódmą firmą w Europie, która dostarcza kompleksowych rozwiązań satelitarnych. W tej grupie znajdują się tacy giganci, jak Airbus Defence and Space czy Thales Alenia Space, ale my jesteśmy jedyną firmą z tej części Europy, która doszła do tego poziomu. Dzięki temu już dziś integrujemy całe misje kosmiczne i aspirujemy, aby w przyszłości być tzw. *prime contractor*, czyli głównym dostawcą dla Europejskiej Agencji Kosmicznej czy innych podmiotów rządowych, odpowiadającym za całe misje, od koncepcji aż po start i operacje.





**Grzegorz Brona** – polski fizyk, urzędnik państwowy, przedsiębiorca i nauczyciel akademicki, doktor habilitowany nauk fizycznych, w latach 2018–2019 prezes Polskiej Agencji Kosmicznej. W 2007 r. na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego obronił pracę doktorską z zakresu fizyki wysokich energii, po czym rozpoczął pracę w Instytucie Fizyki Doświadczalnej UW. Habilitację Uniwersytetu Warszawskiego uzyskał w 2018 r. Jest współautorem kilkuset artykułów naukowych publikowanych w periodykach takich jak „Physical Review Letters”, „Nuclear Instruments and Methods” i „Nature”. Uczestnik i prelegent kilkudziesięciu konferencji naukowych, m.in. w USA, Francji, Japonii, Brazylii, Rosji, Tajwanie, Włoszech. W latach 2009–2011 pracował w Europejskiej Organizacji Badań Jądrowych CERN, gdzie odpowiadał za oprogramowanie detektorów promieniowania oraz zarządzanie jednym z zespołów badawczych pracujących przy Wielkim Zderzaczu Hadronów, zajmującym się zagadnieniami chromodynamiki kwantowej, czyli mierzeniem oddziaływań silnych. Współautor odkrycia cząstki Higgsa. Współzałożyciel i prezes zarządu firmy Creotech Instruments SA, największej polskiej spółki działającej w branży kosmicznej. Uczestniczył w szeregu projektów realizowanych przez Creotech na zlecenie Europejskiej Agencji Kosmicznej, m.in. w przygotowaniu misji: Exomars-2016, Proba-3, OPS-SAT, ASIM, JUICE, Comet Interceptor. W latach 2015–2018 zasiadał w Radzie Polskiej Agencji Kosmicznej.

**KB:** Czyli rozumiem, że rozwijanie własnej floty satelitów, kontynuacja takich projektów jak Eagle Eye, pozostaje na horyzoncie, ale nie jest celem samym w sobie?

**GB:** Dokładnie. Naszym celem nie jest posiadanie własnych satelitów czy bezpośrednie oferowanie usług kosmicznych przy ich pomocy. Zdajemy sobie sprawę, że na świecie istnieją firmy, które znacznie bardziej specjalizują się w dostarczaniu danych satelitarnych i mają ku temu odpowiednie zaplecze i skalę działania. Nasza ambicja to dostarczanie takim podmiotom najlepszych możliwych narzędzi: satelitów i zaawansowanych systemów, które wspierają ich działalność.

Budowa własnej konstelacji satelitarnej wymaga ogromnych nakładów finansowych, kapitału inwestycyjnego na poziomie, który w polskich warunkach jest praktycznie nieosiągalny. Wolimy więc projektować i sprzedawać satelity, pozostawiając innym ponoszenie ryzyka finansowego, które wiąże się z tak ogromnym nakładem inwestycyjnym. Nie chcemy obciążać się ciężarem, który w skali Polski jest po prostu mało realny do udźwignięcia.

**KB:** A dlaczego ten problem dotyczy akurat Polski? Czy jest związany z brakiem wsparcia państwa, czy raczej jest to ograniczenie wynikające z samego kontekstu europejskiego?

**GB:** To kwestia złożona. Z pewnością brak wsparcia ze strony państwa jest kluczowy, zwłaszcza w Polsce. W zasadzie żaden sektor *deep tech* – czy to związany z technologiami kosmicznymi, kwantowymi, czy zaawansowanymi systemami inżynieryjnymi – nie rozwinął się na świecie bez silnego zaangażowania struktur państwowych. W wielu krajach to właśnie państwo jest pierwszym klientem, a często zleca rozwój technologii na długo przed ich pełnym opracowaniem.

Weźmy choćby przykład Stanów Zjednoczonych – tam SpaceX i inne firmy z sektora kosmicznego rozwinęły się dzięki temu, że państwo zaufało i zainwestowało w nie, jeszcze zanim osiągnęły pełne możliwości operacyjne. Nie tylko Ameryka tak

działa. Francja czy Włochy również przeznaczają miliardy euro na sektor kosmiczny, aby go pobudzić. Włochy inwestują teraz tak ogromne środki, że tamtejsze firmy z trudem nadążają z ich wydatkowaniem. Podobnie dzieje się we Francji. Niemcy także podjęły się poważnych inwestycji państwowych i wkrótce będą miały przynajmniej dwie firmy zdolne do wynoszenia satelitów na orbitę – pierwszy raz w swojej historii będą posiadały własną infrastrukturę kosmiczną na taką skalę.

A w Polsce? Przez lata nie działo się w tym zakresie zbyt wiele, a pierwszy większy klient, w zastępstwie państwowego wsparcia, to Europejska Agencja Kosmiczna, która zleca jedynie niewielkie projekty. Jest jednak nadzieja, że w obliczu obecnych wyzwań – także tych na Wschodzie, związanych z wojną w Ukrainie – zmieni się postrzeganie sektora kosmicznego jako strategicznego obszaru, który wymaga wsparcia.

Drugi problem to ograniczony dostęp do kapitału ryzyka, który w Polsce wciąż jest niewielki. Inwestorzy rzadko decydują się na finansowanie zaawansowanych projektów, które wiążą się z dużym ryzykiem technologicznym i biznesowym. Gdy w Polsce mówi się o inwestycjach na poziomie dziesiątek czy setek milionów złotych, są one szeroko komentowane w mediach – to nadal wyjątkowe wydarzenia. Tymczasem na zachodzie Europy czy w krajach skandynawskich pozyskanie rundy finansowania na poziomie 100 milionów dolarów nie jest niczym niezwykłym. To właśnie ta dostępność kapitału umożliwia szybki rozwój firm, podczas gdy u nas wzrost musi być bardziej organiczny, wolniejszy, bo jest ograniczany przez słaby dostęp do środków.

**KB:** Skąd bierze się to kosmiczne ożywienie? Mówił pan o Niemczech, Włoszech, Francji, oczywiście o Stanach Zjednoczonych, a przecież do gry wkraczają także Indie i Chiny. Czy decydują tu głównie względy bezpieczeństwa?

**GB:** Bezpieczeństwo rzeczywiście jest istotne. Konflikty, takie jak wojna w Ukrainie, wyraźnie pokazały znaczenie danych z po-

ziomu satelitarnego. Ukraińska armia miała dostęp do danych pochodzących z około 50–60 satelitów, amerykańskich i europejskich, podczas gdy Rosjanie posiadali jedynie pięć własnych satelitów. Efekt? Ukraińcy z precyzją eliminowali kolumny pancerne przeciwnika, korzystając ze wsparcia zarówno dronów, jak i obrazowania satelitarnego. Ta przewaga technologiczna obudziła wiele państw, które teraz inwestują we własne zdolności satelitarne. Ale to jednak tylko jeden z powodów.

Drugim kluczowym czynnikiem jest dostępność tanich rakiet wielokrotnego użytku, rozwiniętych przez SpaceX Elona Muska. Wyniesienie jednego kilograma na orbitę kosztowało kiedyś 25–50 tys. dolarów. Dziś to jedynie 5 tys. dolarów, a ceny wciąż spadają. Dzięki temu kosmos stał się dostępny dla mniejszych państw oraz dla prywatnych firm dysponujących odpowiednim kapitałem. Możliwość umieszczania własnych obiektów w przestrzeni kosmicznej otworzyła nowe rynki i segmenty usług, które jeszcze kilka lat temu pozostawały poza zasięgiem wielu graczy.

Jest też przełom technologiczny. Współczesne inżynierie elektroniczne i optoelektroniczne osiągnęły poziom miniaturyzacji, o jakim dawniej można było jedynie marzyć. Satelita o wadze pół tony został zastąpiony przez urządzenie ważące 50 kilogramów, które oferuje niemal te same funkcje, co niegdyś znacznie większy sprzęt. Dzięki temu koszt i bariera wejścia do sektora kosmicznego znacznie się obniżyły.

A wpływ sektora kosmicznego na nasze codzienne życie jest ogromny. Przeciętny człowiek korzysta z jego osiągnięć średnio 50 razy dziennie, choć nie zawsze jesteśmy tego świadomi. Prognozy pogody, inteligentne zarządzanie rolnictwem i infrastrukturą, ostrzeżenia przed katastrofami naturalnymi, systemy GPS i Galileo, które umożliwiają nawigację, czy komunikacja satelitarna – te udogodnienia umożliwia nam właśnie kosmos. Bez satelitów nie mielibyśmy dostępu do aktualnych map, a także bezpośrednich relacji telewizyjnych z wydarzeń, które rozgrywają się na drugim końcu świata. Te wszystkie potrzeby generują ogromny popyt na technologie kosmiczne, a sektor wciąż się rozwija.

I w końcu jest trzeci aspekt – Księżyc. Dziś patrzymy na niego jak na nowy kontynent, który czeka na odkrycie i eksplorację. Choć określenie „podbój” kojarzy się z kolonializmem, tutaj mamy do czynienia z obszarem niezamieszkałym, więc możemy go eksplorować, nie narażając nikogo na utratę suwerenności. Księżyc to nie tylko potencjalne źródło rzadkich pierwiastków, ale też zasoby tlenu i wodoru, które mogą napędzać przyszłe misje kosmiczne. Jest tam także hel-3, mogący w przyszłości stanowić paliwo dla reaktorów jądrowych. Kraje takie jak Chiny, Indie czy Stany Zjednoczone intensywnie pracują nad misjami księżycowymi, dostrzegając w Księżycu rezerwar zasobów mogący napędzać ich gospodarki przez kolejne stulecia.

**KB:** Czy Creotech pracuje nad technologiami umożliwiającymi loty załogowe w kosmos?

**GB:** Nasza działalność skupia się raczej na systemach robotycznych i sondach kosmicznych niż na technologiach stricte załogowych. Choć oczywiście technologie rozwijane dla sond kosmicznych mogą być stosowane także w lotach załogowych, aktualnie nie prowadzimy bezpośrednich projektów w tej dziedzinie.

Z ciekawostek: nasz drugi astronauta, Sławosz Uznański, ma polecieć w kosmos w przyszłym roku. To wydarzenie prawdopodobnie jeszcze bardziej zainteresuje Polaków sektorem kosmicznym i być może przyczyni się do rozwoju branży w kraju. Wiem, że nad eksperymentami dla niego pracuje kilka polskich instytucji, głównie z obszaru nauk przyrodniczych i chemii. To badania mające zastosowanie także poza sektorem kosmicznym, na przykład w biotechnologii.

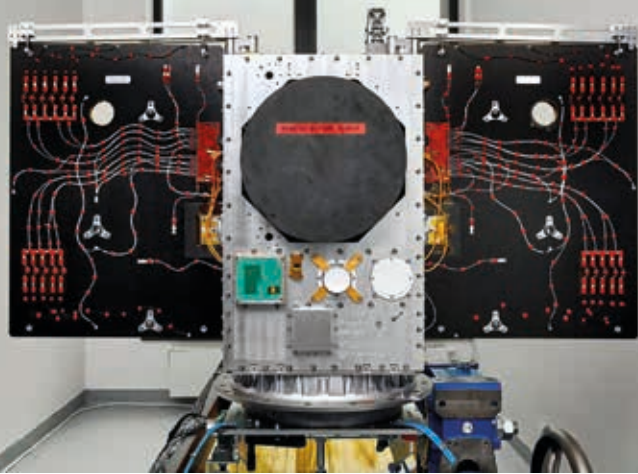
Warto pamiętać, że wiele wynalazków, które powstały na potrzeby sektora kosmicznego, znalazło zastosowanie w codziennym życiu. Wystarczy wspomnieć o teflonie, specjalnych podeszwach do butów sportowych czy termicznych kocach – wszystkie te rozwiązania bazują na technologiach rozwijanych dla astronautów. To dowód na to, jak wielki potencjał biznesowy kryje się w badaniach nad mikrogravitacją, a firmy poszukujące innowacji znajdują tu ogromne pole do rozwoju.

**KB:** Drugi wspomniany przez pana obszar aktywności to komputery kwantowe. Na jakim etapie jest Creotech względem założonego celu? I jeszcze małe zastrzeżenie – o tym zagadnieniu proszę mówić jak do czterolatka.

**GB:** OK, dla czterolatka: komputery kwantowe to nie jest sprzęt, na którym szybciej zagramy w „Wiedźmina”. To nie maszyna, na której uruchomimy lepszą wersję Worda. To urządzenie, które pozwala na równoległe przetwarzanie ogromnej liczby obliczeń. W klasycznym komputerze każdy problem jest rozwiązywany krok po kroku, aż znajdzie się odpowiednie rozwiązanie. Tymczasem komputer kwantowy jest w stanie przetworzyć wiele możliwości jednocześnie. Taka technologia ma zastosowanie w zadaniach wymagających optymalizacji, na przykład na giełdzie, w modelowaniu nowych leków dostosowanych do konkretnego pacjenta, a także przy projektowaniu cząsteczek chemicznych, gdzie trzeba przeanalizować setki potencjalnych połączeń, by wybrać najszybsze.

To właśnie w takich sytuacjach komputer kwantowy zyskuje przewagę. Może przeprowadzić obliczenia biliony razy szybciej niż klasyczny sprzęt oparty na krzemie. To obszar nadziei dla chemii, biologii, skomplikowanych systemów przesyłu danych czy gospodarki energetycznej i finansowej.

Jeśli chodzi o obecny etap prac, można powiedzieć, że to dopiero raczkowanie – nawet nie dojdzie do poziomu czterolatka. Szacuje się, że około 2030 r. komputery kwantowe będą zdolne do pierwszych praktycznych zastosowań, zwłaszcza w badaniach nad nowymi lekami i chemikaliami. Dopiero około 2050 r. ta technologia może objąć pełen wachlarz zastosowań, o których wspominałem.



© CREOTECH

Satelita Eagle Eye

Sama technologia została już w dużym stopniu potwierdzona teoretycznie i częściowo przetestowana. Największym wyzwaniem jest stworzenie komputera kwantowego o wystarczającej mocy, by efektywnie przetwarzał dane. Problemem jest tu nie tylko zwiększenie liczby kubitów, czyli podstawowych jednostek obliczeniowych, ale także utrzymanie systemu w stabilnych warunkach. Praca komputerów kwantowych wymaga temperatur zbliżonych do zera absolutnego oraz idealnej stabilności środowiska. Nad tymi wyzwaniami również pracujemy, między innymi w Creotech Instruments.

Warto jednak wspomnieć, że w międzyczasie rozwijamy również istotny obszar technologii kwantowych, mianowicie systemy transmisji danych szyfrowanych przy pomocy kluczy kwantowych, czyli tzw. kryptografię kwantową. Polega ona na zabezpieczaniu danych transmitowanych po sieciach światłowodowych i innych przy użyciu metod kwantowych. Jak się okazuje, konwencjonalne szyfrowanie danych jest coraz bardziej podatne na „podśluch” i potencjalne złamanie. Komputery kwantowe, dzięki ogromnej mocy obliczeniowej, będą mogły błyskawicznie łamać tradycyjne szyfry. Odpowiedzią na ten problem jest kwantowa wymiana kluczy, która umożliwia przesyłanie zaszyfrowanych danych w sposób znacznie bezpieczniejszy.

Ta technologia już jest stosowana na świecie. Na przykład w Szwajcarii wybory w kantonach Genewa i Vaud były szyfrowane z wykorzystaniem transmisji kwantowej. Problemem stał się jednak fakt, że europejskie firmy zajmujące się kryptografią kwantową zostały wykupione przez chińskie, koreańskie czy amerykańskie koncerny. Kilka lat temu okazało się, że Europa straciła swoje zdolności produkcyjne w zakresie technologii kwantowych.

