



# Biuletyn Instytutu Wolności

nr 22 / listopad 2017

## Przywództwo dla Polski w XXI wieku. Jacy powinni być nasi liderzy?

O tym, że polskie życie publiczne potrzebuje zmiany pokoleniowej, mówi się od lat. Należy jednak przyznać, że nie chodzi wyłącznie o wprowadzenie do polityki, mediów czy biznesu nowych twarzy. Jeśli chcemy wykorzystać nadchodzące wyzwania z korzyścią dla Polski, do elit musi zostać wprowadzona nowa jakość. Potrzebne są do tego osoby myślące w nowoczesny sposób, wyprzedzające swoje czasy.

Czym powinni się kierować, jakie kompetencje powinni mieć nowi polscy liderzy? Pytanie to postanowiliśmy zadać absolwentom III edycji Szkoły Przywództwa Instytutu Wolności – młodym ekspertom z różnorodnym doświadczeniem z wielu dziedzin życia społecznego. To osoby dysponujące najświeższym spojrzeniem, dostrzegający zmiany zachodzące we współczesnym świecie, ale także praktycy, którzy spotykają się z problemem przywództwa w swojej codziennej działalności. Wierzymy, że to oni są w stanie dać nam najbardziej trafną odpowiedź na pytanie, jakich elit potrzebuje dziś Polska.

**Agata Wittchen-Barełkowska**, Redefinicja przywództwa

**Agnieszka Laskowska**, Kto decyduje o twoim życiu?

**Rafał Kędzior**, Dobre przywództwo w polityce

**Joanna Świątek**, Czynniki wpływające na efektywne przywództwo – czy bycie efektywnym liderem jest predyspozycją czy wyborem?



**Instytut Wolności**  
Bezpieczna Przyszłość dla Polski

**Agata Wittchen-Barełkowska**, prezes zarządu NU Foundation,  
absolwentka Szkoły Przywództwa

## REDEFINICJA PRZYWÓDZTWA

Czy definicją przywództwa jest sukces? Czy przywódca to ten, za którym idą tłumy? Czy mijając przywódcę na ulicy, zwróciłibyśmy na niego uwagę w codziennym tłumie? Co ją/go wyróżnia? Co jest nieodłącznym elementem przywództwa? Co w przywódcach zachwyca i zadziwia?

### SPOKÓJ

Przywódcy zaskakują spokojem i opanowaniem. Można nawet powiedzieć, że jest to rodzaj swoistego wycofania. Wbrew stereotypom, nie epatują swoim sukcesem, nie udowadniają swoich racji za wszelką cenę. Z uwagą i zainteresowaniem słuchają innych, taktownie reagują na nietaktowne komentarze. Są spokojni i uważni. Otwarci na sytuację, w której się znajdują, na ludzi, z którymi przyszło im się spotkać. Większość z nich chętnie dzieli się swoim sukcesem, chcąc pomnożyć go w innych ludziach. Ta autentyczna chęć spotkania i dzielenia się wiedzą jest zachwycająca - tym bardziej, że najczęściej jest to zupełnie inna wiedza, niż ta spotykana na co dzień na uczelniach. Ta wiedza oparta jest na praktyce, doświadczeniu, na zbudowanych w życiu relacjach, na poniesionych porażkach i popełnionych błędach. Spokój przywódców jest spokojem ludzi, którzy wiedzą, że można się mylić, a mimo tego (albo właśnie dzięki temu!) zejść daleko.

### SKROMNOŚĆ

Większość przywódców nie wyróżnia się na pierwszy rzut oka. Częścią ich wizerunku jest skromność i pokora. Można by przejść obok, nie zwracając na nich szczególnej uwagi – nie domyślając się nawet ciężącej na nich odpowiedzialności, podejmowanych przez nich decyzji, mających wpływ na życie wielu ludzi lub losy państwa, wielkości kapitałów, którymi obracają. Przywódcy umieją zachować dystans do siebie, wyróżniają się dyskretną elegancją. Ich pokora powoduje, że nie tylko nie tracą, lecz wręcz zyskują jeszcze większą klasę. Ich przywództwo jest nienachalne. Nie rzuca się w oczy, ale jednocześnie nie pozostawia żadnych wątpliwości.

