

K | S | A | P

KRAJOWA SZKOŁA
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

WŁADYSŁAW STASIAK

wzór postawy
urzędnika państwowego

WŁADYSŁAW STASIAK –
WZÓR POSTAWY URZĘDNIKA
PAŃSTWOWEGO

Materiały z konferencji, KSAP, 25 marca 2011 r.

projekt graficzny: KotBury

ISBN 978-83-61713-53-1

zdjęcia ze stron: 7, 9, 16, 17, 19, 22, 26, 30, 36, 40, 44, 46, 51, 67 -Sebastian Szulfer

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa
tel. 22 608 01 00
www.ksap.gov.pl

WSTĘP

Niniejsza publikacja ma na celu przedstawienie sylwetki świętej pamięci Władysława Stasiaka. Władysław Stasiak był nie tylko absolwentem Pierwszej Promocji i pierwszym prezesem Stowarzyszenia Absolwentów KSAP, lecz także lubianym i cenionym przez słuchaczy wykładowcą z zakresu bezpieczeństwa narodowego. Publikacja jest podzielona na trzy części. Na pierwszą składają się materiały z konferencji pt. „Władysław Stasiak - wzór postawy urzędnika państwowego”. Druga przedstawia teksty, które napisał Władysław Stasiak. Natomiast trzecia część zawiera wspomnienia przyjaciół po katastrofie smoleńskiej.

Konferencja pt. „Władysław Stasiak - wzór postawy urzędnika państwowego” odbyła się 25 marca 2011 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Była podzielona na dwa panele: „Administracja publiczna i służba cywilna” oraz „Polska racja stanu i polityka zagraniczna”. W konferencji brały udział osoby z otoczenia Władysława Stasiaka, absolwenci i słuchacze KSAP, przyjaciele oraz wdowa, Barbara Stasiak. Przed konferencją otwarto wystawę poświęconą Władysławowi Stasiakowi. Ekspozycje specjalnie na tę okazję udostępniła ze swego prywatnego zbioru Barbara Stasiak, żona Władysława Stasiaka. W gablotach zgromadzono wiele znaków zaszczytnych, zarówno polskich, jak i zagranicznych, które w swej karierze otrzymał absolwent Pierwszej Promocji KSAP z roku

1993, całość zaś uzupełniają liczne fotografie dokumentujące jego służbę na rzecz kraju. W niniejszej publikacji zostały wykorzystane zdjęcia z otwarcia wystawy.

Druga część zawiera teksty Władysława Stasiaka. Pierwszym z nich jest dokument programowy Stowarzyszenia Studium Bezpieczeństwa Narodowego „Pro Patria”, którego założycielem i prezesem był Władysław Stasiak. Pozostałymi założycielami byli m.in. Jacek Czapotowicz, Jakub Skiba, Paweł Banaś, Paweł Soloch oraz Marek Haliniak. Dwa kolejne teksty były wcześniej publikowane w gazecie „Polska The Times”. Pierwszy, pt. „Tworzenie nowoczesnej armii idzie wolno jak budowa autostrad”, został opublikowany 23 września 2008 r. Władysław Stasiak wypowiadał się na temat armii zawodowej jako ówczesny Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego. Drugi tekst pt. „Urzędy nie mogą być apolityczne”, pochodzi z 4 lutego 2009 r. i prezentuje wypowiedź Władysława Stasiaka, ministra w Kancelarii Prezydenta RP.

Trzecia część prezentuje wspomnienia o śp. Władysławie Stasiaku napisane przez najbliższych przyjaciół, absolwentów KSAP oraz byłą dyrektorkę KSAP. Teksty te ukazały się na stronie internetowej Szkoły po katastrofie smoleńskiej.

Jacek Czapotowicz



SPIS TREŚCI

| | |
|--|----|
| Wstęp <i>Jacek Czaputowicz</i> | 3 |
| Wypowiedzi wprowadzające: <i>Jacek Czaputowicz, Dągmir Długosz, Paweł Banaś, Barbara Stasiak</i> | 7 |
| List ministra Sławomira Brodzińskiego, Szefa Służby Cywilnej, skierowany do uczestników konferencji | 8 |
| Wywiad z Władysławem Stasiakiem przeprowadzony w dniu 9 kwietnia 2010 r. przez Krzysztofa Skowrońskiego (Radio WNET) | 14 |
| „Administracja Publiczna i służba cywilna” <i>Maria Gintowt-Jankowicz, Jakub Skiba, Ryszard Kalisz, Jacek Jezierski, Zbigniew Rykowski</i> | 17 |
| „Polska racja stanu, bezpieczeństwo i polityka zagraniczna” <i>Jacek Czaputowicz, Bolesław Balcerowicz, Jan Pastwa, Paweł Solocho, Paweł Zołoteńki</i> | 36 |
| Teksty Władysława Stasiaka | 54 |
| Dokument programowy Stowarzyszenia Studium Bezpieczeństwa Narodowego „Pro Patria” | 54 |
| <i>Tworzenie nowoczesnej armii idzie wolno jak budowa autostrad</i> „Polska The Times”, z 23 września 2008 roku | 58 |
| <i>Urzędy nie mogą być apolityczne</i> Polska The Times, z 4 lutego 2009 roku | 60 |
| Władysław Stasiak o Krajowej Szkole Administracji Publicznej | 61 |
| Wspomnienia: <i>Maria Gintowt-Jankowicz, Robert Kupiecki, Jan Pastwa, Paweł Banaś, Marek Haliniak</i> | 62 |



WYPOWIEDZI WPROWADZAJĄCE

Jacek Czaputowicz, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

Przed kilkunastu miesiącami uczestniczyliśmy w ostatnim pożegnaniu pary prezydenckiej oraz członków polskiej delegacji, którzy w sobotni poranek 10 kwietnia zginęli pod Smoleńskiem. Świetnie pamiętamy kolumny samochodów przejeżdżające w pobliżu Szkoły. Wśród tych, których wtedy żegnaliśmy, był szef Kancelarii Prezydenta RP Władysław Stasiak. Dla nas szczególne znaczenie ma to, że był on absolwentem KSAP i pierwszym przewodniczącym stowarzyszenia jej absolwentów, a w ostatnim czasie także - bardzo cenionym jej wykładowcą. Kilka miesięcy przed katastrofą prowadził lubiane przez słuchaczy zajęcia z zakresu bezpieczeństwa narodowego. Jego osoba na trwałe wpisze się w historię Szkoły.

Pamięć o zmarłych zobowiązuje nas do utrwalenia ich dorobku i przekazania go kolejnym pokoleniom. Władysław Stasiak był przykładem osoby bez reszty oddanej służbie państwu. Pełnił odpowiedzialne funkcje państwowe. Był ministrem spraw wewnętrznych i administracji, szefem Biura Bezpieczeństwa Narodowego, wiceprezydentem Warszawy. Ostatnią jego funkcją było szefowanie Kancelarii Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego. Niewątpliwie trafny jest więc tytuł konferencji: „Władysław Stasiak - wzór postawy urzędnika



państwowego”. Spotkanie odbywa się z inicjatywy Stowarzyszenia Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Działalność publiczna Władysława Stasiaka dotyczyła dwóch szerokich obszarów: administracji publicznej i służby cywilnej oraz bezpieczeństwa w wymiarze wewnętrznym i międzynarodowym. W panelach poświęconych tym dwóm obszarom wezmą udział osoby, które są autorytetami w swoich dziedzinach i które w swojej służbie publicznej zetknęły się w jakiś sposób z działalnością Władysława Stasiaka. Pragniemy wspólnie rozważyć główne wątki jego myśli na temat państwa oraz zastanowić się nad ich aktualnością.

List ministra Sławomira Brodzińskiego, Szefa Służby Cywilnej, skierowany do uczestników konferencji

Szanowna Pani Barbaro!