W tej sytuacji pojawił się Creotech – firma z Polski, która dowiodła, że jest w stanie opracowywać zaawansowane rozwiązania zarówno w kosmosie, jak i w komputerach kwantowych. Niedawno wygraliśmy prestiżowy projekt w Komisji Europejskiej i jesteśmy jednym z dwóch lub trzech konsorcjów opracowujących nowy system kwantowego zabezpieczania wymiany danych dla całej Unii Europejskiej. To nie jest kwestia dziesięciu lat, ale raczej dwóch – coś, co jest już niemal na wyciągnięcie ręki.

**KB:** Niesamowite. Czyli w kontekście satelitów jesteście siódmą firmą w Europie, a w systemach kwantowych plasujecie się w ścisłej czołówce?

**GB:** Tak, można to powiedzieć wprost i napisać bez wahania. Jesteśmy w czołówce, także w dziedzinie kwantowej.

**KB:** A jak na tym tle wygląda reszta świata?

**GB:** To jest dobre pytanie. W ostatnich latach wielkie kryzysy, jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie, miały oczywiście tragiczne skutki, ale przy okazji zwróciły uwagę na potrzebę strategicznej autonomii. Duże bloki geopolityczne – USA, Chiny i Unia Europejska – zrozumiały, że kluczowe technologie muszą być rozwijane wewnętrznie. Gdy dochodzi do wojny, pandemii czy innego globalnego kryzysu, łańcuchy dostaw ulegają załamaniu. Jest to szczególnie ryzykowne w przypadku technologii strategicznych, związanych z obronnością, bezpieczeństwem danych czy infrastrukturą.

To właśnie dlatego Unia Europejska uruchomiła programy wsparcia dla sektora kosmicznego i technologii kwantowych. Amerykanie rozwijają własne technologie niezależnie, Chiny podobnie. I Europa musi przyjąć tę samą strategię. W praktyce sprowadzenie strategicznych technologii z USA do Europy jest ograniczone przez przepisy ITAR, które wstrzymują eksport nawet do bliskich sojuszników, jak Polska czy Niemcy. Tym samym technologie kosmiczne i kwantowe stały się sprawą nie tylko postępu, ale wręcz geopolitycznego przetrwania.

To wszystko tworzy paradoksalnie dość skomplikowaną sytuację. Chcemy eksportować europejskie technologie, ale rynek poza Europą jest zdominowany przez inne bloki. I tak samo Amerykanie i Chińczycy napotykają trudności w Europie.

**KB:** Jak pan ocenia sytuację polskiej nauki w relacji z państwem?

**GB:** Trudno wskazać tu jedno złote rozwiązanie, bo to faktycznie złożony problem, ale są pewne wnioski. W Polsce, niestety, nadal łatwiej jest wesprzeć firmę zagraniczną niż krajową. Wydaje się bezpieczniejsze zlecić projekt firmie z długą historią z Niemiec, Francji czy Wielkiej Brytanii, niż wesprzeć polski start-up. W krajach, o których wspominałem, to miejscowe firmy mają pierwszeństwo w dostępie do kontraktów strategicznych. Tylko w Polsce mamy sytuację, że kontrakty są łatwiej dostępne dla zagranicznych firm niż dla polskich.

Powód? Ryzyko. Firma zagraniczna działająca od dekad postrzegana jest jako stabilniejsza, bezpieczniejsza. Ale kosztem jest to, że technologie wypracowane w Polsce w ramach NCBR-u czy przez nasze firmy badawczo-rozwojowe często przepadają, bo bez pierwszego, rodzimego kontrahenta jest trudniej znaleźć nabywcę za granicą. Skoro Polska nie ufa własnej technologii, to czemu mieliby zaufać inni? Długoterminowo jest to blokada rozwoju, a jednocześnie marnowanie polskiego potencjału.





Agata Kołodziejczyk  
i Mateusz Harasymczuk na testach  
skafandrów LEM w przeciążeniach,  
na wirówce przeciążeniowej  
w Wojskowym Instytucie  
Medycyny Lotniczej.

## Przewiduję wiele przełomowych zdarzeń w ciągu najbliższych 10 lat **Będziemy żyć w innym świecie**

- Ludzie chcą umieć żyć poza Ziemią. Wierzą, że jeśli będzie to możliwe, będziemy w stanie przetrwać wszystko i zachować życie z całym pięknem, jakiego – jeszcze – doznajemy na naszej planecie.
- Moja działalność, wspólnie z AGH i Analog Astronaut Training Center, jest ukierunkowana na szkolenie osób, które – wykorzystując komercyjną astronautykę – chcą lecieć w kosmos do pracy jako inżynierowie, górnicy kosmiczni, rolnicy, nauczyciele, farmaceuci, lekarze i oczywiście naukowcy.
- Zwiększenie ilości baz pozaziemskich podniesie jakość eksperymentów naukowych dzięki umożliwieniu powtarzalności przeprowadzanych analiz w różnych laboratoriach stacji kosmicznych. W efekcie ludzkość otrzyma niezależne, powtarzalne i nieupolitycznione dane z komercyjnych baz z kosmosu.
- Firmy sektora kosmicznego, np. Axiom Space czy Blue Origin, zajęły się rozwojem misji komercyjnych. Zaraz do nich dołączą firmy z Chin i Indii. Arabia Saudyjska też nie chce zostać w tyle.

Z dr **Agatą Kołodziejczyk** rozmawia Kamil Broszko.

**Dr Agata Maria Kołodziejczyk**, z domu Wszółek – neurobiolożka i astrobiolożka. Założycielka polskich laboratoriów do symulacji analogowych misji kosmicznych. Od 2016 r. prowadzi autorskie międzynarodowe szkolenia z dziedziny bioastronautyki we własnej firmie AATC – Analog Astronaut Training Center. Podstawową formą szkoleń są jednotygodniowe edukacyjne i naukowe symulacje misji księżycowych i marsjańskich, ale również misje stratosferyczne i podwodne. W latach 2015–2017 ekspertka w Advanced Concepts Team Europejskiej Agencji Kosmicznej. Pierwszy habitat kosmiczny utworzyła w Pile, dwa kolejne w Rzepienniku. Obecnie właścicielka dwóch laboratoriów badawczych, aktywistka społeczna, popularyzatorka New Space. Przewodnicząca rady doradczej UNIVERSEH – Europejskiego Uniwersytetu Kosmicznego, członkini rady naukowej Centrum Technologii Kosmicznych AGH, Stowarzyszenia Astronomia Nova, World Research Centre, członkini grupy eksperckiej Space Habitats, Międzynarodowej Federacji Astronautycznej IAF oraz prywatnej agencji kosmicznej Valles Marineris. Dyrektorka projektów naukowych w AATC.



Agata Kołodziejczyk jako mentorka zespołu studentów Politechniki Warszawskiej i Uniwersytetu Warszawskiego realizującego projekt LASPA w prototypie modułu Columbus Międzynarodowej Stacji Kosmicznej w ESTEC w Holandii.

**Agata Kołodziejczyk na żyroskopie trójosiowym (testy pupilometrii w habitacie 2.0) w czasie misji Colony 1.**



**Kamil Broszko:** Co to jest habitat kosmiczny?

**Agata Kołodziejczyk:** To miejsce do symulacji misji kosmicznych stworzone dla potrzeb rozwoju bioastronautyki i załogowych lotów kosmicznych. W rozumieniu ekologicznym habitat to siedlisko określone warunkami fizycznymi, chemicznymi i biologicznymi, w jakich może rozwijać się dana populacja. Habitat kosmiczny jest innym pojęciem, ponieważ symuluje miejsce życia w izolacji, jaką jest baza kosmiczna. Habitat kosmiczny to sztuczny, stworzony przez człowieka ekosystem różnych mechanizmów i organizmów, które razem tworzą zamknięty świat. Mamy dwa habitaty: jeden 300-metrowy, czynny wiosną, latem i jesienią, a drugi – o powierzchni 57 m kw., w którym teraz realizowana jest misja marsjańska i znajduje się w nim czteroosobowa załoga.

Obecnie powstaje na Ziemi wiele habitatów, m.in. Luna w Centrum Astronautów w Kolonii. Spowodowane jest to rosnącym zainteresowaniem załogowymi misjami kosmicznymi. Na orbicie buduje się obecnie siedem stacji kosmicznych, a NASA realizuje program Artemis, którego dalekosiężnym celem jest budowa bazy na Księżycu. Chińczycy nie tylko planują budowę swojej księżycowej bazy, ale chcą być tam pierwsi. Następuje ekspansja ludzkości poza Ziemię, a my chcemy się przygotować do tego procesu.

**KB:** Jakie są funkcjonalności badawcze habitatu?

Co da się obecnie w nim zbadać, a co będzie można zbadać w przyszłości?



**AK:** Habitaty mają różne cele i zadania. Moja działalność, wspólnie z AGH i Analog Astronaut Training Center, jest ukierunkowana na szkolenie osób, które – wykorzystując komercyjną astronautykę – chcą lecieć w kosmos do pracy jako inżynierowie, górnicy kosmiczni, rolnicy, nauczyciele, farmaceuci, lekarze i oczywiście naukowcy. W przyszłości nie tylko astronauta będą realizować badania naukowe. Nadejdzie moment, kiedy naukowiec będzie mógł realizować swoje badania w kosmosie osobiście, a nie rękoma astronautów, jak to się odbywa obecnie. Dzięki temu uproszczony zostanie proces i znacząco skrócony czas realizacji prowadzenia badań w habitatach pozaziemskich. Zwiększenie ilości baz pozaziemskich podniesie jakość eksperymentów naukowych dzięki umożliwieniu powtarzalności przeprowadzanych analiz w różnych laboratoriach stacji kosmicznych. W efekcie ludzkość otrzyma niezależne, powtarzalne i nieupolitycznione dane z komercyjnych baz z kosmosu. Obecnie przygotowanie eksperymentu na orbitę trwa średnio dwa lata, co znacząco ogranicza rozwój dostosowany do potrzeb cywilizacyjnych.

Habitaty są miejscem, w którym osoby mogą nabrać doświadczenia w planowaniu eksperymentów na stację kosmiczną. Zarówno przyszli astronauta, jak i inżynierowie, naukowcy, operatorzy z przyszłych centrów kontroli misji mogą tutaj poznać zasady, ograniczenia i czynniki środowiska, jakie należy wziąć pod uwagę w planowaniu zadań misji kosmicznych. To tu osoby wiążące przyszłość z sektorem kosmicznym mogą inspirować się do konkretnych działań i realizacji konkretnych projektów w przyszłości. Tutaj też mogą przetestować procedury, technologie i zasady życia w izolacji, porzucić strefę komfortu i odczuć, jak organizm adaptuje się do nowego środowiska.

Mam zaszczyt brać udział w eksperymencie na Międzynarodową Stację Kosmiczną jako członek grupy badawczej projektu „MXene Material and Wearable Device Experiments in Low-Earth Orbit Space Habitat”, w skrócie „MXene in LEO”. Celem jest badanie MXenów – nowoczesnych nanomateriałów o wielu potencjalnych zastosowaniach w trakcie misji kosmicznych. Zaskoczeniem dla mnie była liczba ponad 50 dokumentów do wypełnienia i zadań pobocznych, dodatkowych testów, które trzeba wykonać, przygotowując takie, zdawałoby się, proste badania naukowe. Jest to oczywiście potrzebne i lepiej mieć tę wiedzę, zanim się rusza z projektem w kosmos czy przysłowiową motyką na Księżyc. Większość dokumentów wymaganych przez agencje kosmiczne i firmy wynoszące ładunki na orbitę dotyczy opisu materiałów, specyfikacji technicznej, protokołów, procedur związanych z częścią eksperymentalną zarówno w kontrolnych eksperymentach naziemnych, jak i w wersji lotnej, a także opisu testów wykonanych wstępnie na Ziemi w warunkach analogowych. Szacowane jest ryzyko, wyspecyfikowane muszą być wszystkie możliwe zagrożenia i sposób zapobiegania im. Eksperyment w kosmosie musi być dopracowany w każdym najdrobniejszym szczególe. Nie może stanowić zagrożenia dla misji i załogi, poczynwszy od

startu rakiety, przez pobyt na stacji, aż po bezpieczne lądowanie i powrót na Ziemię.

**KB: Czy upowszechnienie podróży w kosmos przyniesie przełomowe odkrycia, które będą istotne dla ludzkości?**

**AK:** Przełom dzieje się na naszych oczach. Firmy sektora kosmicznego, np. Axiom Space czy Blue Origin, zajęły się rozwojem misji komercyjnych. Zaraz do nich dołączają firmy z Chin i Indii. Arabia Saudyjska też nie chce zostać w tyle. Przewiduję wiele przełomowych zdarzeń w ciągu najbliższych 10 lat, a za kolejnych 10 będziemy już żyć w zupełnie innym świecie.

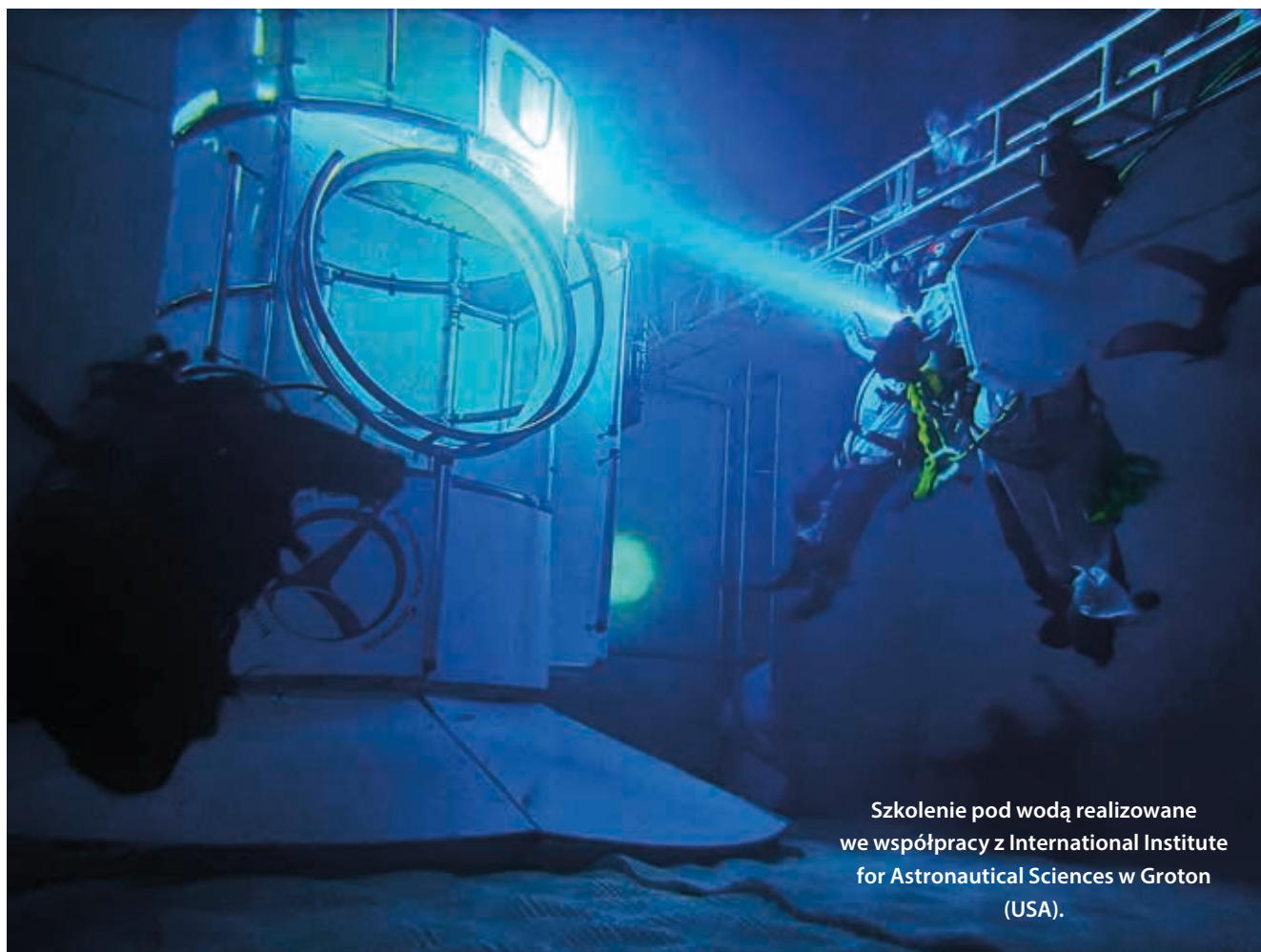
Wyniki pierwszej komercyjnej wyprawy w kosmos Inspiration 4, zorganizowanej w 2021 r. przez Axiom Space, pokazały, że komercyjni astronauta mogą dostarczyć więcej danych niż astronauta, bo nie są ograniczeni wymogami prawnymi. Molekularne i fizjologiczne dane czteroosobowej załogi zostały opublikowane w jednym z najbardziej prestiżowych czasopism naukowych na świecie – „Nature”. Co więcej, komercyjni astronauta są bardziej podobni do populacji na Ziemi pod względem bioróżnorodności, kultury, religii i stanu zdrowia w porównaniu do wybiórczo selekcionowanych osób do projektów rządowych. Astronauta misji rządowych podlegają restrykcyjnej ochronie, nie można na przykład sekwencjonować ich genomu i powszechnie go ujawniać. Nie dowiemy się też niczego o ich próbkach krwi czy moczu. Misje rządowe mają bowiem inne cele: polityczne, technologiczne, militarne, wreszcie naukowe.