### BLISCY

Przywódcy mówią o swojej rodzinie. Mają żony/mężów, którzy nie mogą przez nich spać, dzieci, które trzeba odebrać z lotniska, córki na stypendiach, synów zadających pytania, przyjaciół, którym ufają i z którymi współdziałają. Przywódcy nie są sami. Mają siłę płynącą z bliskości innych ludzi, nie boją się pytać ich o radę,



foto. Jakub Wittchen

„Spokój przywódców jest spokojem ludzi, którzy wiedzą, że można się mylić, a mimo tego (albo właśnie dzięki temu!) zejść daleko.”

Agata Wittchen-Barełkowska

Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)

[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)






stawiają najbliższych na pierwszym miejscu, spieszą się do nich po wykładach. Niektórych pamięć o bliskich, którzy odeszli, napędza do działania. Przywódcy mają zwykłe życie i respektują jego prawa.

## RÓŻNORODNOŚĆ

Nie ma jednego typu ani wzorca przywódcy. Nie ma gwarancji stania się przywódcą. Jest chęć działania, odwaga, otwartość, zachwyt drugim człowiekiem, szacunek dla trudnych doświadczeń, poszanowanie dla odmienności poglądów, konsekwencja, umiejętność wyrzeczenia. Jest potrzeba zrobienia w życiu miejsca na coś więcej. Jest chęć uczenia się od innych. Jest wiara, że nie ma rzeczy niemożliwych, tylko niektóre wymagają trochę więcej zachodu.



Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)

[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)



**Agnieszka Laskowska**, Fundacja SejmLog,  
absolwentka Szkoły Przywództwa

## Kto decyduje o twoim życiu?

Wyobraź sobie człowieka, który codziennie w jakimś stopniu decyduje o Twoim życiu.

O tym, ile płacisz za benzynę. Z jaką prędkością możesz się poruszać. Jakiej wysokości mandat przyjdzie ci zapłacić. Kiedy musisz zapiąć pasy bezpieczeństwa. Czy możesz parkować w danym miejscu, a jeśli nie – ile będzie cię kosztowało odholowanie samochodu.

Ten człowiek decyduje o tym, na jakie leki będzie cię stać. Jak długo będziesz czekał w kolejce do specjalisty. Kiedy zostanie zoperowane twoje schorzenie.

Ile płacisz w sklepie za codzienne zakupy. Jak wysoki VAT będziesz płacił za dziecięce ubranka. Czy otrzymasz miejsce dla dziecka w żłobku. Czego będzie uczyło się ono na lekcjach biologii i historii. Jakie lektury będzie musiało przeczytać i czy będziesz płacił za jego studia.

Decyduje też o tym, ile może trwać twój urlop. Czy możesz wybudować sobie dom na własnej posesji i czy możesz wyciąć drzewo, które się na niej znajduje.

Może również zdecydować, że zabierze ci dzieci. Bo jesteś ubogi, albo niepełnosprawny.

Brzmi znajomo?

Człowiek, o którym mowa, to urzędnik, polityk, referent w urzędzie miasta, czy nawet działacz partyjny. To on kształtuje prawo wpływające na niemal każdy aspekt twojego życia. Co łączy powyższe zawody, abstrahując od wspomnianych pytań?

Najniższy stopień poważania społecznego.

Wg danych raportu CBOS, (z 2013r – brak świeższych zestawień) w/w zawody cieszą się wątpliwym poważaniem społecznym. Niemal wszystkie są umiejscowione na szarym końcu. Proszę tylko spojrzeć na załączone zestawienie.

Skąd tak niskie noty wobec naszych decydentów? Czy żyje nam się na tyle źle, byśmy tak surowo oceniali ich działania? Czy darzymy ich choćby elementarną dawką szacunku?

„Niechęć społeczna wobec polityków oraz niskie zarobki wśród urzędników nie zachęcają wykształconych ludzi do podejmowania się tej roli.”

