

K O N G R E S



OBYWATELSKI

Talenty Polaków

- V Kongres Obywatelski -



Gdańsk 2010



Uczestnicy  
V Kongresu Obywatelskiego  
w czasie obrad plenarnych



Siedzą od lewej:  
Edwin Bendyk,  
dr hab. Paweł Śpiewak, prof. UW,  
prof. dr hab. Danuta Hübner,  
dr Marta Bucholc,  
dr hab. Tomasz Zarycki,  
Jan Krzysztof Bielecki,  
dr hab. Ireneusz Białecki, prof. UW,  
prof. Beata Łaciak,  
Witold Radwański



Siedzą od lewej:  
dr Jan Szomburg,  
Aleksander Kwaśniewski,  
dr Janusz Lewandowski,  
prof. Ryszard Legutko

# Talenty Polaków

V Kongres Obywatelski



*Gdańsk 2010*

© Copyright by

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63

tel. (58) 524 49 00

faks (58) 524 49 08

www.ibngr.pl

e-mail: [ibngr@ibngr.pl](mailto:ibngr@ibngr.pl)

### **Redakcja**

Jan Szomburg

### **Redakcja językowa**

Wanda Stompór

### **Skład (T<sub>E</sub>X)**

Łukasz Sitko

ISBN 978-83-7615-064-2

CIP - Biblioteka Narodowa

Talenty Polaków : V Kongres Obywatelski / [Jan Szomburg]. - Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010. - (Wolność i Solidarność ; nr 32)

Wydanie I

Gdańsk 2010



## Spis treści

### **Agata Dembek, Aleksandra Gołdys, Maria Rogaczewska**

*Skrępowany potencjał. Co jest potrzebne, aby Polacy  
rozwinęli swoje talenty?* ..... 5

### **Janusz Rachoń**

*Mapa kompetencji Polaków* ..... 11

### **Joanna Pommersbach**

*Czy kultura organizacyjna w biznesie i w sektorze pozarządowym sprzyja  
rozwojowi i wykorzystaniu talentów Polaków?* ..... 17

### **Enrico Pavoni**

*Talenty Polaków z perspektywy biznesowej* ..... 23

### **Stefan Dunin-Wąsowicz**

*Talenty Polaków – jak je wzmacniać?* ..... 27

### **Stefan Widomski**

*Kilka uwag na temat: Talenty, talenty, talenty...* ..... 31



## **Skrepowany potencjał. Co jest potrzebne, aby Polacy rozwinęli swoje talenty?**

### **Wprowadzenie**

**S**posób, w jaki każda jednostka postrzega samą siebie, wewnętrzny obraz własnej osoby, ma daleko idące konsekwencje dla jej działania. Jeśli obraz samego siebie jest bardzo negatywny – ma siłę stałego torpedowania naszych działań i dążeń, wykrzywia nasze stosunki z innymi ludźmi, bo trudno zbudować wartościowe relacje będąc przekonanym, że „inny”, poznawszy nasze prawdziwe oblicze, niechybnie odwróci się z niechęcią. Relacje, nawet te najbliższe, zostają podszyte strachem, nieufnością, izolowaniem się i manipulacją.

Obraz samego siebie u jednostki można dość łatwo zdiagnozować, choćby poprzez procedury stosowane przez psychologów. Tymczasem, taki sam „wewnętrzny” obraz grupy czy zbiorowości – sposób, w jaki grupa postrzega samą siebie – jest znacznie trudniejszy do zbadania; znajduje się na głębinowym poziomie życia społecznego, na poziomie, jak to nazywał Jacek Kuroń, „chemii społecznej”, jest o wiele bardziej nieuchwytny, niejednoznaczny, złożony i dynamiczny. Niemniej, skutki istnienia tego obrazu własnego u członków grupy bywają całkiem dotkliwe.

Każdy Polak ma pewne przekonania o tym, jacy „są wszyscy Polacy”. Jak pokazują badania ilościowe<sup>1</sup>, mimo że nasze najbliższe otoczenie, znajomi, nie potwierdzają faktu, że Polacy są zawistni, kłótlivi i leniwi, to jednak jesteśmy skłonni tak właśnie widzieć sami siebie jako grupa. Negatywna siła autostereotypu objawia się w tym, jak odnosimy się do innych Polaków, jak zachowujemy się w sferze publicznej, jak komunikujemy się z innymi, w jaki sposób budujemy więzi, które socjologowie nazywają „pomostowymi” – więzi sięgające daleko poza naszą rodzinę czy krewnych, więzi z innymi członkami społeczeństwa.

---

\* Projekt Społeczny 2012, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski

<sup>1</sup> Część ilościowa badania zrealizowanego w ramach Projektu Badawczego KBN nr 116065433 pt. „Kształtowanie samowiedzy Polaków poprzez dyskurs publiczny”

W niniejszym tekście prezentujemy wstępne wyniki badań jakościowych, przeprowadzonych przez Zespół Instytutu Socjologii UW<sup>2</sup>, w których postanowiliśmy przyjrzeć się **psychospołecznym konsekwencjom negatywnego autostereotypu** Polaków. Nie tylko interesowała nas zawartość autostereotypu (którą zresztą opisałyśmy już gdzie indziej<sup>3</sup>), a bardziej jego praktyczne skutki, czyli, jaki rzuca na nasze codzienne interakcje z innymi. Naszym zdaniem, niekorzystnie wpływa on przede wszystkim na ujawnianie się talentów, mocnych stron Polaków, na ich poczucie swobody w sferze publicznej, a także na konkretne możliwości w obszarze komunikacji i współpracy. We wszystkich tych sferach „publicznych”, negatywny obraz własny działa jako realna siła hamująca.

Założeniem zrealizowanego badania było oddanie głosu osobom badanym, stworzenie im bezpiecznej przestrzeni do opowieści o tym, jak definiują swoje mocne i słabe strony, jakie mają doświadczenia w kontaktach z innymi, jakie mają do siebie nastawienie. To proste założenie badawcze bazowało na spostrzeżeniu, że najczęściej „narrację o Polakach” budują eksperci, którzy kreślą obraz w istocie bardzo daleki od rzeczywistego samopoczucia Polaków. Analiza kilku tytułów prasowych i kilkunastu publikacji pozwoliła nam stwierdzić, że wizerunek wyłaniający się z dziennikarskich i naukowych artykułów nie zostawia na Polakach suchej nitki. Ta nieprzyjemna i protekcyjna maniera jest w publicystyce tak powszechna i tak do niej wszyscy przywykliśmy, że za jedyny głos „zwykłych Polaków” zdaje się wystarczać kilka sondażowych słupków, interpretowanych wciąż wedle tego samego kodu.

Z rozmysłem konstruowaliśmy próbę tak, by trafić do trudno definiowalnej, ale intuicyjnie klarownej kategorii przeciętnych obywateli. Wybraliśmy osoby z przeciętnymi dochodami, z różnych lokalizacji, w średnim wieku, z co najmniej średnim wykształceniem. Nie chodziło o ludzi o wybitnych osiągnięciach czy ekstremalnych poglądach. W naszym badaniu posłużyliśmy się scenariuszem, który pozwalał każdemu z rozmówców przypomnieć sobie historie z własnego życia, odświeżyć jakieś skojarzenia, skupić się na pomijanych na co dzień wątkach. Rozmawialiśmy z rodzinami, byliśmy w ich domach, słuchaliśmy ich uważnie przez kilka godzin, a do niektórych powracaliśmy po kilkunastu dniach, by ponownie podjąć rozmowę. Prosimy niektórych z nich, by sami przez te kilka dni stali się socjologami, w bardziej uważny sposób obserwowali swoje otoczenie, by wnikliwiej słuchali telewizji i czytali prasę.

---

<sup>2</sup> Projekt Badawczy KBN nr 116065433 pt. „Kształtowanie samowiedzy Polaków poprzez dyskurs publiczny”.

<sup>3</sup> por. M. Rogaczewska, A. Godys, *Polacy – w pułapce autostereotypów?*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009.

To etnograficzne doświadczenie nie miało oczywiście na celu zbudowania spójnego obrazu współczesnych Polaków, ale dało możliwość zaobserwowania sposobów działania i zachowania powtarzających się i wymagających uwagi. Nie tropiliśmy narodowych cech czy narodowego charakteru. Nie wierzymy, że w znaczący sposób nasze charakterologiczne wyposażenie różni nas od mieszkańców innych krajów. Są jednak nawyki i doświadczenia, które zależą od społecznego kontekstu i które mogą stanowić o naszej specyfice.

### **Skrepowanie i skromne marzenia**

Już pierwszy kontakt z badanymi ujawnił „strukturalną trudność”, wiążącą się z opowiadaniem o sobie samych. Przy tym pierwszym kontakcie badani przyjmowali postawę obronnego wycofania, zapewniali, że nie mają badaczom nic ciekawego do opowiedzenia. Wielu z nich rozpoczynało swoją wypowiedź od tego, że są zwykli, czasami wręcz pospolici. Była w nich niechęć do zaprezentowania się z dobrej strony czy zaakcentowania swoich zalet. „Normalność” w tych rozmowach przyjmowała formę obronnej zastony: „*Jestem normalny i niech już mi wszyscy dadzą święty spokój*”. Ta prawidłowość kieruje nas do kolejnego zjawiska, czyli obawy przed wyróżnieniem się. „*Najlepiej się nie wychylać*” mogłoby być mottem wielu życiorysów. Bycie lepszym jest „podejrzane”, gdyż mogło być osiągnięte kosztem kogoś innego.

Wycofanie i obronna strategia „bycia zwyczajnym” ma jeszcze jedną ważną konsekwencję. Badani mają trudności nie tylko z nazywaniem, ale i z pielęgnowaniem, zarządzaniem swoimi mocnymi stronami. Warto podkreślić, że ta nieznamość własnych zasobów i mocnych stron jest pogłębianą (a może wręcz powodowaną) przez charakter **relacji instytucji wobec obywateli w Polsce**. Szkoły nie uczą nas wiary w siebie, współpracy, dzielenia się odpowiedzialnością, ani przyjmowania konstruktywnej informacji zwrotnej. Polacy nie wiedzą, że konstruktywna krytyka może być najbardziej formatywnym doświadczeniem (musi być jednak podana w formie pełnej szacunku). Wolimy robić wszystko sami, by potem nie musieć dzielić się sukcesem z kimś innym, ale przez to droga do tego sukcesu jest dużo trudniejsza i okupiona często samotnie przeżywaną porażką.

Inną cechą, silnie obecną u wielu badanych już na poziomie czysto komunikacyjnym można byłoby nazwać *skrepowaniem*. Na tę cechę składa się **ostrożność w marzeniach i planach**, odczuwane przemęczenie oraz trudność we wchodzeniu w zadaniowe relacje i czerpaniu z nich korzyści. Wszystkie te elementy zaobserwowaliśmy w naszym badaniu. Badani deklarowali, że nie chcą od życia



wiele, najczęściej chcieliby, żeby po prostu nie było gorzej, mają duży problem z przyjęciem pomocy od innych i przez to, pełne rozmachu marzenia uważają za nieadekwatne. Uderzające jest, jak łatwo ograniczają grono swoich zaufanych znajomych, jak bardzo **nieobecne są w ich życiu instytucje**, które przecież są po to, żeby im pomagać. Praca nie jest na ogół dla naszych rozmówców wielkim źródłem satysfakcji. Jedynym miejscem, w którym czują się bezpiecznie, jest **rodzina**, bo to jedyna grupa, w której uczą się i często (choć nie zawsze) potrafią kooperować. Skrepowanie nie jest z tej perspektywy niczym dziwnym, bo większość problemów i obowiązków jest bardzo trudno rozwiązywalna w kontekście doświadczanego osamotnienia. Skrepowanie wydawało się jednak cechą, nad którą badani podejmują osobistą refleksję. Pod koniec rozmów badani nieśmiało przyznawali, że jest w nich chęć zrobienia czegoś dla innych; często obserwują swoje dzieci, które funkcjonują już inaczej; mają kontakt z osobami z innych krajów, których przykład przynosi im powody do namysłu nad sobą. Przyznają, że marudzą właściwie z przyzwyczajenia, podczas gdy w istocie są z siebie zadowoleni i że być może zrealizują jeszcze te marzenia, do których się przed nikim nie przyznają. Wydaje się zatem, że skrepowanie i ostrożność są nałożonymi na nich ograniczeniami, wynikającymi z **deficytu pozytywnych doświadczeń z instytucjami** i niedostatku przestrzeni publicznej, które powinny ćwiczyć w nas potrzebne nawyki i umiejętności komunikacyjne. Jeśli otoczenie instytucjonalne będzie się zmieniać, jeśli przestrzeń publiczna będzie bardziej gościnna i otwarta, można przypuszczać, że także blokująca siła skrepowania z czasem ustąpi.

### **Zaradność i wytrwałość**

Nasze badania pozwoliły na wyodrębnienie dwóch zasadniczych, interesujących cech osób badanych, z którymi rozmawialiśmy. Znalazły one swój wyraz w większości przeprowadzonych wywiadów. Badani Polacy są skrepowani i wycofani ze sfery publicznej, a ich marzenia i aspiracje są skromne. Tak zarysowany obraz „zwykłego Polaka” byłby jednak zafałszowany, gdyby nie dodać do niego jeszcze jednej, bardzo wyraźnej cechy – **codziennej zaradności**. Można ją dostrzec u wszystkich naszych rozmówców. Zdaje się być przez nich traktowana jako coś zupełnie naturalnego, niewartego szczególnego podkreślenia. Warto jednak zauważyć, że owa zaradność nie jest naturalna czy neutralna, ale stanowi **ważny potencjał**, który – jeśli odpowiednio zarządzany i wspierany – może być podstawą społecznego rozwoju.

Wydaje się, że zaradność można postrzegać jako swoistą odpowiedź na przywoływane wcześniej skrepowanie i zachowawczość w marzeniach. Polacy, z którymi

rozmawialiśmy, nie wyobrażają sobie gruszek na wierzbie, nie budują zamków na piasku – po prostu codziennie radzą sobie najlepiej jak umieją i w gruncie rzeczy nie narzekają na swój los. Dbają o swoje rodziny. Szczególnie wyraźne w ich wypowiedziach są silne poczucie niezależności i **niechęć do jakiegokolwiek formy zależności – czy to od państwa, czy to od pomocy innych, np. członków rodziny, którym lepiej się powiodło.**

**Zaradność silnie wiąże się z poczuciem samodzielności i odpowiedzialności za siebie i swoich najbliższych** – być może czasem nie jest łatwo, ale nie jest to powód, by zrezygnować ze starań podtrzymania przyzwoitych warunków życia i realizacji skromnych planów. Choć *implicite*, w tej zaradności wyraźnie obecna są duma, a także ambicja.

Można argumentować, że to owa „niezależna zaradność” leży u podstaw przysłowiowej polskiej przedsiębiorczości czy zdolności do radzenia sobie w trudnych warunkach. Co prawda powiedzenie „Polak potrafi” używane jest często w kontekście pejoratywnym, jednak kryje się w nim również uznanie dla zdolności adaptacyjnych oraz dla znajdowania kreatywnych rozwiązań problemów. Na tę właśnie kreatywność zwracał uwagę Dyrektor Instytutu Adama Mickiewicza Paweł Potoroczyn w swoim wystąpieniu w ramach sesji „Talenty Polaków” podczas Kongresu Obywatelskiego 23 października 2010.

**Zaradność naszych rozmówców zdaje się jednak mieć charakter bardziej „pozytywistyczny”** niż spektakularny. Współczesne warunki życia w coraz mniejszym stopniu wymagają sprytu, a w większym – systematycznej pracy i dobrej organizacji. Te właśnie cechy znajdujemy u badanych Polaków. Zarówno w pracy, jak w życiu rodzinnym, konsekwentnie realizują swoje cele (jak wspomniano – zazwyczaj stosunkowo skromne). Jeśli to konieczne, są gotowi zwiększyć wysiłki (np. podjąć równoległe drugą pracę), a zasadniczym ich motywem zdaje się być utrzymanie osiągniętego standardu życia, zagwarantowanie dzieciom poczucia bezpieczeństwa<sup>4</sup>.

Jednocześnie, zaradność jest niewątpliwie istotnym elementem autodiagnozy Polaków – w ilościowej części naszych badań zaradność była najczęściej wskazywaną typowo polską cechą, zaznaczyło ją 56% ankietowanych. Równocześnie, co ważne, swoich znajomych jako osoby zaradne postrzega aż 83% uczestników badania ilościowego. Dwie kolejne najczęściej wskazywane typowe cechy Polaków to towarzyskość i pracowitość. Warto podkreślić ten zestaw, bowiem ilustruje

---

<sup>4</sup> Np: „Wiadomo, że się człowiek dla rodziny zachorowuje, że jest ciężko i z tymi dyżurami, jestem głową rodziny (...) żeby dzieci nie miały gorzej niż my” (mężczyzna, Radom, 30 lat).