Ludzie chcą umieć żyć poza Ziemią. Wierzą, że jeśli będzie to możliwe, będziemy w stanie przetrwać wszystko i zachować życie z całym pięknem, jakiego – jeszcze – doznajemy na naszej planecie. Firmy komercyjne z ogromnym wysiłkiem rozwijają ten pomysł, chcąc uczynić życie poza Ziemią realnym i bezpiecznym dla każdego, bez względu na wiek i stan zdrowia. Musimy jak najszybciej poznać zagrożenia i znaleźć sposoby, jak sobie z nimi radzić. Wyzwaniem są: przyspieszone starzenie, osteoporoza, choroba lokomocyjna czy zaburzenia rytmów okołodobowych.

**KB: Kto pracował w waszym habitatcie?**

**AK:** Wiele ciekawych osób interesuje się naszym habitattem, co zaowocowało nawiązaniem ścisłej współpracy. Mieliśmy u siebie dziennikarzy i pisarzy, którzy ujmują w artystyczne ramy zdobyte doświadczenia z pobytu w analogowej stacji kosmicznej. Wielokrotnie współpracowałam z „National Geographic”, dzięki któremu zbudowaliśmy łazika Chrzyszczka oraz zdobyliśmy materiały na budowę habitatu 2.0. Wspólnie z mikrobiologami zorganizowaliśmy największą na świecie międzynarodową analogową misję księżycową – Mission Analog Colony 1. Uczestniczyło w niej 30 astronautów analogowych z czterech kontynentów. W ciągu tygodnia uzyskaliśmy unikatowe dane z analizy mikrobiomów tej niewielkiej społeczności. Badaliśmy, czy mikrobiom uczestnika miesza się z innymi w warunkach izolacji i jak szybko ten proces





Szkolenie pod wodą realizowane  
we współpracy z International Institute  
for Astronautical Sciences w Groton  
(USA).

następuje. Interesował nas ten fakt, ponieważ nie znamy jeszcze mechanizmów, jakie działają u człowieka w warunkach izolacji. Chcieliśmy się dowiedzieć, czy procesy te są bezpieczne, czy nie, a jeżeli nie – to jak temu zaradzić. Coraz więcej naukowców z różnych dziedzin przychodzi do nas, aby realizować swoje badania. Nawiązaliśmy współpracę z etnografami kosmicznymi, rolnikami ekstremalnymi, lekarzami, a nawet z polarnikami.

**KB:** Habitat to izolacja od światła słonecznego, które pozwala człowiekowi rozróżniać dzień od nocy, i izolacja od dostępu do bieżącej wody. Sprawia to duży dyskomfort wpływający na psychikę. Czego jeszcze są pozbawieni uczestnicy analogowych misji kosmicznych?

**AK:** Przede wszystkim uczestnikom misji brakuje prywatności. Niestrudzenie szukają oni metod i miejsca, aby ten brak odreagować. Słuchawki na uszach, gry komputerowe, testy, takie jak test szympansa, czy sudoku, wreszcie metoda oddychania Hofa pozwalają na chwilę odciąć się od otoczenia. Moduł siłowni pozwala fizycznie rozdzielić się z załogą i skupić na własnym organizmie. Wszystko to jest niezbędne, ale niewystarczające. W habitacie brakuje miejsca podobnego do lasu czy falującego morza, gdzie można byłoby oczyścić się i ochłoniąć z nagromadzonych w ciągu dnia emocji. W stacji kosmicznej nie ma prysznica, są jedynie wilgotne chusteczki – nie można w ten sposób zmyć z siebie zmę-

czenia. Braki prywatności eskalują kumulacją emocji i tym samym neurochemii w mózgu, co bez względu na ich rodzaj i polaryzację nie ma ujęcia i powoduje zwiększenie napięcia w kolejnych dniach trwania eksperymentu. Jedni reagują depresją, inni bólem głowy czy obniżeniem nastroju. Wszystkie te stany są niepokojące i stanowią poważne zagrożenie dla powodzenia misji.

W habitacie brakuje też zasobów. Analogowi astronauta mają wydzieloną żywność i wodę bez względu na osobiste potrzeby i przyzwyczajenia. Kiedyś zabrakło nam wody pitnej i trzeba było ją racjonować. Zaobserwowaliśmy wtedy różne zachowania w grupie, jedni chomikowali na zapas butelki z wodą w swoim łóżku, niektórzy podkradali wodę innym, a inni przeciwnie – dzielili się nią.

**KB:** Czy pani projekt ma na celu wyłonienie przyszłych pionierów kosmosu?

**AK:** Nie organizuję konkursów na lot w kosmos (jeszcze), więc nie muszę nikogo wyłaniać. Celem jest przybliżenie bioastronautyki i trening osób, które pragną w przyszłości związać swoją karierę z sektorem kosmicznym, przede wszystkim z załogowymi lotami w kosmos. Postawiłam na tę kartę, ponieważ sama pragnę rozwijać bioastronautykę. Wierzę, że jest to kierunek, w którym jako Polka mam szansę przebić się na świecie w roli pioniera wielu nowych technologii, które sprawiają, że loty w kosmos będą przyjazne człowiekowi i naszej planecie.

Wraz z partnerem Mateuszem Harasymczukiem mamy własny program szkolenia analogowych astronautów w oparciu o aktualne trendy i wymogi. Szkolenia organizujemy w dwóch habitatach w Małopolsce i niedługo w tworzoną pierwszym akademickim habitatcie na AGH w Krakowie. Dodatkowo szkolimy w Stanach Zjednoczonych we współpracy z firmą IIAS – International Institute for Astronautical Sciences<sup>2</sup>. Szkolimy osoby, które latają z firmą Blue Origin, a także szkoliliśmy astronautkę, która była członkiem misji Inspiration 4.

Jako neurobiolog kładę nacisk na samodoskonalenie i adaptację – jak przetrwać niedogodności, jak przeprogramować swoją głowę, żeby nie być ciężarem dla siebie i innych.

Kiedy pracowałam w Europejskiej Agencji Kosmicznej, brałam udział w opracowaniu koncepcji habitatu Luna w Kolonii. Współpracowałam wtedy z astronautką Samanthą Cristoforetti, która w przyszłości poleci na orbitę okołosieciową w misji Artemis. Znam jej program szkoleniowy. Rozmawiałam również z innymi astronautami, m.in. moją idolką Robertą Bondar, polskim kosmonautą Mirosławem Hermaszewskim i ich szkoleniowcami. Na tej podstawie opracowaliśmy autorski program szkolenia w oparciu o unikalne wyposażenie, które mamy w bazie. Współpracujemy z komandosami i z Wojskowym Instytutem Medycyny Lotniczej, który posiada jedną z najlepszych wirówek przeciążeniowych na świecie. Zainstalowana na ośmiometrowym ramieniu gondola wirówki umożliwia uzyskiwanie przeciążenia w osi Z w zakresie od -3 G do 16 G. Natomiast nowością jest żyroskopowe zawieszenie gondoli, które zapewnia zadawanie przeciążeń w osiach X i Y, dzięki czemu możemy ćwiczyć symulację startu i lądowania rakiety, a nawet symulację ciągłą spadku swobodnego. Przypomnę, że spadek swobodny to ruch odbywający się wyłącznie pod wpływem siły grawitacji, bez oporów ośrodka. To jest fantastyczne uczucie, bo człowiek czuje się wtedy wyzwolony od wszelkich ciężarów tego świata. Tę euforię również widzimy u astronautów w kosmosie.

Poza szkoleniem w przeciążeniach i symulowanej mikrograwitacji ćwiczymy pod wodą w neutralnej pływerności. W Polsce trenujemy w symulatorze nurkowego w Deepspocie, ale naszym ulubionym miejscem jest Dahab z urokliwą, jeszcze kolorową rafą koralową.

**KB:** Czy pani też kiedyś poleci w kosmos?

**AK:** Oczywiście. Planuję wziąć udział w locie komercyjnym. Ćwicząc i doskonaląc swoje możliwości, dbając o zdrowie, robiąc to, co kocham, czekam na tańsze loty i konkurencyjne oferty. Za parę lat będzie to możliwe.

<sup>1</sup> Jones et al., 2024,  
<https://www.nature.com/articles/s41586-024-07648-x>  
<sup>2</sup> <https://astronauticsinstitute.org/>

# Brakowało mi kontaktu z naturą, przestrzeni, świeżego powietrza

**Helena Tataj**, ur. 2005 r.  
w Warszawie, absolwentka  
Liceum im. T. Czackiego  
w Warszawie, studentka II  
roku fizyki na Politechnice  
w Eindhoven w Holandii.  
Uczestniczka misji Lotus AATC  
(Analog Astronaut Training  
Center).





Z **Helena Tataj** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** W jaki sposób trafiła pani do bazy księżycowej pod Tarnowem?

**Helena Tataj:** Jestem studentką drugiego roku fizyki stosowanej na Politechnice w Eindhoven w Holandii. Latem tego roku odbywałam wakacyjny staż naukowy u prof. Bernarda Foinga z Uniwersytetu w Lejdzie i to on skierował mnie do odbycia tej misji, która była częścią mojego stażu w założonej przez niego firmie LUNEX EuroMoonMars.

**KB:** Jaki był skład osobowy i cel tej misji?

**HT:** To była w pełni żeńska misja pod nazwą Lotus, złożona z pięciu uczestniczek różnych narodowości oraz reprezentujących różne środowiska naukowe. Miałam koleżanki z Niemiec, Armenii, Francji (Martyniki) i Meksyku.

Misja Lotus AATC (Analog Astronaut Training Center) jest częścią projektu naukowego prowadzonego przez dr Agatę Kołodziejczyk, adiunktkę Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Celem tego eksperymentu jest zebranie danych dotyczących neurologicznych i behawioralnych zachowań uczestników analogowych misji kosmicznych.

**KB:** Jak wyglądał dzień w bazie?

**HT:** Nasza misja trwała tydzień, a codzienność była wypełniona głównie pracą nad własnym eksperymentem. Pierwszego dnia podzieliłyśmy się rolami, jakie miałyśmy pełnić w bazie: komandora, medyka, astrobiologa i oficera do spraw komunikacji. Mnie powierzono obowiązki chemika, choć nie jestem bezpośrednio związana z tą dziedziną nauki, gdyż – jak wspomniałam wcześniej – studiuję fizykę. Ale było potrzebne zinventaryzowanie wszystkich chemikaliów w habitacie, więc to zrobiłam.

Obowiżywał nas szczegółowy harmonogram dnia, który rozpisało na 16 godzin. Pozostały czas przeznaczony był na sen. Nie miałyśmy wiedzy, jaki jest rzeczywisty czas, ponieważ pierwszego poranka dostałyśmy dyspozycję, aby ustawić zegarki na godzinę 00:00.

Każdego dnia, rano i wieczorem, musiałyśmy wykonać listę rozmaitych pomiarów, w tym własnych pomiarów medycznych, oraz przeprowadzić testy własnej sprawności intelektualnej i fizycznej. Wszystkie dane typu liczba przyjętych kalorii i litrów wypitych płynów, ilość i jakość snu czy aktywności fizycznej musiały zostać wpisane do odpowiedniego arkusza udostępnionego przez AATC. Naszym obowiązkiem było też pisanie codziennych raportów z przeprowadzanych eksperymentów.

Jednym z największych wyzwań był brak dostępu do bieżącej wody, co wiązało się z niemożnością umycia się pod prysznicem, tradycyjnego zmywania naczyń czy chociażby mycia rąk. Musiały nam wystarczyć mokre chusteczki i suchy szampon.

Przez cały tydzień żyłyśmy w pełnej izolacji od świata zewnętrznego. Nie można było wyjść poza habitat. W bazie nie ma okien,



© AATC/HELENA TATAJ (2)

a jedyna forma kontaktu ze światem zewnętrznym odbywała się poprzez oficera do spraw komunikacji z centrum kontroli misji.

**KB:** Jakie eksperymenty naukowe były prowadzone w habitacie?

**HT:** W habitacie eksperymenty naukowe prowadzone są na dwóch poziomach. Z jednej strony organizatorzy misji badają dane zebrane od uczestników, z drugiej strony uczestnicy misji przeprowadzają swoje badania zgodnie ze swoimi zainteresowaniami. Przykładowo w ramach naszej misji oficer medyczny, którym była psycholog Jasmin Della Guardia, przeprowadziła ciekawe badanie dotyczące wpływu kaligrafii i poziomu hałasu na analogowych astronautów podczas izolacji. Z kolei mój eksperyment dotyczył badań nad sprawnością techniczną systemu instrumentów, których celem jest osiągnięcie próżni wstępnej.

**KB:** Jakie są największe minusy życia w izolacji? Jak można niwelować jej negatywne skutki?

**HT:** Dla mnie największym minusem był brak kontaktu z naturą. Dopiero kiedy wyszłyśmy z habitatu, uświadomiłam sobie, jak bardzo brakowało mi zieleni, przestrzeni i świeżego powietrza. Podczas misji nie miałam żadnych negatywnych doznań, które wpłynęłyby na mnie w istotny sposób, ale powiedziałabym, że to dzięki godzinie sportu, która pomagała rozładować napięcie i pozbyć się stresu.

Z drugiej strony zaskoczyło mnie to, jak bezproblemowe było dla mnie mieszkanie z czterema obcymi osobami na tak małej powierzchni. Tym bardziej, że nie miałyśmy przestrzeni osobistej, a jedynymi miejscami, gdzie można było oddzielić się od innych, były siłownia (godzina dziennie) i toaleta.

**KB:** Czy chciałaby pani polecieć w kosmos?

**HT:** Nie jestem pewna. Głównie dlatego, że nie wiem jeszcze, jaką dokładnie karierę zawodową chciałabym realizować po studiach. Nie wykluczam sektora kosmicznego. Bardzo inspiruje mnie kariera dra Sławosza Uznańskiego, polskiego inżyniera, który pracuje w Europejskiej Agencji Kosmicznej i jest częścią grupy przygotowującej do udziału w misjach kosmicznych.





**Jan Olbrycht** – doktor socjologii, nauczyciel akademicki, ekspert, polityk i działacz społeczny. Od 1979 r. wykładowca na Uniwersytecie Śląskim, potem na Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz Uniwersytecie Jagiellońskim. W latach 2004–2024 poseł do Parlamentu Europejskiego z ramienia Platformy Obywatelskiej (frakcja Europejskiej Partii Ludowej). Odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski (2000 r.) i francuskim Orderem Narodowym Zasługi (2002 r.). Laureat Nagrody Cesarza Maksymiliana za wkład w tworzenie polityki lokalnej i regionalnej w Europie w 2005 r. Ponadto uhonorowany nagrodą Europoseł Roku 2007 w kategorii polityka regionalna oraz Europoseł Roku 2013 w kategorii zrównoważone środowisko zurbanizowane, przyznawaną przez „The Parliament Magazine”, a także nagrodą rządu węgierskiego im. Istvána Pálfi za szczególne zasługi w rozwoju współpracy regionalnej. W 2024 r. uhonorowany tytułem Promotora Polski ze Śląska, przyznawanym przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska”.