Szanowny Panie Dyrektorze!

Szanowni Państwo!

Za dwa tygodnie przypada rocznica tragicznej katastrofy, która niespodziewanie przerwała życie prawie stu ludzi, w tym Prezydenta Rzeczypospolitej oraz jego Małżonki. Wśród ofiar tej tragedii był również szef Kancelarii Prezydenta RP, absolwent Pierwszej Promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, śp. Władysław Stasiak. Dzisiejsza konferencja to właściwy moment, aby nie tylko przypomnieć jego sylwetkę i drogę zawodową, ale także zastanowić się nad tym, jakim był człowiekiem, obywatelem i urzędnikiem, co po sobie zostawił oraz czego mogą uczyć się od niego młodszy koledzy, dopiero rozpoczynający służbę publiczną - czy to jako słuchacze KSAP, czy też podejmując pierwszą pracę w administracji.

Po ukończeniu Krajowej Szkoły Administracji Publicznej Władysław Stasiak rozpoczął pracę jako szeregowy pracownik Najwyższej Izby Kontroli. Swój awans na kolejne, coraz wyższe i coraz bardziej odpowiedzialne stanowiska - zarówno w NIK, jak i później w Urzędzie m.st. Warszawy, Biurze Bezpieczeństwa Narodowego, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji, a wreszcie w Kancelarii Prezydenta RP - zawdzięczał głębokiej wiedzy, świetnemu warsztatowi zawodowemu oraz ogromnemu zaangażowaniu w realizację stawianych przed nim zadań. Jako szef instytucji kluczowych dla prawidłowego funkcjonowania państwa kierował się najlepiej pojętym interesem publicznym. Taka postawa przyniosła mu szacunek zarówno ze strony władz rządowych, jak i środowisk opozycyjnych. Niewątpliwie można powiedzieć o Władysławie Stasiaku, że był „państwowcem” w najlepszym tego słowa rozumieniu.

Dzisiaj, w dniu poświęconym jego pamięci, życzę Państwu, aby ta konferencja posłużyła utrwaleniu w naszej świadomości dorobku jego życia, a zarazem stała się dla nas wszystkich inspiracją do głębszej refleksji na temat wartości, którym powinniśmy być wierni, pełniąc służbę publiczną. Będzie to najwyższy hołd oddany człowiekowi, który przed rokiem odszedł na wieczną służbę dla Rzeczypospolitej.



Dagmir Długosz,
dyrektor Departamentu Służby Cywilnej
w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Władysława Stasiaka najmilej wspominam z sobotnich audycji radiowych [„Śniadanie w Trójce” w Programie Trzecim Polskiego Radia - przyp. red.], w których zawsze uczestniczył, najpierw jako wiceprezydent Warszawy, a następnie jako szef Kancelarii Prezydenta. Myślałem sobie wtedy, że gdy w sobotni poranek ja beztrudnie jem śniadanie i wychodzę na spacer, Władek Stasiak już dyskutuje o ważnych sprawach, a do tego zawsze jest pogodny i nie opuszcza go poczucie humoru. Zawsze też odnosiłem wrażenie, że uczestnicy tych specyficznych porannych debat szczególnie Władka szanowali i liczyli się z jego zdaniem. Dyskusjom na tematy publiczne nadawał on racjonalną treść, podczas gdy inni politycy często zdawali się zapominać o istocie sprawy. Takim chciałbym Władka zapamiętać. I życzyć nam wszystkim, aby w polskiej debacie publicznej, także tej prowadzonej w mediach, było takich osób jak najwięcej.



Paweł Banaś,
prezes Stowarzyszenia Absolwentów
Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

Pierwszą rzeczą, jaka przychodzi na myśl, gdy przywołujemy sylwetkę Władysława Stasiaka, jest to, że była to sylwetka znacząca w sensie dosłownym. Był to rosły, postawny mężczyzna, którego nie sposób było nie zauważyć. Dla kolegów i koleżanek z KSAP [Pierwsza Promocja, 1991-1993 - przyp. red.] był to „duży Władek”. Dopiero poznając go bliżej, zaczynaliśmy rozumieć, że jest on przede wszystkim człowiekiem wielkiego formatu.

Władysław był wrocławianinem. To ważne, bo swój Wrocław stale nosił w sercu. Tam się urodził 15 marca 1966 roku i niezmiennie żywił dla tego miejsca ogromną sympatię. Chętnie do niego wracał, lubił się tam spotykać, o ile tylko było to możliwe. Wykorzystywał wtedy okazję, żeby oprowadzić po mieście, pokazać ciekawe zakątki albo fragmenty odbudowane po powodzi 1998 roku. Jak wiadomo, przed laty Wrocław przyjął wiele rodzin, które musiały opuścić ziemię utraconą przez Polskę po drugiej wojnie światowej. Byli to ludzie, którzy na Dolnym Śląsku na nowo zaczęli



budować swoje życie. W takiej właśnie rodzinie - o korzeniach podlasko-kresowych - wychował się Władysław. W jego domu kultywowało się tę tradycję i pielęgnowało patriotyzm. Członkowie rodziny, pełniący w swoim środowisku ważne nieraz funkcje - na przykład jako żołnierze czy urzędnicy - byli dla niego autorytetami. Miał blisko siebie osoby będące wzorem pięknych, żywych wartości, o których tak wiele się mówi, ale które znacznie trudniej urzeczywistnić. To przede wszystkim ukształtowało Władysława i to w nim podziwialiśmy.

Wrocław miał też znaczenie dla instynktu państwa, jaki zawsze miał w sobie Władysław. Bogaty doświadczeniem ludzi, którzy stracili wszystko, wiedział po prostu, że państwo jest czymś ważnym, niezależnie od tego, co się

mówi o jego zadaniach i funkcjach. Doskonale zdawał sobie również sprawę, kiedy, w jakich obszarach i dlaczego jest ono najbardziej potrzebne. Jego sławne poczucie humoru kończyło się, kiedy rzucano żarty o przeniesieniu stolicy do Wrocławia. Był przywiązany do administracyjnej i politycznej roli stolicy, a wszelkie pomysły daleko posuniętej regionalizacji postrzegał jako coś niebezpiecznego.

Władysław był historykiem. Ukończył Uniwersytet Wrocławski i na tamtejszym Wydziale Historii pracował w latach 1989-1991 jako asystent. Historia była pasją, której nigdy nie porzucił i do której zawsze nawiązywał. Bardzo lubił odwiedzać ważne miejsca na całym świecie, często mówił o faktach, ideach i procesach historycznych. To historia również,

postrzegana przez niego jako dziedzina, która niesie mądrość pokoleń, ukształtowała jego przekonania. Myślę, że między innymi dlatego Władysław miał taką łatwość formułowania poglądów, z którymi trudno było dyskutować - zawsze były one znakomicie uargumentowane. Władysław umiał bronić tez, które w niektórych bieżących dyskusjach mogły się wydawać kontrowersyjne. Był w tych kwestiach bardzo dobrze przygotowany, a wiedział, że są one ważne, właśnie za sprawą historii. Zdarzało się, że w chwilach prawdziwego zmęczenia - co na wysokich stanowiskach nie jest niczym dziwnym - trochę żartem, a trochę z sentymentem mówił: „A może by tak rzucić wszystko i zająć się tworzeniem przewodnika monograficznego o miastach Dolnego Śląska?”. W tym typowym dla niego stwierdzeniu odbijała tęsknota za tym, co było mu najbliższe.

Po śmierci Władysława podkreślano to, że był on człowiekiem młodym, który miał jednak w sobie pewną uroczą staroświeckość: był nadzwyczaj szarmancki wobec kobiet, a swoje wypowiedzi często okraszał staropolszczyzną. Czy wiązało się to bardziej z tradycją rodzinną, czy z zamiłowaniem do historii, trudno powiedzieć. Łączyło się to jednak z gruntowną znajomością nowoczesności oraz głębokim wycuciem tego, co jest w niej wartościowe. Mówiąc o ważnych sprawach publicznych, Władysław często to podkreślał.

