

# BIZNES

wprost

WYDANIE  
SPECJALNE

EEC



# Polska jest na cyfrowej wojnie

Fot. Dawid Wolski/East News

– **W 2025 r. odnotowaliśmy rekordową liczbę ponad 270 tysięcy incydentów** – to wzrost o blisko 150 proc. względem roku 2024. Polska jest dziś na cyfrowej wojnie z adwersarzami z Rosji i Białorusi, choć pojawiają się też inni gracze. Podejmujemy zdecydowane kroki – mówi **wicepremier Krzysztof Gawkowski**.

Rozmawiały: **AGNIESZKA NIEŚLUCHOWSKA,**  
**MAGDALENA FRINDT**

Rozśmieszył pana primaaprilisowy żart Radosława Sikorskiego? Niektórzy dali się nabrać, że do MSZ dotarł pakiet 42 podpisanych przez prezydenta nominacji ambasadorskich.

Ironia była celna. Minister świetnie wypunktował zachowanie prezydenta, który paraliżuje polską dyplomację. W obliczu geopolitycznej zawieruchy i wojny w Ukrainie polscy dyplomaci powinni aktywnie pracować, a bez ambasadorów jako szefów placówek jest to znacznie trudniejsze.

**A nie uważa pan, że są tematy, z których nie należy żartować?**

1 kwietnia to dzień, w którym publikuje się różne rzeczy. W sieci pojawiło się m. in. rzekome rozporządzenie Ministerstwa Cyfryzacji o wprowadzeniu „papierowego KSeF-u”. Ludzie pisali

do resortu z pytaniami, dlaczego to robimy. Czy mam się obrażać na tysiące Polaków za to, że ktoś zrobił sobie żart? Trzeba mieć dystans do rzeczywistości.

**Patrząc szerzej – czy polskie społeczeństwo jest odporne na dezinformację?**

Nie zgadzam się z takim porównaniem. Wpis ministra z okazji 1 kwietnia nie był dezinformacją. Dezinformacja polega na zaplanowanym działaniu, które ma wprowadzić chaos, wywołać panikę i niepokój społeczny poprzez kłamliwe narracje. Walka z tym to proces systemowy.



*Polskie społeczeństwo, podobnie jak inne w Europie, jest bardzo **podatne na tego typu działania**, ponieważ media społecznościowe i nowe technologie skróciły czas dotarcia informacji do minimum.*

Ludziom trudno odróżnić prawdę od fałszu, zwłaszcza że dziś każdy może wprowadzić informację w obieg. Wystarczy 10 proc. nieprawdy w przekazie, by stał się on wiralem z milionowymi zasięgami. Rolą państwa jest wyłapywanie takich działań i zgłaszanie ich platformom. Uważam jednak za błąd, że w obecnym stanie prawnym to platformy same o sobie decydują.

Pod koniec ubiegłego roku „Rzeczpospolita” alarmowała o bezprecedensowej skali zagrożeń w sieci. Eksperti prognozowali, że rok 2026 będzie dla bezpieczeństwa IT czasem krytycznym – mowa o atakach geopolitycznych, dla okupu czy uderzeniach w infrastrukturę wodno-kanalizacyjną. Jakie działania prewencyjne podejmuje resort w tej kwestii?

Cyberbezpieczeństwo to dziś fundament bezpieczeństwa społecznego. Musimy mieć świadomość, że podatności technologiczne są wykorzystywane przez przestępców i cyberterrorystów. W 2025 r. odnotowaliśmy rekordową liczbę ponad 270 tysięcy incydentów – to wzrost o blisko 150 proc. względem roku 2024.

Polska jest dziś na cyfrowej wojnie z adwersarzami z Rosji i Białorusi, choć pojawiają się też inni gracze. Podejmujemy zdecydowane kroki.

## Czyli?

Zrealizowaliśmy rekordowe wydatki na cyberbezpieczeństwo w 2025 r., a w 2026 r. będą one jeszcze wyższe. U uruchamiamy programy uzupełniające luki technologiczne, jak „Cyberbezpieczny Samorząd” (łącznie 1,5 miliarda złotych), Cyberbezpieczne Wodociągi (ponad 600 ml zł) oraz inwestujemy 700 milionów w kompetencje cyfrowe. Wzmocniliśmy też legislację – od marca obowiązuje Strategia Cyberbezpieczeństwa RP, a od kwietnia nowelizacja ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa. Postawiliśmy na logikę prawną,

wsparcie finansowe instytucji oraz koordynację wszystkich służb państwowych.

**Cyberprzestępcy atakują na wielu płaszczyznach. Na jakich polach są coraz bardziej aktywni?**

Rok do roku obserwujemy wzmożoną aktywność cyberprzestępców stosujących proste ataki typu ransomware (szyfrowanie danych dla okupu) oraz kradzieże danych. Ten problem będzie narastać, bo narzędzia są coraz łatwiejsze w obsłudze.

Drugi obszar to cyberterroryzm – ataki strategiczne na infrastrukturę krytyczną. Woda i kanalizacja stały się celem dla zagranicznych służb, bo uderzenie w nie dotyka bezpośrednio obywatela i wywołuje w nim poczucie niepokoju. Energetyka jest jeszcze bardziej kluczowa – krajowy blackout mógłby doprowadzić do paniki. W grudniu 2025 r. mieliśmy do czynienia z jednym z największych ataków na ten sektor. Modus operandi jest zawsze podobny: wejść, wykraść, zablokować i sparaliżować życie mieszkańców.

**Jak w tym wszystkim chronić młodych ludzi, którzy nie zdają sobie sprawy, że mogą zostać okradzeni z danych w bardzo wyrafinowany sposób?**

Kluczowa jest odporność społeczna i kompetencje cyfrowe wszystkich pokoleń, dlatego po pierwsze: edukacja. Prowadzimy cyberlekcje, uczymy o sile hasła, dezinformacji i uwierzytelnianiu dwuskładnikowym.

Po drugie: unowocześniamy narzędzia systemowe. W aplikacji mObywatel działa usługa „Zastrzeż PESEL”, która w pięć sekund pozwala zablokować możliwość wzięcia kredytu na nasze dane czy oszustwa „na wnuczka”. Skorzystało z niej już ponad 6,5 mln osób – one są bezpieczniejsze.

Po trzecie: wprowadzamy rekomendacje dla sektora publicznego.

### A konkretnie?

Uczulamy, by oddzielać życie prywatne od służbowego. Przykład ataku na pracownika Polskiej Agencji Prasowej, który udostępnił dziecku służbowy telefon do zainstalowania gry, pokazał, że przez nieroztropność można doprowadzić do poważnego incydentu dezinformacyjnego w całym państwie.

**Ma pan jakieś własne, domowe patenty na tłumaczenie tych zagrożeń dzieciom?**

Nie ma domowych patentów, są zasady uniwersalne. Najważniejszy jest rozsądek. Urządzenie służbowe to nie zabawka, a ponad połowa Polaków wciąż miesza te sfery.



*To nie jest trudne. Trzeba mieć skomplikowane hasło, stosować weryfikację dwuskładnikową i zastrzec PESEL.*

**Te trzy proste rzeczy** ratują życie w 8 na 10 przypadków.

Najsłabszym ogniwem w cyberprzestrzeni nie jest sprzęt, lecz człowiek i jego brak odporności na socjotechnikę. Dlatego angażujemy się też w szkolenia seniorów. Projekt „Szkoła Międzypokoleniowa” to genialna inicjatywa: starsi uczą młodych o zagrożeniach dla zdrowia psychicznego wynikających z gier, a młodzi uczą starszych obsługi mObywatela czy zastrzegania PESEL-u. Otwieramy Kluby Rozwoju Cyfrowego w dwóch tysiącach gmin, bo seniorzy czują, że bezpieczeństwo w sieci to realny problem ich życia.

**Higiena cyfrowa, o której pan wspomniał, jest elementem nowego przedmiotu – edukacji zdrowotnej. MEN zastanawia się jednak wciąż, czy powinien on być obowiązkowy.**

Dla mnie edukacja zdrowotna musi być obowiązkowa. Tu nie ma o czym dyskutować. Młodych ludzi trzeba przygotować na dzisiejsze zagrożenia w sieci. Jestem zwolennikiem ograniczenia używania telefonów na lekcjach oraz wprowadzenia limitów wiekowych, jeśli chodzi o korzystanie z mediów społecznościowych przez osoby niepełnoletnie. Współpracujemy w tej kwestii z rządem Australii, który już wdraża takie kroki.

Jeśli nie postawimy tamy gigantom technologicznym (Big Tech), one całkowicie opanują nasze życie i negatywnie wpłyną na zdrowie psychiczne.

**Australia, która jako pierwszy kraj na świecie wprowadziła ograniczenia w korzystaniu z social mediów dla dzieci poniżej**

**16. roku życia, przyznaje, że zmiana przepisów przynosi efekty. W Polsce należałoby wprowadzić taką samą granicę wiekową?**

Sugerowałbym obniżenie jej do 14 lub 15 lat. Jednak raporty NASK pokazują inny problem: to rodzice często zakładają dzieciom konta w wieku 9-10 lat, ignorując obecną granicę 13 lat. Moje dzieci długo nie miały social mediów. Tłumaczyłem im, że to rujnuje kontakty społeczne.

**Pana argumenty do nich trafiały?**

Córka, dziś 16-letnia, przyznała mi po czasie rację, widząc dramaty rówieśników na grupach messengerowych.

**Skoro mowa o bezpieczeństwie dzieci, w ubiegłym tygodniu sąd skazał na 6,5 roku pozbawienia wolności byłą działaczkę PO, która nie udzieliła pomocy córce doświadczającej przemocy seksualnej. Śledczy ustalili, że trwało to od 2011 do 2022 r. Kobieta odpowiadała też za znęcanie się nad zwierzętami – była świadkiem czynów o charakterze zoofilskim. Sprawcą był jej mąż, skazany na 25 lat więzienia. Jak to możliwe, że nikt z politycznego otoczenia kobiety o niczym nie wiedział?**

Nie znam szczegółów sprawy, ale najważniejsze jest to, że państwo zareagowało i ci ludzie zostali skazani. Mężczyzna dostał 25 lat więzienia i to jest kluczowe.

**Czy pana zdaniem mogła panować w Kłodzku zmowa milczenia? Przecież Kamila L. pojawiała się na wiecach m.in.**

z wicemarszałkinią Sejmu i liderką KO na Dolnym Śląsku, Moniką Wielichowską.

Bądźmy poważni. Przez ostatnie lata byłem na setkach imprez, zrobiłem tysiące zdjęć z ludźmi. Nie proszę każdego o zaświadczenie o niekaralności przed wspólną fotografią. Jeśli ktoś jest zły, trzeba to piętnować, a kara musi być bezwzględna.

Wróćmy do wet prezydenta. Karol Nawrocki zablokował niedawno nowelizację Kodeksu postępowania karnego, czym naraził się nawet środowiskom kibicowskim. To efekt złych podpowiedzi doradców czy samodzielna inicjatywna prezydenta?

W Pałacu Prezydenckim działa się na oślep, stosując zasadę „nie, bo nie”. Doradcy nie analizują całości ustaw, tylko znajdują jeden element, który im nie pasuje i ze względu na te 5 proc. odrzucają 95 proc. dobrych rozwiązań. Nie ma woli kompromisu. Podam przykład z własnego resortu. Przygotowaliśmy ustawę o usługach cyfrowych (implementację unijnego aktu DSA), prosiliśmy o spotkanie, wysyłaliśmy dokumenty do konsultacji. Odpowiedź? Zero komentarza.



*Prezydent medialnie ogłosił, co mu się nie podoba, więc wprowadziliśmy zmiany **zgodnie z jego życzeniem**. I co? I tak zawetowałem.*

To nie jest troska o prawo. To zawiść i polityczna złość.

**Czyli „wetomat”?**

Oczywiście. Prezydent zawetował środki na zbrojenia, mimo że wcześniej politycy PiS-u, np. były szef MON Mariusz Błaszczak, uważali te rozwiązania za dobre. Mamy szansę na pożyczki z niższym oprocentowaniem niż te, które brał poprzedni rząd, by kupować sprzęt w USA i inwestować w polski przemysł obronny. A prezydent to blokuje, bo słucha prezesa Glapińskiego.

**Skoro mowa o prezesie NBP – jak pan ocenia zamieszanie wokół wyników finansowych Banku? Niby bank odnotowuje straty, ale umie znaleźć środki, by sfinansować projekt „polski SAFE 0 proc”.**

To, co robi Adam Glapiński, to polityka partyjna, a nie dbanie o bezpieczeństwo państwa. W grudniu wysyła pismo o 100 miliardach straty, a w lutym mówi o 100 miliardach zysku. To niebywałe. Rodzi się pytanie, czy ktoś tu nie oszukiwał. Prezes NBP od lat szkodzi polskiej gospodarce – mylił się co do inflacji, wprowadzał niepokój na rynku. Truł polską gospodarkę niczym muchomor i robi to dalej. Jego decyzje negatywnie wpływają na ratingi Polski i stabilność złotego.

**Jak mówił premier, weto do ustawy SAFE nie oznacza, że pieniądze na obronność przepadną. Decyzja ta jednak blokuje m.in. finansowanie zakupów dla policji, Straży Granicznej i SOP.**

Pieniądże przyjdą w takim samym wymiarze, ale ustawa dała nam narzędzia do ich szybszego i lepszego wykorzystania w ochronie cywilnej. Teraz musimy pracować nad zmianami w istniejącym prawie, by te miliardy mimo wszystko trafiły do służb.

**Myśli pan, na podstawie doświadczeń ze swojego resortu, że uda się poprawić relacje z prezydentem?**

Trudno mówić o relacji, kiedy jedna strona wyciąga rękę, a druga nie odpowiada. Mam jednak nadzieję, że teraz, gdy prezydent widzi, iż ponownie pracujemy nad ustawą o usługach cyfrowych, zechce z nami usiąść do rozmów. Jesteśmy na to gotowi.

**Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy o sztucznej inteligencji. Gdyby miał pan to ująć prościej: co konkretnie zyska przeciętny Polak na wprowadzanych rozwiązaniach?**

Po pierwsze, sztuczna inteligencja i algorytmy nie opanują naszego życia bez naszej wiedzy. To najważniejsza kwestia. Obecnie nie mamy właściwie żadnych regulacji dotyczących algorytmów sztucznej inteligencji. Można je implementować i korzystać z nich bez ograniczeń, a my – ani panie, ani ja – nie będziemy nawet wiedzieć, że ktoś analizuje nasze dane, wykorzystuje nas, wprowadza w błąd czy do czegoś namawia. Sztuczna inteligencja potrafi „halucynować”, może wpływać na nasze emocje, może być też wykorzystywana nielegalnie. Wprowadzane przez nas zmiany mają więc z jednej strony zapewnić bezpieczeństwo, a z drugiej stymulować rozwój.

## To oznacza rewolucję dla polskich firm?

Chcemy, aby mogły szybko wdrażać AI w swoich projektach. Musimy systemowo podejść do sprawy, również po kątem edukacji młodych ludzi, pokazywać im walory tej technologii.

**//** *Ta ustawa, tak jak mówiłem, opiera się na dwóch filarach: **bezpieczeństwie i rozwoju**. One muszą iść w parze.*

Bez odpowiedniego prawa trudno mówić o stabilizacji systemu. To tak, jakbyśmy dziś wyobrazili sobie całkowity brak regulacji na rynku leków – każdy mógłby sprzedawać cokolwiek, twierdząc, że to działa, bo on tak uważa. W świecie AI w Polsce jest dziś podobnie: brak certyfikacji, brak weryfikacji. To niebezpieczne przy technologii, która wpływa na wszystko – od rynku pracy po medycynę.

**Czy Polska jest pod tym względem zacofana w porównaniu do innych krajów europejskich?**

Wręcz przeciwnie, jesteśmy jednym z pierwszych państw, które wprowadzają takie regulacje. W Europie nikt nie działa w tym tempie. Polska jest dziś liderem, jeśli chodzi o budowę fabryk sztucznej inteligencji – tylko trzy państwa w Europie (Polska, Hiszpania i Niemcy) budują dwie państwowe fabryki.

Mamy też najlepszych na świecie naukowców, którzy są pożądanymi na całym świecie. Nasze projekty mają ich tu zatrzymać. Temu służy stworzony przez nas Fundusz Sztucznej Inteligencji – to miliardy złotych na koordynację prac, by zdolni ludzie nie uciekali za granicę. Drugi krok to przygotowanie rynku, by panować nad algorytmami, nie hamując przy tym rozwoju AI. Trzeci filar to szkolenia i budowanie społecznego zrozumienia, czym w ogóle jest ta technologia.

**Niedawno resort cyfryzacji zapowiadał, że w latach 2025–2026 w aplikacji mObywatel pojawi się 36 nowości. Którą z nich uznaje pan za największy sukces?**

Trudno wskazać jedną, bo każda służy innym potrzebom. Z perspektywy spokoju obywatela najważniejsze jest zastrzeżenie numeru PESEL. Kluczowa jest też możliwość złożenia wniosku o dowód osobisty czy paszport przez aplikację. Kamieniem milowym jest na pewno wprowadzenie podpisu kwalifikowanego oraz płatności elektronicznych za usługi miejskie, np. za śmieci. Dla rodziców i uczniów ważny jest też mObywatel Junior – legitymacja szkolna w telefonie, a w przyszłości dostęp do funkcji edukacyjnych i dzienniczka.

Bardzo istotna jest też usługa „mStłuczka” – po raz pierwszy w historii możemy na ulicy, w sytuacji kryzysowej, załatwić sprawę elektronicznie, zamiast wypełniać papierowe oświadczenia. Czas wypełniania dokumentów skrócił się z godziny

do około 12 minut. Właśnie – we współpracy z Ministerstwem Sprawiedliwości dodaliśmy dostęp do ksiąg wieczystych – nie trzeba nic wpisywać, można zobaczyć księgi swoich nieruchomości, które są przypisane do naszego numeru PESEL. mObywatel to obecnie najlepsza aplikacja rządowa w Europie. Dane nie kłamią – odkąd jestem w resorcie, jej popularność wśród Polaków wzrosła o ponad 100 proc. i dziś korzysta z niej 11,5 osób.

Tymczasem w rządzie zrobiło się głośno o sporze dotyczącym transkrypcji małżeństw. Podobno chciał pan, aby w aktach stanu cywilnego powinien być nowy zapis: „małżonek pierwszy” i „małżonek drugi” zamiast „mężczyzna” i „kobieta”?

Dla mnie jako ministra cyfryzacji, ale i polityka Lewicy, sprawa jest jasna: musimy zrobić wszystko, aby umożliwić transkrypcję aktów małżeństwa zgodnie z wyrokami NSA i TSUE.



*Jeśli ktoś zawarł małżeństwo za granicą, powinno ono być uznawane w Polsce. To kwestia **godności człowieka**, która jest wartością nadrzędną.*

Spory o to, czy nazwać kogoś „małżonkiem”, czy inaczej, są czysto techniczne i powinny zostać szybko rozstrzygnięte.

**Może pan powiedzieć coś więcej o planowanych zmianach?**

Złożyłem wnioski o przyjęcie rozporządzenia, które pozwoliłoby na taki wzór dokumentu, w którym można zapisać dwie kobiety, dwóch mężczyzn, jak i oczywiście kobietę i mężczyznę.

**Ludowcom średnio się to podoba.**

Choć niektórym politykom się to nie podoba, uważam, że zmiany są nieuniknione. Każde rozwiązanie pozwalające na transkrypcję jest dobre. Orzeczenie Naczelnego Sądu Administracyjnego potwierdziło linię, którą zaproponowaliśmy w ministerstwie. Będę przekonywał kolegów w rządzie, że nie ma na co czekać – zarówno NSA, jak i TSUE mówią to samo, więc wykonajmy to.

**Sporo zamieszania wywołują również dotacje ministerialne, na przykład dla takich postaci jak Jaś Kapela. Czy Ministerstwo Kultury powinno wypłacać 5 tys. zł miesięcznego stypendium na projekt, którego efektem jest piosenka o aborcji ze skandalicznym tekstem?**

Resort kultury, podobnie jak mój, prowadzi postępowania przez niezależne komisje ekspertów. Są konkretne warunki, konkursy i programy, w ramach których instytucje, stowarzyszenia czy fundacje mogą ubiegać się o środki. Ministrowie nie zagląдают w te prace.

**Pytamy, bo sam pan jest – można powiedzieć – artystą i posiada wrażliwość, która, jak sądzimy, pozwala taką twórczość ocenić.**

Moja twórczość to zupełnie inna bajka. Wiem jednak, jak wyglądają te programy – one są całkowicie niezależne. Dobrze napisany wniosek i rzetelna działalność to klucz do sukcesu. Ktoś może oceniać projekt przez pryzmat jednego kontrowersyjnego występu, ale pod spodem może być 20 różnych wskaźników, które zostały zrealizowane i merytorycznie się obroniły. W Ministerstwie Cyfryzacji nikt nie patrzy urzędnikom przez ramię i nie mówi: „ten jest ważny”. Nie stosujemy metod z Funduszu Sprawiedliwości. Ufam, że resort kultury działa odpowiedzialnie i rozlicza każdą wydaną złotówkę.

**Ostatnio lewicowy poeta pochwalił się w internecie wyjątkowo wulgarną i fałszywie wykonaną piosenką swojego autorstwa. Tak szczerze, pomyślał pan: żenada?**

Można to tak oceniać, ale ja nie znam szczegółów tego konkretnego konkursu. Często patrzy się tylko na nazwisko, a projekt może mieć wiele innych walorów. Za te decyzje odpowiada Ministerstwo Kultury.

**Zmieńmy temat. Lewica wywalczyła dla Polaków „wolną Wigilię”. Teraz powraca temat wolnego Wielkiego Piątku. Czy będziecie o to walczyć?**

Lewica wywalczyła już wiele: jest renta wdowia, zasiłek pogrzebowy, największy w historii projekt budowy mieszkań społecznych (20 tysięcy w przyszłym roku za 10 miliardów złotych). Mamy też sukcesy w cyfryzacji oraz zmiany w kodeksie pracy –

wliczanie umów zlecenie czy działalności do stażu pracy. To są fundamenty, których bez Lewicy w rządzie by nie było. Reforma inspekcji pracy sprawi, że ludzie nie będą wykorzystywani na „śmieciówkach”. To są nasze realne osiągnięcia, podobnie jak wolna Wigilia. Obecnie jednak nie mamy planów walki o kolejny dzień wolny.

**Wymienił pan wiele sukcesów, ale sondaże Lewicy wciąż oscylują wokół 7-8 proc.**

Oczywiście chciałbym 15 czy 20 proc. Żyjemy jednak w spolaryzowanym społeczeństwie.



*Wyborcy odchodzący z PiS-u najczęściej idą do Konfederacji, a ci z Trzeciej Drogi do Koalicji Obywatelskiej. **Wielkie zmiany społeczne** wymagają czasu.*

Nowe partie zazwyczaj zaczynają od kilku procent.

**Podobno nową partię chce zakładać Mateusz Morawiecki.**

Nawet jeśli ją założą, to dobrze się stanie, bo ona raczej uszczupli obecne notowania prawicy. Z kolei my w wakacje ruszamy w trasę – chcemy odwiedzić każdy powiat w Polsce, by pochwalić się naszymi osiągnięciami. Chcemy pokazać, gdzie budują się mieszkania, ile rent wdowich wypłacono, jak rozwinęła się Polska cyfrowa. Bezpośredni kontakt w powiatach jest najważniejszy.

## **Marszałek Czarzasty będzie stał na czele tej trasy?**

Wszyscy będziemy w tym uczestniczyć. Plan jest taki, by wszyscy ministrowie z ramienia Lewicy od czerwca rozjechali się po kraju. To będzie „lewicowa trasa gabinetowa”. Mamy gotową listę sukcesów i chcemy je zaprezentować Polakom.

**A czy jest pomysł, by nieco zbliżyć się do Adriana Zandberga? Anna Maria Żukowska twierdzi, że ostatnio jest on wyjątkowo „ofukany” na waszą partię.**

Bardzo lubię Adriana, to merytorycznie świetny gość. Mamy jednak inną wizję rządzenia. Jemu wydaje się, że będąc w rządzie, załatwi się wszystko od razu. Ja uważam, że rządzenie to kompromis – jak w małżeństwie czy związku. Jeśli uprzesz się tylko na swoje, druga strona cię zostawi i nie załatwisz nic. Będąc w opozycji, ma się zerowy wpływ.

**Adrian Zandberg i jego zaplecze mówią, że można zrobić dla Polaków więcej.**

Ale my odpowiadamy: „jak, skoro nie ma was w rządzie?”. Nie chcę go „ofukiwać”, bo go cenię, ale uważam, że trzeba go „ucywilizować rządowo”. Lepiej robić cokolwiek realnego, niż tylko krytykować z boku. Dlatego nie wypycham nikogo z koalicji – mam nadzieję, że wspólna kampania otworzy mu oczy.

## **A może to „samotny wilk”, którego nie da się oswoić?**

Byłem szefem klubu parlamentarnego przez cztery lata i pracowałem z Adrianem, Marceliną Zawiszą czy Magdaleną Biejat.

To ludzie dobrze poukładani merytorycznie i świadomi geopolityki. Współpracuję z nimi i na pewno nie zatrzasnę przed nimi drzwi. Jeśli pytacie mnie panie o plan na Razem, to jest nim coraz szersze uchylanie drzwi – i do współpracy, i do współrzędzenia.

**W niedawnym badaniu dla „Wprost” na najgorszego ministra rządu Donalda Tuska „wygrała” Barbara Nowacka, a za nią znaleźli się Radosław Sikorski i Waldemar Żurek. Zaskoczyły pana te wyniki?**

Staram się mówić o kolegach tylko dobrze. Minister Nowacka i minister Sikorski współpracują bardzo sprawnie. Ja oceniam członków rządu przez pryzmat ich responsywności na potrzeby mojego resortu i państwa. Nie wypada mi recenzować ludzi, z którymi na co dzień pracuję. Nikomu nie życzę zwycięstwa w takim rankingu.

**Pan zajął 16. miejsce z zaledwie jednym procentem wskazań. Do pierwszej trójki było panu bardzo daleko.**

Cieszę się, że nie znalazłem się w tym zestawieniu na wysokim miejscu.

**A jaka jest cena tego, potocznie mówiąc, ministrowania?**

Zgodziłem się na to, aby w moim miejscu zamieszkania zostały założone kamery.

**Dlaczego?**

Bo rekomendacje Służby Ochrony Państwa w kategorii osób ochraniających są jasne. Powinny być wdrożone jak największe

środki bezpieczeństwa, aby ten system był szczelny. A im więcej dostawałem pogrózek, im więcej było sytuacji krytycznych, związanych z tym, że pojawiały się osoby, które chciały zrobić mi krzywdę, tym bardziej jestem przekonany, że nie mogę odrzucać rekomendacji, które mają chronić mnie i moją rodzinę. Lepiej je wdrożyć, niż później żałować i gorzko płakać. Ostatnio pewien człowiek groził, że „spali mnie żywcem”, bo napisałem, że Polska ma obowiązek uznawać małżeństwa osób tej samej płci, które zostały zawarte legalnie w innych krajach UE.

U tamtego mężczyzny policja znalazła broń palną i koktajle Mołotowa. I tak jak uznaję, że w każdej sytuacji należy kierować się zdrowym rozsądkiem, to gdy sprawa robi się tak poważna, trzeba po prostu dmuchać na zimne. Mam rodzinę – żonę, trójkę dzieci. I oni płacą cenę za to, jaką pracę wykonuję.