## Najważniejszym sukcesem **Unii Europejskiej** jest to, że wciąż istnieje

- Przeciwnicy Unii zarzucają jej, że rozbudowuje swoje kompetencje, zagarnia coraz więcej obszarów. Jednak ja, patrząc od środka, widzę organizację reagującą na potrzeby i wyzwania, które nie zawsze da się przewidzieć.
- Mimo że o wzmocnieniu Unii nikt nie mówi wprost, to ono się dzieje – krok po kroku, poprzez wzajemne wzmacnianie relacji wewnętrznych przy jednoczesnym zachowaniu mechanizmów międzyrządowych.
- Kiedy pojawił się pomysł zaciągnięcia kredytu dla Ukrainy, zgoda była jednogłówna. To kolejny krok w kierunku większej integracji, chociaż w debacie publicznej nikt nie używa takich określeń.
- Draghi wyraźnie mówi, że potrzeba co najmniej podwojenia budżetu, aby zrealizować zaplanowane zadania. Christine Lagarde z Europejskiego Banku Centralnego stwierdziła, że zadłużenie powinno być stałym mechanizmem Unii, co wywołało panikę w niektórych kręgach politycznych.
- Unia musi działać w sprawach klimatu, ale sposób realizacji musi być dostosowany do realiów gospodarczych. Podobnie z innowacjami – trzeba stworzyć lepsze mechanizmy finansowania innowacyjnych projektów, wzorem Doliny Krzemowej.

Z drem **Janem Olbrychtem** rozmawia Kamil Broszko.

**Kamil Broszko:** Panie doktorze, 20 lat działalności w strukturach europejskich to ogromny dorobek. A jednak mimo, wydaje się, szczytowej formy – rezygnuje pan. Czy ta decyzja ma wymiar symboliczny? Wynika z polityki czy może z osobistych powodów?

**Jan Olbrycht:** Zaczniemy od tego, że startowanie w wyborach do Parlamentu Europejskiego to decyzja partii, nie jednostki. Kiedy mówię, że zrezygnowałem, mam na myśli to, że poinformowałem swoją partię, iż nie będę się ubiegał o umieszczenie na liście wyborczej. To ważne, bo w polityce nie chodzi tylko o to, czy ktoś chce, ale czy jest gotowy wziąć udział w kolejnej rozgrywce.

Chciałem być uczciwy wobec partii i powiedziałem, że po 20 latach nie będę kandydować. Powody były osobiste. Uznałem, że po dwóch dekadach czas zrobić miejsce dla młodszych. Polityka powinna naturalnie ewoluować, potrzebuje zmiany pokoleniowej. Dwadzieścia lat to naprawdę dużo.

Poza tym polityk musi być w formie – fizycznej i mentalnej. Zdaję sobie sprawę, że w kolejnych pięciu latach mógłbym nie być tak dynamiczny, jak wcześniej. Jestem w dobrej formie, ale uważam, że to moment, by powiedzieć: zrobiłem, co mogłem, teraz czas na innych. To tak jak w sporcie – trzeba wiedzieć, kiedy odejść, będąc na szczycie.

Czy żałuję? Oczywiście, 20 lat intensywnej, ciekawej pracy to powód do dumy, ale to naturalny bieg rzeczy. Parlament Europejski nie ma ograniczeń kadencyjnych, ale byłem tam naprawdę długo. Nie chciałem być postrzegany jako ktoś, kto trzyma się stołka na siłę.

**KB:** Ale ta decyzja nie była związana z utratą wiary w projekt europejski?

**JO:** Absolutnie nie. Wynikała raczej z realnej oceny mojej sytuacji. Nadal wierzę w projekt europejski, a teraz chciałbym się skupić na działalności informacyjno-edukacyjnej. Wiedza o Unii Europejskiej jest wciąż zbyt powierzchowna, co otwiera pole dla demagogów. Chcę pomagać w zrozumieniu, jak działa Unia. Będę angażował się w seminaria, konferencje, wykłady, współpracuję też z zespołem ekspertów przy Komisji Europejskiej w Polsce. Niedługo dołączę do Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, więc pracy mi nie zabraknie. Moją misją jest przekazywanie wiedzy – nie propagandy – o Unii Europejskiej. Uważam, że szczególnie dziś, kiedy projekt ten staje się coraz bardziej skomplikowany, potrzebujemy ludzi, którzy potrafią go wyjaśniać.

**KB:** To może zacznijmy już teraz. Jakiego pana zdaniem są najważniejsze osiągnięcia Unii Europejskiej w ciągu ostatnich 20 lat? Takie, które wywarły największy pozytywny wpływ na Polskę i pozostałe kraje członkowskie.

**JO:** Najważniejszym sukcesem Unii, uniwersalnym i ponadczasowym, jest to, że wciąż istnieje. Powstała, by zapobiegać konfliktom i budować pokój między państwami, i po tylu latach wciąż utrzymuje te kraje przy stole negocjacyjnym, nawet jeśli nie zawsze się ze sobą zgadzają. Historia Europy zna wiele prób budowania relacji ponadnarodowych, które nie przetrwały. Unia jest inna – to projekt dynamiczny, który ciągle się rozwija.

To, co przez te 20 lat mogłem obserwować, to fakt, że Unia Europejska nie jest gotowym, stałym modelem. To żywy organizm, który reaguje na zmieniające się wyzwania. Przykładem były próba stworzenia konstytucji europejskiej i doprowadzenie do podpisania traktatu lizbońskiego. Ten traktat zmienił Unię – nadał jej osobowość prawną, a zarządzanie stało się w większym stopniu międzyrządowe. Premierzy państw członkowskich, którzy wcześniej spotykali się sporadycznie, teraz regularnie podejmują decyzje, i to jednomyślnie.

To była duża zmiana, którą obserwowałem z pewnymi obawami, ale praktyka pokazała, że to działa. Ogromny wkład w funkcjonowanie tej struktury miał Donald Tusk, przewodniczący Rady

Europejskiej. Dzięki jego przywództwu Rada nabrała większego znaczenia. To jedno z największych osiągnięć ostatnich lat.

Kolejnym sukcesem było przejście przez liczne kryzysy, jak chociażby kryzys finansowy czy pandemia COVID-19. Wtedy Unia musiała zareagować, mimo że nie miała formalnych kompetencji w dziedzinie zdrowia. Decyzje podejmowane w tym czasie pokazały, że organizacja potrafi wyjść poza formalne ramy traktatów, by odpowiedzieć na wyzwania, z jakimi przyszło się jej mierzyć. Choć nie obyło się bez problemów, szczególnie w kontekście zakupu szczepionek, to jednak działania podejmowane solidarnie w obliczu pandemii były pozytywnym sygnałem.

Trzeci element to reakcja Unii na wojnę w Ukrainie. Mimo różnic między krajami członkowskimi udało się znaleźć środki dla Ukrainy, nałożyć sankcje na Rosję, co pokazało, że Unia potrafi działać nawet w tak trudnych okolicznościach. To dowód na to, że UE adaptuje się do nowych realiów i potrafi reagować.

Przeciwnicy Unii zarzucają jej, że rozbudowuje swoje kompetencje, zagarnia coraz więcej obszarów. Jednak ja, patrząc od środka, widzę organizację, która reaguje na potrzeby i wyzwania, które nie zawsze da się przewidzieć. Na przykład Schengen – mimo kryzysów wciąż funkcjonuje i przynosi korzyści.

Podsumowując, Unia ma swoje wady, ale fakt, że państwa chcą razem rozwiązywać problemy, uważam za niekwestionowany sukces.

**KB:** W poprzedniej kadencji w Parlamencie Europejskim zasiadało około 30 posłów jawnie przeciwnych Unii, teraz jest ich 150. Czy mamy do czynienia z trendem? Zadaję to pytanie europosłowi, ale także socjologowi.

**JO:** Zgadza się, to jest bardzo niepokojące zjawisko, ale ma swoje źródła, które możemy prześledzić. Tego rodzaju nastroje najczęściej pojawiają się wtedy, kiedy sytuacja jest wyjątkowo trudna. Ludzie, doświadczając różnych problemów – czy to finansowych, czy wynikających z kryzysów wojennych, czy migracyjnych – szukają prostych rozwiązań. Trzeba pamiętać, że migracje w Europie to nie nowość, one trwają od wielu lat, jak choćby po wojnie algierskiej we Francji. Zawsze w takich momentach pojawiają się ci, którzy oferują łatwe, choć nierealne recepty. I to działa – w wyborach ktoś, kto oferuje proste rozwiązania, zdobywa popularność. Często określamy to mianem populizmu, ale nie możemy tego zjawiska lekceważyć, bo odzwierciedla realne obawy ludzi.

Co więcej, są też autentyczni przeciwnicy Unii, którzy wierzą, że państwa narodowe, funkcjonujące samodzielnie, radziłyby sobie lepiej. To jest stanowisko moim zdaniem błędne, którego jednak nie można ignorować. Kluczowa tutaj jest otwarta, rzeczowa rozmowa – pokazanie zalet i wad obu modeli, a także tego, jakie byłyby realne konsekwencje, gdyby państwa działały samodzielnie. W dzisiejszych czasach trudno jest być niezależnym, trzeba się z kimś sprzymierzyć, bo inaczej nie ma się szans. Twierdzenie, że można być potęgą pomiędzy prawdziwie wielkimi graczami, jest iluzją, ale to wymaga spokojnej, merytorycznej dyskusji.

Polityka to jednak emocje. Ci, którzy trafiają w emocjonalne potrzeby wyborców, często wygrywają. Jeśli takich liderów, którzy są przeciwko Unii, jak na przykład Orban, Le Pen czy inni, będzie więcej, to możemy znaleźć się w sytuacji, w której podejmowanie jednomyślnych decyzji na poziomie Unii stanie się prawie niemożliwe. I to nie jest scenariusz nierealny.

**KB:** Mimo wszystko obecnie przeciwnicy Unii nie mają jeszcze przewagi.

**JO:** Zauważyliśmy, że część polityków, którzy początkowo byli bardzo krytyczni wobec Unii, po objęciu urzędów zaczęła stępiać swoje stanowiska, jak choćby premier Włoch, która choć była bardzo antyeuropejska, teraz działa bardziej centrowo. Nadal jednak są radykalni politycy, a nawet całe ugrupowania, np. niemiecka AfD, która ma coraz większe poparcie, zwłaszcza we wschodnich Niemczech, i której retoryka budzi duży niepokój.

Jeśli Unia pokaże, że potrafi sobie radzić w trudnych sytuacjach, ten trend może się odwrócić. Na razie jednak liczba eurosceptyków rośnie, a środowiska proeuropejskie nadal mają większość, lecz są bardzo zróżnicowane. Dziś kluczowy podział w Parlamencie Europejskim nie jest już między lewicą a prawicą, ale między proeuropejskimi a antyeuropejskimi ugrupowaniami.

Ostatecznie wiele zależy od wyborów w poszczególnych krajach i od tego, kto zostanie premierem. Ostatnie wybory we Francji były tego dobrym przykładem. Mimo rosnącej siły Le Pen premierem został Michel Barnier, który jest proeuropejskim politykiem i ma ogromne doświadczenie, m.in. w negocjacjach Brexitu. To daje nadzieję, że choć zwiększa się liczba eurosceptyków, Unia nadal ma szansę zachować swoją spójność.

Trudno przewidzieć, jak to się potoczy, ale jedno jest pewne: łączenie suwerenności państw z integracją europejską to coś, czego nikt wcześniej nie próbował na taką skalę. Unia Europejska to wyjątkowy projekt, który pokazuje, że można współdzielić suwerenność, zachowując jednocześnie tożsamość narodową.

**KB:** Mówi się dziś, że w obliczu globalnych wyzwań – zwłaszcza agresji Rosji na Ukrainę czy wzrostu potęg Chin – organizacje międzynarodowe, w tym Unia Europejska, muszą się przededefiniować, stać się silniejsze i bardziej odporne. Czy w UE podejmowane są działania zmierzające do wzmocnienia jej pozycji?

**JO:** Tak, ale to dyskusja dotycząca tego, jaki model Unii byłby dziś optymalny. Teoretycznie najlepszy byłby silniejszy, bardziej zintegrowany model, w którym ściśle kontrolowane są granice zewnętrzne, rynek wewnętrzny jest dobrze regulowany, a współpraca – na przykład w obszarze służby zdrowia – bliska. Problem w tym, że życie polityczne jest bardziej skomplikowane niż modele. Politycy są wybierani w poszczególnych państwach, a tam dominują konkretne poglądy i emocje. Choć powszechnie wiado-

mo, że Unia powinna się wzmacniać, brak jednoznacznych działań, bo istnieje lęk przed stworzeniem superpaństwa.

Mimo że o wzmocnieniu Unii nikt nie mówi wprost, to ono się dzieje – krok po kroku, poprzez wzajemne wzmacnianie relacji wewnętrznych przy jednoczesnym zachowaniu mechanizmów międzyrządowych. Decyzje wzmacniające Unię podejmowane są jednomyślnie przez premierów państw członkowskich – można by ich nawet nazwać zbiorowym prezydentem. Przykładem jest reakcja na pandemię COVID-19, kiedy to zapadła decyzja o wspólnym zaciągnięciu gigantycznego kredytu, co byłoby nie do pomyślenia jeszcze rok wcześniej. Kredyt ten, który musimy wspólnie spłacić, uczynił Unię poważnym graczem na rynkach finansowych. To wzmacnia wspólnotę.

Kiedy pojawił się pomysł zaciągnięcia kredytu dla Ukrainy, również zgoda była jednomyślna. To kolejny krok w kierunku większej integracji, mimo że nikt w debacie publicznej nie używa takich określeń. Zmiany w Unii dzieją się także w kontekście wspólnej polityki migracyjnej, choć to bardzo trudne, bo niektóre państwa, jak Malta czy Węgry, miały dotąd swoje własne, często kontrowersyjne praktyki azylowe. Tu także potrzebne jest wspólne działanie, które – mimo braku retoryki o wzmocnieniu Unii – de facto ją wzmacnia.

Kolejny ważny obszar to strefa euro, która coraz bardziej dominiuje w Unii po wyjściu Wielkiej Brytanii. Chociaż w Polsce mało się o tym mówi, to kraje takie jak Litwa, Łotwa czy Estonia przyjęły euro głównie z powodów bezpieczeństwa, w obliczu zagrożenia ze strony Rosji. Chorwacja szybko dołączyła, a Bułgaria i Rumunia również złożyły wnioski. Strefa euro rośnie w siłę, integrując gospodarczo kraje członkowskie, jednak niektóre z tych procesów umykają naszej uwadze.

Unia nie ma wyboru – musi się wzmacniać i budować mechanizmy odpornościowe na przyszłe kryzysy. To już się dzieje, choć oczywiście są problemy, na przykład wciąż nieuregulowane kwestie rynku usług. Ale z czasem te luki zostaną wypełnione. To nie jest myślenie życzeniowe, obserwowałem ten trend od wewnątrz i widzę, że jest nieunikniony, także w kontekście rosnącej potęgi Chin i zagrożenia ze strony Rosji.

Radykalne reakcje na wyłamywanie się z unijnych reguł to również dowód na ten proces. Spójrzmy na trwającą prezydencję Węgier – pierwszy raz w historii przedstawiciele państw nie jadą do Budapesztu na spotkania, wysyłają zastępców, aby symbolicznie pokazać sprzeciw. To coś, czego nikt nie przewidział. Unia to żywy organizm, który reaguje na wyzwania, i właśnie dlatego, kiedy w poniedziałek jadę do Brukseli, nigdy nie wiem, co wydarzy się do środy.

**KB:** Ostatnio Mario Draghi usilnie przekonuje, że potrzebny jest wyraźny wzrost wydatków. Ale czy kraje członkowskie – nawet Francja czy Niemcy, przy swoich wewnętrznych problemach – będą chciały się w to angażować? Czy nie powinniśmy się spodziewać oporu?



**JO:** W polityce nigdy nie mówi się „nigdy”. Zajmowałem się budżetem Unii i tu mamy do czynienia z pewną magiczną granicą – około 1 proc. dochodu narodowego brutto. Warto zauważyć, że Unia Europejska nie ma jednolitej składki. Najpierw uchwała się budżet, a potem z tego wynika, ile każde państwo ma wpłacić. Jeśli budżet rośnie, rosną też składki.