Był Władysław również KSAP-erem. Kiedy razem przebywaliśmy w murach Szkoły, był dla nas po prostu kolegą. Razem graliśmy w koszykówkę, razem się uczyliśmy, razem dyskutowaliśmy, a nieraz i kłóciliśmy się na różne tematy. Miał w sobie wielką umiejętność zjednywania ludzi, którą zachował przez całe życie, również

zawodowe. Na tej sali jest wiele osób, które przybyły tu właśnie z tego powodu.

Z okresu nauki w KSAP trzeba powiedzieć o wyjeździe do Francji, który był dla Władka bardzo ważnym przeżyciem. Miał on okazję odbywać staż w Dyrekcji Generalnej Policji Państwowej w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych Republiki Francuskiej. W ramach wizyt studyjnych zapoznał się z pracą różnych formacji: od policji kryminalnej po jednostkę odpowiedzialną za przebieg demonstracji. W tym czasie w Polsce policja dopiero co przestała być milicją, co paraliżowało nieco jej skuteczność i utrudniało akceptację ze strony społeczeństwa. We Francji wyglądało to inaczej. Władysław podkreślał nie tylko możliwości organizacyjne, zasobność i sprawność tamtejszej policji, lecz także jej patriotyzm. To on zdaniem Władka dawał tej służbie siłę i poczucie misji, to na nim opierała się skuteczność i z niego wynikała społeczna akceptacja.

Władysław został pierwszym prezesem Stowarzyszenia Absolwentów KSAP i miał ogromny udział w tworzeniu uchwały założycielskiej [dokument dostępny na stronie internetowej Stowarzyszenia www.saksap.pl - przyp. red.]. Pracowali nad nią wspólnie absolwenci pierwszej i drugiej promocji [„Pro publico bono”, 1992-1994 - przyp. red.], ale bardzo duży wpływ na tekst miał właśnie Władysław. W uchwale mowa jest o tym, że Stowarzyszenie powołano w przekonaniu, iż „idea profesjonalnej, wydajnej, oddanej powszechnemu dobru służby publicznej wymaga w Rzeczypospolitej poparcia, rozpropagowania i urzeczywistnienia”. Słowa te dobrze charakteryzują również postawę Władysława. To był właśnie człowiek, który w sposób

profesjonalny i wydajny nieustannie angażował się w służbę dobru powszechnemu. Do samego końca dawał temu wyraz.

Zgodnie z uchwałą Stowarzyszenie ma być „związkiem ludzi świadomych znaczenia służby publicznej dla państwa i jego obywateli”. Nie ma więc ono zrzeszać „realizatorów procedur”, nie ma w nim mowy o dokumentach ani przepisach, które są materią służby publicznej. Mówi się za to o ludziach, dla których wartością jest służba państwu i jego obywatelom. Tekst robi dziś wrażenie zaskakująco dojrzałego, biorąc pod uwagę, że tworzyli go naprawdę młodzi ludzie. Występują w nim terminy, które współcześnie nie pojawiają się często w odniesieniu do służby cywilnej. Mowa jest o potencjale ducha, umysłu i czynu. Po latach pracy z procedurami, standardami, przepisami i konkretnymi sprawami do załatwienia dochodzę jednak do wniosku, że autorzy bardzo dobrze uchwycili problem. Żeby bowiem nie zatracić idei i nie przestać być człowiekiem świadomym znaczenia służby publicznej, rzeczywiście najważniejsze są właśnie duch, umysł i czyn.

Uchwała mówi też o zamiarze Stowarzyszenia, jakim jest „propagowanie i poświadczanie własną pracą wzorców działania i postaw moralnych godnych urzędnika państwowego”. Świadomość, że należy szukać wzorców i je kształtować pomimo trudności, była więc obecna już wtedy, przed dwudziestu laty. I to jest właśnie przyczyną naszego dzisiejszego spotkania oraz takiego, a nie innego wyboru jego tematu.

W roku 1993, zaraz po ukończeniu nauki w KSAP, Władysław rozpoczął pracę w Najwyższej Izbie Kontroli. W tej właśnie instytucji

pracował najdłużej. Wtedy też miałem okazję najczęściej się z nim spotykać i rozmawiać. Znamienna wydała mi się wówczas nadzwyczajna lojalność, z jaką Władysław odnosił się do spraw ważnych, oraz bezwzględna gotowość do poświęcania spraw mniejszej wagi.



W roku 1998 Władysław otrzymał od ówczesnego Generalnego Inspektora Celnego, pana Witolda Marczuka, propozycję objęcia stanowiska jego zastępcy. Ucieszył się, bo pracował w NIK od kilku lat, warsztat urzędniczy opanował do perfekcji, miał znaczące osiągnięcia. Był to dobry moment, żeby pójść dalej: Inspekcja Celna była służbą tworzoną od podstaw w odrodzonej Polsce. Swoją zgodę uzależnił jednak Władek, który sam był wtedy w NIK wicedyrektorem, od zgody dyrektora. Ten sprawę postawił jasno: w okrojonym zespole departament sobie nie poradzi, bo pracy związanej z okresową kontrolą budżetową zapowiadało się sporo. Usłyszawszy to, Władysław błyskawicznie podjął decyzję o pozostaniu w NIK. Martwił się jedynie tym, by w wyniku jego odmowy nie ucierpiała Inspekcja Celna, która na niego bardzo liczyła. To był zresztą powód, dla którego sam

znalazłem się w tej instytucji - zawdzięczam to rekomendacji Władysława.

On natomiast nadal pracował w NIK, aż do 2002 roku. Wielu kolegów z naszego rocznika KSAP i kolejnych promocji zdążyło już objąć wysokie stanowiska państwowe, Władysław tymczasem ciągle był wicedyrektorem departamentu. Często inicjował spotkania, w czasie których omawialiśmy różne sprawy kluczowe - jak pracować, żeby nasza służba miała sens. To moim zdaniem dowodzi potencjału Władysława, w gruncie rzeczy niezależnego od zajmowanego stanowiska. Istotą wzorca, jaki reprezentował, jest wielka siła wewnętrzna. On rzeczywiście był w stanie działać duchem, umysłem i czynem, tak jak to niegdyś zapisaliśmy.

W kolejnych latach pełnił funkcję zastępcy prezydenta miasta stołecznego Warszawy, wiceministra, a następnie ministra spraw wewnętrznych i administracji, szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego i wreszcie - szefa Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej. Władysław obejmował te urzędy, zachowując doświadczenia wcześniejszych lat i talenty, które otrzymał: Wrocław, historię, KSAP. Często do nich wracał. Używał ich, żeby sobie i innym przypominać o tym, co ważne i wartościowe. Zawsze zresztą zachowywał ogromny sentyment do miejsc, w których pracował. Pamiętam, że nawet kiedy piastował bardzo wysokie stanowiska, co pewien czas wahał się, czy nie wrócić do Najwyższej Izby Kontroli.

W sferę samorządową Władysław wszedł z pewnym dylematem. Był przecież przede wszystkim państwowcem, i to mającym wizję państwa scentralizowanego i dobrze skoordynowanego. Jednak już po krótkim czasie stał się w pełni samorządowcem. Inaczej nie

umiał - tylko angażować się pełnym sercem. W kolejnych miejscach zatrudnienia wspominał potem samorząd jako wzór postaw, których warto się uczyć, a także działań i sprawności, które powinna przejmować administracja rządowa.