**Bliscy sugerowali, że powinien pan rzucić politykę, że za dużo was to kosztuje?**

Po tej ostatniej sytuacji, o której wspomniałem, w domu była napięta atmosfera. Takie informacje, że ktoś chce mnie zabić, czyta nie tylko moja żona czy dzieci, ale np. moi rodzice. Każdy ma swoje emocje i to nie jest tak, że łatwo się od nich odciąć, zapomnieć o sprawie. Pojawiają się pytania, a co by się stało, gdyby ten człowiek, który mi groził, przyjechał pod mój dom?

To ja wybrałem taką a nie inną drogę zawodową, a mojej rodzinie odbija się to czkawką. I to też trzeba im tłumaczyć, bo to

nie jest łatwa sytuacja. Dlatego też potrzebna jest wszechstronna akceptacja. Nie chcę wchodzić w szczegóły naszych rozmów, ale mogę powiedzieć tylko, że one nie są łatwe. Zawsze budzą duże emocje, bo pojawiają się pytania, co się wydarzy i co będzie dalej. Z drugiej strony, co mam zrobić? Wszystko to zostawić i nie spełniać marzeń dotyczących zmian w Polsce?

**To pierwsza tak groźna sytuacja w pana życiu?**


**//** *Pierwszy raz **poważnie mi grożono** w 2013 albo 2014 r. Był nawet taki incydent, że przed blok, w którym kiedyś mieszkałem, przynoszono mi cegły.*

Takie rzeczy już się działy, więc dla mnie i dla mojej rodziny nie jest to nowość. Nie porzucę swojej drogi politycznej, dlatego że zdarzają się wariaci. Ale w przypadku poważnych sytuacji nigdy nie odpuszczam.

Jak ktoś mi grozi śmiercią, zawsze zgłaszam sprawę na policję. W Polsce już ludzie umierali przez politykę. Przymykam oko jedynie wtedy, kiedy ktoś się ze mną politycznie nie zgadza i pozwala sobie na użycie obraźliwych epitetów.

**A jak ocenia pan działanie służb w tym kontekście?**

W sprawie tego człowieka, który mi groził i miał arsenał broni w swoim mieszkaniu, policja, prokuratura i sąd zareago-

wały w pełni profesjonalnie. Byłem na bieżąco informowany, co się dzieje, byłem proszony o to, żebym zachowywał szczególną ostrożność. To była niebywała sprawa, bo w ostatnich latach nie było takiego drugiego przypadku, żeby jakiś człowiek miał przygotowany cały plan, jak wyrządzić krzywdę politykowi, jak odebrać mu życie. Wiem, że zostały mu postawione zarzuty i siedzi w więzieniu. Więcej nie mogę powiedzieć. Ale stres jest, bo kiedyś może wyjść. I jak to w życiu, nie wiadomo, co się wtedy stanie. 

© Wszelkie prawa zastrzeżone

**Krzysztof Gawkowski** – działacz samorządowy i pisarz, doktor nauk humanistycznych, od 2019 r. poseł na Sejm. W latach 2019–2023 był przewodniczącym Koalicyjnego Klubu Parlamentarnego Lewicy, od 2016 do 2018 r. wiceprzewodniczącym SLD, a od 2021 r. – Nowej Lewicy. Wiceprezes Rady Ministrów i minister cyfryzacji w trzecim rządzie Donalda Tuska.

# Uwielbiam wygrywać



---

– **Coraz większym wyzwaniem będzie oddzielenie sygnału od szumu.** Narzędzi i danych będzie więcej niż kiedykolwiek, ale prawdziwą przewagę zbudują ci, którzy potrafią przełożyć je na proste, trafne decyzje. Technologia będzie się zmieniać. Zrozumienie konsumenta pozostanie kluczowe – mówi **Artur Litarowicz**, jeden z najbardziej utytułowanych polskich menadżerów i jedyny Polak w globalnym zarządzie Procter&Gamble.

Rozmawiał **SZYMON KRAWIEC**

**W tym roku mija panu 30 lat w P&G. Będzie pan świętował?**

Szczerze mówiąc, nie planuję świętować. Cztery miesiące temu zmieniłem rolę w ramach P&G i przeniósłem się do Stanów Zjednoczonych, gdzie wszedłem do zarządu firmy, przejmując odpowiedzialność za globalną kategorię Personal Care oraz amerykański biznes Beauty. Skupiam się więc bardziej na tym nowym rozdziale, niż na tym, że właśnie mija 30 lat, odkąd zacząłem pracę w P&G. Mam bardzo dużo energii, wiele pomysłów i – co najważniejsze – ogromną motywację do dalszego rozwoju.

**30 lat w jednej firmie. Nie za długo? Dlaczego nigdy nie zmienił pan pracy – założę się, że musiał pan dostawać niesat-**

**mowite oferty z konkurencji, a jednak jest pan lojalny wobec P&G tyle lat.**

**//** *Patrzę na to trochę inaczej i nie zgodziłbym się z tezą, że przez te 30 lat nie zmieniałem pracy. Nigdy nie zmieniłem firmy, ale **role zmieniałem bardzo często.***

Zaczynałem w finansach w Polsce, potem był marketing i general management. Pracowałem na ośmiu kategoriach produktów i na blisko 20 markach, z sukcesem zarządzałem biznesem w Polsce, Europie, Afryce, na Bliskim Wschodzie, w Azji, a dziś w Ameryce i globalnie. Niewiele firm daje możliwość tak szerokiego, międzynarodowego rozwoju. A ja nadal bardzo lubię to, co robię, ludzi, z którymi pracuję, i wyzwania, które cały czas się pojawiają.

**Jak utrzymać w sobie tę motywację, chęci, będąc tyle lat w jednym miejscu? Jak mieć dalej tę młodzieńczą ciekawość świata z pana studenckich lat, kiedy pan w P&G zaczął?**

To w dużej mierze kwestia osobistych wyborów. Trzeba chcieć stale się rozwijać, lubić wyzwania i nie bać się ryzyka. Dla mnie sytuacje pozornie bez wyjścia są najlepszą stymulacją biznesową. Paradoksalnie dziś uczę się szybciej niż wtedy, gdy miałem 25 lat.

To także kwestia dyscypliny w zarządzaniu czasem i świadomego odkładania ego na bok – niezakładania, że „już wiem lepiej”.

**Patrząc na te trzy dekady, może pan wymienić jakiś jeden najważniejszy moment w karierze, który sprawił, że z szeregowego pracownika P&G trafił pan ostatecznie do globalnych struktur jednej z największych korporacji na świecie? Był jakiego gamechanger?**

Takich momentów było wiele, podobnie jak ludzi, którym zawdzięczam swój rozwój. Ale kluczową decyzją było rozpoczęcie międzynarodowej kariery. To nie była łatwa decyzja, bo w Polsce miałem bardzo dobre perspektywy. Jednak ten krok zmusił mnie do adaptacji i spojrzenia na biznes z zupełnie innej skali. To był prawdziwy punkt zwrotny.

**Jakie decyzje, kompetencje, cechy, ludzie wokół, a może coś innego najbardziej pomogły panu przejść z poziomu lokalnego rynku do globalnego zarządzania?**

Uwielbiam wygrywać i wiem, że na globalnie konkurencyjnym rynku nie da się tego robić bez ciągłego rozwoju. Kluczowe jest także budowanie zespołów, rozwijanie ludzi i dawanie im realnej przestrzeni do podejmowania decyzji. To ludzie decydują o sukcesie organizacji. Jest jeszcze jeden bardzo ważny fundament – rodzina. Gdyby nie moja żona, która jest najlepszym przyjacielem i doradcą, zwłaszcza w sprawach ludzkich, nie osiągnąłbym tego, co dziś.

ARTUR LITAROWICZ O SZLIFOWANIU KARIERY

**Jakie rady dałby pan młodym ludziom, którzy kiedyś chcą być jak Artur Litarowicz i zarządzać globalnym biznesem? Co robić, a czego nie robić?**

**//** *Najważniejsze to nigdy **nie stracić ciekawości i gotowości** do wychodzenia poza strefę komfortu. To one napędzają rozwój.*

Ja bardzo świadomie wychodzę poza swoją „bańkę”. Regularnie rozmawiam z konsumentami, spotykam się z liderami największych sieci handlowych i platform medialnych, ale też z ludźmi ze startupów czy branż zupełnie niezwiązanych z moim sektorem. To właśnie tam często pojawiają się impulsy, które później przekładają się na innowacje lub nowe kompetencje w organizacji.

**Jakie błędy w karierze okazały się dla pana najbardziej wartościowe?**

Nie nazwałbym ich błędami, raczej kryzysami. A kryzysy zawsze były dla mnie momentami zwrotnymi. Wyznaję zasadę, że nie można zmarnować kryzysu. Skoro już się pojawia – trzeba nim świadomie zarządzić i wyjść z niego z silniejszym biznesem oraz lepiej przygotowaną organizacją.

**Jaki sukces smakował najbardziej?**

## ARTUR LITAROWICZ O SZLIFOWANIU KARIERY

Zawsze ten sam: kiedy widzę, że ludzie, z którymi pracowałem i których rozwijałem, odnoszą sukcesy i przechodzą na kolejne poziomy w swoich karierach. Jestem dumny, że mogłem dołożyć swoją cegiełkę do rozwoju wielu liderów z różnych funkcji.

**Był pan w najważniejszych strukturach firmy zarówno w Europie, jak i Azji, a teraz w Ameryce Północnej. Jakie różnice w podejściu do zarządzania i do biznesu najbardziej pana uderzyły?**


Każda organizacja ma swoją kulturę, a ta jest wypadkową kultury firmy i uwarunkowań regionalnych. Zrozumienie kontekstu kulturowego jest absolutnie kluczowe, jeśli chce się skutecznie budować i rozwijać zespół. Niezależnie od regionu jedno pozostaje niezmiennie: silny, zgrany i odważny zespół jest fundamentem sukcesu.

**Patrząc już w przyszłość, to które technologie pana zdaniem najbardziej zmienią branżę? Ciągle i dużo mówi się o AI, ale w sektorze beauty mamy też do czynienia z personalizacją i biotechnologią.**

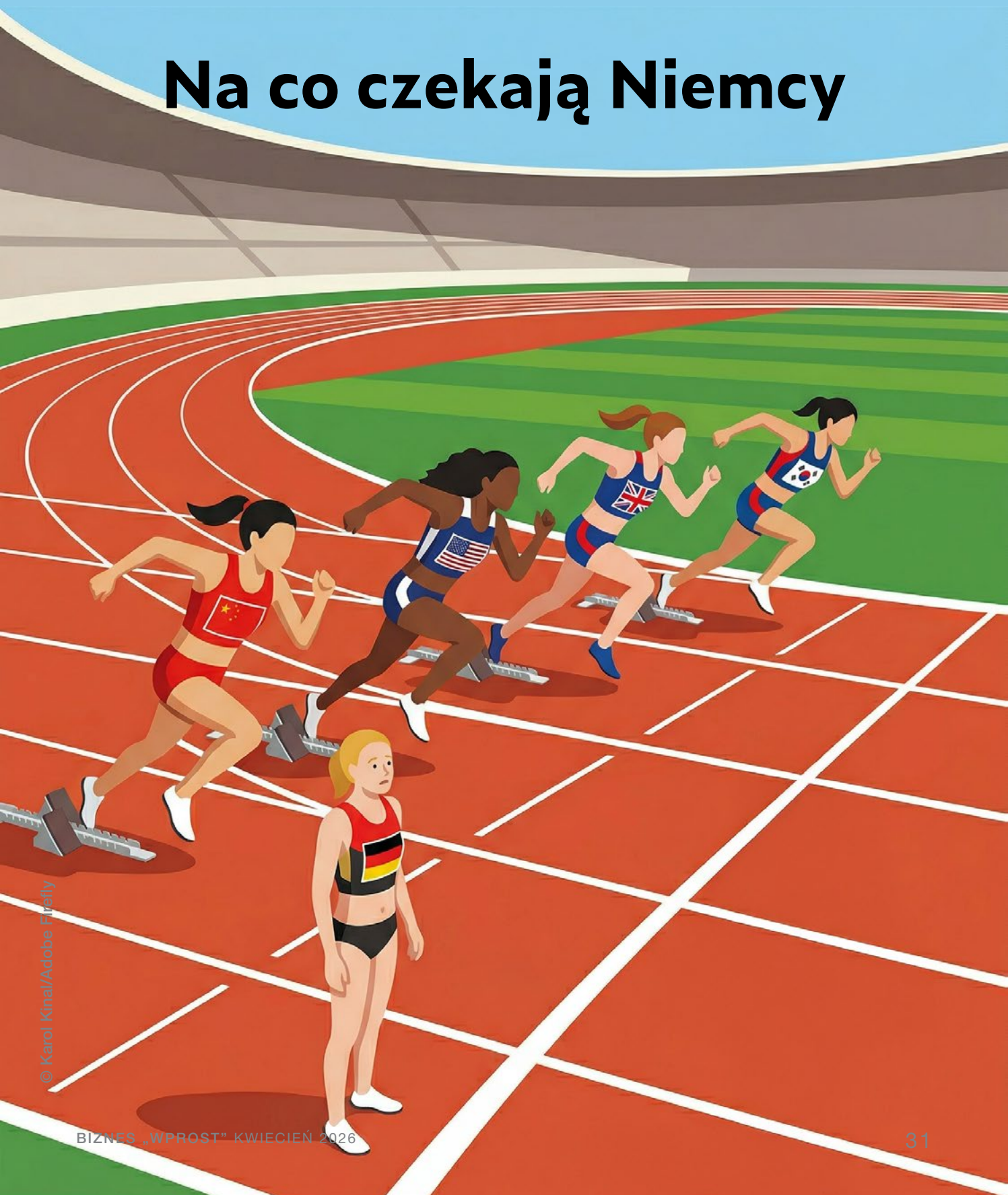
Dynamika zmian w branży beauty jest dziś ogromna i – szczerze mówiąc – cały czas przyspiesza. AI, personalizacja czy biotechnologia są bardzo ważne, ale ja patrzę na to inaczej: technologia sama w sobie nie wygrywa. Wygrywają te firmy, które potrafią użyć technologii do lepszego zaspokojenia potrzeb i emocji konsumenta.