Draghi wyraźnie mówi, że potrzeba co najmniej podwojenia budżetu, aby zrealizować zaplanowane zadania. Kilka lat temu nikt nawet nie pomyślał, że Unia zaciągnie tak gigantyczny kredyt. Christine Lagarde z Europejskiego Banku Centralnego stwierdziła, że zadłużenie powinno być stałym mechanizmem Unii, co wywołało panikę w niektórych kręgach politycznych.

Kiedy mówimy o budżecie Unii, mamy na myśli, kto ile wpłaci. Obecnie budżet UE to zaledwie 1 proc. dochodu narodowego brutto państw członkowskich. Dla porównania budżet federalny USA to kilkanaście procent. Wpłaty do unijnego budżetu są regularne, ale pojawiają się dodatkowe wydatki na kryzysowe sytuacje, takie jak klęski żywiołowe. Wtedy słyszymy o „mobilizacji środków”, co w praktyce oznacza konieczność dopłat przez państwa członkowskie.

Jestem przekonany, że budżet w obecnej wielkości jest zbyt mały. W roku 2028 i w latach następnych trzeba będzie spłacać około 30 mld euro rocznie z kredytów, które Unia już zaciągnęła. I teraz pytanie, skąd wziąć te środki. Zwiększone składki? Nowe dochody własne Unii? To ostatnie natychmiast wzmocniłoby Unię, bo mając własne dochody, zyskałaby na niezależności. Ale pojawią się też przeciwnicy.

Jeżeli pieniędzy nie przybędzie, trzeba będzie ciąć polityki, na przykład politykę spójności czy rolną. Draghi mówi prawdę: jeśli chcemy kontynuować sensowne działania, budżet musi wzrosnąć. Czy to poprzez większe składki, dochody własne, czy zaciągnięcie nowych kredytów – to kwestia dalszych decyzji.

Niektóre kraje, zwłaszcza skandynawskie, już postulują zakończenie polityki spójności, argumentując, że państwa, które korzystały z tych funduszy, stanęły na nogi. Ale nie zapominajmy, że Unia przygotowuje się do poszerzenia. Ukraina czy Mołdawia to kraje, które nie wniosą takich wkładów finansowych, by umożliwić kontynuację obecnych programów. Trzeba będzie całkowicie przebudować system finansowy Unii, a także system decyzyjny. Bo jeśli w obecnym systemie do Unii wejdą nowe kraje, wszystkie decyzje podejmowane będą na wschodzie, a pieniądze pozostaną na zachodzie – na co nikt się nie zgodzi.

Zanim więc Ukraina, Mołdawia czy Bałkany Zachodnie zostaną przyjęte, Unia musi przejść poważną reformę wewnętrzną, podobnie jak to miało miejsce przed naszym wejściem do wspólnoty, kiedy zmieniono system głosowania.

**KB:** W raporcie Draghiego pojawia się wątek globalnej konkurencji, która działa bez ograniczeń związanych z polityką klimatyczną. Czego dziś powinniśmy się spodziewać po Unii w tej sprawie? Czy pozostanie przy sztywnym kursie realizacji swoich celów klimatycznych, wierząc w swoją racjonalność?

**JO:** Unia działa w przestrzeni politycznej, nie biznesowej. Politycy, wybrani przez obywateli, decydują o kierunkach działania, a zatem nie można lekceważyć głosu społeczeństwa. Równowaga między koniecznymi działaniami, jak polityka klimatyczna, a społecznym poparciem jest kluczowa. Jeśli tempo reform będzie zbyt radykalne, populiści to wykorzystają, twierdząc, że działania są wymierzone w ludzi, co może prowadzić do zmian politycznych.

W ostatnim czasie obserwujemy refleksję nad tempem polityki klimatycznej. Nie jest to już czysta dyskusja technokratyczna, gdzie ktoś ustala modelowe cele. To, co jest politycznie możliwe, musi być zaakceptowane przez społeczeństwo. Wydaje mi się, że Unia zaczyna zwalniać tempo, szukać rozwiązań bardziej wyważonych, łagodzących skutki dla przedsiębiorstw. Przykładem jest przesunięcie o rok terminów dotyczących wdrażania przepisów o wylesianiu. Dyskusje toczą się także wokół innych kwestii, ale nikt nie chce rezygnować z głównych celów walki z klimatem, raczej chodzi o modyfikację podejścia, by zyskać poparcie społeczne.

Widzieliśmy ostatnio protesty rolników w Brukseli, co pokazuje, że ludzie muszą być przekonani do słuszności działań. Politycy, nawet jeśli czasem muszą działać wbrew opinii publicznej, powinni starać się przekonywać do swoich racji. W gospodarce sytuacja jest podobna. Kilkanaście państw europejskich podpisało umowy z Chinami, ale współpraca z chińską gospodarką to delikatna kwestia, podobnie jak z amerykańską. To wymaga negocjacji, zwłaszcza że w czasie prezydentury Trumpa rozmowy o traktatach handlowych między USA a UE zostały przerwane.

Unia musi działać w sprawach klimatu, ale sposób realizacji musi być dostosowany do realiów gospodarczych. Podobnie z innowacjami – trzeba stworzyć lepsze mechanizmy finansowania innowacyjnych projektów, wzorem Doliny Krzemowej. W Europie mamy świetnych specjalistów, którzy często wyjeżdżają do USA, bo tam mają lepsze możliwości. Celem jest stworzenie takich warunków w Europie, co nie będzie proste.

**KB:** Jak wygląda pana wizja przyszłości Śląska?

**JO:** Mam to szczęście, że mieszkam na Śląsku, w regionie, który dynamicznie się zmienia. Przeszedł drogę od ciężkiego przemysłu do nowoczesnych rozwiązań. Zawsze mieliśmy silną kadrę techniczną, co teraz procentuje. Choć w latach 90. wrócono do upadku Śląska, region sobie poradził, mimo wyzwań, takich jak restrukturyzacja kopalń czy wysokie bezrobocie.

Mamy atuty, którymi możemy chwalić się w Europie, a Katowice to najlepszy przykład symbolicznej zmiany. Choć nie wszystko jest idealne, odczuwa się, że ludzie chcą zmieniać rzeczywistość. Dlatego jestem dobrej myśli co do przyszłości Śląska – ten region ma ogromny potencjał.

Nie wszędzie restrukturyzacja przemysłu przebiegała tak dobrze, wystarczy spojrzeć na Walię, gdzie zamknięcie kopalń nie przyniosło pozytywnych rezultatów. Na Śląsku, mimo problemów, idziemy do przodu.

# Od start-upowca do edukatora i propagatora odpowiedzialnej technologii

- Świat stoi przed dylematem, czy zaakceptować technologię, której do końca nie rozumiemy i która ciągle replikuje, a jednocześnie oferuje niewyobrażalne możliwości.
- Fakt, że media społecznościowe stały się biznesem opartym na uwadze, na monetyzowaniu naszej aktywności i prywatnych danych, nie jest już niczym zaskakującym.
- Elon Musk, który dwa lata temu przejął Twittera, dziś wykorzystuje swoją pozycję właściciela tej platformy, aby maksymalnie wyeksponować swoje przekazy. Wymusił w algorytmie, aby jego posty były bardziej widoczne, co sprawia, że jest aktywny w politycznej rozgrywce.
- Mogę mówić o manipulacji, ale to nie wystarcza. Dzieci nie przestaną korzystać z TikToka czy Facebooka, bo tam są wszyscy – cała szkoła, całe pokolenie.

Z **Arturem Kurasińskim** rozmawia Adam Mikołajczyk.

**Adam Mikołajczyk:** Pretekstem do naszego spotkania jest projekt „25/25. Młodzi liderzy na start”, który 10 lat temu realizowała Fundacja „Teraz Polska”. Byłeś jednym z laureatów wybranych przez kapitułę. Przyglądamy się temu, jak liderzy się rozwijają. Stąd moje pytanie: co się działo u ciebie w ciągu ostatniej dekady?

**Artur Kurasiński:** Z pewnością zmieniło się moje podejście. Wyleczyłem się z mitu start-upowca, zwłaszcza rozumianego klasycznie – mamy technologię, zrobimy wokół niej firmę i zarobimy kupę kasy. Wielu założycieli utyka w bezpiecznym start-upowym niebie, gdzie są podłączeni pod kroplówki wielu funduszy prywatnych, jak i pieniędzy publicznych. Ciężko wyjść z takiej niszy, zwłaszcza gdy popęnia się błędy i firma nadal nie zarabia. Może jak masz 20 lat, to jest to jakaś droga. Ale kiedy zbliżałem się do czterdziestki, przestało interesować mnie „robienie” start-upów, które dobrze wyglądają tylko na papierze. Dlatego właśnie prawie 10 lat temu zacząłem realizować przedsięwzięcia, które mają albo większy sens społeczny, albo są dużymi przedsiębiorstwami wytwarzającymi coś wartościowego na naprawdę dużą skalę. Wiele z moich inicjatyw jest związanych

**Artur Kurasiński** – przedsiębiorca, twórca, inwestor, obserwator i krytyk zjawisk związanych z technologią. Autor książek, słuchowisk, gier i komiksów. Cyfrowy kurator, kreator i narrator. Od ponad dwóch dekad obserwuje i tłumaczy wpływ technologii na nasze życie. Autor jednego z najpoczytniejszych polskich blogów poświęconego technologii [Kurasinski.com](http://Kurasinski.com) oraz książki „Startupowcy. Jak polskie start-upy podbijają świat” o polskich firmach technologicznych, które odniosły globalny sukces. Prelegent i uczestnik najważniejszych konferencji technologicznych w Polsce i na świecie. Współtwórca najstarszego w Polsce cyklu spotkań dla start-upów Aula Polska i nagród Aulery. Prywatnie ojciec Róży i Maliny, miłośnik halowej piłki nożnej i gier fabularnych.



© BARTOŚZ KRUPA

z edukacją. Napisałem w tym czasie kilka książek. Wydałem serię komiksów „Róża, a co chcesz wiedzieć?”, które w prosty i jednocześnie mądry sposób tłumaczą dziewczynkom i chłopcom skomplikowane sprawy związane z nauką i technologią. Dają odpowiedzi, co to jest cyberbezpieczeństwo, biotechnologia, globalne ocieplenie, *fake news*, gospodarka cyrkularna czy statystyka. Komiksy miały na celu również zachęcenie dziewczynek do zainteresowania się pozornie tylko chłopięcymi tematami. Wspólnie z Krzysztofem Domaradzki-  
m napisałem książkę „Startupowcy. Jak polskie start-upy podbijają świat”. Jest to pierwsza książka tak dokładnie analizująca globalne sukcesy najlepszych polskich start-upów, napisana na podstawie ponad 200 rozmów z uczestnikami ekosystemu innowacji.

Po drugie, postawiłem mocniej na kreacji. Dlatego wszedłem mocniej w branżę gier, czy szerzej – rozrywkową. Jest to dziedzina, która bardzo mi się spodobała, bo wykorzystuje technologię nie dla samej technologii, ale jej połączenie z kreatywnością. Tak powstały projekty nie tylko oparte na grach planszowych, ale również na grach elektronicznych czy bardzo zaawansowanych systemach związanych z grami fabularnymi.

Po trzecie, wyleczyłem się też z przeświadczenia, że muszę zrobić wielką karierę za oceanem albo wyjechać do Norwegii czy Wielkiej Brytanii, gdyż dopiero tam będę mógł założyć fajną firmę i zrealizować się biznesowo. Polska okazała się do tego celu całkiem niezłym miejscem, oczywiście przy całej masie wyzwań i problemów, jakie mamy. Ale biorąc pod uwagę to, co wydarzyło się w ciągu ostatniej dekady na świecie, a szczególnie w Europie, mam wrażenie, że wygraliśmy los na loterii, bo naprawdę jest u nas dużo pozytywnych zmian, które powodują, że da się tu prowadzić biznes. Oczywiście wielu Polaków wybrało prowadzenie biznesu za granicą, ja natomiast stałem się takim lokalnym patriotą, w dobrym tego słowa znaczeniu. Nie widzę potrzeby zrywania wszystkich więzów tylko po to, żeby przez kilka miesięcy w roku prowadzić biznes po drugiej stronie oceanu. Przeciwnie, uważam, że dobrze jest być Europejczykiem i czerpać z tego, co daje nam Unia Europejska. Co nie oznacza, że nie widzę wielu problemów i kwestii do poprawy, ale można tego dokonać poprzez rozważne reformy, a nie gwałtowne rewolucje. Reasumując, mam wrażenie, że po czterdziestce udało mi się poukładać kilka rzeczy, które chodziły mi po głowie od wielu lat. Może nie trafiłem w tym czasie do setki najbogatszych Polaków, nie wymyśliłem leku na raka, nie jestem osobą, która może pochwalić się jakimś niewiarygodnym wpływem na świat czy na środowisko, ale zrobiłem kilka ważnych projektów, przedsięwzięć, które dają realną wartość. I przynoszą mi satysfakcję.

**AM:** Poruszyłeś bardzo wiele wątków. Teraz chciałbym skupić się na edukacji. W obliczu tak dynamicznych zjawisk na świecie, jak wojny hybrydowe, farmy trolli czy rozwój sztucznej inteligencji, edukowanie w zakresie odpowiedzialnego korzystania ze zdobyczy technologii staje się koniecznością – szczególnie w odniesieniu do dzieci i młodzieży.

**AK:** Musimy nieustannie pamiętać, że technologia od zawsze ma dwa oblicza. Ostatnie lata dobitnie pokazały, jak szybko mogą postępować zmiany dzięki narzędziom takim jak sztuczna inteligencja. A przecież za rogiem czekają jeszcze inne przełomy, jak choćby komputery kwantowe. Człowiek budzi się rano i myśli: „Czym ten świat mnie dziś zaskoczy?”. Tych zaskoczeń będzie tylko przybywać. Martwi mnie, jak bardzo jesteśmy nieprzygotowani na to, co dzieje się wokół nas – jako jednostki, jako członkowie społeczeństw, jako obywatele. Jesteśmy rozgrywani przez algorytmy, które w pewnym sensie przejęły kontrolę nad naszym życiem. I co gorsza, nie do końca zdajemy sobie z tego sprawę. Nie rozumiemy mechanizmów tej gry, w którą zostaliśmy wciągnięci.

Teraz świat stoi przed dylematem, czy zaakceptować technologię, której do końca nie rozumiemy i która ciągle replikuje, a jednocześnie oferuje niewyobrażalne możliwości. Pewna lekcja, jak działają algorytmy i jak można z nich korzystać, zarówno w dobrej, jak i złej wierze, płynie z tego, co wydarzyło się z mediami społecznościowymi, w tym Facebookiem. Zbudowanie modeli reklamowych, które absolutnie wysysają nas z prywatności i są właściwie totalną inwigilacją, jest czymś z gruntu bardzo złym i budzi mój daleko idący sprzeciw. Powinniśmy z tego wyciągnąć wnioski. Z drugiej strony wiemy też na przykładzie Europy, że nadmierne regulowanie technologii osłabia naszą konkurencyjność względem USA i Chin. A jest to dość ważny argument, abyśmy mogli przeciwstawić się amerykańskim czy chińskim algorytmom, bo inaczej już zawsze będziemy skazani tylko na bycie biernymi odbiorcami.

Fakt, że media – zwłaszcza media społecznościowe – stały się biznesem opartym na uwadze, na monetyzowaniu naszej aktywności i prywatnych danych, nie jest już niczym zaskakującym. Widzimy rzesze ludzi, którzy bezrefleksyjnie korzystają z tych platform, często w sposób patologiczny, uzależniając się od dostarczanych im bodźców. Brak krytycznego myślenia, szczególnie w odniesieniu do weryfikacji informacji, to coś, co ma dramatyczne konsekwencje. Możemy tylko domyślać się, do czego to może doprowadzić. Weźmy choćby przykład wyborów prezydenckich – nagle okazuje się, że użytkownicy takich platform mogą mieć realny wpływ na ich wynik. I choć może się to wydawać absurdalne, to właśnie zaczyna się dziać w Stanach Zjednoczonych.

Elon Musk, który dwa lata temu przejął Twittera, dziś wykorzystuje swoją pozycję właściciela tej platformy, aby maksymalnie wyeksponować swoje przekazy. Wymusił w algorytmie, aby jego posty były bardziej widoczne, co sprawia, że jest aktywnym graczem w politycznej rozgrywce. Jawnie opowiedział się po jednej ze stron i teraz używa całego zaplecza platformy, by przekonać użytkowników do głosowania na Donalda Trumpa.