Był wreszcie Władysław ministrem i szefem. O tym, jakim był zwierzchnikiem, łatwo się przekonamy, gdy zajrzemy na stronę internetową poświęconą jego pamięci [www.wladyslawstasiak.pl - przyp. red.] i przeczytamy wspomnienia jego współpracowników. Widać z tych zapisów, zupełnie przecieź dobrowolnych, powstałych z potrzeby serca, że był szefem kochanym. Można się zastanawiać, jak to osiągnął. Być może za sprawą swojej ogromnej skromności, która wręcz utrudniała wymianę informacji, bo właściwie od niego samego nie można się było w ogóle dowiedzieć o jego dokonaniach. Miał za to wielką łatwość chwaleń współpracowników i podkreślenia tego, co dobrego zrobili. Może decydująca była ta jego bliskość, otwartość, ten brak dystansu? Niezależnie od tego, czy był szefem Kancelarii, czy naszym kolegą w KSAP - była to dokładnie ta sama osoba. To on, już jako wiceprezydent

Warszawy, witając na dworcu repatriantów, pomagał im nieść ciężkie walizki. Taki był też w pracy, w kontaktach bezpośrednich, i to w sposób zupełnie niewymuszony.

A może najważniejszy był jego romantyzm przy jednoczesnej trzeźwości w dobieraniu metod? Połączenie cech niezwykle rzadkie i zarazem niezwykle potrzebne, szczególnie urzędnikowi. Okazywało się zawsze, że cele, które wszystkim wydawały się piękne, ale nieosiągalne, Władysław potrafił konsekwentnie realizować. Można jeszcze wskazywać jego znajomość rzeczy, umiejętność wyłuskiwania kluczowych problemów oraz przedstawiania ich dobitnie i przekonująco. Kiedy twierdził coś w sposób zdecydowany, można było mieć pewność, że on to ma naprawdę bardzo dobrze przemyślane. Że można mu zaufać, bo wie, co mówi.

Z tymi pytaniami zostaniemy. Musimy sobie na odpowiedzieć sami, biorąc pod uwagę swoje dotychczasowe i przyszłe doświadczenia.



Wywiad z Władysławem Stasiakiem przeprowadzony w dniu 9 kwietnia 2010 r. przez Krzysztofa Skowrońskiego (Radio WNET)

K.S.: Gościem rozmowy jest pan Władysław Stasiak, szef Kancelarii Prezydenta. Dzień dobry, panie ministrze.

W.S.: Dzień dobry, kłaniam się.

K.S.: Ile pan miał lat, gdy dowiedział się o zbrodni katyńskiej?

W.S.: Niedużo, kilka.

K.S.: Kto panu powiedział?

W.S.: Rodzice, dziadkowie. Wydaje mi się, że było to dosyć powszechne. Z jednej strony było wiadomo, że nie jest to prawda oficjalna. Równocześnie jednak z dowiedzeniem się o Katyniu raczej nie miałem kłopotu, to rzeczywiście stało się dość szybko.

K.S.: A czy miał pan okazję do skonfrontowania tej wiedzy? Poszedł pan do szkoły, w której uczono czegoś innego?

W.S.: Uczono, uczono. Aczkolwiek muszę powiedzieć, że w mojej szkole, choć trzymano się wersji oficjalnej, to jednocześnie dawano do zrozumienia, że tam faktycznie coś się wydarzyło. Właściwie przez całe moje życie - w szkole podstawowej, w liceum, na studiach - zawsze w tle była jakaś wiedza. Nie do końca może było to dopowiedziane, ale nie spotkałem się - mówię teraz o szkołach - z tym, żeby ktoś wprost zanegował, że w Katyniu miała miejsce taka zbrodnia.

K.S.: Czy siedemdziesiąt lat po zbrodni katyńskiej wiemy o niej wszystko?

W.S.: Nie, nie wiemy wszystkiego. Pomimo tego - i to jest paradoks - że większość z nas, tych, którzy urodzili się w PRL, słyszało, że obilo nam się o uszy, że wielu ludziom było głupio wprost temu zaprzeczać. PRL był ufundowany na kłamstwie katyńskim.

Jednym z jego filarów było przemilczenie, oszukanie, zbudowanie alternatywnej rzeczywistości. Taka potworna niespójność, życie w fałszu. Wiedzieliśmy o Katyniu, nie wiedzieliśmy o innych miejscach, chociażby o Miednoje, gdzie zginęło ponad cztery tysiące naszych oficerów. W sumie daje to ponad dwadzieścia jeden tysięcy zabitych oficerów, policjantów, funkcjonariuszy Straży Granicznej, urzędników państwowych, duchownych. Dalecy jesteśmy od poznania pełnej prawdy. Bardzo wiele już się wyjaśniło. Znamy straszny rozkaz z 5 marca 1940 roku, wiemy, że został wydany wprost, że tych ludzi trzeba zabić, ponieważ nie rokują żadnej nadziei na poprawę, resocjalizację... Na zimno zdecydowano, że trzeba zamordować tysiące ludzi. Ale wciąż nie wiemy wszystkiego.

K.S.: Gdzie są jeszcze znaki zapytania? Czego powinniśmy się domagać od strony rosyjskiej? Ujawnienia jakich dokumentów?

W.S.: Nazwisk. Nie wszystkie nazwiska znamy, choć i tak ujawniono ich już bardzo dużo. Nie znamy wszystkich okoliczności, tła, kontekstu. Była mowa o liście białoruskiej i w ogóle o otwarciu archiwów. Bo dobrze byłoby po prostu poszukać w archiwach, popatrzeć, jak wyglądały decyzje, kto konkretnie je wykonywał. Pod tym względem nie wiemy jeszcze wielu rzeczy. Nie znamy też konsekwencji, to znaczy, co się stało ze sprawcami. To są zbrodnie wojenne, zbrodnie ludobójstwa. Podobnie jak zostały wyjaśnione zbrodnie nazistowskie, w podobny sposób powinna zostać wyjaśniona zbrodnia katyńska. I to nie tyle dla naszego komfortu psychicznego, ale żeby zasypać ten wielki rów fałszu. Jeśli chcemy podważyć filary kłamstwa, na których był ufundowany PRL, to między innymi musimy wyjaśnić do końca sprawę katyńską i zbudować ją na prawdzie. Oraz nawiązać dobrą relację z Rosją. Był już ukłon w stronę rosyjskiego Memoriału – ci ludzie wykonali naprawdę ważną pracę, często ryzykując i po-

nosząc bardzo przykre konsekwencje. Musimy tego dokonać także dla Europy. Zbrodnia katyńska jako zbrodnia ludobójstwa powinna być jednym z elementów tożsamości europejskiej. I tak jak młodzi ludzie, między innymi z Izraela, jeżdżą do obozu zagłady Auschwitz, by uczyć się swojej przeszłości, swojej tożsamości, to samo powinni robić młodzi Polacy. Także nasi partnerzy z innych krajów Unii Europejskiej powinni pamiętać o zbrodni katyńskiej jako o elemencie swojej edukacji.

K.S.: Jak powinna zostać nazwana zbrodnia katyńska?

W.S.: Ludobójstwem.

K.S.: Czy została tak nazwana przez premiera Donalda Tuska i premiera Putina?

W.S.: Nie, nie została nazwana, ale nie mówię tego w formie pretensji. Myślę, że na drodze, na jakiej jesteśmy, potrzebne są bardzo czytelne znaki. Jeśli mówimy „pojednanie”, to dobrze, że mówimy „pojednanie”. Jeśli mówimy o budowaniu przyszłości, to też dobrze, że mówimy o budowaniu przyszłości. Tylko że trzeba budować na fundamentach, które są trwałe, a już na pewno prawdziwe, szczerze. Prawda wyraża się w konkretach. Chciałbym, żeby na tej drodze pojawiło się teraz otwarcie archiwów, żeby na przykład stanowisko Rosji przed Europejskim Trybunałem Sprawiedliwości w Strasburgu było jasne i czytelne, żeby odzwierciedlało potępienie dla zbrodni wojennej, jaką była zbrodnia katyńska, zbrodnia niewątpliwie wyjątkowa. Żeby zostały odtańnione materiały ze śledztwa umorzonego w 2004 roku. To, myślę, byłyby takie czytelne znaki na drodze do pojednania. Jeśli będziemy je widzieli, to będzie znaczyło, że robimy postęp na drodze, która nas prowadzi do czegoś dobrego.