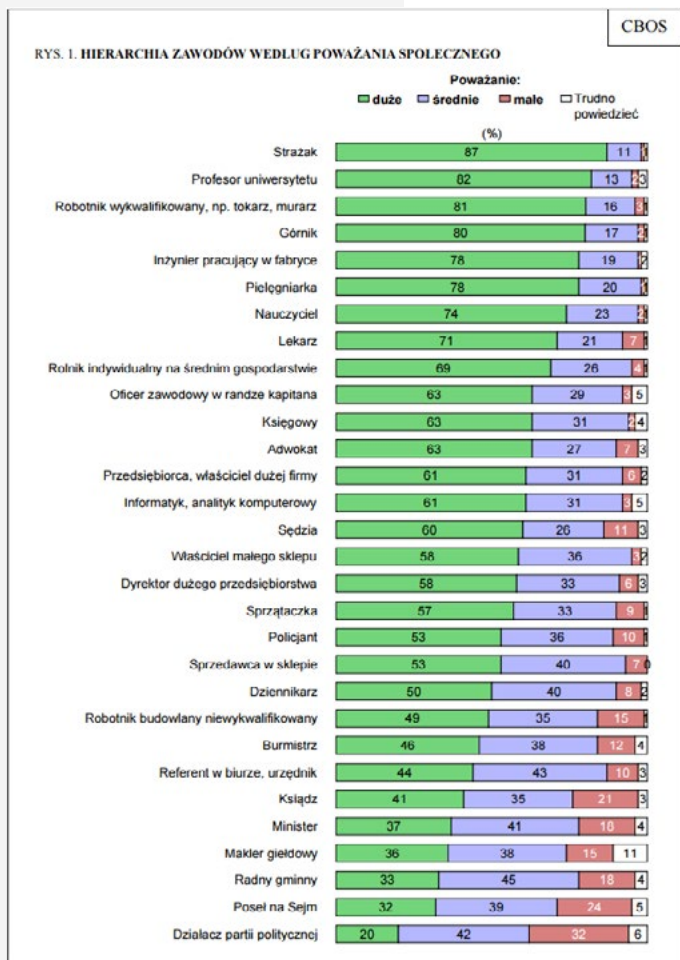
Agnieszka Laskowska

Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)

[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)



Z całą pewnością jedną z przyczyn jest brak wykształconej kultury politycznej i płytkość polityki prezentowanej w mediach. W połączeniu ze spuścizną poprzedniego systemu stanowi to niezłą mieszankę.



Ci ludzie odpowiedzialni są za podejmowanie niezwykle ważnych decyzji, często obarczonych sporym ryzykiem. Biorą na swoje barki ciężar stanowienia prawa oraz odpowiedzialność za podjęte decyzje. Nie doceniamy ich wpływu na nasze codzienne życie, czego dowodem jest wynik wspomnianego sondażu CBOS. Niechęć społeczna wobec wspomnianych zawodów oraz stosunkowo niskie zarobki (zwłaszcza wśród urzędników) nie zachęcają wykształconych ludzi do podejmowania się tej roli społecznej.

Proszę nie traktować tych rozważań śmiertelnie poważnie. Chciałam, by zawarte refleksje zwróciły uwagę na problem braku poszanowania zawodu polityka czy urzędnika. Winowajców tego stanu rzeczy z pewnością jest wielu. Życzyłabym sobie, aby ludzie z większą rozwagą postrzegali świat polityki. Nie tylko na podstawie kolejnych afer, czy wyzwisk zasłyszanych w telewizji, ale przez pryzmat stanowienia prawa i budowania siły RP – bowiem nie bez przyczyny pracę urzędniczą nazywamy Służbą Cywilną.

Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
 Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)

[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)





**Rafał Kędzior**, prezes Stowarzyszenia AD MAXIMAM,  
absolwent Szkoły Przywództwa

## Dobre przywództwo w polityce

Peter Drucker pisał: „Co kilkaset lat w historii Zachodu miały miejsce gwałtowne przemiany. W ciągu dziesięcioleci samo społeczeństwo też podlega przemianom – pod względem światopoglądu, podstawowych wartości, struktur społecznych i politycznych, nauk humanistycznych i kluczowych instytucji. Po pięćdziesięciu latach istnieje już nowy świat, a ludzie urodzeni w tym świecie nie potrafią sobie nawet wyobrazić świata, w którym żyli ich dziadkowie, w którym urodzili się ich rodzice. Nasze czasy są takim okresem transformacji. Tym razem jednak transformacja nie ogranicza się do społeczeństwa Zachodu i historii Zachodu. Tak naprawdę jedną z fundamentalnych zmian jest to, że nie ma już „zachodniej” historii i „zachodniej” cywilizacji. Jest tylko historia powszechna i cywilizacja powszechna”.

W perspektywie tego, co słusznie zauważył i opisał Peter Drucker, stosowanie dobrego przywództwa w polityce wydaje się niezwykle wymagającym i złożonym zadaniem. Niektórzy rządzący twierdzą, że jest to niemożliwe. Jednak dobre przywództwo w polityce jest możliwe i potrzebne – szczególnie dzisiaj.