Takie przypadki można mnożyć. I jeśli wszystko to działo się w obrębie dorosłych, świadomych ludzi – powiedzmy tych, którzy ukończyli 18 lat – to jeszcze moglibyśmy się z tym pogodzić. Ale w rzeczywistości wciągane są w to dzieci i młodzież, a to rodzi naprawdę poważne obawy. Media społecznościowe, takie jak TikTok



czy Facebook, stosują niezwykle sprytnie manipulacje, by przyciągnąć młodsze pokolenia i wychować kolejne generacje uzależnionych odbiorców. Dla tych platform liczy się przede wszystkim to, by użytkownicy spędzali jak najwięcej czasu w ich przestrzeni, a do tego potrzebne są techniki, które przykuwają uwagę i uzależniają od nieustannego podawania informacji.

Bariera wieku 13 lat, którą ustanowiono, aby „chronić” najmłodszych, jest czysto formalna i zwalnia koncerny z odpowiedzialności. W rzeczywistości każde dziecko, które jest odrobinę sprytnie, potrafi obejść te zasady i założyć konto na dowolnej platformie. A jeśli nawet dorośli mają problem z rozpoznaniem fake newsów czy zmanipulowanych treści, to co dopiero dzieci, które są wystawione na działanie algorytmów od najmłodszych lat? Problem polega na tym, że dzieci nie mają jeszcze mechanizmów obronnych ani świadomości, jak te algorytmy działają. W efekcie wierzą we wszystko, co zobaczą na ekranie, a influencerzy stają się dla nich głównym punktem odniesienia.

Algorytmy są szczególnie perfidne, bo promują głupotę i treści kontrowersyjne. Choć dobra, inteligentna treść też znajdzie swoich odbiorców, to przemoc, nagość czy łamanie norm społecznych generują więcej kliknięć. Mamy taki poziom muzyki na listach, Fame MMA zarabia setki milionów złotych rocznie, bo ten typ rozrywki splata się z mediami społecznościowymi. Dzieci, zwłaszcza w wieku dojrzewania, chłoną te same treści co dorośli, a to prowadzi do problemów z samooceną, szczególnie wśród dziewczyn śledzących treści związane z urodą. W efekcie pojawiają się kompleksy, depresje, a nawet zaburzenia odżywiania.

Dodatkowo dziś dzieci nie wychodzą już z sieci. Kiedyś po szkole wracało się do domu i tam życie toczyło się w innej rzeczywistości. Teraz dzieci są stale online, uzależnione od bodźców, których dostarczają im platformy społecznościowe. To działa na poziomie biologicznym – organizm wyczekuje kolejnych nagród, generujących dopaminę, co prowadzi do uzależnienia podobnego do tego, jakie wywołują narkotyki czy alkohol.

Innym aspektem jest kwestia manipulacji geopolitycznej. Obecnie 2/3 amerykańskiej młodzieży czerpie informacje z TikToka. Byłoby naiwnością zakładać, że chiński rząd nie wykorzystuje tego do swoich celów. Dlatego jestem zdania, że dzieci nie powinny mieć dostępu do mediów społecznościowych przynajmniej do 16. roku życia. Widzę wartość w komunikatorach takich jak WhatsApp, gdzie rozmowy są prywatne, a grupy można kontrolować. Natomiast media społecznościowe, napędzane przez algorytmy promujące agresywne czy niestandardowe zachowania, stwarzają zagrożenie, na które Unia Europejska powinna szybko zareagować, stawiając granice i wspierając rodziców, którzy są w tej sytuacji bezradni.

Sam, mimo wieloletniego doświadczenia w technologiach, mam problem w rozmowach z moimi dziećmi na temat tych zagrożeń. Mogę mówić o manipulacji, ale to nie wystarcza. Dzieci nie przestaną korzystać z TikToka czy Facebooka, bo tam są wszyscy – cała szkoła, całe pokolenie. Dlatego zmiana musi być

## „25/25. Młodzi liderzy na start”.

Dziesięć lat temu zaproszeni eksperci wytypowali 25 młodych liderów, którzy mają największą szansę uzyskać wpływ na kierunek rozwoju Polski w następnym ćwierćwieczu. W gronie tym znaleźli się m.in. Adam Bodnar, Rafał Brzóska, Joanna Erbel, Leszek Jażdżewski, Olga Kozierowska, Dorota Masłowska, Artur Kurasieński, Dariusz Żuk, Michał Sadowski i Sławomir Sierakowski.

systemowa. Na tyle, na ile mogę, staram się zwracać uwagę rządzącym na ten problem i podkreślać, jak bardzo jest on palący.

**AM:** Czy widzisz środowiska, które będą gotowe, aby przejąć liderstwo w obszarach, jakimi się zajmujesz? Może będzie to branża AI?

**AK:** W środowisku związanym ze sztuczną inteligencją dominują osoby, które mają znacznie powyżej 30 lat. To naturalna konsekwencja – zarówno uczenie maszynowe, jak i sieci neuronowe to pojęcia znane od dekad. Sztuczna inteligencja zaczęła się rozwijać w latach 60. XX w., więc ludzie, którzy interesowali się tym na wczesnym etapie, dziś są w dojrzałym wieku. Co ciekawe, w tym środowisku nie ma wielkiej presji na monetyzację za wszelką cenę. Panuje raczej refleksja, chęć obserwacji, co wyniknie z tych technologii. To są głównie doświadczeni profesjonaliści, pracujący w dużych firmach, a nie typowa grupa start-upowców, bo w tych dziedzinach trzeba mieć już solidne zaplecze wiedzy i doświadczenia. Trudno więc powiedzieć, czy to akurat to środowisko stanie się zwiastunem wielkich zmian.

Z kolei młodsze pokolenie start-upowe zyskuje dziś nieprawdopodobną przewagę nad starszymi pokoleniami. Ma ono ułatwiony dostęp do wiedzy, zbudowane ekosystemy wsparcia, może łatwo podróżować, szukać kontaktów w Nowym Jorku, Londynie czy gdziekolwiek na świecie. To, co kiedyś stanowiło olbrzymie wyzwanie, dziś jest kwestią niewielkiego kosztu. Ale nie jestem pewien, jak ta sytuacja potoczy się w Polsce. Narracja o „wilczym kapitalizmie”, której byliśmy częścią, powoli zanika. Dziś młodzi ludzie unikają ryzyka i nie są gotowi poświęcać kilkunastu godzin dziennie na jeden projekt, tak jak my kiedyś. Widzimy tu zupełnie inny wektor niż w naszych czasach. Nie da się realizować ogromnych projektów, nie mając wystarczających zasobów. Kiedyś nieraz wystarczyło dwóch programistów, ale cel osiągnąć kosztem zdrowia.

Obecnie wartości związane z ekstremalną pracą, gdy zaniedbywało się rodzinę czy znajomych, są zupełnie w odwrocie. I ja to widzę na co dzień. Z jednej strony cieszy mnie ta zmiana, bo to jest coś nowego, coś, czego sam nie doświadczyłem w młodości. Ale z drugiej strony ta zmiana ma swoje konsekwencje – trudno realizować skomplikowane projekty, poświęcając im zaledwie kilka godzin dziennie. Dlatego przyszłość będzie inna. Czy młode pokolenie jest lepsze, czy gorsze? Nie wiem. Widzę jednak, że istnieje głęboka przepaść między nami, jeśli chodzi o technologię, oczekiwania i podejście do pracy.

# Mamy w Polsce projekty technologiczne na światowym poziomie

- Moja idea nie zmieniła się przez te wszystkie lata – chcę kreować globalne spółki z Polski i zamierzam zostać pierwszym inwestorem dla najbardziej rokujących polskich founderów.
- Narodowej specjalizacji nie widzę, natomiast zarysowują się obszary, w których jest więcej polskich start-upów. Niedawno był to gaming, dziś to jest AI, o czym świadczy pośrednio historia ElevenLabs, firmy założonej w USA przez Mateusza Staniszewskiego i Piotra Dąbkowskiego.
- Budując zespół, zawsze angażuję najlepszych w danym obszarze, na pewno lepszych ode mnie pod pewnymi względami. Warto mieć wokół siebie ludzi, którym można zaufać, i poświęcić czas na obopólne kształcenie.

Z **Dariuszem Żukiem** rozmawia Adam Mikołajczyk.

**Adam Mikołajczyk:** Dziesięć lat temu eksperci pracujący z Fundacją „Teraz Polska” wyłonili 25 liderów przyszłości. Byłeś jednym z nich. Teraz sprawdzamy, jak potoczyły się ich losy i jak oceniają miniony czas z perspektywy własnego rozwoju. Przyznasz, że ostatnie lata były interesujące, pełne nieoczekiwanych wyzwań i czarnych łabędzi. Trudno nie zgodzić się ze starym chińskim powiedzeniem: „Obyś żył w ciekawych czasach”, które de facto oznacza przekleństwo czy złorzeczenie. Zatem 10 lat temu zajmowałeś się Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości. Miałeś kontakt z młodymi przedsiębiorcami uruchamiającymi swoje pierwsze start-upy. I to się chyba nie zmieniło?

**Dariusz Żuk** jest pionierem polskiego ekosystemu start-upowego.

W 2004 r. założył Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP), wspierając ponad 20 tys. start-upów. W 2011 r. uruchomił pierwszą w Polsce sieć coworkingową Business Link (obecnie największa w Europie Środkowo-Wschodniej, z ponad 30 tys. m kw. powierzchni i znaczącym wsparciem VC ze strony Skanska). Założył także AIP Seed, jeden z pierwszych w Europie funduszy *pre-seed*, który wspierał takie projekty, jak CallPage, Plenti i Foodsi. W 2022 r. uruchomił AIP Seed 2.0 z kwotą 25 mln euro na inwestycje w najlepsze start-upy w Europie Środkowo-Wschodniej.



© AIP SEED

## Firmy nie muszą być ukierunkowane jedynie na zysk. Inwestujemy w projekty, za którymi kryje się coś więcej niż konsumpcja.

**Dariusz Żuk:** Tak, prowadziłem wtedy inkubatory przedsiębiorczości, przez które w ciągu ostatnich 20 lat przewinęło się około 16 tys. projektów, ale od tamtej pory wiele się wydarzyło. W 2013 r. zaczęliśmy też tworzyć sieć Business Linków, czyli akceleratorów, w których start-upy mogły znaleźć swoje miejsce pracy – zarówno co-work, jak i stałe biuro. Oferowaliśmy także usługi, od najprostszych, typu Internet, kawa, herbata, po zaawansowane, jak programy globalne, eventy, spotkania czy ekosystem łączenia firm wewnątrz oraz pozyskiwanie zleceń dla tych firm. Powstało wtedy łącznie 10 lokalizacji o powierzchni ok. 8 tys. m kw.: w Zebra Tower i na Stadionie Narodowym w Warszawie oraz kilka w innych miastach. W 2017 r. znany na całym świecie szwedzki deweloper Skanska zainwestował w ten projekt 20 mln euro, co było największą inwestycją w start-upy na rynku polskim w tamtym roku. Celem był szybki rozwój na rynku polskim i międzynarodowym oraz rozwój technologiczny. I tak się stało – w ciągu dwóch następnych lat stworzyliśmy 20 tys. m kw. powierzchni coworkingowej i dołączyliśmy nowe usługi. Byliśmy liderem w tej części Europy, mieliśmy inwestycje w Polsce i czeskiej Pradze, przymierzaliśmy się do Budapesztu i innych lokalizacji. Ale w 2019 r. zdecydowałem się sprzedać to przedsięwzięcie inwestorowi, czyli firmie Skanska, i to był mój osobisty exit.

W międzyczasie, bo w 2015 r., wspólnie ze znakomitymi kolegami – Rafałem Brzoską, Marianem Owerko, Tomaszem Misiakiem, Markiem Dziubińskim i Mackiem Balsewiczem w roli zarządzającego – tworzyliśmy fundusz Bvalue, w którego dwóch pierwszych rocznikach zostałem inwestorem (Bvalue Bridge i Bvalue Starter). Fundusz Bvalue działa obecnie na rynku *growth equity* w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Firma utworzyła trzy fundusze o łącznym kapitale przekraczającym 100 mln euro, które zainwestowały w 40 spółek i dokonały 14 wyjść z inwestycji. W portfolio Bvalue były lub są m.in. Tidio (które stało się globalnym live chatem), AlohaCamp (platforma rezerwacji odpoczynku blisko natury), BeRaw z Ewą Chodakowską (zdrowa żywność), Senuto (platforma analityczna do marketingu w Google) czy Your Kaya (start-up kosmetyczny).

Po wyjściu z Business Linków i kilku udanych exitach w Bvalue postanowiłem zbudować swój prywatny fundusz o nazwie AIP Seed 2.0, który uruchomiłem dwa lata temu (wraz z dwoma prywatnymi inwestorami, którzy mają łącznie 20 proc. udziału).

Moja idea nie zmieniła się przez te wszystkie lata – chcę kreować globalne spółki z Polski i zamierzam zostać pierwszym inwestorem dla najbardziej rokujących polskich founderów. Oczywiście na rynku funkcjonuje wiele funduszy VC, jednak finansowanie *pre-seed* jest dzisiaj bardzo potrzebne w Polsce. W AIP Seed inwestujemy w start-up kapitał na poziomie do 1 mln złotych na wczesnym etapie, gdzie de facto nie ma wielu funduszy celowych, ponieważ jest to ryzykowne i trudne.

W portfolio mamy około 30 projektów, z których jestem bardzo dumny. Są wśród nich: Plenti, Foodsi, Sidly, Revoize, Stimy AI, Artisan (globalny projekt związany z AI) czy Maas Loop, oferujący automaty kaucyjne. AIP, czyli dawne inkubatory, przekształ-

ciłem w start-up Bizky, który wszedł również do portfela AIP Seed. Bizky to aplikacja do rozliczania swojej pracy na rzecz firmy za pomocą faktury bez konieczności wypełniania formularzy, rejestracji działalności w urzędach, rozliczania się z ZUS-em. Jest to narzędzie B2B2C, dzięki któremu na przykład szkoły językowe rozliczają się z lektorami. Korzystając z Bizky, można także założyć swój start-up, podobnie jak w dawnych Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości. Sześć lat temu dołączyłem do YPO – Young Presidents' Organization. Jest to założone w 1950 r. stowarzyszenie z USA, które umożliwia wysokim rangą menedżerom, dyrektorom i właścicielom firm wymianę myśli i wspieranie się. Co ważne, możemy liczyć na całkowitą dyskrecję innych klubowiczów. Członkostwo w tej organizacji daje mi szansę na osobisty rozwój i korzystanie z wiedzy najlepszych w branży. Ale pochłania też dużo czasu, szczególnie kiedy podjąłem się szefowania polskiemu oddziałowi.

**AM:** Czy mamy w Polsce jakąś specjalizację czy obszary rynku, które umiemy dobrze komercjalizować, na przykład z dziedziny *fintech* czy przemysłów 4.0?

**DŻ:** Narodowej specjalizacji nie widzę, natomiast zarysowują się obszary, w których jest więcej polskich start-upów. Niedawno był to gaming, dziś to jest AI, o czym świadczy pośrednio historia ElevenLabs, firmy założonej w USA przez Mateusza Staniszwskiego i Piotra Dąbkowskiego. Tworzą oni naturalnie brzmiące syntezatory mowy i oprogramowanie do przekształcania tekstu na mowę, wykorzystujące AI i uczenie głębokie. W styczniu 2024 r. wycena ich firmy wynosiła ponad miliard dolarów. ElevenLabs zostało uznane za jedno z głównych przedsiębiorstw mających istotny wkład w popularyzację sztucznej inteligencji.

Kolejna dziedzina, w której polscy specjaliści odnoszą sukcesy, to *space tech*; tu możemy się pochwalić na przykład osiągnięciami firmy ICEYE. Na pewno mamy projekty, które są na światowym poziomie pod kątem technologicznym i biznesowym, z pewnym potencjałem do osiągnięcia skali globalnej. Niestety, nie jest ich dużo i to jest główna bolączka naszego ekosystemu start-upów.