[wersja wideo dostępna na stronie www.radio-wnet.pl/#/publikacje/ostatni-wywiad-z-wladyslawem-stasiakiem]



**Barbara Stasiak,
żona Władysława Stasiaka**

Często mnie pytano, czy nie czuję się zepchnięta na dalszy plan – jako żona bardzo zapracowanego męża, dla którego najważniejsza jest ojczyzna. Zawsze wtedy odpowiadałam: „Nie, czuję się na pierwszym miejscu,

tak jak Polska, tak jak wszyscy ludzie”. Ludzi i sprawy traktował on bowiem z jednakową pasją, na sto procent.

Władysław Stasiak cywilizował przestrzeń publiczną w Polsce. Był człowiekiem, który tam, gdzie się zjawiał, wnosił wszystko, co najlepsze. Razem z nim przychodziły troska o innych, o dobro wspólne, profesjonalizm, rzetelność i uczciwość, ale też wdzięk, charme, poczucie humoru, jakaś lekkość, która sprawiała, że wszyscy w jego towarzystwie czuli się dobrze.

Jeśli istnieją ludzie bez skazy, to on się do nich zaliczał. Nigdy nie byłam świadkiem sytuacji, w której zachowałby się wobec kogoś w sposób nieodpowiedni albo uwłaczający jego godności. Kochał ludzi, każdy człowiek był dla niego zagadką i ciekawym wyzwaniem. Myślę, że ludzie to czuli i chyba właśnie dlatego zdążyli go pokochać.



PANEL „ADMINISTRACJA PUBLICZNA I SŁUŻBA CYWILNA”



Maria Gintowt-Jankowicz,
dyrektor Krajowej Szkoły Administracji
Publicznej w latach 1991–2006,
moderator panelu

Służba cywilna i administracja publiczna są emanacją postawy propaństwowej, troski o dobro wspólne w nowych warunkach politycznych. Nie może być bowiem sprawnego, demokratycznego państwa, jeśli nie ma ono filaru, który zapewnia fachowe podchodzenie do spraw publicznych, rzetelność, bezstronność w załatwianiu spraw publicznych. I wreszcie - zapewnia kontynuację, kontynuację spraw, bo wybory, ani powszechne, ani samorządowe, ani prezydenckie, nie powodują przerw i nie wolno, żeby hamowały bieg spraw publicznych wewnętrznych i zewnętrznych.

Chciałabym rozpocząć od wspomnienia osobistego. Swego czasu Władysław Stasiak był dekorowany Legią Honorową przez amba-

sadora Francji. Ta piękna uroczystość zgromadziła wiele ważnych osobistości i wszystkie możliwe służby. W pewnym momencie ambasador zapytał pana Władysława, dlaczego właściwie wstąpił do Krajowej Szkoły. Na początku lat dziewięćdziesiątych KSAP była czymś bardzo oryginalnym; nie mieliśmy pewności, czy uda się należycie poprowadzić tego rodzaju ośrodek kształcenia wyższej kadry służby cywilnej. Pan Władysław powiedział wtedy to, o czym mówił wcześniej przy innych okazjach: „Tak się złożyło, że jesienią 1990 roku w anonisie instytucji, której nazwa nic mi nie mówiła, wpadło mi w oko hasło: »Polska potrzebuje twojej energii, wiedzy i optymizmu«. To było coś dla mnie, właśnie to chciałem i mogłem ofiarować swojemu krajowi”.

Myślę, że to jest właśnie postawa energicznego, kompetentnego człowieka. Z tym że optymizm rozumieliśmy w tamtym czasie nieco inaczej - jako postawę pozytywną, postawę człowieka gotowego rozwiązywać problemy i wykonywać zadania, które w danym miejscu i czasie przed nim stają.

Pamiętam doskonale pierwszą rekrutację, to było na początku roku 1991. Pan Władysław wyróżniał się wyjątkową dojrzałością, świadomością tego, dlaczego chciał wstąpić do KSAP, a przecież wcale nie był najstarszy wśród setek osób, które odpowiedziały na nasze ogłoszenie. On jednak wiedział, dlaczego ubiega się o przyjęcie do szkoły. Podczas rozmowy

wstępnej do najtrudniejszych należało pytanie o wyobrażenia na temat przyszłej pracy, gdyby danej osobie udało się ukończyć KSAP. Odpowiedź pana Władysława była jednoznaczna: interesowała go problematyka bezpieczeństwa i porządku publicznego w sensie wewnętrznym i zewnętrznym.

Odniosę się jeszcze do wspomnianego stażu pana Władysława we Francji. Już wtedy do programu KSAP wprowadziliśmy obowiązek odbycia praktyki - trzech miesięcy pracy w zagranicznej administracji - tylko pod warunkiem jednak, że nasz słuchacz będzie biegle władał językiem kraju, do którego zostanie wysłany. Francuzi, przy całej życzliwości dla nas i ogromie świadczonej pomocy - w opinii francuskich władz polska szkoła rządowa jest wszakże młodszą siostrą sławnej Ecole nationale d'administration - stwierdzili, że na staż cudzoziemca w ich ministerstwie spraw wewnętrznych zgodzić się nie mogą. Byliśmy zakłopotani. Pan Władysław nie przyjmował do wiadomości, że jego staż mógłby nie prowadzić konsekwentnie do realizacji założonych przez niego celów. Wobec tego prosiłam tylko o jedno: żeby ktoś z decydentów w ambasadzie Francji w Warszawie zechciał przyjąć pana Władysława, żeby sprawdzić jego znajomość języka, swobodę i kompetencje. Dopiero ten osobisty kontakt sprawił, że staż udało się załatwić. Podkreślam, że w tamtym czasie Krajowa Szkoła dopiero raczkowała i nie bardzo było wiadomo, dokąd to wszystko zaprowadzi. A zatem szczególną rzeczą było przyjęcie słuchacza KSAP na staż w tak prestiżowej instytucji.

Muszę też ostro zaprotestować, jeśli ktoś chciałby widzieć w profilu Władysława Sta-

siaka jakiś element staroświecki. Uważam, że był to przedstawiciel nowoczesności, człowiek XXI wieku, dynamiczny, kompetentny, otwarty, głęboko zakorzeniony w kulturze szacunku, która od początku była fundamentem kształtowania postaw słuchaczy. Pan Władysław traktował poważnie każdy temat, każdą sprawę, każdą swoją funkcję służbową. I z wielkim szacunkiem odnosił się do każdego rozmówcy.

Temat „Administracja publiczna i służba cywilna” zgromadził znakomitych dyskutantów, reprezentujących różne etapy drogi zawodowej pana Władysława, a zarazem mających niezwykle interesujące doświadczenia zawodowe związane z administracją publiczną w całym jej bogactwie. W panelu udział wezmą: pan Jakub Skiba, absolwent Pierwszej Promocji, obecnie członek zarządu Narodowego Banku Polskiego; pan poseł Ryszard Kalisz, przewodniczący sejmowej Komisji Sprawiedliwości i Praw Człowieka, a także - w latach 2004-2005 - minister spraw wewnętrznych i administracji; pan Jacek Jeziński, prezes Najwyższej Izby Kontroli, oraz pan Zbigniew Rykowski, zastępca dyrektora Departamentu Analiz Strategicznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.