Wielu praktyków i teoretyków przywództwa zwraca uwagę na to, że: „Przywództwo jest zawsze sytuacyjne, kontekstowe. Zanurzone w konkretnych uwarunkowaniach, odnoszące się do określonych okoliczności, mierzące się z wyzwaniami o specyficznych parametrach”. I chociaż nie ma jednej, właściwej i w pełni satysfakcjonującej wszystkich definicji dobrego przywództwa w polityce to jednak można wskazać zestaw cech, którymi powinni odznaczać się ci, którzy decydują się na to, by stać się liderami politycznymi, liderami nadającymi kierunek w życiu publicznym.

Liderzy, którzy stanowią przykład dobrego przywództwa w polityce, dobrze radzą sobie z wieloznacznością, złożonością i zmiennością. Koncentrują się na zrównoważeniu potrzeb wszystkich interesariuszy, w tym także swoich wewnętrznych motywów i grup interesów, które reprezentują. Nie obawiają się wchodzić w dialog z obywatelami, potrafią komunikować się z nimi, słuchać ich oraz budować z nimi relacje. Dobrzy przywódcy polityczni posiadają także rozległe kompetencje strategiczne, eksperckie, branżowe, społeczne, organizacyjne, a nawet menedżerskie.

Dobre przywództwo w polityce to mieszanka profesjonalizmu, ciężkiej pracy i relacji z ludźmi. Tom Peters stwierdził: „Wspaniali liderzy nie są wielcy tylko dzięki temu, że przewodzą ludziom. Są wielcy przede wszystkim dlatego, że znakomicie nakłaniają innych do podejmowania nowych podróży ku niewyobrażalnym obszarom”. Właśnie tacy liderzy są nam dzisiaj bardzo potrzebni, jednak jak pokazuje rzeczywistość – potrzeba jeszcze zmiany pokoleniowej, by dać im szansę na zaistnienie i umożliwić realną transformację kultury politycznej.

„Dobrzy przywódcy polityczni nie obawiają się wchodzić w dialog z obywatelami, potrafią komunikować się z nimi, słuchać ich oraz budować z nimi relacje.”

Rafał Kędzior

Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)

[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)



**Joanna Świątek**, psycholog biznesu i coach, dyrektor firmy Joanna Swiatek Consulting Ltd, absolwentka Szkoły Przywództwa

## Czynniki wpływające na efektywne przywództwo – czy bycie efektywnym liderem jest predyspozycją czy wyborem?

„W analizie przywództwa warto zwrócić uwagę na rozróżnienie prawdziwych liderów od kierowników. Zasadnicza różnica leży w zarządzaniu złożonością problemów organizacyjnych.”

Joanna Świątek

Jako psychologa zawsze interesował mnie aspekt efektywnego przywództwa? Czy jest ono wrodzone czy nabyte? Jakie czynniki zewnętrzne wpływają na działania liderów/przywódców?

Sam termin „przywództwo” ma kilkaset definicji. Analiza artykułów naukowych wydanych pomiędzy rokiem 1920 a 1990 przeprowadzona przez badaczkę Joanne Ciulla pokazała, że jest ich aż 221. Zazwyczaj sprowadzają się one do procesu wpływania na inne jednostki – przywódca ma potencjał do kierowania jedną lub wieloma osobami i zmieniania ich zachowania w określonym przez niego/nią kierunku. Wielu psychologów pracy (np. Bowers i Seashore) podkreśla, że czynniki zewnętrzne, które negatywnie wpływają na organizację nie powinny być brane pod uwagę w ocenie lidera. Ważne jest jednak to, jak lider przewiduje i reaguje na negatywne czy destruktywne czynniki zewnętrzne – na przykład globalny kryzys finansowy w latach 2007-2009 czy zjawisko Brexitu/osłabienia Unii Europejskiej od 2016 roku.