– naszym zdaniem – cenny potencjał drzemiący w „zwykłych” Polakach. Ich codzienna zaradność i pracowitość miałyby szanse przynieść więcej wartościowych owoców, gdyby mogły zostać rozwinięte w ramach sfery publicznej – we współpracy z innymi partnerami niż tylko członkowie rodziny. Problem polega jednak na tym, że przestrzeń publiczna postrzegana jest przez badanych Polaków jako nieprzyjazna, czy wręcz wroga. Brak jest wsparcia dla zaradności ze strony instytucji, brak faktycznej zachęty do współpracy. **Codzienna polska zaradność może być też opisana jako pewna forma wymuszonej samodzielności**, która – przy odpowiednim instytucjonalnym wsparciu – miałaby szansę ewoluować w kierunku (tak pożądanego na poziomie dyskursywnym) obywatelskości.

\*\*\*

Podsumowując, po przeprowadzeniu badań o niewielkim zasięgu, ale sięgających dość głęboko w życie codzienne „zwykłych” Polaków, jesteśmy przekonani, że jako społeczeństwo, potrzebujemy pilnie zbiorowego pozytywnego coachingu, przede wszystkim poprzez konkretne zmiany w instytucjach (głównie wychowawczych!) oraz poprzez działania w sferze publicznej. Polacy potrzebują od dzieciństwa być chwaleni i doceniani za to, co im się udaje – w szkole i miejscu pracy (zamiast być wiecznie krytykowani przez nauczycieli i szefów). Potrzebują być zachęceni do pielęgnowania swoich mocnych stron, potrzebują także konkretnych przestrzeni, w których mogliby być cierpliwie słuchani, mogliby się „ujawniać” z innej, pozytywnej strony. Wreszcie, potrzebujemy jak najwięcej okazji zmuszających nas do współpracy z innymi, **do realizacji marzeń dużego zasięgu** – bo tylko praktyka współpracy, wspólnych działań zakończonych sukcesem, jest w stanie zmienić nasz bardzo negatywny obraz siebie samych.

Potrzebna jest jednak trwająca w czasie kumulacja tych doświadczeń, czyli wiele „małych” wspólnych sukcesów, aby zmienić tak mocno zakorzenione, „głębokie” nastawienia, jakie odkryliśmy. Mamy nadzieję, że to, co dzieje się na poziomie lokalnym – coraz większa odpowiedzialność wspólnot lokalnych za swoje otoczenie – będzie początkiem tej kumulacji pozytywnych doświadczeń, stworzy historię wspólnych, małych sukcesów, która w końcu zatrze w nas poczucie „skrepowania” tak silnie obecne w interakcjach z innymi.

prof. dr hab. inż. Janusz Rachoń\*

## Mapa kompetencji Polaków

Szanowni Państwo!

**P**ani Aleksandra Ratajczak, podczas sesji plenarnej otwierającej Kongres, w wystąpieniu „Najpierw musimy odnowić nasz język – głos młodego pokolenia”, między wierszami powiedziała coś o kształceniu na złych uniwersytetach. Pozwólcie więc Państwo, że najpierw wygłoszę oświadczenie. W przeciwieństwie do pani Aleksandry Ratajczak, jak również w przeciwieństwie do enuncjacji prasowych i lamentów nad niskim poziomem polskich uczelni wyższych, mówię z dumą, że jestem absolwentem polskiego uniwersytetu; doktorat, habilitację oraz tytuł naukowy profesora zdobyłem na polskim uniwersytecie. Co więcej, pracując na uniwersytetach w Republice Federalnej Niemiec, USA, Włoszech, Szwecji czy we Francji nigdy nie miałem kompleksów z faktu, że wykształcenie zdobywałem na polskiej uczelni! Ponadto pragnę poinformować, że przez wiele lat odwiedzałem na europejskich uniwersytetach swoich studentów, którzy przebywali tam w ramach europejskich programów Tempus czy Erasmus i zawsze byłem z nich dumny. Niejednokrotnie słyszałem, jak miejscowi profesowie bardzo wysoko oceniali poziom ich wykształcenia. Bardzo często czytamy o sukcesach naszych młodych informatyków na międzynarodowych konkursach i kongresach. I jeszcze informacja z ostatniej chwili: 17 października w Trondheim na Uniwersytecie NTNU odbył się drugi etap wieloboju drużynowego w promowaniu i komercjalizowaniu własności intelektualnej, konkurs planów komercjalizacji. Ten międzynarodowy turniej wygrał zespół studentów z Politechniki Warszawskiej, który zakwalifikował się tym samym do udziału w *Global Technology Symposium*, które odbędzie się w 2011 roku na Stanford Univeristy w USA.

Dlaczego zatem tak źle wypadamy w tak zwanych światowych rankingach? W czym jesteśmy gorsi? Po pierwsze wykładamy głównie po polsku i na naszych uniwersytetach mamy małą liczbę obcokrajowców. Zapewne bardzo wiele mamy do zrobienia w zakresie świadomości wartości własności intelektualnej, komercjalizacji wyników badań naukowych, transferu technologii oraz rozproszenia tematycznego badań naukowych.

---

\* Senator RP, przewodniczący Rady Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

W środkach masowego przekazu częstokroć słyszymy lamente, że dobrze wykształcona polska młodzież musi szukać pracy poza granicami naszego kraju. W tym kontekście przywołuje się przykłady absolwentów polskich uniwersytetów, którzy zmywają naczynia w pubach i restauracjach Hiszpanii, Irlandii czy Wielkiej Brytanii. Zawsze, gdy zderzam się z takimi informacjami, proszę mego interlokutora, aby pojechał do Irlandii i zapytał tych młodych Polaków, jakie studia ukończyli? Zaręczam, że nigdy nie znajdzie na zapleczu pubu młodego polskiego inżyniera. Zapewne zauważyliście Państwo również, że w maju i czerwcu każdego roku gazety publikują listy tak zwanych atrakcyjnych kierunków studiów. Innymi słowy – kierunków studiów cieszących się największym zainteresowaniem absolwentów szkół średnich. W czołówce tych list znajdują się: psychologia, pedagogika, politologia, prawo, zarządzanie, marketing, ekonomia. Co więcej listy tak zwanych atrakcyjnych kierunków studiów są tożsame z publikowaną stopą bezrobocia wśród absolwentów szkół wyższych. Tam również na pierwszym miejscu są: politolodzy, psychologowie, pedagodzy... Dzisiaj w naszym kraju na ok. dwa miliony studentów, słuchaczy studiów przyrodniczych i technicznych stanowią zaledwie 10% populacji. Taki stan rzeczy stanowi zagrożenie cywilizacyjne. Jak zamierzamy budować gospodarkę opartą na wiedzy i społeczeństwo informatyczne? Wszystkie inwestycje wysoko zaawansowanych technologii wymagają zaplecza intelektualnego. Co więcej, jeżeli w demokratycznym kraju ktoś z własnej nieprzymuszonej woli podejmuje decyzję, że będzie studiował np. archeologię śródziemnomorską, to nie rozumiem dlaczego po skończeniu tych studiów, ma pretensje do państwa, że nie może znaleźć pracy w wyuczonym zawodzie? Ustrój demokratyczny charakteryzuje się tym, że sami musimy podejmować decyzje, po czym sami musimy być za nie odpowiedzialni.

Od wielu lat w różnych miejscach, w różnej formie i z różnym skutkiem usiłuję popularyzować osiągnięcia nauk technicznych i przyrodniczych. Wychodzę bowiem z założenia, że nowoczesny człowiek, który przez całą dobę otoczony jest setkami różnych systemów technicznych, wspomagających go w życiu i zdrowiu, pomagających mu w komunikacji, a także dostarczających mu rozrywki – a jest człowiekiem myślącym – może czasem dowiedzieć się czegoś na temat całej tej otaczającej go technosfery. Może wówczas nie będzie popadać w stan depresji, gdy zawiedzie komputer, odmówi posuszeństwa samochód lub zacznie szwankować kuchenka elektryczna nowej generacji. Dobrze, jeśli rozumiemy, co się dzieje i co trzeba zrobić, żeby sobie w tej nowej sytuacji poradzić.



Od wielu lat powtarzam, że inżynier może być poetą, ale poeta nie może być inżynierem i staram się przełamać stereotyp, który zakorzenił się w naszym kraju. Stereotyp ten nakazuje szanować i doceniać dzieła wodzów, artystów oraz polityków, natomiast z lekceważeniem traktuje dokonania techników. Tymczasem to przede wszystkim dzieła inżynierów przeobraziły cały współczesny świat w tak radykalny sposób, że warunki życia dzisiejszych generacji są całkowicie odmienne od warunków życia pokolenia naszych rodziców czy dziadków. Niezależnie od rzucającego się w oczy na każdym rogu ulicy zasmucającego faktu, że dziś w Polsce najbogatszymi instytucjami są banki, czyli instytucje żyjące z lichwy, nikt logicznie myślący nie może zaprzeczyć, że pierwotnym źródłem rzeczywistych przychodów i prawdziwych zysków całych narodów jest produkcja dóbr materialnych, zwłaszcza tych najbardziej innowacyjnych. Od samego tylko uprawiania biznesu wartości nie przybywa. Dlatego można dziś z całą pewnością twierdzić, iż bogactwa krajów są w dużej mierze wynikiem pracy inżynierów. Ponad wszelką wątpliwość, to właśnie dokonania techników stworzyły i nadal tworzą zręby współczesnej cywilizacji. Jednak o tych, których dziełem są te dokonania, w istocie nikt nic nie wie i co więcej wcale się tego nie wstydzi! Żeby się o tym przekonać, proponuję Państwu mały test. Spróbujemy odpowiedzieć sobie na pytanie: kim był John Bardeen?

Jestem głęboko przekonany, że poza garstką fizyków obecnych na sali niewiele osób zna prawidłową odpowiedź. Jednak czy ktoś z Państwa w tej chwili poczuł się zażenowany? Natomiast, gdyby ktoś z Państwa nie potrafił odpowiedzieć na pytanie: kimbył Salvador Dali – musiałby się wstydzić w każdym kulturalnym towarzystwie. Tymczasem Dali i Bardeen żyli i tworzyli mniej więcej w tym samym czasie, tyle tylko, że Dali malował obrazy, a Bardeen wynalazł tranzystor i dokonał kilku innych doniosłych odkryć, za co dwukrotnie w roku 1956 i 1972 uhonorowany został Nagrodą Nobla.

Jak wyglądałby świat, gdyby nie brzmiały dzieła Chopina czy Ravela, a oczu nie można by cieszyć malarstwem Dalego, Picassa? Zapewne byłby zdecydowanie uboższy, bo każde dzieło sztuki wzbogaca świat i czyni go piękniejszym, jednak na nasze życie nie miałyby to zasadniczego wpływu. Tymczasem bez wynalezienia tranzystora nie byłoby dziś radia, telewizji, telefonów komórkowych, komputerów, elektronicznych zegarków i elektronicznych kamer, w ogóle niczego, co ma jakikolwiek związek z elektroniką. Dzięki wynalazkowi tranzystora ludzkość wkroczyła w zupełnie nowy okres swoich dziejów. A jednak wynalazca tego epokowego urządzenia jest dziś dla większości ludzi całkowicie anonimowy

i w dodatku absolutnie nikt się tego nie wstydzi! Co gorsze gwiazdy estrady i ekranu epatują informacjami, że w szkole średniej nigdy nie rozumiały matematyki, a chemia była jak wróżenie z kart tarota.

Przyszła pora na garść optymistycznych wieści. Mamy na sali pana prof. Zbigniewa Marciniaka, osobę która wprowadziła matematykę jako przedmiot obowiązkowy na egzaminie maturalnym. Jak widzieliśmy, wbrew wielu obawom, ten egzamin wypadł zupełnie przyzwoicie. Politechnika Gdańska od szeregu lat prowadziła szeroki program propagowania nauki matematyki, fizyki i chemii z wieloma sukcesami. Była organizatorem ogólnopolskich konferencji pt. „Bez matematyki kariery nie zrobisz”. Na jednej z tych konferencji ks. prof. Andrzej Szostek, filozof, etyk wygłosił fenomenalny wykład pt. „O konieczności kształcenia matematycznego dla humanistów”. Przed kilkoma laty Politechnika Gdańska otworzyła Studium Nauczania Matematyki, jednostkę dydaktyczną realizującą programy wyrównawcze oraz tak zwane minima programowe z matematyki, z zastosowaniem nowoczesnych metod i narzędzi dydaktycznych, w tym kształcenia na odległość (szczegóły patrz: [http://cnm.pg.gda.pl/page/pl/strona\\_glowna](http://cnm.pg.gda.pl/page/pl/strona_glowna)). Efekty pracy tej jednostki dydaktycznej są doskonałe. Politechnika Gdańska przestała straszyć matematyką, a ponadto na przykładzie wyników eksperymentów udowodniła, że matematyki można się nauczyć - trzeba tylko chcieć, mieć motywację oraz stosować odpowiednie metody i narzędzia dydaktyczne. Innymi słowy udowodniliśmy, że nie istnieje takie zjawisko jak dyskalkulia!

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego wprowadziło tak zwane kierunki zamawiane oraz specjalne stypendia dla studentów studiów technicznych. Wszystko to razem spowodowało zmianę świadomości rodziców oraz uczniów szkół średnich. W kolejnych latach obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania studiami technicznymi oraz przyrodniczymi. Reasumując, jestem przekonany, że w dużych populacjach talenty rozkładają się zgodnie z krzywą Gaussa. Należy stworzyć odpowiednie warunki i zbudować system łowienia diamentów. W USA za każdy wyłowiony talent, który następnie objęty jest specjalnym programem i opieką, nauczyciel jest promowany i wynagradzany.

Drugim zagadnieniem, o którym chciałbym wspomnieć, jest problematyka rozproszenia tematycznego badań naukowych. Polska mapa kompetencji – identyfikacja przedsięwzięć badawczych o znaczeniu strategicznym dla Polski. Przez wiele kolejnych lat w zakresie dystrybucji środków finansowych na naukę optymalizowaliśmy tak zwany sprawiedliwy podział biedy – z tego nie miało prawa nic się urodzić. Polska dysponuje znaczącym potencjałem intelektualnym

i rozwojowym, charakteryzującym się jednak bardzo silnym rozproszeniem. Stosunkowo trudno jest dziś jednoznacznie wskazać istotne przewagi lub obszary gospodarki, sektory nauki czy techniki wyraźnie wyróżniające Polskę na tle innych krajów świata.

Stojąc wobec wyzwań, jakie niesie globalizacja strefy badań i rozwoju, należy zatem niezwłocznie podjąć działania umożliwiające efektywne wykorzystanie krajowego potencjału intelektualnego, szczególnie tam, gdzie ma on największe gwarancje osiągnięcia sukcesu komercyjnego, jak i uruchomienie w niezbędnej skali potencjału rozwojowego i transferu wiedzy.

Jedną z możliwych form działań w tym zakresie są Programy Strategiczne, stanowiące przedsięwzięcia o znaczeniu strategicznym dla rozwoju gospodarki, będące istotnym elementem działań Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Nowa ustawa o NCBiR przyznaje Radzie Centrum prawo do inicjowania Programów Strategicznych. W tym miejscu należy dodać, że zarówno świat nauki, jak i świat biznesu, to dwa hermetyczne środowiska. Jedną z płaszczyzn, gdzie te światy mogą się spotkać jest właśnie Rada Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, w skład której wchodzi przedstawiciele nauki, biznesu, finansów oraz reprezentanci rządu i Prezydenta RP. Chcąc jak najlepiej przygotować się do realizacji powierzonych zadań w nowej rzeczywistości ustawowej, Rada Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, którą mam przyjemność kierować, w maju 2010 roku zwróciła się do środowiska naukowego, gospodarczego i biznesowego o rekomendacje i wskazanie obszarów, w których istnieją rzeczywiste szanse sukcesu, a potencjał badawczy oraz istniejące lub nowopowstające otoczenie wytwórcze, dają gwarancję osiągnięcia ważnych, strategicznych celów gospodarczych.

Uzyskane tą drogą propozycje i rekomendacje, stanowiły podstawę do zdefiniowania przez Radę Centrum propozycji Programów Strategicznych. Udział środowisk gospodarczych i biznesowych w procesie definiowania Programów jest niezbędny, aby umożliwić wybór tych obszarów działań, w których istnieje realna szansa komercjalizacji wyników badań, wsparta aktywnym udziałem przemysłu w osiągnięciu celów Programów. Nadesłano 518 ankiet, w tym 394 ankiety pochodziły z instytucji naukowych (uczelnie, PAN, instytuty badawcze) oraz przemysłu, 64 ankiety nadesłały Platformy Technologiczne, a 60 ankiet osoby fizyczne.