Coraz większym wyzwaniem będzie oddzielenie sygnału od szumu. Narzędzi i danych będzie więcej niż kiedykolwiek, ale prawdziwą przewagę zbudują ci, którzy potrafią przełożyć je na proste, trafne decyzje. Technologia będzie się zmieniać. Zrozumienie konsumenta pozostanie kluczowe.

**Jak pana zdaniem będzie wyglądał rynek produktów beauty i personal care w najbliższych latach? Czym będzie kierował się klient?**

To temat na długą rozmowę, ale jedno jest pewne: rynek będzie coraz bardziej spolaryzowany. Z jednej strony konsumenci będą oczekiwać prostoty, coraz czystszych składów i naukowo udowodnionej skuteczności, z drugiej – coraz bardziej wyrafinowanych, spersonalizowanych doświadczeń. Klient będzie kierował się nie tylko ceną czy jakością produktu, ale tym, czy marka naprawdę go rozumie, czy jest spójna na każdym etapie kontaktu oraz jak ocenia wartość oferowanych w jej ramach produktów. Firmy, które nie nadążą za tym tempem zmian i złożonością oczekiwań, bardzo szybko przestaną być istotnymi graczami. To właśnie ta dynamika sprawia, że ta branża – i ta praca – są dziś tak fascynujące. 

# Na co czekają Niemcy



© Karol Kinal/Adobe Firefly

---

– W Niemczech **wciąż funkcjonuje przekonanie, że będą produkować najwyższej jakości technologię i sprzedawać ją gdzieś na dalekich rynkach świata. To jednak coraz bardziej przypomina myślenie życzeniowe** – mówi politolożka **Aleksandra Fedorska**.

Rozmawiała **MARTA ROELS**

Pisała pani ostatnio, że nadszedł zmiarch niemieckiej pracowitości, bo wielu Niemców odziedziczyło spadki o łącznej kwocie nawet 500 miliardów euro. To spuścizna po rocznikach wojennych i dlatego wielu z nich wybiera wcześniejsze emerytury albo pół etatu. Wśród młodych Niemców obserwuje się także, że rzadko kto pracuje na pełny etat, jak jest przyjęte na przykład w Polsce. Czy takie odcinanie kuponów od zakumulowanego bogactwa to kwestia niemiecka, czy może zjawisko ogólne w Europie Zachodniej?

Praca na niepełny etat była pierwotnie odpowiedzią na wysokie bezrobocie. W ten sposób można było po prostu podzielić pulę przepracowanych godzin na większą liczbę osób. Pionierem takiego podejścia stała się Holandia. Było to rozumiane jako in-



Fot. Mottke/Wikipedia

**ALEKSANDRA FEDORSKA** jest politolożką i niezależną korespondentką piszącą do polskich i niemieckich mediów

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

nowacyjny sposób dzielenia pracy w społeczeństwie. Podobne rozwiązania funkcjonowały w Danii, gdzie także obserwujemy wysoki odsetek zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin.

**//** *W Niemczech obecnie, szczególnie wśród młodych kobiet, **praca na niepełny etat** stała się właściwie standardem.*

Jest to powiązane z określonym sposobem myślenia o pracy jako elemencie, który powinien pozostawać w równowadze z życiem prywatnym. Oczywiście jest to indywidualna decyzja, w jaki sposób ktoś wykorzystuje czas, w którym nie pracuje – czy przeznaczy go na odpoczynek, rozwój osobisty czy inne aktywności.

Mnie jednak interesują tu przede wszystkim dwie kwestie. Po pierwsze, ma to bezpośredni wpływ na konsumpcję.

Kto pracuje mniej, ten zarabia mniej, a więc także mniej wydaje. Po drugie, ważny jest wpływ takiego wyboru na rozwój kariery zawodowej. Jeżeli ktoś w wieku trzydziestu kilku lat decyduje się na znaczną redukcję czasu pracy, to trudno później oczekiwać awansu zawodowego. Można powiedzieć, że drabina kariery w takim przypadku zatrzymuje się. Dla kobiet wydaje się to pozornie korzystne, ponieważ pozwala łatwiej pogodzić życie rodzinne z pracą. Jednak w dłuższej perspektywie oznacza to również niższe składki emerytalne, a więc i niższą emeryturę w przyszło-

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

ści. Co więcej, dietność w Niemczech bardzo spada i dotyczy to szczególnie rdzennych Niemców, więc nie można powiedzieć, że młode kobiety po prostu łączą wychowywanie dzieci z pracą.

**Czy uważa pani, że Niemcy stają się coraz bardziej dekadency? Kanclerz Merz przyznał ostatnio, że wygaszanie elektrowni atomowych było nieodwracalnym błędem. Mówił też, że zamiast debatować o czterodniowym tygodniu pracy, Niemcy powinni zwiększyć swoją produktywność. Tymczasem społeczeństwo zdaje się tego nie zauważać.**

Jeżeli społeczeństwo przyzwyczai się do pewnego poziomu komfortu i dobrobytu, to bardzo trudno jest później powrócić do etosu pracy. W latach 50. czy 60. był on jednym z fundamentów niemieckiego sukcesu gospodarczego. Dziś ciężka praca ma raczej negatywny wizerunek. Często kojarzy się ją ze stresem albo wypaleniem zawodowym. Na ten temat powstały liczne publikacje. Trudno jednak jednoznacznie stwierdzić, czy rzeczywiście przyczyną tych problemów jest sama praca, czy raczej inne czynniki, na przykład problemy osobiste. Dla mnie bardziej interesujący jest aspekt społeczny. To, że ktoś może sobie pozwolić na pracę w mniejszym wymiarze godzin, jest w dużej mierze efektem osiągniętego dobrobytu, bo stać go na to.

Konsekwencją jest oczywiście niższa konsumpcja. Chyba że dana osoba dysponuje dodatkowymi źródłami dochodu, na przykład majątkiem odziedziczonym po rodzinie. W przypadku

rdzennych Niemców nie można tego czynnika lekceważyć. Najwięcej dziedziczą obecnie osoby w wieku sześćdziesięciu lat lub nieco starsze. I znowu mówimy głównie o rdzennych Niemcach. W efekcie pojawia się kolejny podział społeczny. Z jednej strony mamy osoby, które mogą pozwolić sobie na ograniczenie pracy. Z drugiej strony są osoby, które nie mają żadnego dodatkowego majątku i są całkowicie uzależnione od dochodu z pracy. To prowadzi do bardzo wyraźnych różnic społecznych. Można to zobaczyć nawet w prostym obrazie – jedna osoba siedzi w kawiarni z cappuccino i pracuje tylko kilka godzin dziennie, a druga sprząta nocą biura, często nawet na półtora etatu.

**Uważa pani, że ta zmiana w etosie pracy Niemców wynika z tego, że oni nie muszą już nikogo doganiać? Kraje takie jak Polska wciąż są w fazie nadrabiania zaległości, więc wciąż istnieje motywacja do pracy. Tymczasem Niemcy od dawna są największą gospodarką w Europie. Do tego dochodzi wieloletnie państwo dobrobytu, które nawet przy mniejszej aktywności zawodowej zapewnia bezpieczeństwo.**

Rzeczywiście, jeśli społeczeństwo przez wiele dekad żyje w stabilnym dobrobycie i jednocześnie nie odczuwa presji doganiania innych gospodarek, to naturalnie zmienia się także stosunek do pracy. Państwo dobrobytu sprawia, że nawet w sytuacji mniejszej aktywności zawodowej istnieje pewne zabezpieczenie, minimum, które gwarantuje system.

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

**Od niedawna wzrasta liczba Polaków, którzy zdecydowali się wrócić z emigracji w Niemczech. Najczęstsze powody to bogacenie się Polski i bezpieczeństwo. Jak jest z tym drugim w Niemczech?**

Do naszej redakcji zgłosiły się niedawno matki mieszkające w Niemczech, które poprosiły, abyśmy zajęli się problemami w szkołach. Opowiadały między innymi o sytuacji, w której toalety szkolne zostały zamknięte z powodu przemocy między uczniami. Dzieci, które chcą z nich skorzystać, muszą iść do sekretariatu i poprosić o klucz. Dla wielu osób w Polsce brzmi to zupełnie niewiarygodnie. Ja sama chodziłam do szkoły w Niemczech w latach 90. i takich problemów po prostu nie było. Dziś szkoła bardzo się zmieniła. Stała się znacznie bardziej zróżnicowana etnicznie, ale jest też miejscem poważnych napięć społecznych.

Mamy do czynienia z dużymi różnicami majątkowymi – znacznie większymi niż w Polsce –

**//** *rdzenni Niemcy to osoby zamożne, które, jak już wspominałam, często nie muszą nawet pracować, a ludność napływowa to klasa **pracująca często po kilkanaście godzin** dziennie.*

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

Dochodzi do tego przestępczość oraz codzienna przemoc między uczniami, czasem w formie mobbingu czy zastraszania. Te zjawiska są w Niemczech coraz częściej dyskutowane. Pojawiają się nawet relacje dzieci, które boją się korzystać z toalet szkolnych – boją się tam wchodzić, bo zdarzają się sytuacje zastraszania czy poniżania. To naprawdę wstrząsające historie.

**Mówi pani, że grozi nam nowy kryzys migracyjny i że wielu uchodźców wciąż chce kierować się do Niemiec. Czy w takim kontekście niemiecki model państwa dobrobytu jest w ogóle do utrzymania? Oficjalne dane pokazują ogromną różnicę między Polską a Niemcami w kwestii aktywności zawodowej nawet uchodźców z Ukrainy. W Polsce pracuje około 70 proc. z nich, a w Niemczech 30 proc.**

Myślę, że na obecnym poziomie utrzymanie tego modelu jest już bardzo trudne. Niemcy stały się społeczeństwem niezwykle zróżnicowanym pod wieloma względami. Dotyczy to stylu życia, pochodzenia majątku, a także poglądów politycznych. Kiedyś większość społeczeństwa spotykała się w politycznym centrum – wokół CDU/CSU i SPD. Dziś to centrum się rozpada. Z jednej strony mamy skrajną lewicę, z drugiej rosnącą AfD. Społeczeństwo zaczyna się więc rozchodzić w różnych kierunkach – mentalnie, kulturowo i ekonomicznie.

To rodzi fundamentalne pytanie: co właściwie jeszcze łączy te wszystkie grupy? W pewnym sensie wspólnym mianownikiem

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

pozostaje wysoki poziom życia. Wszyscy chcą z niego korzystać. Pytanie brzmi jednak: czy ci, którzy ten dobrobyt wciąż wytwarzają i finansują, będą w stanie utrzymać ten system w dłuższej perspektywie? Niemcy dysponują ogromnym majątkiem. Nie wiadomo jednak, jak długo będą one w stanie podtrzymywać obecny model społeczny i czy nie doprowadzi to do dalszego pogłębiania podziałów między różnymi grupami społecznymi.

Jednym z problemów jest także to, że różne grupy społeczne żyją obok siebie. Proszę spojrzeć na prosty przykład. Polacy mieszkający w Niemczech konsumują głównie polskie media, Rosjanie rosyjskie, a Turcy tureckie. To wszystko zaczyna się rozjeżdżać. Nie ma już jednego wspólnego obiegu informacji.

**//** *Każda grupa funkcjonuje coraz bardziej we własnym świecie, a to oznacza, że trudno będzie pogodzić takie społeczeństwo z **jednolitą polityką gospodarczą** czy z jednym systemem społecznym.*

Przez ostatnie 35 lat niemiecki model gospodarczy opierał się na kilku filarach: tanich surowcach energetycznych z Rosji, eksporcie do Chin oraz outsourcingu bezpieczeństwa Stanom Zjednoczonym. Jak zauważa Wolfgang Münchau, ten model właśnie się kończy. Czy Niemcy mają jakiś nowy pomysł na swoją gospodarkę?

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

Oni wciąż szukają. Przez pewien czas wiązali ogromne nadzieje z Chinami. Wierzono, że ogromny chiński rynek będzie w nieskończoność chłonał niemieckie produkty. Później część tych nadziei przeniesiono na rynki Ameryki Południowej, na przykład na umowę Mercosur. Myślę jednak, że to już nie będzie działało w taki sposób jak dawniej. W Niemczech wciąż funkcjonuje przekonanie, że będą produkować najwyższej jakości technologię i sprzedawać ją gdzieś na dalekich rynkach świata. To jednak coraz bardziej przypomina myślenie życzeniowe. Konkurencja bardzo szybko rośnie. Chiny nie tylko produkują własne samochody, lecz także eksportują je na cały świat. Podobnie jest w przypadku maszyn czy technologii przemysłowych. W wielu dziedzinach Chiny już przegoniły Niemcy.

**Jak w takim razie Niemcy patrzą dziś na wojnę w Ukrainie? Wiele osób uważa, że w niemieckich elitach wciąż istnieje silna pokusa powrotu do handlu z Rosją, zwłaszcza jeśli chodzi o surowce energetyczne.**

To jest dla Niemiec bardzo duże wyzwanie. Problemy energetyczne już wcześniej były poważne, a zostały jeszcze pogłębione przez wydarzenia na świecie, na przykład napięcia w Zatoce Perzkiej. Widzimy przecież, jak bardzo rosną ceny paliw. Sytuacja jest taka, że przy granicy po polskiej stronie Niemcy często wykupują paliwo, bo jest tańsze. To pokazuje skalę presji energetycznej. Każda taka sytuacja jest kolejną cegiełką zwiększającą trudności gospodarcze.