**AM:** Zajmuję się strategią rozwoju miast i widzę, że przykładają one szczególną wagę do tworzenia modeli biznesowych, które w swoim DNA mają zrównoważony rozwój i troskę o środowisko. Taką drogę obrała firma z twojego portfela – Foodsi, która postawiła za cel niemarnowanie żywności. Dzięki aplikacji możemy zakupić w specjalnej cenie towary z krótkim terminem przydatności. To model *win-win*, dający



## Dzisiaj istotne są zbrojenia, więc szukamy start-upów *dual-use*, czyli technologii, która będzie mogła być wykorzystywana w biznesie i w wojsku.

korzystać zarówno konsumentowi,  
jak i sklepowi czy restauracji.

**DŻ:** Ideą mojego prywatnego funduszu AIP Seed 2.0 jest inwestowanie w projekty, które wnoszą wyższe wartości do biznesu. Firmy nie muszą być ukierunkowane jedynie na zysk, bo my nie patrzymy tylko na liczbę. Inwestujemy w projekty, za którymi kryje się coś więcej niż konsumpcja. Dlatego zainwestowaliśmy w Foodsy, o czym już powiedziałeś, ale także w Plenti – wypożyczalnię wszelakiego sprzętu AGD i RTV, do domu i ogrodu. Po co kupować i produkować urządzenia, które za chwilę staną się elektrośmieciami, kiedy można wypożyczyć potrzebny sprzęt na określony czas? Maas Loop to kolejny start-up, który wpisuje się w ten trend, bowiem ma na celu rozprawienie się z niepotrzebnymi opakowaniami plastikowymi, metalowymi i szklanymi. Zaś Glov redukuje zużycie produktów kosmetycznych. Zwracamy uwagę na to, jaka zmiana zostanie po naszym funduszu w perspektywie najbliższych lat, ale też dekad.

**AM:** Jak już wspominałem, ostatnie dziesięciolecie obfitowało w zawirowania polityczne i gospodarcze, których nie sposób było przewidzieć. Jaki to ma wpływ na rynek start-upów?

**DŻ:** Ogromny i gwałtowny. Podobnie jak na całą gospodarkę. Dzisiaj istotne są zbrojenia, więc szukamy start-upów *dual-use*, czyli technologii, która będzie mogła być wykorzystywana w biznesie i w wojsku. Na przykład pięć lat temu o technologiach satelitarnych mówiło się wyłącznie w kontekście zastosowania w rolnictwie, dziś korzysta z nich także wojsko, co dało ogromne przyspieszenie w rozwoju. Podobnie jest w przypadku sztucznej inteligencji. Jeszcze pięć lat temu mówiliśmy o robotyzacji i automatyzacji. Na przykład firma UiPath z USA była wtedy liderem w obszarze RPA, czyli zrobotyzowanej automatyzacji procesów. RPA może być oparta na robotach programowych (botach) lub agentach sztucznej inteligencji. Jeżeli takie firmy jak UiPath, które jeszcze dwa lata temu były liderami innowacji, nie nadążają za rynkiem, to będą coraz mniej się liczyć w globalnym wyścigu. Z pewnością ostatnie lata charakteryzują się wielką dynamiką zmian, nieobserwowaną nigdy wcześniej.

**AM:** Czy uważasz, że sztuczna inteligencja jest technologią dysruptywną, która w sposób radykalny zmieni funkcjonowanie rynków? Czy jest zdolna przekształcić istniejące modele biznesowe, jak kiedyś zrobił to Internet?

**DŻ:** Nie lubię rozważać o sztucznej inteligencji jako o zagrożeniu dla nadrzędnej roli człowieka i obawach, że wkrótce to my sami staniemy się przedmiotem jej działania. Bezsporna jest natomiast sama zmiana technologiczna i ona już się dzieje. Widzimy, że niektóre przedsiębiorstwa przygotowują systemy zarządzania do większej efektywności, choćby poprzez wypo-

sażenie ich w moduły analityki danych. Za chwilę zauważymy, że produktywność gospodarek opartych na AI będzie gwałtownie rosła. Sztuczna inteligencja nie zastąpi we wszystkim ludzi, ale może ich wyręczyć we wszelkich procesach, które mogą podlegać automatyzacji.

I wystarczy na to kolejnych kilka lat, a nie dekad, jak to było w przypadku Internetu.

**AM:** Czy jesteś gotowy na przekazanie sterów swoich biznesów młodszemu pokoleniu? Czy widzisz nowych liderów na następne lata wśród pokolenia Z?

**DŻ:** Tak się składa, że w mojej branży jest dużo „zetek”. Ale sam stanowczo nie szykuję się na emeryturę, więc nie szukam następcy. Warren Buffett ma 94 lata i nadal inwestuje. Natomiast mówiąc poważnie, mam w zespole bardzo młodych i świetnych fachowców, potrafiących bardzo szybko analizować i rozumieć pewne aspekty, szczególnie z obszaru AI, który jest dla nas priorytetowy. Na tym według mnie polega przewaga generacji Z. Jednak z pewnością brakuje im doświadczenia, lat praktyki i wielowątkowego spojrzenia. Dlatego następców trzeba sobie wykształcić. Budując zespół, zawsze angażuję najlepszych w danym obszarze, na pewno lepszych ode mnie pod pewnymi względami. Warto mieć wokół siebie ludzi, którym można zaufać, i poświęcić czas na obopólne kształcenie. Nawet jeżeli z czasem od nas odejdą, to nadal przecież pozostaną w ekosystemie. Dzięki temu będzie on bardziej wartościowy, a to jest też ważne.

**AM:** Niektórzy socjologowie nazywają pokolenie Z „płatkami śniegu”, co oznacza osoby emocjonalne, skoncentrowane na sobie i niechętne do wzięcia odpowiedzialności za własne czyny. Akurat twoje doświadczenie przeczy tej tezie. Młodzi w ekosystemie start-upowym są zdolni, mają cel i są wytrwali, by go osiągnąć. W każdym pokoleniu są wybitne jednostki.

**DŻ:** Mam to szczęście, że często pracuję z wybitnymi jednostkami i start-upami, które naprawdę robią niesamowite rzeczy. Natomiast w pokoleniu Z obserwuję dużą polaryzację poglądów – wiele osób jest faktycznie skoncentrowanych na sobie, uznając inne kwestie za mniej ważne. One są bardziej zauważalne. Jednak na przeciwnym biegunie są świetni ludzie z globalnym sposobem myślenia, którzy są otwarci na nowoczesne technologie i mają rzeczywistą chęć zmiany. A to są cechy dobrego lidera. Dlatego jestem spokojny i pełen optymizmu. Będziemy mieć dużo lepszych następców.

Adam Mikołajczyk – prezes Fundacji Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc, ekspert ds. zrównoważonego marketingu, turystyki i innowacji w Fundacji Miasto.



## Łobuzy z charakterem mają w sobie gen zwycięstwa

Debata „Teraz Polska trzyma formę sportową”, zorganizowana przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego w ramach spotkania Klubu „Teraz Polska”. Od lewej: Justyna Orłowska, Marian Woronin, Artur Popko, Marcin Harasimowicz, Krzysztof Przybył.

**23** października br. w gościnnych progach klubu Legia Warszawa SA, laureata Godła „Teraz Polska”, odbyła się debata „Teraz Polska trzyma formę sportową” (zorganizowana przez Fundację Polskiego Godła Promocyjnego w ramach spotkania Klubu „Teraz Polska”). Rozmowę poprowadziła **Justyna Orłowska**, dyrektor z AM Art-Media, a prelegentami byli: **Marian Woronin**, olimpijczyk, organizator Czwartków Lekkoatletycznych, wiceprezes Stowarzyszenia „Sport Dzieci i Młodzieży”; **Artur Popko**, wiceprezes zarządu Polskiego Związku Piłki Siatkowej; oraz **Marcin Harasimowicz**, członek zarządu Fundacji Legia Soccer Schools.

Podczas debaty rozmawiano o tym, jak rozbudzać zainteresowanie dzieci kulturą fizyczną i wyłaniać talenty sportowe oraz jaka powinna być rola polskiego biznesu w rozwoju kultury fizycznej dzieci i młodzieży. Przedstawiamy relację z dyskusji.



**Justyna Orłowska:** Na wstępie chciałam się pochwalić moim pierwszym w życiu dyplomem. Zdobyłam go podczas Czwartków Lekkoatletycznych w Płocku 24 lata temu. Dlatego pierwsze pytanie kieruję do Mariana Woronina. Proszę powiedzieć, jak ten projekt ewoluował przez lata.



**Marian Woronin:** Czwartki Lekkoatletyczne są rodzajem przedolimpijskiego przedszkola dla dzieci i młodzieży. Lekkoatletyka jest najprostszą formą uprawiania sportu. Bieg, skok, rzut – to są naturalne metody ćwiczeń, więc rzesza dzieci uczestniczy w naszych zawodach. W tym roku stuknęło nam 30 lat. Aczkolwiek już w latach 60.

XX w. odbywała się impreza pod taką nazwą dedykowana wszystkim – starym i młodym. Organizowana była pod egidą „Sztandaru Młodych”, a później „Expressu Wieczornego”. Natomiast nasz format został przeznaczony wyłącznie dla dzieci i młodzieży. Wśród „czwartkowiczów” jest wielu mistrzów w lekkoatletyce, np. Piotr Lisek, mistrz w skoku o tyczce; Adam Kszczot, mistrz w biegu na 800 m; Adrianna Sułek-Schubert, multimedalistka w wieloboju. Zaobserwowaliśmy, że jedna trzecia ogólnopolskich finalistów Czwartków trafia do lekkoatletyki, jedna trzecia trafia do innych dyscyplin, a jedna trzecia ginie nam z pola widzenia. Jednakże 66 proc. „naszych” dzieci w wieku 11–13 lat pozostaje przy sporcie. Według mnie jest to bardzo przyzwoity wynik.

**Justyna Orłowska:** Polska siatkówka jest dyscypliną, która wciąż dostarcza nam nowych sukcesów i medali. Rosną nowe kadry siatkarskie. Krótkie pytanie: jak to się robi?





**Artur Popko:** Jednego przepisu nie ma. Siatkówka ma stabilne długofalowe finansowanie. Współpraca z Plusem trwa już ponad 20 lat, mamy stałe programy wsparcia w Ministerstwie Sportu. Nie pracujemy „na akcyjności” w bieżącej działalności. Akcyjność u nas polega na organizacji wydarzeń mających na

celu popularyzację dyscypliny czy upowszechnianie sportu, co w Polsce zostało mocno rozwinięte i jest sownie finansowane.

Natomiast potrzeba codziennej pracy, żeby narodził się sportowiec. Dzieci muszą trenować regularnie rano i wieczorem. Dwanaście lat temu wspólnie z ministerstwem (przy czynnym udziale Waldemara Pawlaka i Michała Strąka) udało się uruchomić program SOS powołujący Siatkarskie Ośrodki Szkolne, który zapewnia m.in. finansowanie dla kadry trenerskiej, co przynosi efekty. Do tego obecność dyscypliny w telewizji, transmisje rozgrywek ligowych, międzynarodowe sukcesy naszych klubów oraz reprezentacji kobiet i mężczyzn – to wszystko powoduje wzrost popularności i zainteresowanie młodzieży uprawianiem siatkówki. Wiadomo, że to rodzice decydują, jaką dyscyplinę będzie uprawiać ich dziecko. I to oni muszą zdawać sobie sprawę, że warunkami koniecznymi, ale wcale niegwarantującymi sukcesów, są talent i predyspozycje. A takiej młodzieży jest bardzo mało – około 10 proc. grających

w siatkówkę ma predyspozycje. Niestety, ci zdolni są zazwyczaj leniwi.

W siatkówkę grają nieraz trzy pokolenia. Mamy na przykład rodzinę Jaroszków, gdzie grał dziadek Zbigniew, ojciec Maciej (trzykrotny srebrny medalista mistrzostw Europy i olimpijczyk z Moskwy z 1980 r.) oraz synowie Marcin i Jakub (wielokrotny medalista mistrzostw Europy, Ligi Światowej i Pucharu Świata). To jest wielka siła siatkówki, że przyciąga graczy jak magnes. Jeżeli rodzice grali w siatkówkę, to ich dzieci przeważnie też ją trenują. Jednak talent to nie wszystko. Niezbędne są ciężka praca i litry potu wylane na boisku. Warto w tym momencie przytoczyć reakcję trenera Huberta Wagnera na protesty Tomka Wójtowicza przeciwko żmudnemu treningowi. Tomek argumentował, że przecież zadane ćwiczenia wykonuje lepiej od innych. Na to trener Wagner wziął go na bok i powiedział: „Popatrz na chłopaków, jak mocno trenują. Pracują bez słowa sprzeciwu. Tylko ich praca nie ma sensu, a twoja ma”. Sztuką jest utrzymać w sporcie najbardziej utalentowanych i przekonać ich do solidnej pracy. Do tego niezbędni są trenerzy oddani całym sercem pracy z młodzieżą.

**Justyna Orłowska:** Druga dyscyplina, która nie musi się martwić o zawodników, to piłka nożna.



**Marcin Harasimowicz:** Wprawdzie reprezentacja narodowa w piłce nożnej nie odnosi takich sukcesów jak nasi siatkarze, ale nie narzekamy na brak zainteresowania grą w piłkę u dzieci i młodzieży. Podstawą są piłkarskie przedszkola. Dlatego 10 lat temu rozpoczęliśmy w Legii Warszawa program Legia Soccer

Schools, mający na celu szeroko rozumianą promocję zdrowego życia poprzez sport. Uruchomiliśmy ponad 100 lokalizacji, gdzie najmłodsi mogą uprawiać sport na co dzień – mam tu na myśli nie tylko piłkę nożną, ale także 14 innych dyscyplin. Działamy lokalnie w Warszawie, ale też w całej Polsce, bo jednym z kluczowych założeń programu jest to, aby dziecko mogło uczestniczyć w zajęciach tuż obok swojego miejsca zamieszkania.

**Justyna Orłowska:** Z jednej strony słyszę od panów, że dzieci garną się do sportu, ale z drugiej strony z badań sprawności fizycznej dzieci wynika, że niektóre z nich nie potrafią wykonać przewrotu w przód, a jedna trzecia nie ćwiczy w ogóle na lekcjach wuefu. Co może odciągnąć dzieci od smartfonów, gier komputerowych i nicnierobienia?

**Marian Woronin:** Ależ na przestrzeni lat nic w tym względzie się nie zmienia. Pięćdziesiąt lat temu też mieliśmy łamagi. Natomiast sprawni i zdolni sportowo byli i są. To prawda, dzieci zachłyśnięty



© KAKA MEDIA (6)

Justyna Orłowska, moderatorka debaty, pokazuje swój pierwszy dyplom sportowy zdobyty podczas Czwartków Lekkoatletycznych twórcy wydarzenia, Marianowi Woroninowi.



się komputerami i Internetem, jednak jestem przekonany, że powróci równowaga.

Widzę inne niebezpieczeństwo: każdy nowy minister zmienia programy, funkcjonujące zamyka i otwiera nowe. Tymczasem sport potrzebuje stabilizacji i konsekwencji w działaniu. Nasze stowarzyszenie współpracuje z Orlenem od 20 lat, więc widziałem, jak wraz ze zmianami prezesa zmieniały się programy. Lata temu przestrzegałem prezesa Jacka Krawca, że jak nie zainwestujemy relatywnie niedużych pieniędzy w przedszkola sportowe, to nie będziemy mieli nowego Małachowskiego, Majewskiego czy Włodarczykówny. Wtedy słuchał tego z niedowierzaniem, a dziś mamy właśnie taką sytuację – brak następców naszych złotych olimpijczyków.

Kiedy ja zaczynałem karierę sportową 60 lat temu, to w każdej szkole funkcjonował SKS – Szkolny Klub Sportowy, w którym bezpośrednio po lekcjach można było trenować bezpłatnie. Dziś mamy prywatne szkoły, rozmaite akademie za dość duże pieniądze. Stać na to tylko garstkę zamożnych z dużych miast. W małych miastach i miasteczkach wydatek 150 czy 200 zł za trening to bariera nie do pokonania. Do lat 80. funkcjonował system Spartakiad Dzieci i Młodzieży, ale po transformacji ustrojowej został zlikwidowany. Ostatnio zaniepokoiła mnie wypowiedź ministra sportu, że dotychczasowe finansowanie związków sportowych przejdzie do klubów. Nie rozumiem tego, gdyż związki spełniają istotną rolę i wykonują wiele ważnej pracy.