Na podstawie szczegółowej analizy nadesłanych ankiet, Rada NCBiR zidentyfikowała siedem obszarów badawczych, w których istnieje realna szansa komercjali-

zacji wyników badań naukowych, wsparta aktywnym udziałem przemysłu w osiągnięciu celów lub też obszarów istotnych z punktu widzenia interesu społecznego. Obszarami tymi są:

1. Technologie na rzecz bezpieczeństwa;
2. Nowoczesne technologie dla przemysłu lotniczego;
3. Nowe, oryginalne metody syntezy i technologie wytwarzania leków generycznych;
4. Biotechnologia rolnicza;
5. Diagnostyka medyczna;
6. Transport (technologie kolei dużych prędkości – dostosowanie do warunków polskich oraz nowoczesne systemy i środki transportu drogowego);
7. Gospodarka wodna.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju prowadzi szereg programów. W tym miejscu należy przywołać jeden, o szczególnym znaczeniu dla talentów Polaków. Program „Lider” dedykowany do młodych pracowników nauki, z budżetem 1 mln PLN na beneficjenta. Program ten cieszy się wielką popularnością, stwarza ogromne szanse rozwojowe dla młodych ludzi. Rozpoczynamy właśnie drugą edycję tego programu.

W marcu 2010 roku nasz parlament przyjął pakiet sześciu rządowych ustaw reformujących polską naukę. Ustawy zakładają, m.in. związanie nauki z sektorem gospodarczym, powołanie Narodowego Centrum Nauki i likwidację najgorzej ocenianych instytutów badawczych. W procesie legislacyjnym jest nowa ustawa o szkolnictwie wyższym oraz ustawa o stopniach i tytułach naukowych. Jeżeli do tego zwiększą się nakłady na naukę i edukację oraz racjonalnie wykorzystamy fundusze unijne, to jestem głęboko przekonany, że w niedługiej perspektywie będziemy postrzegani w Unii Europejskiej jako dynamiczni gracze, którzy wzmacniają potencjał wspólnotowy, zaś Europejczycy jeszcze lepiej będą dostrzegali entuzjazm i talenty Polaków.

## **Czy kultura organizacyjna w biznesie i w sektorze pozarządowym sprzyja rozwojowi i wykorzystaniu talentów Polaków?**

**M**ówiąc o instytucjach, które wspierają rozwój talentów, można wskazać na rolę biznesu – szczególnie dużych firm. Od opublikowania w 1997 roku przez firmę doradczą McKinsey raportu pod tytułem „Wojna o talenty” w świecie biznesu istnieje świadomość, że z powodów demograficznych (odejście na emeryturę powojennego pokolenia „baby boomers”) i mniejszej liczby młodych ludzi wchodzących na rynek pracy coraz trudniej będzie znaleźć odpowiednie osoby, które będą w stanie zapełnić tworzące się wakaty – szczególnie na poziomie wyższej kadry menedżerskiej. Sytuację tę uznano za jedną z poważnych barier rozwoju gospodarczego. Reakcją firm było wprowadzenie nowego obszaru zarządzania, który został nazwany „zarządzaniem talentami” – za twórcę tego terminu uważa się Jacka Welcha, charyzmatycznego lidera General Electric. Termin ten oznacza prowadzenie przemyślanych działań, których celem jest zaproponowanie szybkich ścieżek rozwoju utalentowanym osobom (nazywanych czasem talentami lub osobami o wysokim potencjale rozwojowym), aby przygotować je do objęcia kluczowych stanowisk w firmie.

Zarządzanie talentami zaczyna się od analizy strategii organizacji z punktu widzenia potrzebnych umiejętności pracowników, które będą konieczne dla jej realizacji. Pytanie brzmi: jakich talentów będzie potrzebować organizacja, aby zrealizować strategię. Odpowiedź pozwala zdefiniować kryteria, jakie będą decydować o tym, kto zostanie w danej firmie uznany za „strategiczny talent”. Jak z tego wynika – talentem się bywa, o ile spełni się oczekiwania firm. W 2008 roku Hay Group przeprowadziła w firmach badanie programów zarządzania talentami w polskich firmach, wykorzystując bazę 450 firm współpracujących z Hay Group. Na ankietę odpowiedziało 68 firm. Prawie połowa z nich wdrożyła program zarządzania talentami. Powodem była zarówno międzynarodowa polityka firmy, jak i inicjatywa własna najwyższego kierownictwa. W prawie połowie

---

\* Szefowa praktyki rozwoju talentów i przywództwa (Practice Leader for Talent Management and Leadership Development) Hay Group



firm programy te funkcjonują ponad 2 lata, w dalszych 40% około 1 roku – co świadczy o tym, że jest to ciągle nowość na polskim rynku. Podczas ostatnich 2 lat z powodu kryzysu ekonomicznego jako firma przygotowująca programy zarządzania talentami, zauważyliśmy spadek zamówień na tę usługę, jednak od początku 2010 roku firmy znów zaczęły inwestować w rozwój najbardziej utalentowanych pracowników. Szczególnie jest to widoczne w sektorze finansowym. Budujące jest, że coraz częściej są to inicjatywy polskiego kierownictwa, wynikające z coraz większego doceniania rozwoju pracowników. Stwarza to dla polskich „talentów” nowe, ciekawe szanse na rozwój.

Proces zarządzania talentami składa się z pięciu etapów. W pierwszym etapie firma stara się zrekrutować odpowiednie osoby o wysokim potencjale. Musi o nie konkurować na rynku zatrudnienia, a więc kluczowym elementem stają się warunki, jakie firma może zaproponować pożądanym pracownikom. Warunki te określone są w tak zwanej ofercie wartości dla pracownika (Employee Value Proposition). Należą do nich nie tylko konkurencyjne warunki płacowe, ale także reputacja firmy i propozycje rozwojowe. Na polskim rynku studencka organizacja AISEC rokrocznie prowadzi badanie „Najlepszy Pracodawca Roku”, w którym studenci kierunków ekonomicznych głosują na firmy, w których chcieliby pracować. Jest to dla firm wskaźnikiem własnej konkurencyjności w pozyskiwaniu utalentowanych młodych ludzi.

Po sprawdzeniu, czy pracownik rzeczywiście spełnia wymagania pracodawcy, stosuje się specjalny proces wyboru pracowników do grupy tak zwanych „talentów”, którym zaproponowana zostanie przyspieszona ścieżka rozwoju zawodowego. Definicje „talentów” różnią się w zależności od firm, ale najczęściej obejmują zarówno uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników w pracy jak i charakteryzowanie się dużym potencjałem rozwojowym. Należy podkreślić, że dla zdiagnozowania potencjału nie wystarcza osiągnięcie „tu i teraz” dobrych wyników. Chodzi raczej o określenie czy dana osoba będzie w stanie w przyszłości harmonijnie i stale rozwijać się w taki sposób, aby być odpowiednio przygotowaną do pełnienia **przyszłych** ról w organizacji – czasem nawet ról, których dzisiaj nie jesteśmy w stanie dobrze zdefiniować, z uwagi na tempo zmian w świecie. Zgodnie z badaniami ekspertów Hay Group najważniejsze w przewidywaniu tak rozumianego potencjału są cztery cechy charakterystyczne danej osoby: szerokość perspektywy myślenia (czyli patrzenie na problem wielowymiarowo i twórczo), ciekawość i wykorzystywanie okazji do uczenia się, empatia, czyli rozumienie innych oraz dojrzałość emocjonalna rozumiana jako zdolność uczenia się na własnych błędach.

Z naszych badań wynika, że w polskich firmach najczęściej (92% wskazań) do grupy talentów można zostać nominowanym przez bezpośrednich przełożonych, w dwóch trzecich przypadków przez dział personalny, a w jednej trzeciej poprzez wskazanie przez prezesa firmy, tak jak to czynił wspomniany Jack Welch. Najczęściej kryterium decydującym o wyborze do grupy talentów jest wynik oceny okresowej pracownika (85% wskazań) i wyniki biznesowe (75% wskazań). Dostyc często – zgodnie z zaleceniami ekspertów stosuje się dodatkowo ocenę kompetencji (czyli postaw prezentowanych wobec pracy i przejawianych zachowań) w formie ośrodka rozwoju lub badań 360 stopni (kiedy w anonimowym badaniu kompetencje oceniają przełożony, koledzy i ewentualni podwładni). Można żałować, że tylko co czwarta firma korzysta z opinii otoczenia potencjalnego „talentu” czyli z badania 360 stopni. Nasze doświadczenie wskazuje, że jako wspierająca metoda selekcyjna badanie to sprawdza się doskonale. Perspektywa bezpośredniego przełożonego nie zawsze jest obiektywna, podobnie jak uzyskiwanie wyników biznesowych zależy nie tylko od samego pracownika, ale też wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia firmy.

Na świecie obowiązuje niekwestionowana praktyka, że bycie wybranym do grupy talentów jest uważane za przywilej i pełni funkcję motywacyjną dla pracownika. W Polsce o dziwo nie zawsze tak jest. W 40% badanych firm programy zarządzania talentami są tajne, w 1/5 firm nawet sam pracownik nie wie, że został uznany za talent. Niemal wszyscy przełożeni wiedzą natomiast, że ich podwładny został wybrany do takiej grupy. Wydaje się, że powodem utajniania wyboru do grupy talentów jest z jednej strony obawa, że wybrani pracownicy będą stawiać firmie zbyt wysokie wymagania płacowe i awansowe lub wykorzystają fakt przynależności do tak prestiżowej grupy w poszukiwaniu innej pracy. Z drugiej zaś strony jest to forma chronienia pracowników przed mniej lub bardziej realnym resentymentem i zazdrością ze strony przełożonych i kolegów. Z własnej praktyki doradczej mogę powiedzieć, że takie sytuacje się zdarzają, szczególnie w firmach niezbyt dużych lub wolno rozwijających się, gdzie trudno jest awansować. Wówczas może pojawić się obawa przełożonych o własne stanowisko – i jest to realna bariera rozwoju utalentowanego pracownika. W firmach dużych i dynamicznie rozwijających się, szczególnie tych działających w bardzo konkurencyjnym środowisku, w których szansa awansu i sukcesu jest więcej widzimy tworzenie się kultury wpierającej rozwój talentów. Można postawić tezę, że im więcej rynku tym lepsze zarządzanie talentami.

Wybranie do grupy talentów stwarza większe możliwości kształcenia i rozwoju. Najczęściej, w prawie 90% firm są to indywidualne programy szkoleniowe, które powstają na podstawie porównania aktualnych umiejętności osoby z wymaganiami na stanowiska, które miałyby objąć w przyszłości, zgodnie z planami sukcesji (czyli badanie potrzeb szkoleniowych). Prawie 75% firm finansuje edukację formalną, w postaci studiów MBA i podyplomowych, zarówno w Polsce jak i zagranicą. Wiele międzynarodowych koncernów posiada własne uniwersytety, które na podstawie dokładnych badań potrzeb szkoleniowych dostosowują programy do szkolonych grup pracowników. W Polsce mamy dobre przykłady wykorzystywania potencjału wyższych uczelni do kształcenia pracowników firm z wykorzystaniem środków unijnych Europejskiego Funduszu Społecznego. Jednym z przykładów jest edycja studiów MBA zrealizowana przez Szkołę Biznesu Politechniki Warszawskiej na zamówienie TPSA oraz banku BPH. Przykładów takiej współpracy jest oczywiście znacznie więcej.

Nie należy jednak utożsamiać kształcenia formalnego z rozwojem. Bardzo ważny jest udział w projektach interdyscyplinarnych, rotacje w różnych działach, aby dać „talentowi” możliwość rozszerzenia wiedzy i perspektywy z jaką patrzy na działania firmy. Jest to bardzo skuteczna metoda przygotowywania do pełnienia wyższych stanowisk menedżerskich – szczególnie zarządowych. W Polsce, jak wskazują nasze badania, prawie 70% firm stosuje tę metodę rozwojową. W połowie z badanych firm są to projekty międzynarodowe. W ostatnich latach coraz większą popularnością cieszy się mentoring, czyli objęcie opieką przez starszego, doświadczonego pracownika oraz tak zwany coaching, czyli indywidualna, bardziej psychologiczna praca nad postawami i barierami osiągnięcia sukcesu życiowego.

Największym wyzwaniem w programach zarządzania talentami jest zatrzymanie „talenta” przez firmę, która zainwestowała w jego rozwój, a nie są to małe środki – najczęściej jest to kwota 10 tysięcy złotych na osobę, bywa, że nawet ponad 25000 zł. Jak każda inwestycja w biznesie powinna się ona zwrócić.

Stworzenie „talentom” możliwości wykorzystania zdobytych umiejętności jest nie lada wyzwaniem, połączone często z przyznaniem im sporej odpowiedzialności. Oczywiście, większe możliwości w tym zakresie mają duże międzynarodowe firmy, w których wejście to puli tak zwanych „talentów międzynarodowych” otwiera praktycznie nieograniczone możliwości awansowania – często jednak poza Polską. Jest to oczywiście jedna ze ścieżek karier, coraz częściej – jako wykładowca

na studiach MBA – obserwuję, że młodzi menedżerowie nie tylko samodzielnie finansują studia, ale też coraz częściej rozczarowani różnego rodzaju barierami istniejącymi w korporacjach, planują założenie i rozwój własnych firm.

W świetle poniesionych inwestycji zaskakujące jest, że firmy rzadko mierzą ROI z programów zarządzania talentami, przyznać jednak należy że pomiar ten jest bardzo trudny i właściwie nie ma dobrych wskaźników. Jest to jedną z bolączek tych programów.

Podsumowując należy zauważyć, że firmy stały się jedną z ważnych instytucji, które inwestują w rozwój polskich talentów. Inaczej niż wyższe uczelnie, często krytykowane za niedostosowanie swojej oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy, rozwijają tylko te talenty i umiejętności, których będą potrzebować do realizacji swoich strategii biznesowych. Niemniej jednak ich działania umożliwiły wiele spektakularnych – zarówno polskich, jak i międzynarodowych karier, które bez takiego wsparcia nie byłyby możliwe. Działania firm należy uznać więc za pozytywnie przyczyniające się do wykorzystania szans młodych Polaków w silnie konkurencyjnym środowisku biznesowym.



## Talenty Polaków z perspektywy biznesowej

**M**oje doświadczenie z kilkudziesięciu lat pracy w Polsce jest naprawdę pozytywne, jednak zanim o tym opowiem, chciałbym skomentować to, co usłyszałem w sprawie zarobkowych wyjazdów Polaków za granicę. Uważam, że istnieją dwa rodzaje wyjazdów z Polski związanych z pracą: są tacy, którzy wyjeżdżają w poszukiwaniu pracy, ale są też pracownicy korporacji, którzy wyjeżdżają dzięki awansowi na stanowiska w innych krajach i jest to zjawisko pozytywne. Praktyka w korporacjach pokazuje, że szef dobierając sobie współpracowników, stwarza szansę innym swoim rodakom. Moim zdaniem to, że Polacy robiąc karierę wyjeżdżają za granicę, nie jest zjawiskiem negatywnym., chyba że będą pracować w zawodzie niezgodnym ze swoim poziomem wykształcenia.

W tym kontekście chciałbym opowiedzieć historię z morałem: 18 lat temu, przejęliśmy zakłady w Polsce i rozpoczęliśmy w nich produkcję nowego, świeżo zaprojektowanego modelu: *Cinquecento*. Wszystkie wyprodukowane samochody, które były przeznaczone na eksport, transportowaliśmy do Werony, gdzie w specjalnym centrum kontroli przechodziły ponowny przegląd pod względem jakości. Wszyscy byli przekonani, że w polskim zakładzie nie da się robić samochodów dobrej jakości. Tak samo jak byli przekonani, że do zarządzania spółką na najwyższych szczeblach, trzeba zatrudnić Włochów. Spowodowane to było koniecznością restrukturyzacji przejętej firmy, wydawało się nam oczywiste, że takiemu zadaniu mogą podołać jedynie pracownicy włoscy, którzy znają doskonale systemy produkcyjne, mają lepszą wiedzę i większe doświadczenie. Równoległe rozpoczęto masowe szkolenie polskich pracowników wszystkich szczebli – stworzyliśmy w Polsce filię naszego ośrodka szkoleniowego ISVOR, który realizował włoskie programy szkoleniowe prowadzone zarówno przez Polaków, jak i Włochów. W efekcie już po niecałym roku sprawdzanie jakości aut w Weronie nie było potrzebne. Kontrolerzy jakości doszli do wniosku, że pieniądze wydawane są bez powodu, ponieważ samochody produkowane w Polsce nie są gorsze od produkowanych we Włoszech. W ciągu kilku następnych lat

---

\* Prezes Zarządu Fiat Auto Poland

liczba Włochów pracujących w Polsce na poszczególnych stanowiskach w fabryce zmniejszała się. Fabryka Fiat Auto Poland w Tychach jest zarządzana przez Polaków, nie pracuje w niej żaden Włoch. Polacy nie tylko sprawnie zarządzają produkcją, ale mogą również pochwalić się najwyższą jakością produktu w całej firmie.