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

Politycznie powrót do współpracy energetycznej z Rosją jest dziś właściwie niemożliwy. Oficjalnie nikt o tym nie mówi. Nie ma żadnych oficjalnych deklaracji ani planów. Jednak oczywiście w Niemczech istnieje świadomość, że to całkowicie zmieniliby reguły gry gospodarczej. W pewnym sensie można powiedzieć, że Niemcy gdzieś na to czekają, choć nie jest to wyrażane wprost.



*W szczególnie trudnej sytuacji przez brak taniej energii znalazł się niemiecki **przemysł chemiczny**. Jest to druga najważniejsza branża niemieckiej gospodarki po sektorze motoryzacyjnym.*

Dziś obie przeżywają bardzo poważny kryzys, który zaczyna już przenosić się na rynek pracy. Prognozy mówią o możliwości likwidacji nawet 100–150 tys. miejsc pracy w sektorach, które są bardzo wartościowe, bo związane z zaawansowaną technologią i wieloletnim doświadczeniem przemysłowym. Wystarczy wspomnieć takie koncerny jak BASF czy Henkel – to są globalni giganci przemysłu chemicznego. Jeśli takie branże zaczynają się kurczyć, tracona jest nie tylko produkcja, lecz także ogromny zasób wiedzy technologicznej. Podobnie wygląda sytuacja w sektorze motoryzacyjnym. Jeśli raz zamknie się zakład produkcyjny, to bardzo trudno jest go później odbudować. Znika cały ekosys-

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

tem dostawców, know-how czy sieć powiązań przemysłowych budowana przez dziesięciolecia.

W Niemczech często oznacza to również degradację całych lokalnych społeczności. Wystarczy wspomnieć choćby dzielnice budowane kiedyś przez wielkie koncerny jak Siemens dla swoich pracowników (niem. Siemensstadt). Gdy zakłady znikają, takie miejsca zaczynają pustoszeć. To zmienia całe lokalne rynki pracy, a nawet rynek nieruchomości. Jeśli Niemcy utracą te kluczowe elementy swojej przewagi technologicznej, pojawi się fundamentalne pytanie: co będą w przyszłości oferować światu? Co będzie produktem, którego inni nie mają?

**Dlaczego więc Niemcy nadal brną w chybioną politykę klimatyczną – w rozwój OZE i odchodzenie od energetyki jądrowej – skoro coraz wyraźniej widać jej koszty?**

Trudno powiedzieć, czy nadal jest to kwestia wiary w tę politykę, czy raczej problem polityczny i instytucjonalny. Niemcy zaszli w tej ideologii bardzo daleko. Została ona wpisana w ustawy, strategię państwowe i konkretne cele polityczne. Dziś w wielu miejscach funkcjonują konkretne daty odejścia od węgla. Na przykład w Zagłębiu Ruhry zapisano, że nastąpi ono do 2030 r. Jeśli jednak spojrzymy realistycznie na obecną sytuację energetyczną, widać wyraźnie, że jest to właściwie niemożliwe do zrealizowania.

Dlatego mam wrażenie, że na najwyższych szczeblach władzy trwają dziś prace nad strategią wyjścia z tej sytuacji.



Chodzi o to, aby **wycofać się z części** tych zobowiązań w sposób możliwie wiarygodny i nie ponieść całkowitej porażki w oczach wyborców oraz opinii międzynarodowej.

Świadomość problemu już istnieje. Widać to choćby w cenach energii. Jednak problem polega na tym, że przez lata temat katastrofy klimatycznej był bardzo silnie obecny w mediach i debacie publicznej. Czasami historia przynosi też bardzo proste zaskoczenia. Wystarczy, że przychodzi zwykła, mroźna zima i nagle okazuje się, że wiele wcześniejszych założeń było błędnych. Przecież klimat miał się tylko ocieplać. Teraz trzeba tę narrację odwrócić. Pytanie, czy nie jest już za późno. Część przemysłu po prostu opuściła Niemcy i przeniosła się do innych krajów. Nie wiadomo, czy uda się go przywrócić.

Na koniec pozostaje jeszcze jedna kwestia. Czy społeczeństwo, które przyzwyczało się do pracy kończącej się o czternastej czy piętnastej i do stylu życia nastawionego na czas wolny, będzie w stanie szybko wrócić do zupełnie innego modelu pracy? Tego dziś nikt nie potrafi jednoznacznie powiedzieć.

**A jak Niemcy patrzą dziś na Polskę? Często od naszych zachodnich sąsiadów pojawiają się głosy zaskoczenia, że Warszawa staje się coraz bardziej asertywna.**

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

Przez bardzo długi czas byliśmy w oczach Niemców krajem biedniejszym, który w pewnym sensie korzystał z ich pomocy i wsparcia. Była to relacja, którą można by określić jako dawcę i biorcę. Dziś to się wyraźnie zmienia. Bez względu na to, jaki rząd jest aktualnie u władzy w Polsce, mamy coraz silniejsze przekonanie, że jesteśmy partnerami. Nie funkcjonujemy już w relacji nauczyciel – uczeń.

Dla Polaków jest to oczywiste, ponieważ sami widzimy, jak bardzo nasz kraj się rozwinął. Dla Niemców to jednak stosunkowo nowe doświadczenie i potrzebują czasu, aby się do tego przyzwyczaić. Być może konieczna będzie również zmiana pokoleniowa, aby ta nowa percepcja Polski stała się w Niemczech czymś naturalnym. Co ciekawe, mam wrażenie, że osoby napływowe w Niemczech często lepiej rozumieją tę zmianę niż rdzenni Niemcy.

**W pewnym sensie paradoks polega na tym, że dawny niemiecki etos pracy przejął dziś ktoś inny – Europa Środkowa.**

Rzeczywiście można tak na to spojrzeć. Niemcy oczywiście także skorzystali na upadku komunizmu. Jednak to Polska okazała się jednym z największych beneficjentów transformacji i integracji z Europą Zachodnią. Widać to dziś bardzo wyraźnie nie tylko w Warszawie, lecz także w wielu innych miastach. Zmieniły się również mniejsze miejscowości czy obszary wiejskie. Ta zmiana jest ogromna i wielu Niemców dostrzega ją dopiero wtedy, gdy

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

przyjeżdża do Polski. Widać to choćby nad Bałtykiem. W Świnoujściu miałam kiedyś sytuację, w której trudno było mi znaleźć na plaży rozmówcę do wywiadu mówiącego po polsku.

Takich zjawisk jest zresztą więcej wzdłuż całej granicy polsko-niemieckiej. W wielu miejscowościach rozwija się sektor usług związanych z opieką nad starszymi osobami z Niemiec. Wielu niemieckich emerytów decyduje się mieszkać po polskiej stronie granicy, gdzie przy swojej emeryturze mogą żyć wygodniej. Jednocześnie pozostają blisko Niemiec – w razie potrzeby mogą szybko wrócić do niemieckiego systemu opieki zdrowotnej czy odwiedzić rodzinę.

**Wielu Niemców jest też zaskoczonych poziomem bezpieczeństwa i porządku w polskich miastach.**

Bardzo często słyszę takie reakcje. Moja przyjaciółka, która mieszka w Niemczech, zawsze jest zdziwiona, kiedy opowiadam jej, że po seansie w kinie wracam nocą pieszo przez centrum Poznania. Miasto żyje nocą, ludzie normalnie chodzą ulicami i nic złego się nie dzieje.

Dla niej to jest wręcz niewiarygodne. W Niemczech wiele kobiet przyzwyczało się do zupełnie innych środków ostrożności. Często na przykład dzwoni się do osoby bliskiej i rozmawia przez telefon w drodze do domu, żeby czuć się bezpieczniej. Oczywiście także u nas zdarzają się osoby pod wpływem alkoholu czy głośne grupy w nocy, ale jest to coś, co umiemy ocenić i do czego

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

jesteśmy przyzwyczajeni. Nie ma natomiast sytuacji, które często widuje się w niektórych niemieckich miastach – na przykład dużych grup młodych imigrantów stojących na ulicach późno w nocy. To są obrazy, które widziałam choćby w Kolonii i które dla wielu kobiet mogą być niepokojące.

W dużej mierze jest to konsekwencja decyzji politycznych dotyczących tego, kogo wpuszczono do kraju.

**//** *Dla mnie osobiście niektóre miejsca w Niemczech, zwłaszcza okolice **dworców kolejowych w dużych miastach**, są dziś groźne.*

Kiedy jestem tam sama, mogę ocenić sytuację. Jednak gdy jestem z dzieckiem, odczuwam znacznie większy niepokój. Trzeba też pamiętać, że w wielu niemieckich miastach pojawiły się dodatkowe problemy, na przykład związane z narkotykami – handel i konsumpcja odbywają się praktycznie otwarcie. Dla kogoś przyjeżdżającego z Polski jest to często szokujący widok, bo na szczęście u nas na razie nie mamy takich zjawisk. Oby tak pozostało.

Na koniec chciałabym zapytać o coś, co wielu obserwatorów z Polski bardzo zaskakuje – o technologiczne zapóźnienie Niemiec. Problemy z płatnościami bezgotówkowymi, słabą infrastrukturą cyfrową, powolnym internetem czy zaniedbany-

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC


**mi drogami. Co się właściwie stało z krajem, który przez dekady był symbolem rozwoju?**

Po pierwsze, przez bardzo długi czas Niemcy po prostu nie przywiązywali do tych kwestii aż tak dużej wagi. Jeszcze w latach 90. byli najbogatszym i najbardziej rozwiniętym krajem w Europie. To był moment, w którym pojawił się pewien rodzaj samozadowolenia. Później zaczęły się trudności gospodarcze. Już na początku lat dwutysięcznych Niemcy przeżywały poważny kryzys – wysoki poziom bezrobocia, reformy z czasów rządu Gerharda Schrödera. Wtedy zaczęło się okazywać, że pieniędzy jest mniej. Następnie sytuacja poprawiła się w okresie rządów Angeli Merkel, głównie dzięki eksportowi i współpracy gospodarczej z Chinami. To przyniosło ponowny wzrost dobrobytu. Jednak nie był on już tak powszechny jak w latach 90.

Trzeba też powiedzieć, że niemieckie społeczeństwo nie jest szczególnie entuzjastyczne wobec technologicznych nowinek – często mówi się o German Angst, czyli pewnej ostrożności czy lęku przed ryzykiem. Polacy są pod tym względem znacznie bardziej otwarci. Lubimy nowe rozwiązania, szybko adaptujemy się do nowych technologii. W Niemczech dominuje ostrożność. Do tego dochodzi kwestia demografii. Społeczeństwo rdzennych Niemców jest coraz starsze. To właśnie ta grupa, która ma mniej dzieci i się starzeje, jest bardziej sceptyczna wobec zmian technologicznych.

ALEKSANDRA FEDORSKA O GOSPODARCE NIEMIEC

Z drugiej strony mamy bardzo młodą ludność napływową. I tu pojawia się ciekawy paradoks – większość nowych firm zakładanych dziś w Niemczech powstaje właśnie dzięki imigrantom lub ich dzieciom. To pokazuje kolejny podział. Z jednej strony mamy starszą, bardziej zachowawczą część społeczeństwa, która często nadal korzysta z lokalnych banków i nie jest szczególnie zainteresowana nowymi rozwiązaniami technologicznymi. Z drugiej mamy młodsze środowiska ludności napływowej, bardzo przedsiębiorcze i dynamiczne.

Ten kontrast jest bardzo widoczny. Czasami prowadzi nawet do zabawnych sytuacji. Kiedy pokazuję w Niemczech różne rozwiązania cyfrowe stosowane w Polsce – na przykład płatności mobilne – reakcje bywają pełne zdziwienia. Pojawiają się pytania o bezpieczeństwo, o ryzyko, o to, czy to na pewno działa. To dobrze pokazuje różnicę mentalności. Polska jest dziś znacznie bardziej otwarta na technologiczne zmiany niż Niemcy. I to także jest element większej transformacji, która zachodzi obecnie w Europie. 

# **Eksperci nie zbawią świata**



---

– W mojej dzielnicy w Nowym Jorku powstaje mnóstwo nowych firm, ale większość z nich szybko znika z rynku. Dlaczego tak się dzieje? Bo bardzo trudno jest przewidzieć, czego naprawdę chcą klienci. Właśnie dlatego **rozwój oparty na oddolnych inicjatywach i eksperymentach jest znacznie bardziej skuteczny niż wielkie projekty opracowane przez ekspertów**, którzy próbują zaplanować gospodarkę odgórnie – mówi **William Easterly**, autor „Tyranii ekspertów”.

Rozmawiała **MARTA ROELS**

**Pańska książka „Tyrania ekspertów” pokazuje, że walka z ubóstwem często ignorowała prawa samych ubogich. Co sprawiło, że zdał pan sobie sprawę, iż problem ten leży u podstaw polityki rozwojowej?**

Ludzie bardzo silnie pragną sprawczości, możliwości podejmowania decyzji dotyczących własnego życia, prawa do wyrażenia zgody na programy czy projekty, które ich dotyczą albo mogą wpływać na własny rozwój. Możemy to nazwać samostanowieniem, wolnością lub autonomią. Istnieje wiele słów opisujących to zjawisko. Właśnie dlatego naruszanie praw ludzi ubogich jest tak poważnym problemem, bo w gruncie rzeczy odbiera im się



Fot. Jerry Bauer/Wikipedia

**WILLIAM EASTERLY** amerykański ekonomista specjalizujący się w rozwoju gospodarczym. Jest profesorem ekonomii na Uniwersytecie Nowojorskim i autorem książek o tematyce gospodarczej

## WILLIAM EASTERLY O TYRANII EKSPERTÓW

coś, co my sami cenimy bardzo wysoko – możliwość decydowania o własnym życiu czy o sposobie funkcjonowania. Nikt z zewnątrz nie powinien narzucać nam takich decyzji.