W analizie przywództwa warto zwrócić uwagę na rozróżnienie prawdziwych liderów od kierowników. Zasadnicza różnica leży w zarządzaniu złożonością problemów organizacyjnych – liderzy przewidują i zarządzają zmianami, dążą do wizji, która inspiruje innych do zmiany zachowania. Natomiast kierownicy i menadżerowie kontrolują i zarządzają strukturami firmy czy organizacji. Dla psychologów pracy, pierwszym elementem odróżniającym prawdziwych liderów od kierowników, są cechy charakteru liderów. Kirkpatrick i Locke w 1991 wyszli z założenia, że chociaż posiadanie specyficznych cech charakteru nie wystarczy do bycia efektywnym liderem, to jednak ci najznakomitsi liderzy różnią się nimi od przeciętnego „nie-lidera”. Główne cechy to motywacja, pewność siebie, zdolność poznawcza (intelekt) i wiedza o biznesie. Naukowcy zasugerowali, że cechy te pozwalają przywódcom na efektywne wdrożenie ich wizji. Przymioty takie jak charyzma, kreatywność i elastyczność nie odgrywały wg badaczy tak ważnej roli. Badania, które to udowodniały, są jednak krytykowane za brak obiektywizmu i znaczną selekcję grupy poddanej analizie.

W latach 50-tych i 60-tych popularnym stało się zwracanie uwagi na konkretne typy zachowania liderów niż ich cechy charakteru. Rozróżniono wtedy typy autokratyczne i demokratyczne. Ten pierwszy charakteryzuje się bliską superwizją i wysokim poziomem kontroli pracowników – są oni wtedy zazwyczaj słabo po-

Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosci.pl](http://szkola.institutwolnosci.pl)

[www.szkola.institutwolnosci.pl](http://www.szkola.institutwolnosci.pl)



informowani i zmotywowani, a ich sugestie rzadko brane pod uwagę. W demokratycznym przywództwie, pracownicy mają większe szanse na wyrażenie swoich opinii i uzyskanie informacji zwrotnej na ich temat. Są oni także częściej proszeni o uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji. Nie bez kozery psychologowie przyjmują, że typ demokratycznego lidera niesie za sobą więcej korzyści i zaangażowania pracowników.

W późniejszych latach pojawiła się teoria liderów sytuacyjnych, gdzie rola zewnętrznych czynników, z którymi mierzą się liderzy, determinuje ich styl i sposób dowodzenia (teoria Fiedlera). Według tej teorii cechy charakteru czy style zachowania są tylko pośrednimi w równaniu pomiędzy czynnikami zewnętrznymi a końcowym efektem. Według modelu drogi prowadzącej do celu efektywni liderzy wspierają pracowników w osiągnięciu ich celów i czerpaniu satysfakcji z wykonywanych zajęć. Efektywność liderów zależy od kilku czynników, takich jak charakterystyka pracowników (np. czy mają wewnętrzne czy zewnętrzne umiejscowienie kontroli) i czynników środowiskowych (np. wymagania pracy czy złożoność zadania). Na przykład, kiedy pracownicy czują, że mają wpływ na otaczającą ich rzeczywistość (wewnętrzne umiejscowienie kontroli), to lepiej sprawdzi się współuczestniczący lider, który szuka sugestii innych i bierze je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Jeśli natomiast pracownicy czują, że ich los zależy od czynników zewnętrznych (np. od szczęścia), to lepiej sprawdzi się dyrektywny model przywództwa. Rozpoznanie umiejscowienia kontroli u pracowników jest istotnym elementem przywództwa w dzisiejszych zmiennych czasach ekonomicznych, gdzie wielu pracowników może sądzić, że ich pozycja w pracy nie zależy od umiejętności, a raczej od czynników zewnętrznych.

Czynniki kulturowe to inny element do rozważenia. Część teorii zakłada, że konkretne zachowania liderów sprawdzą się w każdej kulturze, a inne, że będą się one sprawdzać tylko w konkretnych kulturach. Może to być ważny element, ze względu na rosnącą różnorodność pracowników w Polsce. Obecnie pracuje w Polsce kilkaset tysięcy Ukraińców, a liczba wydanych zezwoleń na pracę dla obcokrajowców wzrosła o 94% w porównaniu do roku 2015 (Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, 2017). Według badań Dorfmana i Howella takie cechy jak charyzma i przywództwo wspierające sprawdzają się w większości kultur, natomiast dyrektywność i współuczestnictwo są dobre dla konkretnych środowisk.