**Artur Popko:** Nie jest możliwe funkcjonowanie sportu bez związków. Zajmują się one nie tylko sportem profesjonalnym i mistrzowskim, który tak lubimy podziwiać w telewizji. Związki finansują szkolenie kadry trenerskiej, szkolenie dzieci i młodzieży oraz zajmują się popularyzacją kultury fizycznej w społeczeństwie. Sport jest procesem, który musi być przewidywalny. Potrzeba przynajmniej 10 lat stabilnego finansowania, aby trenujący dzieciak stał się młodym sportowcem. Rosnący organizm wymaga troski i szczególnej uwagi ze względu na rozwój fizyczny i emocjonalny.

Znane jest w sporcie takie powiedzenie, że nie dzieci się zmieniają, ale rodzice. Teraz dzieci są przywożone na treningi samochodami. Kiedyś szukało się chętnych do trenowania na podwórkach. W sporcie lepiej mieć do czynienia z wilkami, a nie owieczkami, bo wilki są trochę złe, butne, niepokorne, a zwykle to łobuzy z charakterem mają w sobie gen zwycięstwa. Grzeczni chłopcy i dziewczynki nie odnoszą sukcesów w sporcie. Dlatego trener prowadzący proces szkoleniowy musi umieć także poprowadzić proces wychowawczy, co jest trudne, wymaga czasu i zaangażowania. Mimo to nikt w sporcie nie chce mieć wyłącznie grzecznych zawodników, nawet kiedy regularnie płacą za trening 200 czy 500 złotych.

**Justyna Orłowska:** Kolejny raz już pojawia się w naszej rozmowie wątek pieniędzy. Kiedy trzylatek przychodzi na boisko czy na basen, to nie zastanawia się, czy będzie mistrzem w przyszłości.

Chce się dobrze bawić, zawrzeć nowe przyjaźnie. Pozostaje kwestia finansowania zajęć sportowych.

**Marcin Harasimowicz:** Taka jest właśnie idea Legii, aby zajęcia odbywały się najbliżej domu – nie trzeba wtedy dojeżdżać na trening, a z czasem dziecko może samo pójść na zajęcia. Chcemy rozbudzić w dzieciach miłość do sportu, bo bez tego ścieżka sportowa będzie bardzo krótka, niezależnie od starań rodziców. Żeby zainteresować dziecko zajęciami sportowymi, trzeba zbudować wokół nich odpowiednią otoczkę. I to właśnie staramy się robić. Natomiast kiedy zawodnik wchodzi już na ścieżkę sportu zawodowego, to musi mieć świadomość, że wymaga ona poświęceń po każdej ze stron: dzieci, rodziców i trenerów. Ta ścieżka zwykle wymaga o wiele większych inwestycji finansowych, pochodzących nie tylko od rodziców, ale też od klubów, jak to ma miejsce w przypadku Akademii Piłkarskiej Legii. Dlatego tak potrzebna jest współpraca z ministerstwem oraz sponsorami.

**Justyna Orłowska:** Nie każde dziecko zostanie profesjonalnym sportowcem, ale każde, które zetknie się ze sportem, przez całe życie będzie miało w sercu swoją dyscyplinę i będzie ją oglądać w telewizji czy na stadionach. Dzięki temu będzie wzrastać liczba kibiców i oglądalność transmisji sportowych, a co za tym idzie – zwiększy się ekwiwalent reklamowy, który jest kluczowym wskaźnikiem w procesie pozyskiwania sponsora. Jakie firmy w Polsce inwestują w sport? Czy są to biznesy lokalne?

**Marian Woronin:** W przypadku sportu dzieci i młodzieży trudno jest zdobyć sponsora, bo de facto nie ma zwrotu z takiej inwestycji. To inwestycja w przyszłość, więc zarządy nie podejmują ryzyka. Liczą się relacje koleżeńskie. PKN Orlen zaczął dofinansowywać Czwartki Lekkoatletyczne tylko dlatego, że prezes Jacek Krawiec kiedyś w juniorach biegał ze mną średnie dystanse. Natomiast jest wielu sponsorów lokalnych imprez czy zawodów – piekarz przyniesie pączki czy kanapki, ktoś inny robi herbatę i kupi napoje. Przez 30 lat istnienia Czwartków w zawodach wzięło udział półtora miliona dzieci. Zatem jest potencjał w tej imprezie, a ja nadal mam zapał i – o ile dopisze mi zdrowie – dalej będę to robić.

**Justyna Orłowska:** W jaki sposób są wyławiane siatkarskie talenty?

**Artur Popko:** Talent siatkarski jest dostrzegany bardzo szybko. Czasem, zanim klub zdąży go przejąć, już jest w zasięgu menedżera. I tu pojawia się problem, bo menedżer nie zawsze jest nastawiony na prawidłowe prowadzenie zawodnika, doradztwo i mądry wybór klubu. Często kieruje nim chęć jak najszybszego zarobku. W takim przypadku dobrze zapowiadający się zawodnik idzie do dobrego klubu, ale trafia tam na ławkę, nie gra i nie rozwija się. Natomiast klub, który pozyska 15-letni talent, potrafi się nim dobrze zaopiekować, stworzyć warunki do

rozwoju motorycznego i psychicznego. Bo w sporcie psychika i odporność na stres są ważne na równi z talentem, predyspozycjami fizycznymi i wyszkoleniem technicznym. Dzisiaj wszystkie zawody juniorskie w siatkówce są transmitowane online. Są też media społecznościowe. Zatem można wszystko obejrzeć. Na pewno żaden talent nie zostanie przeoczony. Ważniejsze jest pytanie, jak go poprowadzić i skąd wziąć na to pieniądze. Szkolenie młodzieży jest obowiązkiem państwa i samorządu, bo sponsor tego nie udźwignie. Potrzeba dobrych trenerów, gotowych poświęcić pracy całe popołudnia i wieczory, łącznie z sobotami i niedzielami. Trenerzy młodzieżowi zajmują się nie tylko procesem szkolenia, ale także budowaniem relacji w grupie, rozwiązywaniem konfliktów sportowych i osobistych. Trenerzy w sporcie profesjonalnym zarabiają w Polsce bardzo dobre pieniądze, natomiast ci młodzieżowi nie zawsze są adekwatnie wynagradzani. To powinno się zmienić.

**Justyna Orłowska:** W Legii Warszawa talenty są wyławiane poprzez skauting, co oznacza, że nie ma otwartych naborów, ale poszukuje się ich w klubach, z którymi Legia ma nawiązaną współpracę.

**Marcin Harasimowicz:** Rynek talentów piłkarskich jest bardzo wymagający. Jak mówił prezes Popko, pojawiają się nieformalni menedżerowie, którzy przejmują nie tylko zawodników 15-letnich, ale zdecydowanie młodszych. Dlatego Legia Warszawa ma przygotowaną specjalną ścieżkę dla młodego zawodnika, aby z rozwagą się rozwijał i osiągnął mistrzostwo. Jeżeli pozyskujemy zawodnika z lokalnego klubu, to taka sytuacja jest atutem dla tego klubu, gdyż jego zawodnik zasila skład utytułowanej Legii Warszawa. To oczywisty zysk biznesowy i wizerunkowy, pomocny w pozyskiwaniu sponsorów czy partnerów do współpracy. Z naszej strony dzielimy się wiedzą z zakresu zarządzania i szkolenia trenerów. Czasem żal klubowi wypuszczać z rąk czołowego zawodnika, ale w większości kluby rozumieją, że oferujemy ich wychowankom bezpieczną ścieżkę do profesjonalnego sportu. Ostatecznie klub lokalny, oddając takiego zawodnika, również buduje swoją historię. To zachęta dla innych zawodników z okolic, aby właśnie w tym klubie trenować.

**Justyna Orłowska:** Zatem co my powinniśmy robić, aby dzieci ci garnęły się do sportu? Jak zachęcić biznes do inwestowania w sport?

**Marcin Harasimowicz:** Potrzeba edukowania rodziców, aby zrozumieli, że trzyletnie dziecko nie musi zostać w przyszłości drugim Lewandowskim i zarabiać gigantycznych kwot. Trzeba traktować uprawianie sportu jako drogę do zdrowia. Nie należy wywierać presji na dzieciach, tylko je zachęcać, pokazać, którędy iść na stadion, na pływalnię. One chcą bawić się sportem.

**Marian Woronin:** Dla rozwoju dziecka wystarczy pływanie, gimnastyka i ogólnie rozumiana lekkoatletyka. A czy z tego będą mistrzowie olimpijscy? Trudno powiedzieć, miejmy nadzieję, że tak.

Choć z drugiej strony ja już 40 lat czekam na poprawienie rekordu Polski w sprincie na 100 metrów. Chciałbym osobiście pogratulować takiemu zawodnikowi... Dlatego jeżdżę po różnych imprezach sportowych w kraju i wszystkich zachęcam do sportu. A szczególnie rodziców. Zawsze im mówię: „Nie myślcie o tym, ile wasze dziecko zarobi jako sportowiec, tylko czy będzie zdrowe”.

**Artur Popko:** Raz w życiu biegłem ze sprinterem na 100 metrów, ustanowiłem wtedy swój rekord życiowy, a wyglądało to tak, jakbym stał, a on biegł. Różnica między sprinterem a „normalnym” człowiekiem, nawet trenującym, wynosi około 20 metrów na 100. To tytułem dygresji.

Natomiast w Polsce generalnie potrzeba stabilności i przewidywalności. Szkolenie sportowca to proces długofalowy, który trwa minimum 10 lat. Jeżeli na przykład myślimy o organizacji igrzysk olimpijskich w 2040 r., to musimy przyglądać się dzisiejszym zawodnikom, którzy mają maksymalnie 15 lat, a nawet młodszym.

Na państwo gospodarza igrzysk patrzy się nie tyle pod kątem organizacji wydarzenia, efektu medialnego czy turystycznego, ale pod kątem wyników sportowych. A tymczasem w Paryżu nawet ogarnięta wojną Ukraina zdobyła więcej medali niż Polska. To świadczy o tym, że mamy problem, ale on jest do rozwiązania. Trzeba zaufać ludziom sportu i wesprzeć ich działania poprzez wzmocnienie stabilności i przewidywalności.

Państwo powinno także inaczej spojrzeć na sponsoring. Wszędzie na świecie sport finansują zakłady bukmacherskie. U nas jest to branża nieuregulowana pod tym względem. Natomiast jeżeli ludzie grają w zakładach bukmacherskich, to znaczy że interesują się sportem, przeglądają statystyki i analizy. Państwo polskie powinno się zmierzyć z tym problemem.

Kolejna kwestia do rozwiązania to brak przywilejów dla firm sponsorujących sport. Dobrze, że chociaż samorządy mogą go finansować, bo bez tego nie mielibyśmy sportu profesjonalnego. Nie można traktować sportu profesjonalnego na takich samych zasadach, jak inne działalności gospodarcze, gdyż w działalności sportowej pojawia się wiele korzyści prospołecznych, prozdrowotnych, edukacyjnych. Zaufajmy doświadczonym ludziom polskiego sportu.

**Marian Woronin:** Ciągłe słyszę pytanie, czy grozi nam zapaść w sporcie. Myślę, że nie. Zapaść może nam grozić, kiedy dzieci nie będzie. Jednak obserwując imprezy sportowe, które odwiedzam co tydzień w całej Polsce, widzę, że dzieci jest aż nadto. Chcą się bawić na sportowo, choć może niekoniecznie te z wielkich miast, bo tu są inne atrakcje i inne potrzeby. Natomiast cała Polska cieszy się sportem, masowo uczestniczy w zawodach. Polski sport nie zginie.



© ARCHIWUM MR

Marcin  
Rosołowski

Specjalista w zakresie  
PR i komunikacji  
społecznej

## Jak bezpiecznie mówić o bezpieczeństwie

**Z**ałóżę się, że pojęcie bezpieczeństwa, uzupełniane o różnorakie przymiotniki, będzie głównym motywem kampanii przed wyborami prezydenckimi. I, jak zwykle przy okazji politycznych kampanii (które w Polsce przypominają raczej *freak fight*), mam obawę, czy skutki nadużywania ważnych pojęć nie będą negatywne.

Nie da się ukryć – przez wiele lat żyliśmy w przyjemnym złudzeniu. Wielu z nas gotowych było uwierzyć, że w śmieszącym dziś Fukuyamowskim twierdzeniu o „końcu historii” faktycznie było coś na rzeczy. Niestety, rzeczywistość z roku na rok weryfikowała przesadny optymizm. Najpierw wydawało się, że nawet jeśli świat jest niespokojny, to Europa jest tego spokoju oazą. Potem, patrząc na problemy starej Unii, m.in. z migracją, cieszyliśmy się, że przynajmniej nasz zakątek kontynentu jest spokojny. Dzisiaj złudzeń już nie mamy.

Dobrze więc, że kwestie związane z bezpieczeństwem trafiają do debaty publicznej. Bezpieczeństwo, które do niedawna kojarzyło się przeciętnemu Polakowi wyłącznie z zagadnieniami militarno-policyjnymi, dzisiaj w świadomości coraz większego grona odbiorców ma

rzysztające ze świadczeń społecznych migracji z obcych kulturowo rejonów.

Główne siły polityczne w naszym kraju są co do tego zgodne, przynajmniej w sferze deklaracji. Mam natomiast obawę, że ta zgodność nie tylko nie przełoży się na jakąś formę współpracy ponad podziałami, ale i na odpowiedzialność za słowa. Formuła bezwzględnej walki, której celem jest wdeptanie przeciwnika w glebę, odebranie mu wiarygodności, a najlepiej zmiecenie ze sceny publicznej, po prostu taką odpowiedzialność wyklucza. Pamiętamy krzyki w sprawie budowy zapory na granicy z Białorusią (która to zaporą obecnie jest dobra, potrzebna i nie szkodzi zwierzętom), pamiętamy też oburzenie z powodu „donoszenia do Brukseli” i ochocze donoszenie przez tychże oburzonych Donaldowi Trumpowi, co i kto o nim brzydkiego powiedział.

Dlatego w pełni uzasadniona jest obawa, że bezpieczeństwo stanie się pretekstem do oczerzniania konkurentów w trakcie rozpoczynającej się kampanii. Temat jest zbyt poważny, by ryzykować taką dewaluację pojęć. Na wyważone podejście polityków, jako się rzekło, nie ma co liczyć. Pozostaje mieć nadzieję, że inni uczestnicy publicznej dyskusji – eksperci, naukowcy,

Obecnie budujemy świadomość nie tylko obecnych, ale i przyszłych pokoleń, które za kilka lat wejdą w dorosłe życie. Lepiej, by weszły w nie z poczuciem znaczenia kwestii bezpieczeństwa niż z poczuciem, że chodzi tylko o pretekst, aby obrzucać się błotem.

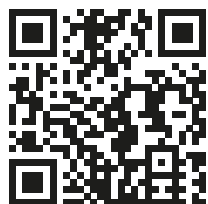
o wiele szerszy wymiar. Nareszcie przebija się pogląd, że jeśli poważnie myślimy o narodowym bezpieczeństwie, to musimy zadbać nie tylko o modernizację armii, ale i o wzmocnienie gospodarki, służby zdrowia. O inwestycje w polską innowacyjność. O unikanie za wszelką cenę problemów, które rozkładają europejskie społeczeństwa, takich jak fala nielegalnej, ko-

komentatorzy – powiedzą głośne „stop” w momentach, gdy polityczna dyskusja posunie się za daleko. Obecnie budujemy bowiem świadomość nie tylko obecnych, ale i przyszłych pokoleń, które za kilka lat wejdą w dorosłe życie. Lepiej, by weszły w nie z poczuciem znaczenia kwestii bezpieczeństwa niż z poczuciem, że chodzi tylko o pretekst, aby obrzucać się błotem.





# 35 EDYCJA KONKURSU TERAZ POLSKA



[www.konkursterazpolska.pl](http://www.konkursterazpolska.pl)

NA NAJLEPSZE  
PRODUKTY  
I USŁUGI



TERAZ POLSKA

# BLACHY PRUSZYŃSKI



RAZEM  
BUDUJEMY POLSKĘ

[www.pruszynski.com.pl](http://www.pruszynski.com.pl)