Pisze pan także o „technokratycznej iluzji” – przekonaniu, że ubóstwo jest jedynie problemem technicznym, który można rozwiązać dzięki wiedzy ekspertów. Dlaczego tak wielu ekonomistów w nią wierzy?

Na drugie pytanie łatwiej odpowiedzieć.

**//** *Wiele osób wierzy w model technokratyczny, ponieważ **daje on ogromną władzę** ekspertom i ekonomistom takim jak ja.*

To sprawia, że specjaliści mają bardzo dużą rolę w procesie rozwoju i naturalnie czyni go atrakcyjnym dla środowiska eksperckiego.

Iluzja polega na przekonaniu, że ubóstwo można rozwiązać poprzez czysto techniczne rozwiązania, bez zajmowania się polityką. Tymczasem nie da się od niej uciec. Ludzie mają różne cele i wartości w życiu, i w społeczeństwie. Przed chwilą mówiliśmy o potrzebie sprawczości, wolności, samostanowienia. Te wartości istnieją zarówno na poziomie jednostki, jak i całego społeczeństwa. Oczywiście ludzie chcą także poprawy warun-

ków materialnych – wyjścia z ubóstwa, dostępu do żywności, wody, schronienia czy podstawowych usług. Jednak decyzja, jak pogodzić wszystkie te cele, nie może być podjęta przez jednego eksperta. Wymaga procesu społecznego i politycznego, w którym ludzie sami dokonują wyborów.

System polityczny musi również rozwiązywać wiele innych problemów. Na przykład musi zapewniać rozliczalność rządu. W wielu biednych krajach rządy otrzymują ogromne środki pomocowe, ale efekty są bardzo ograniczone – brakuje dróg, szkół czy podstawowej infrastruktury.

Badania Esther Duflo i jej współpracowników pokazują na przykład bardzo wysoki poziom absencji pracowników służby zdrowia w krajach rozwijających się. To nie jest problem, który można rozwiązać technicznie. Próbowano różnych sposobów – list obecności, zegarów rejestrujących czas pracy czy kamer, ale nie działały. Pracownicy szybko zorientowali się, że rząd w gruncie rzeczy nie jest zainteresowany tym, czy faktycznie wykonują swoją pracę.

To jest problem polityczny, a nie techniczny. Trzeba stworzyć system, w którym pracownicy publiczni są rozliczani z wykonywania swoich obowiązków wobec ludzi, którzy potrzebują opieki zdrowotnej czy innych usług. Jeżeli system polityczny opiera się na patronacie – na przykład jeśli stanowiska w służbie zdrowia są formą nagrody politycznej – to żadne techniczne rozwiązania nie

będą działać. Dlatego technokratyczne podejście nie wystarcza. Problemem nie jest brak technologii, lecz brak odpowiednich instytucji politycznych.

**Twierdzi pan również, że instytucje zajmujące się rozwojem często unikają rozmów o demokracji i prawach politycznych. Dlaczego środowisko zajmujące się pomocą rozwojową tak niechętnie podejmuje te tematy?**

Większość z nas w świecie rozwiniętym bardzo ceni demokrację. Dlatego dość paradoksalne jest to, że rzadko pojawia się ona jako cel polityki rozwojowej wobec innych krajów. Oczywiście nie wszyscy muszą w takim samym stopniu ją cenić, ale wydaje się rozsądne przynajmniej zapytać społeczeństwa w krajach rozwijających się, czy chcą żyć w takim systemie.

Dlaczego tak się nie dzieje? Jednym z powodów jest wygoda. Instytucje pomocowe muszą współpracować z rządami, które aktualnie sprawują władzę, a bardzo często są to rządy autorytarne. Na przykład Bill Gates bardzo chętnie współpracował z Melesem Zenawim, wieloletnim dyktatorem Etiopii, który rządził od lat 90. aż do swojej śmierci w 2012 r. Z perspektywy technokratycznej taka współpraca wydawała się bardzo atrakcyjna. Zenawi deklarował chęć wdrażania technicznych rozwiązań w polityce zdrowotnej – na przykład szerokiej dystrybucji moskitier chroniących przed malarią. Jednak był to jednocześnie autorytarny przywódca, który więził przeciwników politycznych, tłumił pro-

testy i prowadził brutalne działania wobec rolników pozbawianych ziemi i przesiedlanych do tzw. modelowych wiosek, często bez dostępu do podstawowej infrastruktury.

**//** *Badania Amartyi Sena pokazują, że w demokracjach niemal **nie dochodzi do klęsk głodu**, ponieważ społeczeństwo może pociągnąć rząd do odpowiedzialności.*

Mimo to instytucje pomocowe często ignorują argumenty za demokracją, ponieważ jest ona po prostu niewygodna. Jeśli nie współpracuje się z autorytarnym rządem, to z kim właściwie można pracować? Czy należy czekać, aż pojawi się demokracja? Instytucje pomocowe chcą działać natychmiast, a nie angażować się w skomplikowane procesy polityczne ani próbować wpływać na system polityczny danego kraju. Dlatego często wybierają pragmatyzm i wygodę zamiast konsekwentnego promowania wartości demokratycznych.

Na ile, pana zdaniem, intelektualne korzenie polityki rozwojowej wciąż odzwierciedlają kolonialny sposób myślenia o „reszcie świata”? Pochodzę z Polski i w naszej debacie często mówi się o paternalistycznym spojrzeniu Zachodu na Europę Środkową. Przykładowo w Niemczech wciąż można spotkać

**przekonanie, że Polska jest tanią montownią, a nie rozwiniętą gospodarką.**

Właśnie temu zagadnieniu poświęcona jest moja ostatnia książka „Violent Saviors”, w której analizuję związki między kolonialnym sposobem myślenia a współczesną polityką rozwojową. Wspominam tam między innymi o słynnej książce „Wynalezienie Europy Wschodniej”, którą bardzo cenię. Pokazuje ona, jak powstały stereotypy dotyczące tej części Starego Kontynentu. Przywołuję także przykład francuskiego ekonomisty Éleuthère Irénée du Pont de Nemours z końca XVIII w. – ojca założyciela późniejszej korporacji DuPont. Przyjechał on do Polski i twierdził, że posiada genialny plan reformy całego polskiego systemu edukacyjnego. Był przekonany, że może go zaprojektować w sposób idealny. Polscy profesorowie patrzyli na to z dużym sceptycyzmem, bo cały projekt był w istocie wytworem wyobraźni jednego człowieka. Du Pont posługiwał się retoryką typową dla „zbawcy” – mówił, że przyjechał „uratować Polskę”. Ten sposób myślenia był bardzo charakterystyczny dla epoki kolonialnej. Co ciekawe, w pewnym sensie przetrwał on przez kolejne 250 lat.

W podobnym duchu można interpretować także działania wielu współczesnych ekonomistów. Na przykład Jeffrey Sachs przyjechał do Polski z przekonaniem, że wie, jakie reformy powinny zostać przeprowadzone. Wprowadzenie tak zwanej terapii szokowej było w pewnym sensie realizacją tego modelu „eks-

## WILLIAM EASTERLY O TYRANII EKSPERTÓW

perta-zbawcy”. U was akurat zadziało to lepiej niż w wielu innych krajach, gdzie próbowano podobnych reform. Jednak sam sposób myślenia był bardzo podobny – zakładał, że zewnętrzny ekspert wie najlepiej, co należy zrobić.

Ten kolonialny sposób patrzenia na Europę Wschodnią pozostawił również głębokie ślady w Rosji. W rosyjskiej tradycji historycznej bardzo często wraca motyw zachodnich prób „cywilizowania” tego kraju. Lew Tołstoj pisał o tym w kontekście Napoleona, który chciał najechać Rosję w imię postępu.

**Jednak trzeba zauważyć, że Rosja do dziś jest krajem znacznie słabiej rozwiniętym niż Europa Środkowa. Jedna trzecia ludności nie ma nawet dostępu do bieżącej wody czy toalety. Dlatego w Polsce często podkreśla się różnicę między Europą Środkową a Wschodnią – nazwę, którą wymyślił nasz region, żeby odróżnić kraje, które z sukcesem zreformowały się po komunizmie, od tych, które pozostały na poziomie państw Trzeciego Świata.**

Rozumiem ten argument i jest on bardzo trafny. Rzeczywiście istnieje ogromna różnica między Europą Środkową a Wschodnią. Poziom rozwoju Polski jest dziś zupełnie inny niż w Rosji czy części krajów postsowieckich. Jednak stereotypy powstałe w epoce kolonialnej wciąż wpływają na sposób postrzegania całego „Wschodu” Europy. Wiele osób na Zachodzie nadal widzi Europę Środkową przez pryzmat dawnych wyobrażeń – jako re-

gion zacofany, który czeka na rozwój przyniesiony z zewnątrz.

Często mówi się, że nasz kraj jest jednym z największych sukcesów reform inspirowanych Konsensusem Waszyngtońskim. Przez ponad 35 lat notujemy bardzo silny wzrost gospodarczy. Czy uważa pan, że Polska może przejść z gospodarki nadrabiającej zaległości do grona najbardziej rozwiniętych krajów świata?

Na pewno terapia szokowa zadziałała w Polsce znacznie lepiej niż w większości krajów, w których próbowano ją wprowadzać. Jednym z powodów sukcesu Polski było to, że nad procesem bardzo szybko przejęli kontrolę polscy ekonomiści i politycy. To oni w rzeczywistości byli głównymi autorami i wykonawcami tych reform. Jeffrey Sachs często przedstawiany jest jako ich architekt, ale w praktyce jego rola była dużo mniejsza. Największe zasługi należą do ekonomistów i ministrów, którzy wdrażali reformy.

**//** *Dlatego reform gospodarczych nie da się po prostu **kopiować z jednego kraju do drugiego**. Wszystko zależy od lokalnych warunków*

– od jakości instytucji, poziomu wiedzy ekonomicznej w administracji publicznej oraz od zdolności politycznych do przeprowadzania zmian.

**Chiny są często przedstawiane jako dowód na to, że systemy autorytarne mogą zapewnić bardzo szybki wzrost gospodarczy. Czy ich przykład podważa pana argument o znaczeniu praw jednostki?**

Chiny rzeczywiście są przykładem kraju, w którym autorytarny system współistniał z bardzo szybkim wzrostem gospodarczym. W pewnym sensie można powiedzieć, że chińscy przywódcy zasługują na pewne uznanie za osiągnięcie tak szybkiego tempa rozwoju. Nie można jednak na podstawie jednego przypadku wyciągać wniosku, że autorytaryzm prowadzi do wzrostu gospodarczego. Istnieje bardzo wiele przykładów autorytarnych rządów, które doprowadziły swoje kraje do katastrofy gospodarczej. Wystarczy wspomnieć rządy Mobutu w Zairze, Mugabe w Zimbabwie czy Somozy w Nikaragui. Lista dyktatorów, których polityka doprowadziła do stagnacji lub upadku gospodarczego, jest znacznie dłuższa niż lista sukcesów. Dlatego nie można powiedzieć, że autorytaryzm jest gwarancją wzrostu. Przykład Chin pokazuje raczej, że autorytarny system nie musi automatycznie uniemożliwiać wzrostu gospodarczego.

Trzeba jednak pamiętać o jeszcze jednej rzeczy: wzrost PKB nie jest jedynym celem rozwoju. W historii Chin mieliśmy przecież Wielki Skok Naprzód w latach 60., który doprowadził do ogromnej klęski głodu i śmierci milionów ludzi. Następnie była Rewolucja Kulturalna, która przyniosła prześladowania, represje i kolejne

ofiary. Później wprowadzono także politykę jednego dziecka, w ramach której kobiety były zmuszane do przymusowych aborcji i sterylizacji. To wszystko również powinno być uwzględniane, gdy oceniamy dobrobyt społeczeństwa. Jeśli przyjmiemy szerszą definicję dobrobytu – obejmującą nie tylko PKB, lecz także prawa człowieka, wolność i bezpieczeństwo – wówczas pojawia się pytanie, czy w długiej perspektywie system chiński rzeczywiście poprawił dobrobyt ludzi w takim stopniu, jak sugerują dane o wzroście gospodarczym.

**W swoich pracach często przeciwstawia pan „poszukiwaczy” i „planistów”. Dlaczego zdecentralizowane, oddolne rozwiązania są bardziej skuteczne niż wielkie programy rozwojowe projektowane przez ekspertów?**

W wielu planach rozwojowych dominuje przekonanie, że istnieje pewnego rodzaju podręcznik techniczny, w którym można znaleźć rozwiązanie każdego problemu. Eksperci identyfikują rozwiązanie, a następnie próbują wprowadzić je odgórnie za pomocą narzędzi administracyjnych i systemu nakazów.

Problem polega na tym, że rzeczywistość jest znacznie bardziej skomplikowana. Wiele rozwiązań, które wyglądają dobrze na papierze, nie działa w praktyce. Kiedy próbuje się je wprowadzić w konkretnych społecznościach, okazuje się, że ludzie nie mają motywacji, aby je realizować albo urzędnicy nie czują się odpowiedzialni za ich wdrażanie. Dlatego wolę mówić o „poszu-

kiwaczach” – ludziach, którzy metodą prób i błędów starają się znaleźć rozwiązania działające w praktyce.

Dobrym przykładem jest gospodarka rynkowa. W mojej dzielnicy w Nowym Jorku powstaje mnóstwo nowych firm, ale większość z nich szybko znika z rynku. Podobnie jest zapewne w innych dużych miastach. Wiele przedsiębiorstw powstaje, ale tylko część z nich odnosi sukces. Dlaczego tak się dzieje? Bo bardzo trudno jest przewidzieć, czego naprawdę chcą klienci. Czy będą chcieli kupować bubble tea, pączki czy coś zupełnie innego? Tego nie da się dokładnie zaplanować z góry.