Przywództwo sytuacyjne było popularnym terminem w drugiej połowie XX wieku. Od początku XXI wieku coraz częściej mówiono o liderach transformujących, którzy charakteryzują się takimi cechami, jak posiadanie wizji i charyzmy. Dodatkowo, liderzy transformujący intelektualnie stymulują swoich pracowników oraz ich potrzeby emocjonalne. Są oni innowacyjni, potrafią tworzyć zespoły ludzi, które dążą do tego samego celu i nie mają egoistycznych pobudek (McKenna). W sytuacjach kryzysu (np. kryzys ekonomiczny w 2008) liderzy transformujący podnosili morale swoich pracowników dzięki skupieniu uwagi na celach organizacji i pozwoleniu swoim pracownikom na wyrażanie ich opinii.

„Ostatnie lata pokazały, że na arenie międzynarodowej zaistnieli ci liderzy, którzy przewidzieli i zareagowali w odpowiedni sposób na globalne zmiany.”

Joanna Świątek

Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)


[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)





Innym aspektem przywództwa jest etyka – kładący akcent nie tylko na umiejętnościach osiągnięcia celów, ale także sposobie, w jaki są one osiągnięte. Zgodnie z myślą platońską etyczni przywódcy nie przekładają własnych korzyści ponad korzyść swoich pracowników i cenią innych tak samo, jak siebie. Badanie Ipsos Mori przeprowadzone w 2010 w Wielkiej Brytanii pokazało jednak, że liderzy biznesu są jedną z grup z najmniejszym zaufaniem społecznych, gdyż tylko 30% ankietowanych stwierdziło, że ufałoby ich słowom. Mark Pastin (1986) wymienił główne cechy etycznych liderów: obsesja na punkcie sprawiedliwości i równości oraz traktowanie własnych interesów na równi z interesami innych. McNamara (2008) zauważa, że etyka biznesu jest świadomym wyborem i kluczowym elementem szczególnie w czasach niepewności biznesowej i wahań gospodarki, podczas których jasne granice moralności mogą być zachwiane.

Podsumowując, wiele czynników wpływa na pozytywną ocenę przywódcy. Można ją mierzyć poprzez badanie poziomu satysfakcji pracowników, wzrostu firmy czy etyki biznesowej. Dokładne pomiary, jak i precyzyjne określenie czynników wpływających na efektywne przywództwo, jest trudne, co pokazują liczne teorie definiujące efektywnych liderów. Można by rzec, że interakcja pomiędzy osobistymi cechami, jak i warunkami zewnętrznymi, odgrywa znaczącą rolę w ocenie lidera. Ostatnie lata pokazały, że na arenie międzynarodowej zaistnieli ci liderzy, którzy przewidzieli i zareagowali w odpowiedni sposób na globalne zmiany.



Trwa rekrutacja do Szkoły Przywództwa 2018  
Szczegóły na [szkola.institutwolnosc.pl](http://szkola.institutwolnosc.pl)

[www.szkola.institutwolnosc.pl](http://www.szkola.institutwolnosc.pl)

Instytut Wolności jest niezależnym politycznie think-tankiem. Instytut tworzy idee i rzetelną wiedzę z najwybitniejszymi przedstawicielami biznesu, nauki i polityki; realizuje projekty, które mają wpływać na rzeczywistość, poprawiać jakość elit i debaty publicznej, upowszechniać strategiczne myślenie o Polsce i otaczającym ją świecie.

Czekamy na Państwa reakcje: [biuro@instytutwolnosc.pl](mailto:biuro@instytutwolnosc.pl)

Zapraszamy na nasze strony:

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

[www.facebook.com/instytutwolnosc](https://www.facebook.com/instytutwolnosc)

[www.twitter.com/instwolnosc](https://www.twitter.com/instwolnosc)

[www.instytutwolnosc.salon24.pl](http://www.instytutwolnosc.salon24.pl)

Zespół redakcyjny: Maciej Piotrowski, Przemysław Barański.

---

Jeśli cenisz działalność Instytutu Wolności...

Jeśli zależy Ci na wysokiej jakości raportach, ciekawych konferencjach nadających ton debacie publicznej...

Prosimy o wsparcie Instytutu poprzez przekazanie darowizny na cele statutowe.

Twoje wsparcie umożliwi nam utrzymanie niezależności i bezstronności w dalszej działalności.

Przeznacz darowiznę:

Fundacja Instytut Wolności

ul. Hoża 27/14, 00-521 Warszawa

nr konta: 13 1090 2851 0000 0001 1924 2365

Tytułem: "Darowizna na cele statutowe"



**Instytut Wolności**

Bezpieczna Przyszłość dla Polski

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