Duża i poważna organizacja ADAC (niemiecki Automobilklub) testująca wszystkie marki samochodów dostępnych w Niemczech uznała dwa lata temu naszą *Pandę* (a w tym roku naszą *Pięćsetkę*) za najmniej awaryjne auta klasy A i B sprzedawane w Europie. Zostawiliśmy w tyle Japończyków, którzy chwalać się jakością swoich aut.

Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że, jak łatwo zauważyć, pomiędzy Włochami a Polakami jest jedna różnica: nasi pracownicy na Śląsku są bardzo dobrze przygotowani ale i zdyscyplinowani: jeżeli jest procedura, to na Śląsku się ją wdraża. Nie dyskutuje się i dzięki temu są efekty. Wdrożyliśmy praktycznie wszystkie możliwe systemy jakości zarządzania, istniejące w Japonii, Stanach Zjednoczonych, w Europie. Teraz nasi pracownicy często jeżdżą pomagać w uruchomieniu nowych modeli na świecie i we Włoszech. Dwa modele, które ostatnio były uruchamiane we Włoszech: *Punto Evo* i *Ducato* były wspomagane przez zespół pracowników z Polski. Dziś główny technolog Fiata w Turynie jest Polakiem, nazywa się Olgierd Andrycz. Przed mianowaniem na to stanowisko, był dyrektorem zakładów Fiata w Cassino, a przedtem dyrektorem jednej z dwóch fabryk Fiata w Polsce. Zrobił karierę.

Oczywiście, w całej tej historii jest jedno „*ale*”. Opowiadam o organizacji, która ma strukturę bardzo piramidalną, gdzie menedżer wydaje więcej poleceń aniżeli pyta, ale właśnie taka organizacja w Polsce funkcjonuje.

Jest jeszcze jedna ważna kwestia – praca zespołowa. Uważam, że coś takiego w Polsce nie istnieje. Mam wrażenie, że Polacy są wielkimi indywidualistami i z tego powodu mają problemy z pracą w teamie. Taką opinię usłyszałem nawet na uniwersytecie w trakcie spotkania ze studentami ostatnich lat studiów. Ci młodzi ludzie powiedzieli mi, że są przeciwni pracy zespołowej, ponieważ nawet gdy ktoś wykaże się, że jest najlepszy, jego praca zostaje utopiona w ostatecznym rezultacie, który realizuje cała grupa. Przeczytałem niedawno spostrzeżenie socjologa, który dostrzega ten problem już w szkole podstawowej, gdzie nie stawia się na pracę zespołową, tak jak np. w szkołach amerykańskich. Tam od początku, od pierwszych klas stawia się mocno na działania zespołowe i nie jest ważne, kto był najlepszy, istotny jest efekt pracy całego zespołu.

W naszej firmie popieramy myślenie wspólnotowe, każdego roku otrzymujemy od pracowników tysiące wniosków racjonalizatorskich, dotyczących zwłaszcza usprawnienia czy ulepszenia procesu produkcyjnego. Sygnalizują je również pracownicy produkcyjni i duża część tych propozycji jest wprowadzana w życie, dając konkretne rezultaty w kwestii poprawy jakości pracy, ergonomii czy ekonomii.

Dlatego moje doświadczenia w Polsce są pozytywne. W ciągu 15 lat z fabryki produkującej samochody, które miały same problemy, stworzyliśmy fabrykę, która jest jedną z najlepszych na świecie. Robimy to tylko i wyłącznie głowami i rękoma Polaków.





## Talenty Polaków – jak je wzmacniać?

**M**amy pulę talentów taką samą jak inne narody. Doświadczenie historyczne uczy nas, że jesteśmy narodem odważnym, skłonny do poświęcenia, mobilizacji. Umacnia nas w tym przekaz o pospolitym ruszeniu, tradycja powstań narodowych i tego ostatniego ruchu Solidarności. Obraz samych siebie, który nam narzucono, zwłaszcza w okresie zaborów, pokazuje nam nas równocześnie jako ludzi nieporządných, kłótliwych, źle pracujących, nieposiadających umiejętności, by zajmować wyższe funkcje i pełnić trudniejsze zawody. Zastanawiające, jak silny jest ciągle ten przekaz, paradoksalnie wzmacniany przez lektury szkolne i system edukacji, w którym jeszcze dzisiaj odnaleźć można XIX-wieczne. Wielkim zadaniem stojącym przed XXI wiekiem jest rewolucja w samoocenie. Zadaniem to jest, trudne, bo wymaga zdecydowanego odejścia od stereotypów. Podstawą rewolucji będzie przewrót zarówno w relacjach społecznych, jak i w relacjach w przedsiębiorstwach i w edukacji, czyli we wszystkich obszarach, gdzie kształtuje się samoocena.

Budowanie poczucia własnej wartości zaczyna się wcześniej. Zasadniczą rolę odgrywa tu oczywiście rodzina. Kształtujący się młody człowiek może w rodzinie pełnić różne role. Czym wcześniej jest dopuszczany do roli odpowiedzialnej, tym częściej może się przekonać, że potrafi ją spełnić. Pod tym względem rodzina z tradycjami wiejskimi uczy wcześniej odpowiedzialności niż rodzina miejska. Ważną rolę odgrywają zadania wynikające z codzienności, ale równie ważną wzorce i opowiadanie o nich. Dokonania przodków uwiarygodniają własne możliwości. I tak przekaz o bohaterstwie i odwadze pobudza wiarę we własną odwagę. A przekaz o umiejętnej i twórczej pracy zachęca do jej podjęcia i wzmacnia wiarę w jej skuteczność.

W kształceniu młodych pokoleń rola przekazu jest niedoceniana. Swoista nierównowaga między przekazem romantycznym i pozytywistycznym powoduje wzmacnianie tego pierwszego zespołu cech. W efekcie uważamy się za naród zdolny do poświęceń i do mobilizacji w trudnych warunkach, ale niezdolny do

---

\* Dyrektor BPI Polska, Członek Rady Programowej Polskiego Forum Obywatelskiego

długotrwałej i cierplivej pracy. I nawet wzorce z okresu, kiedy inne narody budowały podstawy społeczeństwa przemysłowego, to jest z końca XIX wieku, dla nas kojarzyć się będą w pierwszym rzędzie z „Ziemią obiecaną”, gdzie Polak poprzez swoje zarysowane cechy nie jest zdolny zająć tej samej pozycji, co skuteczniejszy, choć pozbawiony polotu Niemiec. Brak wzorców z tego okresu (a także z okresu międzywojennego) pokutuje do dziś.

Okres PRL-u nie tylko nie zmienił, ale jeszcze pogłębił romantyczną samoocenę. Z oczywistych powodów żaden z pozytywnych przykładów przedsiębiorczości czy innowacyjności z okresu kapitalistycznego nie przebił się do systemu edukacji, a i w rodzinach jeżeli trwał, to w bardzo ograniczonym charakterze. Tak naprawdę jedynym w miarę bezpiecznym odniesieniem były przykłady walki z zaborem pruskim, zwłaszcza w kontekście podtrzymywanego poczucia niebezpieczeństwa rzekomo zagrażającego z Zachodu. Bezpośrednio doświadczenie tych, którzy wyjeżdżali za granicę w tym okresie, wzmacniało tylko poczucie słabości i niższości. Dla większości zajmowane tam role i często praca na czarno, pogłębiały niską samoocenę.

Zasadniczy przełom w zakresie poczucia własnej wartości zaczyna się od momentu wyboru Karola Wojtyły na Papieża. Poziom utożsamienia się z Nim spowodował gwałtowny wzrost wiary we własne możliwości. Rewolucja ta dała nam Solidarność. Nie dała nam jednak trwałego przekształcenia wyobrażenia o naszych możliwościach w zakresie gospodarczym i społecznym. Noble w dziedzinie literatury doceniły to, co już o sobie wiedzieliśmy, że posiadamy zdolności w tworzeniu kultury. Od czasów Marii Curie-Skłodowskiej (o której notabene większość Francuzów myśli, że dokonała odkrycia głównie dzięki pracy jej męża – Francuza) Nobla w dziedzinie nauk ścisłych wciąż nie możemy się doczekać.

Jest charakterystyczne, że tak jak emigracja lat 20-tych XX wieku i ta wcześniejsza zajęła bardzo niską pozycją społeczną w krajach, do których przybyła, to ta ostania fala z początku lat 80-tych XX wieku zdobyła już zupełnie inną pozycję. Stało się tak dlatego, że po pierwsze było to pokolenie dobrze wykształcone z dużymi ambicjami, ale też dlatego, że pokolenie wyjeżdżało wtedy, kiedy Polska pojawiła się w świadomości na Zachodzie jako kraj silny Papieżem i ruchem Solidarności. Znajdziemy wiele przykładów sukcesów tej emigracji zajmującej do dziś często wysokie stanowiska w przedsiębiorstwach i w nauce. Poprawiony przez to obraz Polaka dobrze pracującego zderzył się przy tym z pogarszającym się obrazem emigranta z Afryki czy z Meksyku. Stąd wyjeżdżającym dzisiaj do

pracy za granicę po wejściu Polski do Unii Europejskiej (co też pomaga wyleczyć kompleks niższości) jest dzisiaj łatwiej znaleźć pracę i wspinać się po drabinie społecznej.

Proces, który powyżej opisałem, byłby niepełny, gdyby nie uzupełnić go o to, co w tym samym okresie wydarzyło się w kraju, zwłaszcza w edukacji. A prawdę powiedziawszy, wydarzyło się mało. Tak jak indywidualnie wiele Polaków przekonuje się w konfrontacji z rzeczywistością o własnej wartości, tak zbiorowo przemiana ta jest ciągle bardzo słaba i krucha. Tak jakby ciągnęło się za nami fatum duchów przeszłości. Zastanówmy się, dlaczego tak się dzieje. Po pierwsze wiąże się to przede wszystkim z ciągle jeszcze archaicznym modelem edukacji, a po drugie brakuje widocznego sukcesu zbiorowego, chociażby w jednym zakresie życia społeczno-politycznego. Tożsamość budowana w szkole ciągle gruntuje przekonanie o zespole cech „powstaniowo-romantycznych” i o indywidualnym bohaterstwie rozumianym jako zdolność poświęcenia własnego życia. Nasz wzorcowy Polak walczy i często ginie. Jak bardzo przydałyby się w dzisiejszym kontekście wzorce Polaka, który nie walczy, ale pracuje twórczo i to nie sam, a dodatkowo jest zdolny zorganizować z sukcesem pracę innych. Może musimy czekać, aż wytworzą się te wzorce i wejdą one do świadectw polskiej tożsamości. A może trzeba ich po prostu lepiej szukać, choćby w okresie międzywojennym. Z drugiej strony w ostatnim dwudziestoleciu niestety nie dorobiliśmy się ciągle powszechnie uznanych przykładów zdolności do działania zbiorowego. Wiele z nich istnieje na poziomie regionalnym, gdzie jeżeli dobrze się przyjrzeć, są coraz lepsze przykłady gospodarności i zbiorowych dokonań. Chociażby odnawiających się miast powiatowych, z których niektóre są prawdziwym świadectwem, że można; że potrafimy. Nie przedostają się one jednak do powszechnej świadomości.

Rewolucja w samoocenie i poziomie poczucia własnej wartości to dziś wielkie wspólne zadanie. To podstawowy warunek, żeby polskie talenty uzewnętrzniły się pełniej i powszechniej.



## Kilka uwag na temat: Talenty, talenty, talenty...

**D**la prawidłowego i wszechstronnego działania każde społeczeństwo potrzebuje w miarę równomiernego wykorzystania wszystkich możliwych talentów. Przy czym nie tylko talentów w wąskim pojęciu tego słowa, obejmującym ludzi wykształconych i posiadających stopnie naukowe, ale także i wszystkich znajdujących się na różnych szczeblach drabiny społecznej i zawodowej.

Dla mnie człowiek utalentowany, to człowiek często niesforny, przy czym ta niesforność przekłada się na kwestionowanie dotychczasowych interpretacji, sposobów dokonywania czegoś, wykorzystania środków, którymi dysponuje i na robienie rzeczy inaczej. Utalentowany człowiek będzie też zawsze człowiekiem o nastawieniu innowacyjnym. Będzie to też człowiek raczej szukający niż znajdujący, bo każde znalezienie będzie dla niego tylko jeszcze jedną, kolejną wyrzutnią w uniwersum kwestionowania i poszukiwań. Tacy właśnie niesforni, utalentowani ludzie będą szukali własnych dróg i nie zgodzą się na pójście już wcześniej przez kogoś innego wytyczoną i uznaną za prawidłową ścieżką. A już na pewno nie zgodzą się na zamknięcie w ciasnej klatce, nawet jeśli to będzie przystawiona złota klatka.

Zupełnie normalną sprawą wydaje się być szeroko rozpowszechnione łączenie talentu z sukcesem. Talent uznany, a więc istniejący w naszym odczuciu, to taki, który został zauważony, który został jako taki zaprezentowany. Talent zauważony to taki, który został w jakiś sposób zweryfikowany przez życie, gdzieś w jakiejś formie uznany. Bez tego, iż został on zauważony i uznany, nie ma swojej egzystencji. Miarą talentu jest więc jego spełnienie, czyli sukces.

Nam chodzi jednak o znalezienie talentów jeszcze, zanim odniosą one sukcesy – o ich wyłuskanie z gleby, w której są ukryte. Nam chodzi także o takie wspomaganie tych talentów, abyśmy my właśnie kiedyś skorzystali z owoców ich wykorzystania. Beneficjentem znalezienia talentów i ich promowania, zapewnienia im możliwości rozwojowych może się okazać każde środowisko, w którym one działają.

---

\* były wiceprezes (Senior Vice President) koncernu telekomunikacyjnego Nokia

## **Jak stworzyć talentom najlepsze warunki dla pełnego rozwinięcia skrzydeł?**

Obserwacja kroków podjętych w niektórych krajach, a także propozycji dotyczących podejmowania takich kroków, prowadzi często do wykrystalizowania się w umyśle obserwatora jednego klarownego wniosku: istnieje potrzeba stworzenia cieplarnianych wręcz warunków tym talentom, które chcemy preferować i rozwijać. Tak więc wysuwane są najczęściej propozycje różnorodnych grantów, budowania wszelakich wylęgarni, parków technologicznych i centrów naukowo-badawczych. Wszystkie te propozycje odpowiednio i rozsądnie urzeczywistnione mogą, choć wcale nie muszą, dać oczekiwane pozytywne rezultaty. To, że nie muszą wcale dać oczekiwanych rezultatów, wiemy z doświadczenia. Francuskie centrum nowoczesnych technologii w Sofia Antipolis na Lazurowym Wybrzeżu miało być odpowiedzią na amerykańskie Silicon Valley. To, co w USA powstało samorzutnie, w biurokratyzowanej i nadrzędnie sterowanej Francji było rezultatem odgórnie podjętej decyzji (i prawie na tym się też skończyło). Wspaniałe warunki pracy stworzone talentom w jednym z najpiękniejszych zakątków Europy, nie wydały nic na miarę dokonań Silicon Valley.

Takie ciągotki do rozwiązywania problemów poprzez stworzenie masy krytycznej utalentowanych ludzi poprzez zebranie ich w jednym miejscu i stworzenie cieplarnianych warunków, prowadzą najczęściej do powstawania cieplarnianych produktów. Nasuwa się tu trywialne porównanie wyhodowanych na polach i w ogrodach warzyw i owoców z wyhodowanymi w szklarniach ich odpowiednikami.

Nie mogę tu nie wspomnieć mojego doświadczenia z lat załamania się Związku Radzieckiego, kiedy to dziesiątki, jeżeli nie setki tysięcy utrzymywanych w cieplarnianych (jak na sowieckie możliwości) warunkach talentów nagle znalazło się bez otrzymywanych wcześniej przywilejów i apanaży. Jako jeden z członków kierownictwa koncernu Nokia, odpowiedzialny za rynek wschodni, byłem wprost atakowany przez radzieckich akademików, kierowników instytutów naukowo-badawczych, biur konstruktorskich i profesorów. Wszyscy oni składali nam oferty pracy, poczynając od osobistego zaangażowania aż do stworzenia przy naszym udziale wielkich ośrodków naukowo-badawczych, takich odpowiedników amerykańskiego Silicon Valley. Prawie każda z tych poważnych propozycji opierała się na stworzeniu eksterytorialnego ośrodka, nazywanego najczęściej przez projektodawców z całym megalomańskim rozpędem Megapolis, lub skromniej Teknopolis. Ośrodki te miały być silnie strzeżone przed przenikaniem do nich niepożądanych ciekawskich, szczególnie aby nie mieli oni możliwości zobaczenia warunków, jakie stworzono pracującym tam talentom, z przystaniami

dla jachtów, wystawnymi restauracjami, luksusowymi apartamentami itp. Oczywiście, wysłuchiwałem grzecznie tych planów i propozycji, nawet nie próbując ani oponować, ani przekonywać o ich nierealności. Pojęcie otaczającej nas rzeczywistości i metod działania było tak różne, iż wykoncypowanie jakiegokolwiek wspólnej płaszczyzny było po prostu niemożliwe.