*Właśnie dlatego rozwój oparty na **oddolnych inicjatywach i eksperymentach** jest znacznie bardziej skuteczny niż wielkie plany opracowane przez ekspertów,*

którzy próbują zaplanować gospodarkę odgórnie.

W świecie pomocy rozwojowej jest podobnie jak w biznesie – większość inicjatyw po prostu się nie udaje. Brzmi to pesymistycznie, ale taka jest rzeczywistość. Większość projektów kończy się porażką. Jednak dobra wiadomość jest taka, że jeśli ktoś przyjmuje postawę „poszukiwacza” i jest gotów eksperymentować oraz uczyć się na błędach, to w końcu znajduje rozwiązania,

które naprawdę działają. W historii pomocy rozwojowej mamy takie spektakularne sukcesy.

Dobrym przykładem jest odkrycie doustnej terapii nawadniającej stosowanej w leczeniu biegunki u dzieci. Rozwiązanie to zostało opracowane między innymi przez Jamesa Granta z UNICEF-u i jego współpracowników. Dzięki niemu udało się dramatycznie zmniejszyć śmiertelność niemowląt na świecie. To rozwiązanie nie powstało dlatego, że ktoś otworzył podręcznik techniczny i znalazł gotową receptę. Zostało odkryte poprzez poszukiwanie praktycznego rozwiązania problemu i testowanie go w realnych warunkach.

**W jednej ze swoich prac z 2019 r. wraca pan do debaty o Konsensusie Waszyngtońskim. Dlaczego uważa pan, że wczesna ocena tych reform jako porażki mogła być przedwczesna?**

Nie powiedziałbym, że krytyka była całkowicie błędna, ale moim zdaniem zbyt szybko uznano te reformy za nieudane. W wielu krajach elementy Konsensusu Waszyngtońskiego faktycznie przyniosły pozytywne rezultaty. Polska, jak wspominałem, jest jednym z najbardziej spektakularnych przypadków sukcesu reform inspirowanych tym podejściem. Podobne procesy zachodziły jednak także w innych regionach świata, choć często w nieco innej formie.

Na przykład w Ameryce Łacińskiej wiele krajów borykało się z ekstremalnie wysoką inflacją – czasem sięgającą kilkudziesię-

## WILLIAM EASTERLY O TYRANII EKSPERTÓW

ciu, kilkuset, a nawet kilku tysięcy procent rocznie. Konsensus Waszyngtoński wskazywał na potrzebę ograniczenia deficytów budżetowych oraz emisji pieniądza, co pomogło obniżyć inflację. To z kolei przyczyniło się do zakończenia tzw. „straconych dekad” wzrostu gospodarczego w tym regionie.

Podobna sytuacja miała miejsce w wielu krajach Afryki. Tam z kolei ogromnym problemem były restrykcyjne regulacje handlu i kursów walutowych, które prowadziły do powstawania ogromnych czarnych rynków walutowych. Liberalizacja tych systemów – częściowo inspirowana Konsensusem Waszyngtońskim – pomogła przywrócić wzrost gospodarczy.

Nie były to przypadki pełnego wdrożenia wszystkich zaleceń Konsensusu Waszyngtońskiego. Raczej chodziło o odejście od skrajnie destrukcyjnych polityk gospodarczych w kierunku bardziej rozsądnych rozwiązań makroekonomicznych. Taka zmiana już sama w sobie przyniosła pozytywne efekty. Pod koniec lat 90. i na początku XXI w. zaczęliśmy obserwować wyraźny wzrost gospodarczy w Afryce, Ameryce Łacińskiej oraz w Europie Środkowo-Wschodniej.

**Jakie wnioski z transformacji Polski mogłyby być przydatne dla krajów rozwijających się w Afryce czy Ameryce Łacińskiej?**

Brzmi to banalnie, ale najważniejsza lekcja jest dość prosta. Nie należy prowadzić polityki gospodarczej, która jest skrajnie destrukcyjna lub autorytarna wobec rynku. W Europie Środ-

## WILLIAM EASTERLY O TYRANII EKSPERTÓW

kowo-Wschodniej w czasach gospodarki centralnie planowanej funkcjonował system, który z ekonomicznego punktu widzenia był niezwykle nieefektywny. Było jasne, że taki model nie doprowadzi do dobrobytu. Najważniejszą zmianą było odejście od tego systemu i przejście do gospodarki opartej na rynku. Nie oznaczało to wcale pełnego wdrożenia idealnego modelu wolnego rynku w stylu Milтона Friedmana. Chodziło raczej o przejście od systemu skrajnie antyrynkowego do systemu bardziej przyjaznego rynkowi.

**Krytykuje pan także ideologię „białego zbawcy”. Jak wyjaśniłby pan to pojęcie?**

W czasach kolonialnych ta ideologia była bardzo otwarta i bezpośrednia. Najbardziej znanym przykładem jest wiersz Rudyarda Kiplinga „Brzemie białego człowieka”, który w pewnym sensie stanowił manifest tej mentalności.

**//** *Idea „białego zbawcy” zakładała, że ludzie spoza Europy **nie wiedzą, co jest dla nich najlepsze**, nie są zdolni do podejmowania właściwych decyzji i trzeba narzucić im rozwiązania z zewnątrz.*

W tym sensie była to ideologia wyższości – przekonanie, że biali Europejczycy wiedzą lepiej, jak powinien wyglądać rozwój

## WILLIAM EASTERLY O TYRANII EKSPERTÓW


innych społeczeństw. To właśnie taka mentalność stała u podstaw kolonizacji dużej części Afryki i Azji przez mocarstwa europejskie.

Dziś oczywiście nie żyjemy już w epoce kolonialnej i otwarty rasizm tamtych czasów jest znacznie słabszy. Jednak pewne elementy tego sposobu myślenia wciąż pozostają. Wciąż mamy sytuację, w której większość osób zajmujących się pomocą rozwojową pochodzi z krajów zachodnich, a większość beneficjentów tej pomocy z krajów pozaeuropejskich.

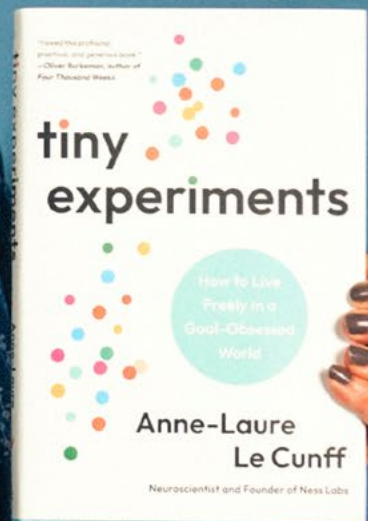
To tworzy pewną niezręczną dynamikę. Wielu ludzi zaczęło ją krytykować. Pojęcie „kompleks przemysłowy białego zbawiciela” (ang. white savior industrial complex) wprowadził afrykański intelektualista Teju Cole. Zareagował w ten sposób na kampanię „Kony 2012”, która miała na celu schwytanie ugandyjskiego watażki Josepha Kony’ego. Był on oczywiście brutalnym przywódcą odpowiedzialnym za wiele zbrodni. Problem polegał jednak na tym, że Ugandyjczycy już od dawna walczyli z jego organizacją i w dużej mierze rozwiązyali ten problem sami. Tymczasem kampania w świecie zachodnim przedstawiała sytuację tak, jakby tylko „biały zbawca” mógł rozwiązać problem Ugandy. Teju Cole zwracał uwagę, że w rzeczywistości mieszkańcy Ugandy już od dawna sami radzili sobie z tą sytuacją i nadal będą musieli robić to sami.

Nie oznacza to oczywiście, że pomoc z zewnątrz lub doradztwo ekonomiczne ze strony ekspertów z krajów rozwiniętych jest z definicji problemem. Może ono być bardzo wartościowe

## WILLIAM EASTERLY O TYRANII EKSPERTÓW

i w wielu przypadkach przynosić dobre efekty. Problem pojawia się wtedy, gdy powstaje przekonanie, że jedynym źródłem rozwoju jest pomoc przychodząca z zewnątrz – od ekspertów czy instytucji z Europy lub szerzej z Zachodu. Właśnie taki sposób myślenia wciąż w pewnym stopniu funkcjonuje w świecie pomocy rozwojowej. To przekonanie, że rozwój musi zostać przyniesiony przez ludzi z zewnątrz, a nie może wynikać z inicjatywy samych społeczeństw, jest tym elementem mentalności „białego zbawcy”, który nadal bywa obecny w debatach o rozwoju. 

# Odważmy się eksperymentować



---

– **Eksperymentowanie jest odpowiedzią na współczesną niepewność**, twórczym sposobem poruszania się wśród zakłóceń i uczenia się z codziennych zmian, zamiast kurczowego trzymania się iluzji kontroli – mówi **Anne-Laure Le Cunff**, autorka „**Małych życiowych eksperymentów**”.

Rozmawiał **SZYMON KRAWIEC**

## Co to znaczy eksperymentować w życiu?

Zastąpić zwykłą ciekawością ciągłą potrzebę pewności i kontroli. Chodzi o podchodzenie do niepewności jak naukowiec – z zachwytem, jako okazji do uczenia się i odkrywania więcej o sobie, o naszej pracy i o świecie.

Kiedy mówimy „eksperymentować w życiu”, możemy myśleć o rzeczach, które niekoniecznie są dobre. Czy są obszary, w których eksperymentowanie, nawet niewielkie, powinno być od razu wykluczone?

To interesujące pytanie, które dotyka moralnych aspektów eksperymentowania, ale nie sądzę, żeby dało się stworzyć ostateczną listę eksperymentów, które powinny być całkowicie wykluczone. Kiedy mówimy o narkotykach, jakie narkotyki mamy na myśli? Psychodeliki były nielegalne przez dekady w wielu krajach, a teraz przeżywają renesans. Jako ogólną zasadę przyjąłbym po

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

prostu unikanie eksperymentów, które mogą w istotny sposób zaszkodzić nam samym lub innym, co czasami bywa trudne do określenia i wymaga użycia dobrego osądu.

Całe nasze życie wydaje się być jednym wielkim eksperymentem. Nie wiemy, co nas czeka jutro – czy wybuchnie wojna, czy wygramy na loterii, czy zostanie u nas zdiagnozowany rak, czy dostaniemy awans, czy może zostaniemy zwolnieni. Być może chodzi bardziej o to, jak okiełznać ten wielki eksperyment zwany życiem, jak przejąć kontrolę nad tym nadchodzącym jutrem. Zdecydowanie.



*W książce opisuję życie jako ogromną przestrzeń liminalną, stan przejściowy pełen niepewności, przez który możemy przechodzić **albo z lękiem i niepokojem**, albo z ciekawością i eksperymentowaniem.*

To nie usuwa dyskomfortu, ale kiedy mamy eksperymentalne nastawienie, każde wyzwanie, każda przeszkoda, każda wątpliwość może stać się okazją do rozwoju.

Piszesz, że wyznaczanie celów w życiu jest nieskuteczne. Dlaczego, skoro przez całe życie – rodzice, szkoła i praca – uczono nas, żeby wyznaczać cel i po prostu do niego dążyć?

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

Tradycyjne wyznaczanie celów zakłada przewidywalny, liniowy świat, w którym rezultaty można jasno określić i zaplanować. Ale większość naszego życia nie przebiega w ten sposób. Liniowe cele zostały zaprojektowane dla kontrolowanych środowisk, podczas gdy nasze współczesne życie jest niepewne, niejednoznaczne i nieustannie się zmienia.

Problem polega na tym, że cele te tworzą kilka niezamierzonych efektów: powodują u nas niepokój, ponieważ czujemy się daleko od sukcesu, zachęcają do toksycznej produktywności, w której przedkładamy wyniki nad dobrostan i izolują nas, zamieniając życie w rywalizację.

Co ważniejsze, ograniczają naszą ciekawość. Zamiast eksplorować możliwości, skupiamy się na z góry określonym rezultacie.



*W świecie, w którym często nie wiemy, jakie jest właściwe miejsce docelowe, bardziej użyteczne jest **zastąpienie celów** eksperymentami.*

**Jaki dokładnie powinien być, twoim zdaniem, nasz cel życiowy? Jaki jest twój – czy w ogóle nie używasz takich pojęć?**

Nie sądzę, żebyśmy powinni mieć cel życiowy. Ja go nie mam. Po prostu staram się podchodzić do każdego dnia z ciekawością. Co przyniesie dzień? Czy będzie pełen radości, trochę nudny,

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

czy będę musiał zmierzyć się z trudnymi wyzwaniem? Jak zareaguję, gdy znajdę się w tych okolicznościach, z których wiele jest poza moją kontrolą i które zmuszą mnie do wyjścia poza moją strefę komfortu? Jakich narzędzi mogę użyć, aby upewnić się, że pozostaję świadomy wszelkich napięć, które mogą wymagać wprowadzenia zmian w moim życiu? Naprawdę wierzę, że kiedy nieustannie zwracamy uwagę, eksperymentujemy i to powtarzamy, możemy robić postępy i odnaleźć swoją ścieżkę bez posiadania celu życiowego, a nawet bez jasnego planu.

Wizualizacje celów były swego czasu modne, kiedy ludzie wyobrażali sobie swój sukces, swój cel, co wyglądało dość absurdalnie. Drugorzędny aktor wizualizował sobie, że jutro odbierze Oscara. Właściciel startupu wizualizował sobie, że jest na liście 100 najbogatszych. Pamiętam dziennikarza z Polski, który stworzył całą wizualizację, że Ellen DeGeneres zaprosiła go do swojego programu.