Jakub Skiba,
członek Zarządu
Narodowego Banku Polskiego

Kształcenie w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, a więc moment, w którym poznałem Władysława, było bardzo ważne dla niego i dla nas. Pierwsza Promocja stanowiła dość szczególną przygodę w życiu trzydziestu kilku osób, które głęboko uwierzyły w podstawowy cel, jaki nam wówczas przyświecał.

Pierwsza Promocja zgromadziła różne osobowości, ludzi, którzy kończyli studia w trudnych latach osiemdziesiątych i przystąpili po prostu do budowania struktur państwa. Co tu dużo mówić, wierzyliśmy w to bez zastrzeżeń i chyba nadal tak jest. Władysław od samego początku był najlepszym tego przykładem. Zgadzam się w pełni, że z całego naszego grona bardzo się wyróżniał. Po pierwsze, miał princypialny stosunek do patriotyzmu i kwestii niepodległości Polski. Bardzo głęboko odczuwał to, że przed naszym narodem stoi wielka szansa i że temu należy się poświęcić. To było dla niego bardzo czytelne. Po drugie, w życiu publicznym kierował się żelaznymi, konsekwentnymi zasadami. Stosował je również

w życiu prywatnym, ale szczególnie istotne były one dla niego właśnie w ramach służby ojczyźnie. Do najważniejszych należą honor, bezkompromisowa uczciwość oraz lojalność wobec ludzi i spraw. Było tak na samym początku i trwało do samego końca.

Przedmiotem ogromnej fascynacji Władysława była problematyka bezpieczeństwa, najszerzej pojęta, dotycząca bezpieczeństwa wewnętrznego, zewnętrznego, wojskowego i wszelkiego innego. Podczas wspomnianego już stażu we Francji, który i ja - z tym że w innej instytucji - odbywałem, wiele rozmawiałem z Władysławem. To wtedy przekonał się on, jak duże znaczenie w nowoczesnym państwie ma administracja, odpowiedzialna za tworzenie struktur bezpieczeństwa i ich utrzymywanie na pewnym poziomie. Wydaje mi się, że w tym właśnie momencie Władysław stał się w pełni urzędnikiem. Później starał się to oczywiście wcielać w życie.

Po przygodzie z KSAP trafił - podobnie zresztą jak i ja - do Najwyższej Izby Kontroli. Władysław nie był z tego powodu najszcześliwszy. Widział siebie raczej w innych miejscach: w Ministerstwie Obrony Narodowej, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych. Pamiętam jego wrażenia z pierwszych rozmów rekrutacyjnych. Przeżył wtedy głębokie rozczarowanie. Ale nigdy się nie poddał. Postanowił realizować swój plan może w sposób bardziej rozciągnięty w czasie, ale tak samo konsekwentny. Wydaje mi się, że ta dziesięcioletnia praca w Najwyższej Izbie Kontroli dała mu bardzo dużo.

Przypominam sobie także, że w ostatnich latach pojawił się w „Rzeczpospolitej” długi artykuł pióra czołowego dziennikarza, który w sposób wręcz modelowy przedstawiał

problemy związane z tworzeniem i realizacją budżetu państwa. Podzieliłem się tą informacją z Władysławem, rad, że media zaczęły wreszcie rozumieć wszystkie uwarunkowania naszej ciężkiej pracy. Na to Władysław z tą swoją skromnością kilka razy chrząknął i powiedział: „Wiesz, trzy godziny pracowałem z panem redaktorem i wyjaśniałem mu te zawilości”. I dodał jeszcze, jak bardzo był zadowolony z tego, że dziennikarz rzeczywiście chciał się tego nauczyć. Taki Władysław był do końca.

Miałem fascynujące przeżycie zawodowe. Był moim szefem - i to najlepszym szefem, jakiego do tej pory miałem - a przy tym wciąż przyjacielem. To niełatwa relacja, ale w naszym przypadku ułożyła się ona wspaniale. Paweł Zołoteńki i ja dumni jesteśmy z projektu, który realizowaliśmy wspólnie z Władysławem. Przedsięwzięcie spełniało podstawową misję administracji, czyli służyło ludziom. Kiedy Władysław był zastępcą prezydenta Warszawy, odpowiadał - poza oczywiście kwestiami bezpieczeństwa - za stworzenie systemu wydziałów obsługi mieszkańców. Ten niewygodny, bo trudny w realizacji temat pojawił się w kampanii wyborczej pana prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Padły deklaracje, że projekt musi zostać w całości zrealizowany w ciągu trzech miesięcy. Zadania podjął się Władysław, który współpracę zaproponował Pawłowi Zołoteńkiemu i mnie. Mimo nadzwyczajnie krótkiego czasu na realizację projektu podjęliśmy wyzwanie.

W rozmowach podkreślaliśmy, że przecież w ciągu trzech miesięcy w żaden sposób nie da się tego przeprowadzić. Sprawa wymagała bardzo głębokiej przebudowy struktury urzędu, powołania kadry, odpowiedniego połączenia stanowisk obsługi z zapleczem administra-

cyjnym. W osiemnastu dzielnicach Warszawy podejmuje się rocznie trzy miliony decyzji, co oznacza ogromny przepływ informacji i konieczność powoływania setek przepisów, a do tego wymaga profesjonalizmu w przyjmowaniu interesantów. Obawialiśmy się, że cała sprawa zakończy się fiaskiem, a w najlepszym razie - w urzędzie utworzone zostanie drugie biuro podawcze. O powodzeniu projektu mogłyby zadecydować jedynie ciężka praca, znaczne nakłady i żelazna konsekwencja. Władysław powiedział wtedy, że wystara się o termin dziewięciomiesięczny, i przekonał nas, żeby się spieszyć i nie poddawać. Rozmowę zakończył swoim sławnym „Damy radę!”. I rzeczywiście - udało nam się, ponieważ Władysław perfekcyjnie znał mechanizmy administracji.

Osobiście uważam, że administracja może zdziałać w naszym kraju o wiele więcej, niż robi obecnie, ale potrzeba właśnie odrobiny romantyzmu przy jednoczesnej doskonałej znajomości wszystkich procesów zarządczych. Władysław posiadał tę umiejętność w stopniu wyjątkowym, niezależnie od wszystkich jego przysmiałych osobistych, o których wielokrotnie już była mowa.

Wiele mam wspomnień z tym związanych, ale chciałbym się jeszcze odnieść do dwóch kwestii. Po pierwsze, zawsze uważałem, że z tym swoim oddaniem służbie publicznej Władysław powinien być zostać politykiem, ale nie politykiem partyjnym. On się obawiał wymiaru partyjnego. Uważał, że w tych uwikłaniach ogromnie dużo jest egoizmu, który w jego wizji państwa był nie do zaakceptowania. Z drugiej strony nie sposób było wejść w obieg polityczny, rezygnując z przynależno-

ści partyjnej. Władysław był w pełni świadom, że bez partii politycznych demokracja się nie realizuje, a mimo to próbował znaleźć w tym układzie miejsce dla siebie jako państwowca. Myślę, że podjął tu jakieś decyzje albo przynajmniej do nich się przygotowywał. Jestem głęboko przekonany, że gdyby nie to jego nagłe odejście, mógłby zrobić jeszcze bardzo wiele i dojść bardzo wysoko.

Ostatnio przeczytałem w gazecie refleksje znanego, bardzo zasłużonego socjologa, który twierdził, że patriotyzm jest anachroniczny. Myślę, że Władysław w żaden sposób nie mógłby się zgodzić z takim twierdzeniem. Całe jego życie układało się przecież według zupełnie innego wektora.

Maria Gintowt-Jankowicz

W świadectwie pana Jakuba Skiby wyraźnie zarysowała się jeszcze jedna cecha pana Władysława Stasiaka jako do wzoru urzędnika. Mowa już była o kompetencji, życzliwości, gotowości do czynu i przewadze potrzeby działania nad werbalizowaniem pewnych zamierzeń. Do tego należy dodać silną osobowość, wspartą wrodzonymi predyspozycjami przywódcy. Ta ostatnia cecha jest pozytywna i pożądana tylko pod warunkiem, że organicznie wiąże się z wcześniej przywołanymi przymiotami.