Wspominam o tym nie dlatego, iż w dzisiejszej polskiej rzeczywistości i w dążeniach do zapewnienia utalentowanym ludziom warunków rozwinięcia swoich umiejętności widzę takie samo nierealne czy też megalomańskie w swojej naturze oczekiwanie i podejście do tematu. Rosja czasów pierestrojki i obecna Polska pochodzą z dwóch zupełnie innych planet.

Chodzi mi raczej o to, iż tworzenie odizolowanych enklaw czy oaz skupiających uprzywilejowanych przez samą naturę, i przez twórców tych enklaw, utalentowanych ludzi bez ich bezpośredniego udziału w całokształcie życia z wszystkimi jego problemami i z całą jego złożonością, do niczego dobrego doprowadzić nie może. Enklawy i orzeźwiający oazy nie zmienią na swoje podobieństwo ich otoczenia, jeżeli będzie ono jałowe jak dotychczas i nienakierowane na zmiany.

Tylko jednocześnie dokonywany rozwój całego otoczenia, może dać trwałe rezultaty, co nie oznacza, iż nie powinno się także rozwijać w szybszym tempie kierunki szczególnie podatne na rozwój, które mogą działać w swoim otoczeniu jak motory napędzające ogólny postęp.

Ludzie utalentowani nie mogą robić czegoś, dlatego tylko, iż robią coś nowego. Ich dokonania tylko wtedy mają szersze znaczenie, jeżeli sprawdzają się w otaczającym ich świecie. Dlatego obecność i współdziałanie tych, którzy potrafią przełożyć wynalazki i nowe idee na język praktyki ma szczególne znaczenie. Ludzie utalentowani powinni być otoczeni przez całe sfery tych, którzy swoim innym talentem zdolni są przekształcić najśmielsze idee i pomysły w konkrety, mówiąc językiem ekonomisty: w produkt. Oznacza to bliską współpracę ze światem biznesu – ale i tu zauważyć można czyhające na niedoświadczonych pułapki. Wielokrotnie brałem udział w dyskusjach, także w Polsce, w czasie których przedstawiciele świata nauki gwarantowali, oczywiście pod warunkiem udzielenia im odpowiedniego finansowania, iż będą w stanie dostarczyć poważne ilości nowatorskich rozwiązań do wykorzystania w przemyśle, i dalej w biznesie. To, czego tylko brakowało, to właśnie finansowanie badań rozwojowych. Tak więc kierunki rozwojowe miały być określane przez ludzi nauki, a tym, którzy mieli wytwarzać nowe dobra oparte na wynikach badań i prac konstruktorskich,



zostawiono tylko rolę wykonawcy. I jednocześnie ubolewa się, iż polskie firmy zajmujące się wytwarzaniem różnorodnych dóbr nie są ani przygotowane, ani chętne do takiego działania. Nie słyszy się dostatecznie często o tym, iż kierunki prac badawczo-rozwojowych określone są wspólnie przez przedstawicieli świata nauki wraz z przedstawicielami praktyki, czyli przedsiębiorstw. Traktowanie przedsiębiorstw i przedsiębiorców jako tylko pasywnych odbiorców nowatorskich opracowań i wynalazków jest drogą prowadzącą do nikąd. Więcej, jest to droga prowadząca często do nikomu niepotrzebnej pracy i marnowania kapitału tak ludzkiego, jak i finansowego.



## INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH — zorganizowanych w latach 2005–2010 —

- I KONGRES OBYWATELSKI — 12.11.2005 r. (700 uczestników)

### ***W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu***

#### **Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego:**

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja — szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie

- II KONGRES OBYWATELSKI — 10.03.2007 r. (1130 uczestników)

### ***Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność***

#### **Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego:**

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo — jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie korzyści z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność przedsiębiorstwie — jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie — wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

- III KONGRES OBYWATELSKI — 17.05.2008 r. (800 uczestników)

### ***Jaka modernizacja Polski?***

#### **Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego:**

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządu
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?

- IV KONGRES OBYWATELSKI — 17.10.2009 r. (1000 uczestników)

### ***Razem wobec przyszłości***

#### **Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego:**

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI w.
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

- V KONGRES OBYWATELSKI — 23.10.2010 r. (900 uczestników)

### ***Idea Polski XXI wieku.***

### ***Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska***

#### **Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego:**

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządu oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków. Warunki konieczne dla dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI w. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?

Razem w **pieciu** Kongresach wzięło udział:

- **327** panelistów
- **4 530** uczestników, przedstawiciele administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski

Materiały kongresowe i więcej o Kongresach na [www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)

## KONGRESY OBYWATELSKIE W OPINII UCZESTNIKÓW (w latach 2005–2010)

### I Kongres Obywatelski – listopad 2005 r.

(...) **Inicjatywa** zwołania Kongresu Obywatelskiego, a w ślad za nim stworzenia stałego forum dyskusyjnego, **jest niesłuchanie cenna i może odegrać ważną dla Polski rolę**. Głos świadomych obywateli musi zabrzmieć silnie i zdecydowanie, jeśli chcemy, aby Polska była rzeczywiście państwem obywatelskim. Przebieg Kongresu wyraźnie dowiódł, że jest to możliwe, że istnieją środowiska zdolne do debaty nad przyszłością Państwa i Społeczeństwa i mające wiele gotowych przemyśleń. I dlatego propozycja powołania Forum Obywatelskiego jest ze wszech miar słuszna i pożyteczna. (...)

*Jerzy Regulski, Prezes, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej*

„Organizację Kongresu Obywatelskiego a przede wszystkim inicjatywę utworzenia Polskiego Forum Obywatelskiego, uważam za **ważny krok w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego**. Pożądane byłoby jednak utworzenie internetowej sieci obywatelskich forów problemowych i regionalnych, aby PFO funkcjonowało aktywnie przez 365 dni w roku i w skali całego kraju.”

*Józef Wieczorek, Prezes Fundacji, Niezależne Forum Akademickie*

(...) Z dużą przyjemnością uczestniczyłem w Kongresie Obywatelskim, jaki odbył się w lutym bieżącego roku w Warszawie. Spotkania zwłaszcza w grupach tematycznych były bardzo ciekawe i twórcze (...)

*Wojciech Magdoń*

„Jestem pod wrażeniem Kongresu. **Takie wydarzenia upewniają mnie w przekonaniu, że istnieje Polska prawdziwa, tak różna od tej medialnej**. Polska ludzi kompetentnych, żarliwie prezentujących swe przekonania, autentycznie zaangażowanych w proces Naprawy Rzeczypospolitej. W trakcie Kongresu ścierały się poglądy czasem całkowicie odmienne, ale motywacje sporów nie były związane z egoistycznymi celami uczestników lecz pragnieniem wypracowania płaszczyzny porozumienia. Spotkali się wybitni znawcy dziedzin szczegółowych, studenci, działacze samorządowi, ludzie młodzi i starsi, poświęcając swój czas na dyskusję o naszych sprawach. Myślę, że Kongres spełnił również rolę edukacyjną pozwalając uczestnikom na ubogacenie swych horyzontów. Sądzą, że kontynuacja tego inspirującego doświadczenia jest ze wszech miar pożądana.”

*Marek Darecki, WSK „PZL-Rzeszów” S.A.*

„Mamy nadzieję, że Kongres Obywatelski zapoczątkuje szeroko pojęty dialog społeczny, który przyczyni się do nagłośnienia wniosków wyphywających z tej dyskusji, wypracowania wizji państwa obywatelskiego, wykreowania nowej sylwetki polskiego polityka zarazem będzie inicjatorem i promotorem nowych elit politycznych, sprawi, że głos zwykłych obywateli będzie słyszany i brany pod uwagę w kształtowaniu wewnętrznej i międzynarodowej polityki społeczno-gospodarczej Polski. Naszym zdaniem jest to **właściwy krok do budowania państwa obywatelskiego.**”

*Barbara Radziewicz, Prezes Zarządu Głównego Ogólnopolskiego Związku Bezrobotnych*

„Kongres Obywatelski był dokładnie tym, czym miał być: dobrowolnym spotkaniem rodaków z różnych stron Rzeczypospolitej, spod różnych szyldów i sztandarów, ludzi różnych generacji, profesji i przekonań, ale przede wszystkim myślących i wrażliwych jako o b y w a t e l e, których łączy poczucie, lub może przeczucie?, że oto znów mają coś ważnego do zrobienia...”

*Jacek Jakubiec, Fundacja Kultury Ekologicznej*

## **II Kongres Obywatelski – kwiecień 2007 r.**

„Chciałbym serdecznie podziękować za organizację Kongresu i za umożliwienie mi wzięcia aktywnego w nim udziału. Moim zdaniem i tym razem Kongres był sukcesem. Tego typu **okazje do spotkań i wymiany poglądów osób z różnych środowisk są bardzo potrzebne**, szczególnie kiedy tak ważne tematy są na co dzień tak bardzo pomijane.”

*dr Dominik Batorski, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski*

„W imieniu uczestników II Kongresu z ramienia Ogólnopolskiego Związku Bezrobotnych serdecznie Państwu dziękuję za zaproszenie i umożliwienie nam udziału w II Kongresie Obywatelskim, który był dla nas świetną okazją do wymiany poglądów, doświadczeń, nawiązaniem kontaktów z innymi działaczami. (...) Wiadomości wyniesione z obu Kongresów są nam **bardzo przydatne w codziennej pracy z człowiekiem.**”

*Barbara Radziewicz, Prezes, Ogólnopolski Związek Bezrobotnych Zarząd Główny*

„Rodzinna reakcja po wystąpieniu Pana Profesora Sztompki z Uniwersytetu Jagiellońskiego była czymś nieoczekiwanym i spontanicznym; przestaliśmy jeść śniadanie a po zakończeniu wypowiedzi, proszę mi wierzyć, cztery osoby wstały i zaczęłyśmy bić brawa. Szanowny Panie! **czegoś tak wspaniałego nigdy nie przeżyliśmy.**”

*Barbara Boruta*

### **III Kongres Obywatelski – maj 2008 r.**

„Gratuluje inicjatywy kolejnego Kongresu Obywatelskiego i bardzo trafnych tematów.(...)”

*Adam Edward Szczepanowski, Stowarzyszenie ODNOWA RODZIN*

„Proszę przyjąć gratulacje za świetnie zorganizowany i ciekawy III Kongres Obywatelski. To bardzo **cenna inicjatywa** Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową dla tworzenia społeczeństwa obywatelskiego.”(…)

*Jadwiga Zaręba, Doradca Prezesa Zarządu Banku BPH*

„Po raz pierwszy uczestniczyłam w (III) Kongresie Obywatelskim i jestem pod wrażeniem zarówno postaw jak i treści wygłaszanych przez głównych prelegentów sesji plenarnych.”

*Halina Siemaszko, Prezes Zarządu Fundacji,  
Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości*

„Bardzo dziękuję za zaproszenie na III Kongres Obywatelski. Zapewniam Pana, że w miarę możliwości śledzę uważnie kolejne edycje zainicjowanego przez Pana zgromadzenia.

Publikowane przez Państwa materiały stanowią **niezwykle cenne źródło inspiracji** między innymi w działalności Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego oraz wydawanego przez nas kwartalnika „Przegląd Wielkopolski”.

*Stanisław Stopien, Prezes, Wielkopolskiego Towarzystwa  
Kulturalnego w Poznaniu*

„Bardzo dziękuję za zaproszenie. Kongres Obywatelski to **niezwykle cenna i ważna inicjatywa.**”

*dr Kaja Gadowska, Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński*

„Bardzo cenie **inicjatywę rozbudzania myśli obywatelskiej**, uważam, że jest ona szczególnie istotna w dzisiejszym stadium rozwoju i dojrzewania obywatelskiego naszego społeczeństwa.”

*Stanisław Daniel Kotlinski, Międzynarodowy Menadżer Kultury*

#### **IV Kongres Obywatelski – październik 2009 r.**

„Serdecznie dziękuję za możliwość uczestniczenia w IV Kongresie Obywatelskim! Kongres był doskonale zorganizowany, niezwykle ciekawe debaty plenarne i tematyczne, świetny dobór prelegentów. Wszyscy byli doskonali! Kierowany przez Pana Instytut jest chyba dzisiaj **jedyną instytucją** podejmującą się organizowania **debat publicznych na ważne tematy**, dotyczące przecież nas wszystkich – całego społeczeństwa.”

*Gabriela Ozorowska, Prezes Stowarzyszenia Przyjaciół Puszczykowa*

„Serdecznie gratulujemy doskonałej organizacji wspaniałego przedsięwzięcia, jakim był IV Kongres Obywatelski. Miło nam było w nim uczestniczyć.”

*Krakowskie Stowarzyszenie Przestrzeń–Ludzie–Miasto*

„Proszę przyjąć szczerze podziękowania za zorganizowanie świetnego merytorycznie i organizacyjnie Kongresu. Sądzę, że wielu obywatelom **brakuje poważnej rozmowy o sprawach publicznych.**”

*Marian Juszczyński, Warmia i Mazury*

„W imieniu Fundacji „Rodzice Szkole” serdecznie dziękuję za zorganizowanie i przeprowadzenie tak **wspaniałego przedsięwzięcia**, jakim był IV Kongres Obywatelski. W tym dniu, wśród wielu osób zaangażowanych w rozmaite działania obywatelskie, pozytywnie myślących i mających świadomość, że „nic o nas bez nas” **poculiśmy się wszyscy ważni i razem.**”

*Maria Szpilowska, Prezes Zarządu Fundacji „Rodzice Szkole”*

„Gratuluje pełnego sukcesu już i **proszę o kontynuowanie wspaniałej działalności** jedynej w tych czasach godnych zainteresowania. Dziękuję”

*Franciszek Ufnal, Stowarzyszenie Byłych Pracowników Polmoł*



„Gratulacje za wytrwałość, poziom i **sens** tego co Pan robi”

*Piotr W. Fuglewicz, TiP sp. z o. o.*

„Jako uczestnik Kongresu gratuluję serdecznie udanej, kolejnej inicjatywy i skutecznej realizacji, zwiększającej tak dzisiaj potrzebny nam, Polakom, kapitał społeczny.”

*Marek Szurawski, Prezes Ecce Homo XXI*

„Dziękuję bardzo za umożliwienie mi uczestnictwa w tak wspaniale zorganizowanym Kongresie.”

*Ewa Wichrowska*

„Składam wyrazy szacunku oraz serdeczne podziękowanie za możliwość poznania Pana oraz przeżycia IV Kongresu Obywatelskiego. **Koncepcja i realizacja wzbudziła mój podziw.**”

*Jacek Pelczar, ZESPÓŁ EKSPERTÓW MANAGER*

„Dziękuję bardzo za inicjatywę Kongresu Obywatelskiego. Dla mnie, jednego z bardzo licznych uczestników (obywateli) przysłuchujących się ciekawym wypowiedziom znakomitych Gości, Kongres był **inspiracją do wzbogacenia wiedzy i spojrzenia na pewne kwestie obywatelskie z perspektywy innego punktu widzenia.**

Cieszy mnie także fakt, że zachowaliśmy optymizm a dzięki takim jak Kongres działaniom i Państwa zaangażowaniu, krok po kroku kształtuje się świadomość społeczeństwa obywatelskiego.”

*Barbara Kosicka, Dyrektor, Krajowa Izba Gospodarcza*

„Pragnę podziękować za zaproszenie na kongres i możliwość zabrania głosu. **Podziwiam tę wielką pracę (...).**”

*Agnieszka Kłakówna, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie*

„Kongres był **wielkim sukcesem** pod każdym względem.”

*Marek Kwiek, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu*

„Przede wszystkim – jeszcze raz gratulacje z powodu **znakomitej inicjatywy** i świetnie zorganizowanej imprezy. Jest sprawą ogromnej wagi żeby rozmawiać o sprawach dla Polski najważniejszych. (...)

*Piotr Grabiec, Instytut Technologii Elektronowej*

## V Kongres Obywatelski – październik 2010 r.

„Po raz kolejny udało się stworzyć atmosferę **rzeczywistej, merytorycznej, obywatelskiej debaty**”.

*Joanna Orlik, Dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury*

„Chciałbym podziękować za możliwość uczestnictwa w tym interesującym i **istotnym dla poprawy jakości życia społecznego wydarzeniu**. Jestem pod wrażeniem zarówno skali jak i jakości tego przedsięwzięcia. Nie będę ukrywać podziwu dla wielu znaczących dla naszego kraju osób angażujących się przede wszystkim czynnie, na co dzień, w ogólnospołeczną misję jaką jest promowanie tych aktywnych postaw. (...) Pokrzepiające jest dla młodego człowieka świadectwo takich zachowań. Budujące, że wśród tych osób znaleźli się przedstawiciele zarówno biznesu jak i organizacji społecznych i kulturowych. (...)

Jeszcze raz bardzo dziękuję za tę **lekcję obywatelskości**. Dziękuję za wszystkie przykłady i świadectwa zaangażowania tak wielu ważnych dla Polski osób.