Myślę, że możesz odnosić się do tego rodzaju wizualizacji, który został nazwany „manifestacją”, gdzie praktykujący twierdzą, że jeśli wyobrazisz sobie swój sukces, to ten sukces stanie się rzeczywisty. Oczywiście wszystkie prawa fizyki mówią nam, że tak nie jest. To, co uważam za bardziej pomocne, to wizualizowanie idealnego dnia – wyobrażenie sobie, kiedy i gdzie się budzisz, jaką pracę wykonujesz i z jakimi ludźmi spędzasz czas. Następnie możesz zadać sobie pytanie, czy sposób, w jaki obecnie

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

wykorzystujesz swoją energię, jest zgodny z tą wizją idealnego dnia, a jeśli nie, możesz eksperymentować w przeróżny sposób, aby się do tej wizji przybliżyć, wiedząc, że sama wizja oczywiście może się zmieniać.

### **Jakie eksperymenty życiowe proponujesz?**

Nigdy nie przepisuję konkretnych eksperymentów. Uważam, że siła eksperymentowania polega na odkrywaniu własnych obszarów ciekawości, a nie na kopiowaniu tego, co zadziało u innych. To nie jest podejście oparte na stosowaniu gotowego przepisu na sukces. To zaproszenie do budowania własnych eksperymentów i projektowania własnego życia.

**Jak takie eksperymenty powinny się zaczynać i jak powinny się kończyć? Kiedy wiem, że eksperyment się powiódł, a kiedy wiem, że to kłapa i lepiej go unikać?**

Eksperymenty zaczynają się od obserwacji i kończą refleksją. Kluczem nie jest sukces ani porażka w tradycyjnym sensie, lecz nauka. W książce opisuję prostą pętlę: zauważ, co się dzieje, zaprojektuj mały eksperyment, przeprowadź go przez krótki czas, a następnie zastanów się nad tym, czego się dowiedziałeś. To przesuwania uwagi z rezultatu na proces. Zamiast pytać „Czy to zadziało, czy nie?”, pytasz: „Czego się nauczyłem i jaki jest kolejny cykl?” Eksperyment działa, jeśli dostarcza ci użytecznej informacji – czy to potwierdzenia, zaskoczenia, czy nawet dyskomfortu. Jest kłapą tylko wtedy, gdy ignorujesz to, czego cię nauczył.

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

**Ludzie cierpią na wypalenie zawodowe, bo nie eksperymentują, tkwią w tej samej pracy, na tym samym stanowisku, robiąc przez lata właściwie to samo, jak maszyna?**

Wypalenie jest złożone i ma wiele przyczyn, ale kluczowym czynnikiem nie jest tylko obciążenie pracą – jest nim brak sprawczości. Nie chodzi więc tylko o robienie zbyt wiele, ale o robienie rzeczy, które wydają się niedopasowane, bez przestrzeni na zmianę kursu.

**//** *Kiedy ludzie działają w sztywnych systemach skupionych na wynikach i z góry określonych celach, mogą **stracić zdolność** do kwestionowania, adaptacji lub eksplorowania alternatyw.*

To tworzy poczucie utknięcia. Z czasem ten brak sprawczości, połączony z ciągłą presją na wyniki, prowadzi do wyczerpania i wycofania. Eksperymentowanie oferuje przeciwwagę. Pozwala ludziom odzyskać ciekawość poprzez testowanie małych zmian.

**Moi dziadkowie piekli chleb przez 50 lat. Dzień po dniu ten sam chleb, pachnący tak samo, wyglądający tak samo – gdyby nie problemy z kręgosłupem, wynikające z ciężkiej, fizycznej pracy, prawdopodobnie piekliby go aż do śmierci – robi-**

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

**li w zasadzie to samo, ale z wielką pasją i odpowiedzialnością za rodzinę, którą trzeba było utrzymać. Nie wydaje się, żeby dużo eksperymentowali, a jednak byli szczęśliwi – przynajmniej tak ich pamiętam.**

Zdecydowanie. Twoi dziadkowie żyli w zupełnie innym świecie niż ten, w którym żyjemy dziś. Pojawiało się wiele wyzwań, ale nie było tak dużej liczby opcji wyboru, przeciążenia informacyjnego, wywołujących lęk zmian społecznych, które mogłyby wywrócić twoją karierę co kilka lat. Eksperymentowanie jest odpowiedzią na współczesną niepewność, twórczym sposobem poruszania się wśród zakłóceń i uczenia się z codziennych zmian, zamiast kurczowego trzymania się iluzji kontroli. Ale potrzebujemy także nawyków i rytuałów – jak widzieliśmy podczas pandemii, wiele osób zwróciło się ku eksperymentowaniu z pieczeniem chleba jako sposobowi radzenia sobie ze zdrowiem psychicznym poprzez kierowanie swojej kreatywności w uspokajającą, konkretną aktywność.

**Kolejnym punktem z twojej książki, który mnie zaskoczył, jest to, że prokrastynacja nie jest twoim wrogiem. Prokrastynacja ma negatywne konotacje; w końcu kojarzy się z lenistwem, spóźnieniami, brakiem odpowiedzialności, egoizmem i tak można by jeszcze długo wymieniać.**

Tak, prokrastynacja została zdemoralizowana i dlatego jesteśmy w martwym punkcie, gdy tylko się pojawia. Ale prokrasty-

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

nacja to tylko sygnał z mózgu, że coś nie jest do końca w porządku z zadaniem, które mamy wykonać.

## **Jak można walczyć z prokrastynacją? Co proponujesz?**

Zamiast obwiniać samych siebie, możemy nauczyć się słuchać tego sygnału i zapytać: skąd bierze się problem? Czy pochodzi z głowy (zadanie nie jest logicznie sensowne), z serca (zadanie nie jest emocjonalnie pociągające), czy z ręki (zadanie nie jest praktycznie wykonalne)?

**//** *Kiedy podchodzisz **do swojej prokrastynacji** z systematyczną ciekawością, możesz wtedy systematycznie znajdować rozwiązania, na przykład poprzez zmianę strategii,*

uczynienie zadania bardziej przyjemnym lub zdobycie odpowiednich narzędzi czy szkolenia, aby móc je wykonać.


**Jaki jeden mały eksperyment, twoim zdaniem, mógłby znacząco poprawić życie większości ludzi?**

Ponownie – zawsze waham się przed rekomendowaniem konkretnych eksperymentów, ale mogę zasugerować jeden, który uważam za dobry przykład tego, że eksperymenty nie muszą dodawać więcej pracy do twojego życia, nie potrzebują specjalnych narzędzi ani zasobów i na pewno nie muszą być kosztowne. Każdy

ANNE-LAURE LE CUNFF – EKSPERYMENT ZWANY ŻYCIEM

eksperyment ma formę „Będę [działanie] przez [czas trwania]”, przy czym najlepiej ustalić sobie krótki, termin, aby zwiększyć możliwość powodzenia. Jeden eksperyment, który moim zdaniem mógłby poprawić życie większości ludzi, to: „Nie będę zabierała telefonu do sypialni przez jeden tydzień.” Ten eksperyment może poprawić jakość snu, co z kolei przełoży się na wiele dalszych korzyści we wszystkich obszarach życia – od produktywności, po kreatywność i zdrowie psychiczne.

**Masz jakiś swój osobisty eksperyment, który zmienił twoje życie?**

Mój eksperyment pisarski, który polegał na tym, że będę publikować jeden wpis na blogu o neuronauce każdego dnia przez 100 dni. Nie był to aż tak mały eksperyment, ale już wcześniej lubiłam pisać i moja ciekawość dotyczyła pisania na nowy temat, który dopiero zaczynałam wtedy studiować. Ten eksperyment doprowadził do stworzenia autorskiego newslettera, a następnie do tego, że wydawcy skontaktowali się ze mną z pytaniem, czy chciałbym przekształcić te pomysły w książkę, co ostatecznie doprowadziło do publikacji „Małych życiowych eksperymentów”. 



**EWELINA SALWUK-MARKO,**  
ekspertka od PR i kreacji wizerunku eksperta, wykładowca akademicki,  
przedsiębiorczyni.

## **Nie buduj firmy tylko na platformach**

*W ostatnich latach social media stały się dla wielu firm głównym, a często jedynym kanałem komunikacji, sprzedaży i budowania relacji z klientami. To narzędzie wygodne, szybkie i dające natychmiastowy efekt. Problem zaczyna się w momencie, w którym ta wygoda zaczyna zastępować strategię.*

Z perspektywy PR i zarządzania wizerunkiem widać wyraźnie jeden powtarzający się schemat: firmy, które opierają swoją obecność wyłącznie na social mediach, budują coś, co tylko z pozoru przypomina stabilny biznes. W rzeczywistości tworzą system zależny od zewnętrznych platform, algorytmów i zasad, na które nie mają żadnego wpływu.

A to oznacza jedno. Oddają kontrolę nad swoim wizerunkiem i komunikacją.



*Social media nie są własnością firmy. To **wynajęta przestrzeń**, jak mieszkanie – urządzamy się tam, ale w każdym momencie ktoś może nas wyrzucić czy podnieść czynsz.*

Dziś widoczność jest wysoka, jutro zasięgi spadają. Dziś profil działa bez zarzutu, jutro zostaje zablokowany, czasem bez jasnego powodu i bez możliwości szybkiego odwołania. Zmiana algorytmu, nowe regulacje, ograniczenie zasięgów, rosnące koszty reklam to nie są wyjątki. To codzienność. I choć wiele organizacji ma tego świadomość, w praktyce nadal traktują social media jak fundament, zamiast jak narzędzie. Z punktu widzenia zarządzania reputacją to ryzyko systemowe. Firma, która komunikuje się

wyłącznie przez platformy społecznościowe, nie buduje trwałej relacji z odbiorcą. Buduje relację zapośredniczoną – każdy kontakt, każda interakcja, każdy komunikat przechodzi przez filtr algorytmu. Marka przestaje być bezpośrednim nadawcą, a staje się jednym z wielu elementów w strumieniu treści, o którego widoczności decyduje ktoś inny.

To szczególnie niebezpieczne na poziomie zarządczym, gdzie komunikacja nie jest tylko kwestią marketingu, ale narzędziem budowania zaufania, zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. Dlatego firmy, które myślą długofalowo, dywersyfikują swoje kanały komunikacji. Strona internetowa, baza mailingowa, media własne, obecność w mediach tradycyjnych i eksperckich, wystąpienia publiczne, udział w konferencjach, publikacje – to nie są dodatki do social mediów.

To są fundamenty, które pozwalają zachować niezależność i stabilność wizerunkową.



*W praktyce oznacza to jedną rzecz: że firma powinna **mieć możliwość dotarcia** do swoich odbiorców nawet wtedy, gdy social media przestają działać.*

Bo kryzysy komunikacyjne bardzo rzadko zaczynają się od komunikacji. Zaczynają się od braku przygotowania.

Warto też zauważyć, że nadmierne uzależnienie od social mediów wpływa nie tylko na stabilność firmy, ale również na jakość komunikacji. Presja publikowania, dopasowywania się do trendów, reagowania tu i teraz często prowadzi do uproszczeń, spłykania przekazu i podejmowania decyzji pod wpływem chwilowych emocji, a nie strategii.

A reputacji nie buduje się w czasie rzeczywistym. Buduje się ją konsekwencją. Social media są jednym z najważniejszych narzędzi współczesnego biznesu. Nie ma wątpliwości. Problem nie polega na ich używaniu. Problem zaczyna się wtedy, gdy stają się jedynym filarem komunikacji. Bo firma, która opiera swój wizerunek wyłącznie na platformach, których nie kontroluje, nie buduje marki. Buduje zależność. A zależność, prędzej czy później, zawsze staje się kosztem.

**REDAKTOR PROWADZĄCY:** Szymon Krawiec

**SEKRETARZE REDAKCJI:** Katarzyna Dobrowolska, Leszek Bugajski

**ZESPÓŁ:** Piotr Barejka, Magdalena Frindt, Gabriela Keklak, Andrzej Kwaśniewski, Anna Mokrzanowska, Agnieszka Niesłuchowska, Maciej Piasecki, Katarzyna Pinkosz, Katarzyna Świerczyńska

**WSPÓŁPRACOWNICY:** Katarzyna Burzyńska-Sychowicz, Marta Byczkowska-Nowak, Helena Kowalik, Wiktor Krajewski, Krystyna Romanowska, Daria Szymańska, Miłosz Szymański, Jan Wróbel

**STUDIO „WPROST”:** Karol Kinal (kierownik)  
Marzena Suterska-Kinal

**KONSULTACJA ARTYSTYCZNA:** Victoria Lisiecka

**WYDAWCA:** Agencja Wydawniczo-Reklamowa  
„Wprost” Sp. z o.o.

**BIURO REKLAMY:** reklama@wprost.pl, tel.: 22 347 50 00

**ADRES REDAKCJI:** Batory Office Building II, Al. Jerozolimskie 212,  
02-486 Warszawa, tel.: 22 347 50 00 (recepcja), [www.wprost.pl](http://www.wprost.pl)

Wydawca tytułu, spółka AWR „Wprost”,  
należy do Grupy Kapitałowej PMPG Polskie Media SA

**ISSN** 02091747

NA PODSTAWIE ART. 25 UST. 1 PKT 1B PRAWA AUTORSKIEGO WYDAWCA WYRAŻ-  
NIE ZASTRZEGA, IŻ DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE MATERIAŁÓW OPUBLIKOWANYCH  
W TYGODNIKU „WPROST” JEST ZABRONIONE.

© WSZYSTKIE MATERIAŁY W TYGODNIKU CHRONIONE SĄ PRAWEM AUTORSKIM. WSZELKIE  
PRAWA ZASTRZEŻONE. DALSZE ROZPOWSZECHNIANIE TREŚCI ARTYKUŁU TYLKO ZA ZGODĄ  
WYDAWCY. REGULAMIN I WARUNKI LICENCJONOWANIA MATERIAŁÓW PRASOWYCH NA [WWW.  
WPROST.PL/REGULAMIN/](http://WWW.WPROST.PL/REGULAMIN/)