**Ryszard Kalisz,
poseł na Sejm RP**

Z Władysławem Stasiakiem przez wiele lat często się spotykałem. W sobotni poranek 10 kwietnia 2010 roku byłem w studiu Programu Trzeciego Polskiego Radia, które nadaje w tym czasie „Śniadanie w Trójce”. O ile dobrze pamiętam, tydzień wcześniej w audycji gościł Władysław Stasiak, byłem także ja. Widywaliśmy się przy tej okazji bardzo często i wielokrotnie dochodziliśmy do wniosku, że w wielu sprawach mamy zbieżne poglądy. Dotyczyły one właśnie funkcjonowania państwa, kwestii bezpieczeństwa, spraw wewnętrznych. U Władysława Stasiaka od razu dawało się wyczuć merytoryczne, konkretne podejście do sprawy. Uważam, że był on w dużo większym stopniu profesjonalnym urzędnikiem państwowym aniżeli politykiem. W spory partyjne po prostu nie wchodził, nie używał argumentów *ad personam* ani też bezpośrednio nie krytykował rozgrywek wewnątrzpartyjnych. Widać było, że on tego zwyczajnie nie lubił. Za to bardzo dużo i kompetentnie dyskutował o sprawach państwa.

Tak się złożyło, że nasza ścieżka funkcji państwowych była dosyć podobna. Sam kilka lat

wcześniej kierowałem Kancelarią Prezydenta [w latach 1998-2000, za prezydentury Aleksandra Kwaśniewskiego - przyp. red.], później byłem ministrem spraw wewnętrznych i administracji [w latach 2004-2005 - przyp. red.]. Obydwaj funkcję ministra spraw wewnętrznych i administracji objęliśmy w momencie, w którym państwo było rozedrgane i zdestabilizowane. Ja zostałem ministrem, gdy nastąpił kryzys rządów lewicy i odwołano rząd Leszka Millera. Był to jednocześnie moment przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Kolejna ekipa, pod przewodnictwem Marka Belki, była rządem mniejszościowym, również w dość trudnych relacjach z zapleczem parlamentarnym. Władysław Stasiak obejmował funkcję ministra po Januszu Kaczmarsku i też musiał się zająć ustabilizowaniem administracji publicznej i służb mundurowych.

Poznaliśmy się w 2002 roku w studiu telewizyjnym podczas rozmowy na jakiś bardzo profesjonalny temat. Władysław Stasiak był już wtedy wiceprezydentem Warszawy. Pamiętam, jak bardzo zaskoczył mnie poziom dyskusji. Później wielokrotnie mieliśmy okazję się spotykać, formalnie i nieformalnie, chociażby żeby omawiać sprawy bezpieczeństwa stolicy. Widziałem wtedy, jaką rolę odgrywał Władysław Stasiak - był urzędnikiem profesjonalnym i niezwykle etycznym.

Wielokrotnie podkreślałem, że w katastrofie z 10 kwietnia zginęli wspaniali ludzie i znakomici urzędnicy państwowi, tacy właśnie jak Władysław Stasiak. Temat konferencji dobrze oddaje istotę naszej dwudziestokilkuletniej demokracji - rzeczywiście, Władysław Stasiak może być stawiany za wzór urzędnika państwowego.

Zastanówmy się nad desygnatami takiej postawy. Wspomniałem już o profesjonalizmie, o dobrym zrozumieniu istoty działania państwa. Bez urzędników, czyli bez administracji publicznej, państwo funkcjonować nie może. Równocześnie jest ono – tak jak to zapisano w konstytucji – demokratycznym państwem prawnym. Zawsze podkreślałem, że te trzy człony są samoistnymi, normatywnymi pojęciami, a jednocześnie dopiero jako całość w pełni mówią o istocie państwa. Największą wartością państwa jest organizacja jego struktury, a w jej ramach oczywiście służby cywilnej. Tworzą ją urzędnicy, którzy za nadrzędny cel swoich działań uznają interes państwa,

a nie korzyści polityczne. Źródłem wszelkich rozstrzygnięć jest dla nich kryterium merytoryczne, oparte na wiedzy, a nie na bieżącym interesie partyjnym. Taki właśnie był Władysław Stasiak.

Rzeczpospolita jest demokratycznym państwem prawnym, co oznacza, że jej władze muszą pochodzić z demokratycznych wyborów. Organy władzy państwowej tworzą politycy. Realizują oni oczywiście własny program polityczny, ale nie mogą przy tym abstrahować od interesu państwa, nie mogą zaniedbywać przygotowania merytorycznego i analizy wszelkich decyzji pod kątem słuszności i dobra wspólnego.



W małej konstytucji, która obowiązywała do 17 października 1997 roku, funkcjonowało określenie „demokratyczne państwo prawa”, w ustawie zasadniczej z 1997 roku zmienione na „demokratyczne państwo prawne”. Jest to wbrew pozorom kolosalna zmiana. „Demokratyczne państwo prawa” kojarzyło się bardziej z prawem pozytywnym, zapisanym. Natomiast „demokratyczne państwo prawne” jest rezultatem wykładni prawa przez każdego obywatela, w tym również wykładni klauzul generalnych, konstytucyjnych, zawierających prawa i wolności obywatelskie.



Władysław Stasiak doskonale rozumiał, że trzy wymienione przeze mnie elementy muszą być rozpatrywane łącznie. Bez demokracji nie może być sprawnego państwa. Politycy nie mogą więc realizować swoich koncepcji, jeśli nie znajdują one uzasadnienia w dobru państwa. Dobro państwa zaś jest realizowane przez apolityczną służbę cywilną, która stanowi administrację państwową. W szczególny sposób ma tu zastosowanie zasada legalizmu, zawarta w artykule 7 konstytucji, zgodnie z którą „każdy organ władzy

państwowej musi działać na podstawie prawa i w granicach prawa”.

Jest jeszcze jedna rzecz, która u Władysława Stasiaka była stale obecna, niezależnie od aktualnie sprawowanej funkcji. W artykule 1 konstytucji czytamy, że „Rzeczpospolita jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli”. Oznacza to, że każdy urzędnik państwowy i każdy polityk musi mieć szacunek dla wszystkich obywateli. Przy podejmowaniu decyzji zarówno urzędnik, jak i polityk muszą uwzględniać zbiorowy interes obywatelski, a jednocześnie dbać o pełną zgodność z prawem. W przypadku polityków, którzy prowadzą debatę publiczną, niezwykle ważny jest ponadto szacunek dla przeciwnika. Nawet jeśli ten ma odmienne poglądy, nawet jeśli jest to konkurent wyborczy, nawet gdy debata ma twarde reguły. Kluczowe znaczenie ma jednak szacunek oraz przekonanie, że każdy według swoich poglądów i wartości działa na rzecz dobra wspólnego.

Moje kontakty z Władysławem Stasiakiem miały zawsze charakter państwowy. Dotyczyły spraw, które wymagały wspólnego rozwiązania. On szanował drugą stronę i potrafił przyjmować argumenty. To szczególnie ważne. Dziś, kiedy mamy w Polsce kryzys merytoryczności rozstrzygnięć politycznych, bardzo nam potrzeba takich właśnie profesjonalnych urzędników, którzy potrafią szybko zorganizować grupy doradcze i rozstrzygnąć dany problem.