*Piotr Barański, Starszy Referent, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego*

„**Ruch obywatelski**, który Pan zbudował w ciągu kilku lat jest rzeczywiście **imponujący**. Ostatni Kongres jest tego dobitnym przykładem. (...)

To swoisty fenomen w czasach, gdy mówi się i często widzi, że mało kto się chce angażować gdy nie widzi korzyści dla siebie. Pan nie oferuje żadnych korzyści, wręcz przeciwnie oczekuje zainwestowania czasu i energii wielu ludzi a jednak tym ludziom trudno Panu odmówić.

Gratuluje również bardzo udanego Kongresu. Miło było patrzeć na pełną aulę uczestników, żywe dyskusje podczas paneli i ciekawe wykłady / wystąpienia.

Jestem przekonany, że tematy/wyzwania podejmowane przez PFO i Kongres zyskują coraz większe zainteresowanie i poparcie wśród zaangażowanych obywateli.”

*Bogdan Rogala, General Manager Professional Lighting Solutions Central Europe*

„To piękna i ważna inicjatywa, której znaczenie rośnie z roku na rok. Pana olbrzymim sukcesem jest to, że tak **wielu ludziom chce się stawiać sobie pytania** dotyczące dobra wspólnego **i wspólnie szukać rozwiązań**. Zaprosił Pan wspaniałych ludzi, wielu wystąpień słuchałam z wielkim zainteresowaniem i prawdziwą przyjemnością”.

*dr Marzena Żylińska, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Toruniu*

„Najuprzejmiej dziękuję za możliwość wystąpienia na V Kongresie Obywatelskim. Kongres był bardzo udanym wydarzeniem, a panel, w którym miałam przyjemność wystąpić, był dla mnie **merytoryczną i ciekawą okazją do wymiany przemyśleń** z moimi bardzo zdolnymi rówieśnikami oraz z autorytetami – profesorami i redaktorami. (...)”

*dr Karolina Wigura, Kultura Liberalna*

„Jeszcze raz dziękuję za możliwość uczestnictwa w tak ważnym wydarzeniu. Gratuluję, dziękuję. To **genialna inicjatywa**. To również doskonały przykład wzorowej organizacji, świetnie dobranych tematów, imponującej listy Gości, bardzo wysokiego poziomu wystąpień i gruntownej analizy przedstawianych tematów. Cieszę się, że już kolejny raz w Kongresie mogłem uczestniczyć. Dla mnie, osoby z najgłębszej z możliwych polskich prowincji Kongres był również wielkim wydarzeniem towarzyskim i terapeutycznym z zakresu terapii psychiczno-socjalizującej. Pięknie dziękuję.”

*Jerzy Nazaruk, działacz społeczny z Sejny*

## GŁOSY DOTYCZĄCE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

„(...) od dłuższego czasu uważnie i z ogromnym zainteresowaniem śledzę projekt PFO (bardzo mi osobiście bliski), przeczytałem wszystkie dostępne materiały oraz skutecznie korzystam **z żywych i niezwykle istotnych opinii, ocen, diagnoz i sugestii** wspaniałych autorytetów.

Gratuluje Państwu aktywności oraz znakomitego poziomu!

*Krzysztof Markiel, Dyrektor, Urząd Marszałkowski  
Województwa Małopolskiego (2008)*

„Dziękuję za zaproszenie do udziału w Forum. Mam poczucie, że uczestniczyłam w **potrzebnym i wartościowym spotkaniu**.

*Joanna Orlik, Dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury (2009)*

„Serdecznie dziękuję za wiadomość. Cieszę się z Waszych nowych sukcesów i inicjatyw.”

*Hania Brycz, Uniwersytet Gdański (2009)*

„Serdecznie dziękuję za informacje i podejmowanie **cennych inicjatyw**.”

*Grażyna Bogucka, Wydawnictwo STENTOR (2009)*

„Dziękuję za interesującą publikację. Ponieważ jestem z moimi studentami Uniwersytetu Warszawskiego nie tylko w kontakcie osobistym ale też elektronicznym – za ich zgodą wysyłam to, co moim zdaniem jest **potrzebne do ich kształcenia**. Proszę przyjąć wyrazy poważania.”

*Ryszard J. Lassota, Ph.D. (2009)*

„Bardzo dziękuję za informacje o publikacjach. Pierwszą z nich otrzymałem także pocztą i wzbudziła moje **ogromne zainteresowanie**.”

*Leszek Rafalski, Dyrektor Instytutu Badawczego Dróg i Mostów (2009)*

„Pozdrawiamy bardzo serdecznie, życzymy ciągle **otwartości umysłu i determinacji w działaniu na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego**.

Nie jest prosto dotrzeć do wszystkich ludzi, i to też nie jest możliwe. Niemniej każdy człowiek, który zrozumie więcej, a potem jeszcze wniesie swój wkład w środowisko, jest dodatkową nadzieją, że naszym dzieciom czy wnukom pozostawimy lepszą Polskę.”

*Hanna Ilnicka, Femina (2009)*

„Chciałabym Państwu, a w szczególności p. Janowi Szomburgowi podziękować za organizację debat obywatelskich. Niezmiernie cieszy fakt, że na debatach kongresowych poruszane są najistotniejsze tematy dotyczące dróg rozwoju Polski, które z jednej strony budzą kontrowersje, z drugiej zaś są skrzętnie pomijane. Miałam przyjemność uczestniczyć w dwóch debatach (Gdańsk, Warszawa). Staram się przenosić problematykę kongresową na grunt lokalny. (...) Dziękuję Państwu za otwartość.”

*Danuta Sroka, Miejska Biblioteka Publiczna w Słupsku (2010)*

„Dziękuję za wszelkie informacje i materiały, które są dla mnie cenne.”

*Danuta Kwaśnik, Niepubliczny Ośrodek Kształcenia ustawicznego Edukacja Plus w Radomiu (2010)*

„W imieniu grupy obywateli miasta Kudowy Zdroju informuję, że w trakcie kampanii wyborczej do samorządu w 2010r., nasz Komitet Wyborczy „Rozwój Kudowy Zdroju” zapowiadał utworzenie – po wyborach – koła Polskiego Forum Obywatelskiego w Kudowie Zdroju. Na dużym zgromadzeniu obywateli uzyskaliśmy bardzo pozytywną opinię co do takich działań. Wybory wygrał nasz komitet. Przed dwoma laty miałem okazję poznać idee i działania PFO, w trakcie spotkania z dr Szomburgiem w Poznaniu. Uważamy, że **PFO to bardzo dobra inicjatywa.**”

*Bronisław MJ Kamiński, Redaktor Naczelny kwartalnika „Pamiętnik Kudowski”,  
Dyrektor Muzeum w Kudowie Zdroju (2010)*

## LISTA MÓWCÓW KONGRESÓW OBYWATELSKICH

Zorganizowanych w ramach Polskiego Forum Obywatelskiego w latach 2005–2010  
(w kolejności alfabetycznej)

1. Pan **Paweł Adamowicz**, Prezydent Miasta Gdańska – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
2. Pan **Rafał Antczak**, Główny Ekonomista, Grupa PZU S.A. – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
3. Ks. **Andrzej Augustyński**, Przewodniczący Zarządu Głównego, Stowarzyszenie „U Siemachy” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
4. Pan dr hab. **Tadeusz Bartoś**, prof. AH, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieyszтора – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
5. Pan dr **Dominik Batorski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
6. Pan **Edwin Bendyk**, Redaktor, Tygodnik Polityka – *Udział w I, IV oraz w V Kongresie Obywatelskim (2005, 2009, 2010)*
7. Pan dr hab. **Ireneusz Białecki**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Centrum Badań Polityki Naukowej Szkolnictwa Wyższego – *Udział w I i V Kongresie Obywatelskim (2005, 2010)*
8. Pan **Jan Krzysztof Bielecki**, Przewodniczący Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów, były Premier RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
9. Pani dr **Henryka Bochniarz**, Prezydent PKPP Lewiatan – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Potencjał kobiet – jaki jest i jak go wykorzystać?” (2010)*
10. Pan **Paweł Bochniarz**, były Prezes Zarządu, IDEA! Management Consulting S.A. – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Na czym oprzeć rozwój gospodarczy?” (2009)*
11. Pani dr **Małgorzata Bogunia-Borowska**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak zmienia się nasza codzienność i jaki portret Polaków kresli?” (2010)*
12. Pan **Jakub Boratyński**, Dyrektor Programów Międzynarodowych, Fundacja im. Stefana Batorego – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
13. Pan **Mirosław A. Boruc**, Prezes, Instytut Marki Polskiej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim (2008)*
14. Pan **Bogdan Borusewicz**, Marszałek Senatu RP – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Idea Solidarności dziś”, w II Kongresie Obywatelskim: „Wierzę w społeczeństwo obywatelskie” oraz w III Kongresie Obywatelskim (2005, 2007, 2008)*
15. Pani **Małgorzata Bos-Karczewska**, Polonia.NL – portal Polonii Holenderskiej – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
16. Pan prof. dr hab. **Paweł Boski**, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie kierunki i sposoby odnowy kulturowej Polaków?” (2010)*
17. Pan dr **Juliusz Braun**, dyrektor Departamentu Strategii i Analiz, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak budować kapitał społeczny w Polsce?” (2010)*
18. Pani dr **Marta Bucholc**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaką skrzynką z narzędziami rozwoju kulturowego dysponujemy?” (2010)*
19. Pani **Urszula Budzich-Szukała**, Dyrektor, Biuro Rozwoju Lokalnego i Inicjatyw Obywatelskich, Fundacja „Fundusz Współpracy” – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Potencjał modernizacyjny wsi wynikający z aktywności obywatelskiej” (2009)*

20. Pani dr hab. **Izabella Bukraba-Rylska**, prof. UW, Polska Akademia Nauk, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN – *Udział w II i w III Kongresie Obywatelskim (2007, 2008)*
21. Pan prof. dr hab. **Jerzy Buzek**, Przewodniczący Parlamentu Europejskiego – *Udział w I, II i III Kongresie Obywatelskim – Jaka modernizacja Polski? (2005,2007,2008)*
22. J.M. prof. dr hab. **Katarzyna Chałasińska-Macukow**, Rektor Uniwersytetu Warszawskiego – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
23. Pani dr **Agnieszka Chłoń – Domińczak**, Instytut Statystyki i Demografii, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność działania władz centralnych?” (2010)*
24. Pan **Bogusław Chrobot**, Dyrektor Anteny – Redaktor Naczelny, Telewizja Polsat S.A. – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
25. Pan **Michał Chyczewski**, były Wiceminister Skarbu, Doradca Prezesa Banku Gospodarstwa Krajowego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
26. Pan dr **Marek A. Cichocki**, Centrum Europejskie Natolin – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
27. Pan dr hab. **Janusz Czapiński**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Wydział Psychologii – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Czy budowa kapitału społecznego jest najważniejszym zadaniem edukacji w Polsce?” oraz IV Kongresie Obywatelskim: „Poprawa współdziałania Polaków warunkiem dalszego rozwoju Polski” (2008,2009)*
28. Pan prof. dr hab. **Jacek Czaputowicz**, Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
29. Pani **Katarzyna Czekierda**, Magazyn Obywatel – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
30. Pani dr **Grażyna Czetwertyńska**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Badań Interdyscyplinarnych „Antes Liberales” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
31. Pan dr hab. **Marek Czyżewski**, prof. nadzw. UŁ, Zakład Badań Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Łódzki – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
32. Pan dr **Piotr Dardziński**, Dyrektor, Centrum Myśli Jana Pawła II – *Udział w II i IV Kongresie Obywatelskim (2007, 2009)*
33. Pan dr **Marek Darecki**, Prezes Zarządu, WSK „PZL-Rzeszów” S.A. – *Udział w I Kongresie Obywatelskim, II Kongresie Obywatelskim: „Jak zmienić najbiedniejszy region Europy w bogaty region high-tech? Przypadek Doliny Lotniczej i Podkarpacia” oraz w III Kongresie Obywatelskim: „Jakich szkół wyższych potrzebuje przemysł?” (2005, 2007, 2008)*
34. Pani dr hab. **Małgorzata Dąbrowska**, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Instytut Historii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
35. Pani **Justyna Dąbrowska**, Redaktor Naczelna, Miesięcznik „Dziecko” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
36. Pan **Paweł Dobrowolski**, Trigon – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
37. Pan **Stanisław Drzażdżewski**, Radca Generalny, Ministerstwo Edukacji Narodowej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Nowy podział ról i sposobów ich wykonywania w edukacji przyszłości” (2010)*
38. Pani **Małgorzata Dudziak**, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego” (2010)*
39. Pan **Stefan Dunin-Wąsowicz**, Director, BPI Polska, Strategy and M&A Consulting – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Wizja rozwoju Polski”, II, IV i V Kongresie Obywatelskim (2005, 2007, 2009, 2010)*

40. Pan dr **Maciej Duszczyk**, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
41. Pan **Rafał Dutkiewicz**, Prezydent Wrocławia – *Udział w II Kongresie Obywatelskim: „Jak budować prorozwojową wspólnotę dużego miasta – przykład Wrocławia” (2007)*
42. Pani **Elżbieta Dymna**, Prezes, Stowarzyszenie Moje miasto a w nim – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
43. Pan **Olgierd Dziekoński**, Sekretarz Stanu, Kancelaria Prezydenta RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
44. ś.p. Pani **Irena Dzierzgowska**, Miesięcznik „Dyrektor Szkoły” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
45. Pani dr hab. **Barbara Fatyga**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych – *Udział w II i w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie cele i sposoby edukacji kulturowej Polaków?” (2007, 2010)*
46. Pan dr **Jan Fazlagić**, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu – *Udział w III Kongresie Obywatelskim (2008)*
47. Pani **Barbara Fedyszak-Radziejowska**, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Czy polska wieś wróciła przez Brukselę do Polski?” (2008)*
48. Pan dr **Jarosław Flis**, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
49. Pan **Roland Freudenstein**, Head of Research, Center for European Studies – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
50. Pani **Krystyna Fuerst**, Prezes Akademii Inicjatyw Społecznych – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Bariery i stymulanty rozwoju społeczności wiejskich” (2010)*
51. Pan dr hab. inż. **Roman Galar**, prof. PW, Politechnika Wrocławska, Instytut Cybernetyki Technicznej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Ile konkurencji i jaka konkurencja w nauce?” (2008)*
52. Pan prof. dr hab. **Juliusz Gardawski**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Socjologii Ekonomicznej – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
53. Pan dr **Dariusz Gawin**, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Tożsamość polska w perspektywie historycznej” (2005)*
54. Pani dr **Aneta Gawkowska**, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Wspólnotowość w duchu komunitariańskim” (2010)*
55. Pan dr **Maciej Gdula**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii, „Krytyka Polityczna” – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Jaka solidarność Polaków w XXI wieku?” oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Wspólnotowość w duchu demokratycznym” (2009, 2010)*
56. Pani dr hab. **Anna Giza-Poleszczuk**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Wydział Filozofii i Socjologii, Instytut Socjologii – *Udział w II i w V Kongresie Obywatelskim (2007, 2010)*
57. Pan **Andrzej Godlewski**, Szef działu Opinii, Polska the Times – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
58. Pan prof. dr hab. **Wiesław Godzic**, Dyrektor Instytutu Kultury i Komunikowania, Redaktor Naczelny kwartalnika „Kultura Popularna”, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
59. Pani **Aleksandra Gołdys**, Projekt Społeczny 2012 – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Co o talentach Polaków mówią badania Instytutu Socjologii UW?” (2010)*
60. Pan **Marcin Gomoła**, Stowarzyszenie Pokolenie'89 – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*



61. Pan prof. dr hab. **Grzegorz Gorzelak**, Uniwersytet Warszawski, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
62. Pan **Jarosław Gowin**, Poseł na Sejm RP – *Udział w I Kongresie Obywatelskim oraz w III Kongresie Obywatelskim: „Tożsamość i wartości polskiej modernizacji” (2005, 2008)*
63. Pani dr hab. **Mirosława Grabowska**, Dyrektor Naczelna, Centrum Badania Opinii Społecznej – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
64. Pani **Izabela Grabowska-Lusińska**, Uniwersytet Warszawski – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
65. Pan dr **Maciej Grabowski**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Finansów – *Udział w I, II, III, IV i w V Kongresie Obywatelskim (2005, 2007, 2008, 2009, 2010)*
66. Pan dr **Bogusław Grabowski**, Prezes Zarządu, Skarbiec Asset Management Holding – *Udział w I i IV Kongresie Obywatelskim: „Wyzwania rozwojowe Polski”(2005, 2009)*
67. Pan **Ryszard Grobelny**, Prezydent Miasta Poznania – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
68. Pan **Waldemar Guba**, Dyrektor, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Departament Programowania i Analiz – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Ekonomiczne zasoby, szanse i kierunki rozwoju polskiego rolnictwa” (2008)*
69. Pan **Jarosław Gugąła**, Redaktor Naczelny Wydarzeń Polsatu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
70. Pan dr hab. **Jacek Guliński**, Zastępca Dyrektora, Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
71. Pan **Szymon Gutkowski**, Prezes, DDB Warszawa Sp. z o.o. / Prezes Fundacji Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – *Udział w III Kongresie Obywatelskim (2008)*
72. Pani **Katarzyna Hall**, Minister Edukacji Narodowej – *Udział w I, II i IV Kongresie Obywatelskim (2005,2007, 2009)*
73. Pan **Łukasz Hardt**, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych – *Udział w I i II Kongresie Obywatelskim (2007, 2008)*
74. Pan prof. dr hab. **Jerzy Hausner**, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
75. Pan **Władysław Husejko**, Marszałek Województwa Zachodniopomorskiego – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim” Rola samorządowych województw w stymulowaniu rozwoju lokalnego” (2009, 2010)*
76. Pani prof. dr hab. Danuta **Hübner**, Przewodnicząca Komisji Rozwoju Regionalnego Parlamentu Europejskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Węzły gordyjskie rządu w Polsce na tle Unii Europejskiej” (2010)*
77. Pan **Stanley Hyduke**, Aldec – ADT – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jaka edukacja dla sukcesu Polaków i Polski w XXI wieku?” (2008)*
78. Pan dr **Wacław Idziak**, Koszalińskie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Musimy wymyślić wieś od nowa” (2008)*
79. Pan prof. dr hab. **Andrzej Jajszczyk**, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie– *Udział w I i w V Kongresie Obywatelskim (2005, 2010)*
80. Pan prof. dr hab. **Bohdan Jałowiecki**, Uniwersytet Warszawski, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
81. Pani **Krystyna Janda**, aktorka, organizatorka Teatru Polonia – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Moja Polska marzeń wywiedziona z doświadczeń własnych” (2010)*

82. Pan **Janusz Jankowiak**, Główny Ekonomista, Polska Rada Biznesu – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
83. Pan doc. dr hab. **Krzysztof Jasiołkowski**, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
84. Pan **Kazimierz Jaworski**, Regionalne Towarzystwo Rolno-Przemysłowe „Dolina Strugu” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
85. Pani prof. dr hab. **Janina Jóźwiak**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Statystyk i Demografii – *Rozwój czy stagnacja, czyli jak wykorzystać potencjał demograficzny Polski?* (2010)
86. Pan **Jerzy Jurecki**, Tygodnik Północny – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
87. Pani **Katarzyna Kalinowska**, Uniwersytet Warszawski, Ośrodek Badań Młodości – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
88. Pani **Małgorzata Kałużyńska**, Dyrektor, Departament Polityki Ekonomicznej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Szanse i zagrożenia kreowane przez zmieniającą się Unię Europejską” (2010)*
89. Pan **Andrzej Kanthak**, były Prezes, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
90. Pan dr **Dariusz Karłowicz**, Teologia Polityczna – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak wygląda nasz potencjał etyczny i jakiego potencjału nam potrzeba do dalszego rozwoju?” (2010)*
91. Pan **Krzysztof Kasianiuk**, Collegium Civitas, Katedra Politologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
92. Pan prof. dr hab. **Jan Kieniewicz**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Badań Interdyscyplinarnych „Antes Liberales” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
93. Pani **Renata Kim**, Wprost – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
94. Pan prof. dr hab. **Michał Kleiber**, Prezes, Polska Akademia Nauk – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jak sprostać wyzwaniom cywilizacyjnym?” (2008)*
95. Pani dr hab. **Zofia Agnieszka Kłakówna**, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim: „Cele edukacji w XXI w.” (2009, 2010)*
96. Pan **Marek Kłoczko**, Sekretarz Generalny, Krajowa Izba Gospodarcza – *Udział w III Kongresie Obywatelskim (2008)*
97. Pan **Maciej Kochanowicz**, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
98. Pan **Krzysztof Koehler**, Dyrektor, TVP Kultura – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
99. Pan dr hab. **Tomasz Komornicki**, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Infrastruktura transportowa – ostatnia szansa rozwoju” i w V Kongresie Obywatelskim: „Nowy kręgosłup komunikacyjny Polski – czyli jak zwiększyć inteligencję i spójność Polski?” (2008, 2010)*
100. Pan **Grzegorz Kostrzewa-Zorbas**, Przewodniczący Komisji Strategii Rozwoju Regionalnego, Sejmik Województwa Mazowieckiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Czy polskie regiony mogą być silne w Europie i świecie?” (2008)*
101. Pani prof. dr hab. **Irena Kotowska**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Statystyki i Demografii – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
102. Pan dr hab. **Marek Krajewski**, prof. UAM, Instytut Socjologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*

103. Pan prof. dr hab. **Zdzisław Krasnodębski**, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Katedra Współczesnej Myśli Socjologicznej – *Udział w I, II i IV Kongresie Obywatelskim: „Po co nam sukces zbiorowy w XXI w.?”* (2005, 2007, 2009)
104. Pani **Magdalena Krawczyk**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Studiów Społecznych – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jakich szkół wyższych pragniemy?”* (2008)
105. Pan **Arkadiusz Krężel**, Przewodniczący Rady Nadzorczej, Impexmetal S.A. – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
106. Pani **Barbara Kudrycka**, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
107. Pan **Warcisław Kunc**, Dyrektor, Opera na Zamku w Szczecinie – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
108. Pan **Lesław Kuzaj**, Dyrektor GE w Europie Środkowej, GE International S.A. – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jak zapewnić samodzielność energetyczną wsi?”* (2008)
109. Pan dr hab. **Roman Kuźniar**, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Uniwersytet Warszawski, doradca Prezydenta RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Interesy globalne Polski w transformującym się świecie”* (2010)
110. Pan **Aleksander Kwaśniewski**, Prezydent RP w latach 1995-2005 – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
111. Pan prof. dr hab. **Stefan Kwiatkowski**, Komitet Nauk Pedagogicznych PAN – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jakich kwalifikacji będzie potrzebowała polska gospodarka w roku 2020?”* (2008)
112. Pan **Aleksander Kwiatkowski**, Prezes, AT Kearney – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jaka infrastruktura dla konkurencyjności przedsiębiorstw?”* (2008)
113. Pan dr hab. **Marek Kwiek**, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Centrum Studiów nad Polityką Publiczną – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
114. Pan dr **Jerzy Lackowski**, Uniwersytet Jagielloński, Studium Pedagogiczne – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
115. Pan **Mirosław Lech**, Przewodniczący, Związek Gmin Wiejskich Woj. Podlaskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim – Modernizacja Polski z perspektywy wsi* (2008)
116. Pan prof. dr hab. **Ryszard Legutko**, Posel do Parlamentu Europejskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
117. Pan dr **Janusz Lewandowski**, Komisarz UE ds. Budżetu – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Wybory cywilizacyjne Polski w perspektywie do roku 2030” oraz w V Kongresie Obywatelskim* (2009, 2010)
118. Pan **Paweł Lisicki**, Redaktor Naczelny, „Rzeczpospolita” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
119. Pan dr **Cezary Lusiński**, Dyrektor, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Polityki Bezpieczeństwa Międzynarodowego – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
120. Pani prof. dr hab. **Beata Łaciak**, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Skąd się biorą nasze style życia i jakie mają znaczenie dla rozwoju Polski oraz polityki publicznej?”* (2010)
121. Pan dr **Michał Łuczewski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii UW – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Współnotowość w duchu romantycznym”* (2009, 2010)

122. Pan dr **Piotr Łysoń**, Zastępca Dyrektora ds. Rozwoju Obszarów Wiejskich w Ramach Polityki Spójności, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Lepsza komunikacja szansą rozwojowo-modernizacyjną dla wsi i aglomeracji miejskich”* (2008)
123. Pani **Anna Machalica-Pułtorak**, Prezes, Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
124. Pani **Iwona Majewska-Opiełka**, Akademia Skutecznego Działania – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
125. Pan dr hab. prof. UW **Zbigniew Marciniak**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
126. Pan **Krzysztof Mazur**, Prezes, Klub Jagielloński – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009) – *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?*
127. Pani **Marta Megger**, Studentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: Czy szkoła uczy Razem?* (2009)
128. Pan prof. dr hab. **Andrzej Mencwel**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Kultury Polskiej – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
129. Pan **Bartłomiej Michałowski**, Współorganizator Ruchu Obywatelskiego Normalne Państwo – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
130. Pan **Grzegorz Miecugow**, Szef Zespołu Wydawców, TVN 24 – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
131. Pani **Magdalena Mike**, Uniwersytet Śląski – *Udział w II Kongresie Obywatelskim: „Polska, moje miejsce – głos młodego pokolenia”* (2007)
132. Pani dr **Dominika Milczarek-Andrzejewska**, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Trendy w rolnictwie europejskim i globalnym a ich znaczenie dla rolnictwa polskiego”* (2008)
133. Pan dr **Wojciech Misiąg**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – *Udział w I i IV Kongresie Obywatelskim* (2005, 2009)
134. Pan **Mateusz Morawiecki**, Prezes Zarządu, Banku Zachodniego WBK S.A. – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
135. Pan **Wojciech Morawski**, Prezes Zarządu, Atlantic Sp.z.o.o. – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
136. Pan **Zbigniew Nosowski**, Redaktor Naczelny, Miesięcznik „Więź” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
137. Pan dr hab. **Andrzej Nowak**, prof. UJ, Uniwersytet Jagielloński – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaka narracja narodowa w XXI wieku?”* (2010)
138. Pan dr **Tomasz Nowakowski**, Telekomunikacja Polska S.A. – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
139. Pani dr **Hanna Nowak-Radziejowska**, Centrum Nauki Kopernik – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Co warunkuje działania Razem – uwagi wynikające z doświadczenia praktycznego”* (2009)
140. Pan prof. dr hab. **Maciej Nowicki**, były Minister Ochrony Środowiska – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Środowisko naturalne – przesłanka czy ograniczenie rozwoju?”* (2010)
141. Pan **Maciej Nowicki**, Newsweek Polska – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
142. Pan **Jacek Nowiński**, Dyrektor Biblioteki Elbląskiej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak lepiej wykorzystać instytucje kultury dla rozwoju kulturowego Polaków?”* (2010)

143. Pan **Paweł Olechnowicz**, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny, Grupa LOTOS S.A.- *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Rozwój i ekspansja zagraniczna polskich firm narzędziem budowy podmiotowości Polski” (2010)*
144. Pani dr **Iwona Oliwińska**, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie są style życia „srebrnych” generacji, jak się będą zmieniały i jakie to może mieć znaczenie dla rozwoju Polski” (2010)*
145. Pani **Joanna Orlik**, Dyrektor, Małopolski Instytut Kultury – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
146. Pani **Zofia Oszacka**, Wójt Gminy Lanckorona – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
147. Pan **Piotr Pacewicz**, Zastępca Redaktora Naczelnego, Gazeta Wyborcza – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim (2009, 2010)*
148. Pan **Witold Palosz**, Marshall Space Flight Center – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Lekcje z amerykańskiego systemu akademickiego” (2008)*
149. Pani prof. dr hab. **Anna Pałubicka**, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Filozofii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Jakie Razem dla modernizacji i rozwoju?” (2009)*
150. Pan dr **Tomasz Parteka**, Dyrektor, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Departament Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
151. Pan **Bartłomiej Pawlak**, były Dyrektor, PKO BP – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jak zarządzać majątkiem państwowym?” (2008)*
152. Pan **Waldemar Pawlak**, Wicepremier, Minister Gospodarki – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
153. Pan prof. dr hab. **Leszek Pawłowicz**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaka architektura międzynarodowego bezpieczeństwa finansowego posłuży Polsce?” (2010)*
154. Pan **Enrico Pavoni**, Prezes Zarządu, Fiat Auto Poland – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Talenty Polaków z perspektywy biznesowej” (2010)*
155. Pan dr **Marcin Piątkowski**, Akademia Leona Koźmińskiego, Centrum Badawcze TIGER – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Jakie cele rozwoju gospodarczego? – między wzrostem a spójnością” (2009)*
156. Pani prof. dr hab. **Hanna Podedworna**, Wydział Nauk Humanistycznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Style życia mieszkańców wsi” (2010)*
157. Pani **Joanna Pommersbach**, Hay Group, Członek Rady „Szkoty Liderów” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Czy kultura organizacyjna w biznesie i w sektorze pozarządowym sprzyja rozwojowi i wykorzystaniu talentów Polaków?” (2010)*
158. Pan **Paweł Potoroczyn**, Dyrektor Instytutu Adama Mickiewicza – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie cechy i talenty Polaków mogą być przesłanką budowania poczucia własnej wartości i promocji Polski na świecie oraz w kraju, skierowanej do samych Polaków?” (2010)*
159. Pan dr **Ryszard Praszki**, Stowarzyszenie Innowatorów Społecznych ASHOKA – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
160. Pan dr **Rafał Prostack**, Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
161. Pan **Wojciech Przybylski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*

162. Pan prof. dr hab. **Janusz Rachoń**, Senator RP, Przewodniczący Rady Narodowego Centrum Badań i Rozwoju – *Udział w V Kongresie Obywatelskim : „Mapa kompetencji Polaków” (2010)*
163. Pan **Przemysław Radwan-Röhrenscheff**, Dyrektor Generalny, Stowarzyszenie Szkoła Liderów – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
164. Pan **Witold Radwański**, Prezes Zarządu, Krokus Private Equity Sp. z o.o. – *Udział w II, II, IV i V Kongresie Obywatelskim (2007, 2008, 2009, 2010)*
165. Pani **Aleksandra Ratajczak**, doktorantka na Wydziale Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Najpierw musimy odnowić nasz język” (2010)*
166. Pani prof. dr hab. **Ewa Rewers**, Instytut Kulturoznawstwa, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „W poszukiwaniu polskiej miejskości, czyli na czym polega specyfika naszej klasy kreatywnej?” (2010)*
167. Pani **Maria Rogaczewska**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Polska w oczach młodego pokolenia” i w II Kongresie Obywatelskim (2005, 2007)*
168. Pan **Bogdan Rogala**, General Manager, Philips Lighting Central South Europe, Philips Hungary Ltd. – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Firma jako uniwersytet” (2010)*
169. Pani prof. dr hab. **Maria Romanowska**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Zarządzania w Gospodarce – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
170. Pan prof. **Jacek Rostowski**, Minister Finansów – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
171. Pan prof. **Krzysztof Rybiński**, Rektor Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie – *Udział w I, II, III i w IV Kongresie Obywatelskim (2005, 2007, 2008, 2009)*
172. Pan **Piotr Rymaszewski**, Prezes Zarządu, NFI Octava S.A. – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
173. Pani dr hab. **Iwona Sagan**, Uniwersytet Gdański, Instytut Geografii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
174. Pan **Janusz Sepioł**, Senator RP – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
175. Pan **Miroslaw Sielatycki**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Edukacji Narodowej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
176. Pan **Tomasz Siemoniak**, Sekretarz Stanu, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji – *Udział w III Kongresie Obywatelskim – Co zmienić w ustroju regionów? oraz w IV Kongresie Obywatelskim (2008, 2009)*
177. Pani prof. dr hab. **Krzyszyna Skarżyńska**, Dyrektor Pracowni Psychologii Społecznej, Polska Akademia Nauk, Instytut Psychologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
178. Pan **Marcin Skrzypek**, TNN Ośrodek Brama Grodzka / Forum Kultury Przestrzeni – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim: „Przestrzeń dla dialogu – dialog dla przestrzeni – perspektywa miejska” (2009, 2010)*
179. Pan **Waldemar Sługocki**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
180. Pan dr **Radosław Sojak**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Gdzie tkwią korzenie trudności Polaków z deliberacją publiczną i jak ją poprawić?” (2010)*
181. Pan **Jan Filip Stanifko**, Instytut Sobieskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Szkoły wyższe z perspektywy młodego pokolenia”, w IV oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Wspólnotowość w duchu republikańskim” (2008, 2009, 2010)*



182. Pani prof. dr hab. **Jadwiga Staniszki**, Uniwersytet Warszawski – *Udział w I, II i IV Kongresie Obywatelskim: „Podmiotowość dla rozwoju?”* (2005, 2007, 2009)
183. Pani **Małgorzata Starczewska-Krzysztozek** Dyrektor, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Departament Ekspercki – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Kwalifikacje potrzebne do budowy kapitału intelektualnego Polski”* (2008)
184. Pan **Zbigniew Stawowski**, Dyrektor, Instytut Myśli Józefa Tischnera – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
185. Pan prof. dr hab. **Dariusz Stola**, Prorektor ds. Współpracy z Zagranicą, Collegium Civitas – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
186. Pan **Maciej Strzembosz**, Prezes Zarządu, Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak wykorzystać media do rozwoju kulturowego Polaków?”* (2010)
187. Pani **Olga Syska**, doktorantka Uniwersytetu Warszawskiego, specjalista d/s komunikacji w przestrzeni publicznej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaka komunikacja dla budowy polskiego Razem w XXI wieku?”* (2010)
188. Pani dr hab. **Krystyna Szafranec**, prof. UMK, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Instytut Socjologii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
189. Pan dr **Tadeusz Szawiel**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
190. Pan prof. dr hab. **Marek S. Szczepański**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Śląski – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
191. Pani **Joanna Szczepkowska**, aktorka, publicystka – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim – Co znaczy Razem?* (2009)
192. Pan dr hab. **Tomasz Szlendak**, prof. UMK, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika, Instytut Socjologii – *Udział w III i w V Kongresie Obywatelskim: „Style życia Polaków a przyszłe kierunki rozwoju gospodarczego”* (2008, 2010)
193. Pan **Marek Szta**rk, Dyrektor samorządowej instytucji kultury SZCZECIN 2016 – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Czy talenty Polaków powinny być częścią polskiej marki?”* (2010)
194. Pan prof. dr hab. **Piotr Sztompka**, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Filozoficzny, Instytut Socjologii – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Zaufanie i współpraca fundamentem rozwoju Polski”* (2008)
195. Pan dr **Piotr Szukalski**, Uniwersytet Łódzki, Katedra Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
196. Pan **Michał Szufdrzyński**, Rzeczpospolita – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
197. Pan dr hab. **Paweł Śpiewak**, prof. UW, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
198. Pan **Paweł Świeboda**, Prezes, demosEuropa Centrum Strategii Europejskiej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Chiny a sprawa Polska”* (2010)
199. Pani prof. dr hab. **Elżbieta Tarkowska**, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
200. Pan dr **Alek Tarkowski**, Członek Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Nowe media – integrator czy dezintegrator polskiego społeczeństwa? Jak je wykorzystać dla poprawy komunikacji Polaków?”* (2010)

201. Pan prof. dr hab. **Janusz Tazbir**, Polska Akademia Nauk – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
202. Pan prof. dr hab. **Waldemar Tłokiński**, J.M. Rektor, Ateneum – Szkoła Wyższa – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
203. Pan dr **Cezary Trutkowski**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
204. Pan **Piotr Uszok**, Prezydent Miasta Katowice – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
205. Pan **Lech Wałęsa**, były Prezydent RP – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Na jakich wartościach oprzeć przyszłość Polski i świata?”* (2009)
206. Pan dr **Andrzej Waśkiewicz**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
207. Pani dr hab. **Marzena Weresa**, prof. nadzw. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Gospodarki Światowej – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Dziś i jutro sektorowej konkurencyjności polskiej gospodarki”* (2009)
208. Pani dr **Karolina Wigura**, „Kultura Liberalna” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim; „Współnotowość w duchu liberalnym”* (2010)
209. Pani **Aneta Wilmańska**, Wiceprezes Zarządu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Rola sektora szkoleniowego w systemie edukacji XXI wieku”* (2010)
210. Pan **Maciej Witucki**, Prezes Zarządu, Telekomunikacja Polska S.A. – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego”, w IV Kongresie Obywatelskim oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Mądrze do przodu”* (2008, 2009, 2010)
211. Pan prof. dr hab. **Aleksander Wolszczan**, Uniwersytet Stanowy w Pensylwanii/ Penn State University, Department of Astronomy and Astrophysics – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Rola elit w modernizacji Polski”* (2008)
212. Pan dr **Artur Wołek**, Wyższa Szkoła Biznesu NLU, Zakład Teorii i Filozofii Polityki – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
213. Pan **Piotr Grzegorz Woźniak**, b. Minister Gospodarki, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Bezpieczeństwo energetyczne – ścieżka krytyczna”* (2008)
214. Pan **Marek Woźniak**, Marszałek Województwa Wielkopolskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „ Jak budować regiony z krwi i kości?”* (2008)
215. Pan prof. dr hab. **Jerzy Woźnicki**, Prezes Zarządu, Fundacja Rektorów Polskich – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
216. Pan dr hab. **Cezary Wójcik**, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Co zadecyduje o rozwoju Polski w XXI w?”* (2010)
217. Pan **Marek Wójcik**, Zastępca Dyrektora Biura, Związek Powiatów Polskich – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Kształtowanie rozwoju lokalnego w perspektywie dynamicznych zmian cywilizacyjnych”* (2010)
218. Pani **Irena Wóycicka**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – *Udział w I i II Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007)
219. Pan **Jan Wróbel**, Dyrektor, I Społeczne Liceum Ogólnokształcące im. Maharadży Jam Saheba Digvijay Sinhji – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)



220. Pan **Jakub Wygnański**, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „STOCZNIA” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak zwiększyć partycypację obywateli w rządzeniu?”* (2010)
221. Pani **Anna Wyka**, Collegium Civitas – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
222. Pan **Jerzy Zająkała**, Wójt Gminy Łubianka w województwie kujawsko-pomorskim – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
223. Pan **Janusz Zaleski**, Prezes Zarządu, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Politechnika Wrocławska – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
224. Pan **Piotr Zaremba**, dziennikarz – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
225. Pan **Andrzej Zarębski**, niezależny ekspert ds. mediów – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
226. Pan dr hab. **Tomasz Zarycki**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Studiów Społecznych – *Udział w I, III i V Kongresie Obywatelskim* (2005, 2008, 2010)
227. O. **Maciej Zięba**, Dyrektor, Europejskie Centrum Solidarności – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
228. Pan **Grzegorz Ziomek**, Dyrektor, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Departament Administracji Publicznej – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
229. Pan prof. dr hab. **Marek Ziółkowski**, Wicemarszałek Senatu RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie Razem Polaków w XXI wieku?”* (2010)
230. Pan dr **Radosław Zubek**, European Institute, London School of Economics – *Udział w I oraz III Kongresie Obywatelskim: „Jak usprawnić planowanie procesem legislacyjnym?”* (2005, 2008)
231. Pan dr hab. **Marek Zubik**, prof. UW, Przewodniczący Rady Legislacyjnej przy Prezesie Rady Ministrów – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak poprawić polską legislację?”* (2010)
232. Pan **Jacek Żakowski**, Tygodnik „Polityka” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
233. Pan **Piotr Żuber**, Dyrektor, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „O nowy kształt polityki regionalnej”* (2008)
234. Pan dr **Tomasz Żukowski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Polityki Społecznej – *Udział w I i II Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007)
235. Pan prof. dr hab. **Karol Życzkowski**, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Fizyki – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
236. Pan prof. dr hab. **Maciej Żylicz**, Prezes, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej – *Udział w I i III Kongresie Obywatelskim – Jaka reforma nauki i szkół wyższych w Polsce?* (2005, 2008)
237. Pani dr **Marzena Żylińska** – Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Toruniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „W stronę nowej kultury nauczania i uczenia się”* (2010)

## PUBLIKACJE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

- *Talenty Polaków*, Gdańsk, 2010
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk, 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?*, Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.?*, Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?*, Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI w.?*, Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?*, Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI w.* — wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?* — wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030* — wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?*, Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy — w pułapce autostereotypów?*, Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008

- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji — szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* — Po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* — z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości — dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?*, Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje — Szanse czy zagrożenia?*, Gdańsk 2005 — z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jak poprawić dialog Polaków*, Gdańsk, 2005 — z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jakie elity są potrzebne Polsce*, Gdańsk 2005 — z okazji Kongresu Obywatelskiego

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony [www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)

Uczestnicy  
V Kongresu Obywatelskiego  
w czasie obrad plenarnych



Rozmawiają  
prof. dr hab. Danuta Hübner  
i Stefan Widomski,  
były wiceprezes Nokia Group



Za stołem prezydyjnym siedzą:  
prof. dr hab. Marek Ziółkowski,  
dr. hab. Andrzej Nowak, prof. UJ,  
dr hab. Cezary Wójcik, prof. SGH,  
Krystyna Janda,  
Maciej Witucki,  
Aleksandra Ratajczak



ISBN 978-83-7615-064-2

[www.pfo.net.pl](http://www.pfo.net.pl)



## O Polskim Forum Obywatelskim

To piękna i ważna inicjatywa, której znaczenie rośnie z roku na rok. Olbrzymim sukcesem jest to, że tak **wielu ludzi chce się stawić sobie pytania** dotyczące dobra wspólnego i **wspólnie szukać rozwiązań**. Zaproszeni zostali wspaniali ludzie, wielu wystąpień słuchałam z wielkim zainteresowaniem i prawdziwą przyjemnością.

*Marzena Żylińska, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Toruniu*

Pozdrawiamy bardzo serdecznie, życzymy ciągle **otwartości umysłu i determinacji w działaniu na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego**.

Nie jest prosto dotrzeć do wszystkich ludzi, i to też nie jest możliwe. Niemniej każdy człowiek, który zrozumie więcej, a potem jeszcze wniesie swój wkład w środowisko, jest dodatkową nadzieją, że naszym dzieciom czy wnukom pozostawimy lepszą Polskę.

*Hanna Ilnicka, Femina*

(...) od dłuższego czasu uważnie i z ogromnym zainteresowaniem śledzę projekt PFO (bardzo mi ośobiście bliski), przeczytałem wszystkie dostępne materiały oraz skutecznie korzystam z **żywych i niezwykle istotnych opinii, ocen, diagnoz i sugestii** wspaniałych autorytetów.

Gratuluję Państwu aktywności oraz znakomitego poziomu!

*Krzysztof Markiel, Dyrektor, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego*

Publikowane przez Państwa materiały stanowią **niewzwykle cenne źródło inspiracji** między innymi w działalności Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego oraz wydawanego przez nas kwartalnika „Przegląd Wielkopolski”.

*Stanisław Stopeń, Prezes, Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego w Poznaniu*

Dziękuję za interesującą publikację. Ponieważ jestem z moimi studentami Uniwersytetu Warszawskiego nie tylko w kontakcie osobistym ale też elektronicznym – za ich zgodą wysyłam to, co moim zdaniem jest **potrzebne do ich kształcenia**. Proszę przyjąć wyrazy poważania.

*Ryszard J. Lassota, Ph.D.*

ISBN 978-83-7615-064-2

www.pfo.net.pl

K O N G R E S



O B Y W A T E L S K I

Talenty Polaków

– V Kongres Obywatelski –



Gdańsk 2010

## O Kongresach Obywatelskich

Jestem pod wrażeniem Kongresu. **Takie wydarzenia upewniają mnie w przekonaniu, że istnieje Polska prawdziwa, tak różna od tej medialnej**. Polska ludzi kompetentnych, żarliwie prezentujących swe przekonania, autentycznie zaangażowanych w proces Naprawy Rzeczypospolitej. W trakcie Kongresu ścierały się poglądy czasem całkowicie odmienne, ale motywacje sporów nie były związane z egoistycznymi celami uczestników lecz pragnieniem wypracowania płaszczyzny porozumienia. Spotkali się wybitni znawcy dziedzin szczegółowych, studenci, działacze samorządowi, ludzie młodzi i starsi, poświęcając swój czas na dyskusję o naszych sprawach. Myślę, że Kongres spełnił również rolę edukacyjną pozwalając uczestnikom na ubogacenie swych horyzontów.

*Marek Darecki, WSK „PZL-Rzeszów” S.A.*

Kongres Obywatelski był dokładnie tym, czym miał być: **dobrowolnym spotkaniem rodaków** z różnych stron Rzeczypospolitej, spod różnych sztyłów i sztandarów, ludzi różnych generacji, profesji i przekonań, ale przede wszystkim myślących i wrażliwych jako o b y w a t e l e, których łączy poczucie, lub może przecucie?, że oto znów mają coś ważnego do zrobienia...

*Jacek Jakubiec, Fundacja Kultury Ekologicznej*

Jeszcze raz dziękuję za możliwość uczestnictwa w tak ważnym wydarzeniu. Gratuluję, dziękuję. **To genialna inicjatywa**. To również doskonały przykład wzorowej organizacji, świetnie dobranych tematów, imponującej listy Gości, bardzo wysokiego poziomu wystąpień i gruntownej analizy przedstawianych tematów. Cieszę się, że już kolejny raz w Kongresie mogłem uczestniczyć. Dla mnie osoby z najgłębszej z możliwych polskich prowincji **Kongres był również wielkim wydarzeniem towarzyskim i terapeutycznym** z zakresu terapii psychiczno-socjalizującej. Pięknie dziękuję.

*Jerzy Nazaruk, działacz społeczny z Sejny*

(...) **Inicjatywa** zwołania Kongresu Obywatelskiego, a w ślad za nim stworzenia stałego forum dyskusyjnego, **jest niesłychanie cenna i może odegrać ważną dla Polski rolę**. Głos świadomych obywateli musi zabrzmieć silnie i zdecydowanie, jeśli chcemy, aby Polska była rzeczywiście państwem obywatelskim. Przebieg Kongresu wyraźnie dowiódł, że jest to możliwe. (...)

*Jerzy Regulski, Prezes, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej*

W imieniu Fundacji „Rodzice Szkoły” serdecznie dziękuję za zorganizowanie i przeprowadzenie tak **wspaniałego przedsięwzięcia**, jakim był Kongres Obywatelski. W tym dniu, wśród wielu osób zaangażowanych w rozmaite działania obywatelskie, pozytywnie myślących i mających świadomość, że „nic o nas bez nas” **poczuliśmy się wszyscy ważni i razem**.

*Maria Szpilowska, Prezes Zarządu Fundacji „Rodzice Szkoły”*

Wolność i Solidarność nr 32



(...) **Polska potrzebuje odnowy kulturowej.**

Nie jako swego rodzaju luksusu czy dodatku do dotychczasowego świetnego funkcjonowania, ale jako warunku koniecznego dalszego rozwoju. Bez niej nie nauczymy się wykorzystywać swych potencjałów zbiorowych, zamieniać indywidualnej kreatywności w kreatywne przedsiębiorstwa i instytucje, nie stworzymy polskiej Nokii.

Potrzebujemy odnowy kulturowej zarówno na poziomie naszego „ja” indywidualnego, jak i zbiorowego. Innymi słowy, **potrzebujemy bardziej dojrzałej podmiotowości indywidualnej i zbiorowej. Dopiero wówczas zmieni się kultura funkcjonowania naszych szkół, uczelni, przedsiębiorstw, urzędów, klubów sportowych itd.** Dopiero wówczas będziemy mieli realne szanse na rozwój proinnowacyjny, na zbudowanie przewag konkurencyjnych opartych na inwencji oraz dobrym wykorzystaniu talentów. (...)

Fragment wypowiedzi na V Kongresie Obywatelskim



**dr Jan Szomburg**

Inicjator i Organizator Kongresów Obywatelskich,  
Dyrektor Polskiego Forum Obywatelskiego



Uczestnicy  
V Kongresu Obywatelskiego  
w czasie obrad plenarnych



Siedzą od lewej:  
Edwin Bendyk,  
dr hab. Paweł Śpiewak, prof. UW,  
prof. dr hab. Danuta Hübner,  
dr Marta Bucholc,  
dr hab. Tomasz Zarycki,  
Jan Krzysztof Bielecki,  
dr hab. Ireneusz Biłatecki, prof. UW,  
prof. Beata Łaciak,  
Witold Radwański



Siedzą od lewej:  
dr Jan Szomburg,  
Aleksander Kwaśniewski,  
dr Janusz Lewandowski,  
prof. Ryszard Legutko



Uczestnicy  
V Kongresu Obywatelskiego  
w czasie obrad plenarnych



Rozmawiają  
prof. dr hab. Danuta Hübner  
i Stefan Widomski,  
były wiceprezes Nokia Group



Za stołem prezydiąlnym siedzą:  
prof. dr hab. Marek Ziółkowski,  
dr hab. Andrzej Nowak, prof. UJ,  
dr hab. Cezary Wójcik, prof. SGH,  
Krystyna Janda,  
Maciej Witucki,  
Aleksandra Ratajczak

Znamy swoją skłonność do tworzenia mitów narodowych. Dziś jednak musimy przestać karmić się „mitem zielonej wyspy”. Możemy go od czasu do czasu przywoływać, żeby o naszej energii i legendarnej przedsiębiorczości nie zapomnieć, ale patrzmy w przyszłość. **Musimy iść do przodu coraz szybciej, bo świat na nas nie będzie czekał. Ale musimy iść w inny niż dotychczas sposób – mądrze i razem.** To znaczy, że o wiele więcej rzeczy musimy tworzyć jako społeczeństwo – zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i obywatelskim.

Energia świadomych, debatujących obywateli, to najlepsza podstawa do konsekwentnego wyznaczania, a następnie realizacji celów cywilizacyjnych. Musimy się nauczyć debatować – przede wszystkim po to, żebyśmy mogli wystawiać cenzurkę kolejnym etapom, żebyśmy za każdym razem odznaczali to, co jest zrobione i umieli zarządzać dalszym ciągiem rozwoju Polski.

Fragment wypowiedzi na V Kongresie Obywatelskim



**Maciej Witucki**

Przewodniczący Rady Programowej  
Polskiego Forum Obywatelskiego,  
Prezes Zarządu Telekomunikacji Polskiej