Nie ma dobrej administracji publicznej bez służby cywilnej. Ta ostatnia jest w swojej istocie nastawiona na dokonywanie rozstrzygnięć na podstawie prawa, ale w interesie dobra wspólnego. W przypadku decyzji indywidualnych

dobro wspólne dotyczy chociażby zgodnych z prawem bardzo merytorycznych rozstrzygnięć jednostkowych, co często ma miejsce w ramach funkcjonowania administracji publicznej. Niezwykle istotne jest, aby służbę cywilną oraz polityków później podejmujących decyzje łączyło jedno - wiedza o funkcjonowaniu państwa. To nie mogą być dwa odrębne światy, tu musi następować sprzężenie zwrotne. Politycy, którzy nie mają wiedzy o funkcjonowaniu państwa, muszą ponieść porażkę. Równocześnie urzędnicy muszą mieć odwagę powiedzieć politykom, że pewne ich pomysły nie mają uzasadnienia merytorycznego ani nie leżą w interesie państwa.

Władysław Stasiak taką odwagą się wykazywał. Miał w sobie ducha państwowca, był człowiekiem w najlepszym pojęciu ideowym, nastawionym na wartości. Dlatego jestem przekonany, że może być przykładem dla każdego absolwenta Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz wzorem dla wszystkich urzędników państwowych w Polsce.



Maria Gintowt-Jankowicz

Pan poseł powiedział, że nie będzie dobrej administracji publicznej bez rzetelnej, kompetentnej służby cywilnej. Ja poszłabym tu nieco dalej: bez profesjonalnej służby cywilnej nie będzie sprawnego państwa. Musimy tu brać pod uwagę określony status prawny ludzi pracujących dla państwa, a także wytyczenie logicznej ścieżki zawodowej, od momentu ich wejścia do administracji, przez kolejne szczeble kariery, aż do jej ukoronowania, z uwzględnieniem po drodze wszelkich uprawnień pracowniczych.

Służba cywilna, odważę się powiedzieć, w odróżnieniu od służby publicznej - kategorii w języku polskim znacznie szerszej - ma bardzo skonkretyzowany wymiar prawny. Służba cywilna pojmowana jako status kształtujący prawa i obowiązki ludzi pracujących dla państwa, ma jednoznaczne, silne i oczywiste umocowanie w konstytucji. Od przywołanego tu artykułu 1 możemy przejść do artykułu 153. Stanowi on, że w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i neutralnego politycznie wykonywania zadań państwa w urzędach administracji rządowej został powołany korpus służby cywilnej. Dziwi mnie, że po kilkunastu latach od pierwszej ustawy o służbie cywilnej korpus wciąż działa tylko w obszarze urzędów administracji rządowej. Powinien on funkcjonować szerzej, to jest w administracji państwowej, między innymi w Najwyższej Izbie Kontroli.



Jacek Jezierski, prezes Najwyższej Izby Kontroli

Władysław Stasiak trafił do Najwyższej Izby Kontroli wraz z pierwszym rocznikiem absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Miało to miejsce w kwietniu 1993 roku. Pracowałem wtedy w NIK prawie od roku, ale z Władkiem poznaliśmy się już kilka lat wcześniej.

Trzeba przypomnieć - zwłaszcza ludziom młodym - że na tamten okres przypadają początki kształtowania polskiej administracji po fundamentalnych zmianach ustrojowych. Najwyższa Izba Kontroli jest instytucją szczególną i proces przemian miał w niej też szczególny charakter. Postępował on już od paru lat, ale i tak wciąż pozostawało dużo do zrobienia.

Pamiętam moment, gdy grupa około piętnastu osób, absolwentów KSAP, trafiła do NIK na stanowiska doradców. To jest - trzeba podkreślić - najwyższy szczebel kariery kontrolerskiej, powyżej sytuuje się już tylko kadra zarządzająca, czyli wicedyrektorzy i dyrektorzy. Do stanowisk doradców w Najwyższej Izbie Kontroli dochodziło się, i do tej pory zwykle się dochodzi, po wielu latach pracy. A tu trafiło do nas na ten szczebel tak wielu nowych

ludzi, w większości bardzo młodych i z nikłym doświadczeniem zawodowym. Od razu zaczęliśmy się im intensywnie przyglądać. Ówczesny prezes NIK Lech Kaczyński, który podjął decyzję o ich zatrudnieniu, powiedział, nawiązując do misji KSAP: „To jest nasza przyszłość. To są ludzie, którzy staną się urzędnikami, oni przecież mają kształtować naszą administrację”.

Myślę, że dla prezesa Kaczyńskiego było to niezwykle ważne narzędzie prowadzenia wewnętrznej polityki kadrowej w NIK. Przyjęcie tak wielu osób, które zostały wyszkolone i ukształtowane już w nowych warunkach ustrojowych, miało nadać rozwojowi kadry w Najwyższej Izbie Kontroli szczególny charakter. Lech Kaczyński nie dokonał jakiegś rewolucyjnej wymiany pracowników, choć można się przecież było spodziewać, że nowy szef, chcący w sposób zasadniczy zmienić Izbę, zacznie od głębokiej wymiany kadr. On tymczasem większy nacisk kładł na zmianę etosu pracowniczego kontrolerów państwowych w NIK, czyniąc to stopniowo, bez radykalnych cięć.

Władek trafił do Departamentu Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Wewnętrznego - jednostki trudnej, ale odpowiadającej jego wizji funkcjonowania w państwie. Były to czasy, w których nie obowiązywała jeszcze zasada, że obszary te powinny zostać poddane kontroli cywilnej. W departamencie pracowali żołnierze oddelegowani do Najwyższej Izby Kontroli z armii. Ich status był przez to mieszany, otrzymywali na przykład podwójne wynagrodzenie. Byli oczywiście pracownikami Najwyższej Izby Kontroli, ale ciągle mieli powiązania z armią. Dla wszystkich było jasne, że to relik, który przeczy charakterowi pracy Najwyższej Izby

Kontroli oraz idei cywilnej kontroli nad armią i sprawami wewnętrznymi.

Władek rozpoczął pracę w takim właśnie departamencie. Pracowali w nim ludzie, którzy swoją karierę zawodową realizowali w całości w poprzednim systemie. Jednostką kierował dyrektor, który był poprzednio zawodowym żołnierzem i który mając taki podwójny status, pracował w NIK. Mimo wielu różnic ci dwaj ludzie zaczęli niezwykle szybko dobrą współpracę. Odkryli wzajemnie swoje istotne zalety, bo dyrektor również był polskim patriotą w najlepszym rozumieniu tego słowa. Urodził się wprawdzie w innym czasie i gdzie indziej pracował, ale był wychulony na sprawy państwa. I mimo że dzieliło ich niemal wszystko – potrafili uczynić maksymalny użytek ze swoich doświadczeń.



Z Władkiem i z jego dyrektorem spotykałem się wówczas dość często, pracowaliśmy bowiem na tym samym piętrze, choć w różnych jednostkach. W czasie tych spotkań coraz wyraźniej dostrzegałem pewne cechy charakteru Władka: był to człowiek ukierunkowany na przeszłość, na budowanie czegoś nowego,

potrafiący jednocześnie w niezwykle umiejętny sposób wykorzystać elementy już istniejącego układu.

Po jakimś czasie dało się odczuć, że Władkowi zaczynało powoli brakować pracy, w której mógłby się bezpośrednio wykazać swoją inicjatywą. Praca w Najwyższej Izbie Kontroli przyczynia się bowiem do poprawy państwa, ale w sposób niejako wtórny. Jemu tymczasem zależało na tym, żeby być na pierwszej linii. Władek otrzymywał oczywiście różne propozycje. Za każdym razem jednak szef go przytrzymywał w NIK. Obaj mieli świadomość, że to trudne, ale – jak się zdaje – dyrektor chciał wychować go na swojego następcę. W pewnym momencie szef zrozumiał, że nie może Władka zatrzymać w NIK. Ten z kolei, choć opuścił Najwyższą Izbę Kontroli, przez cały czas miał bliskie kontakty z tą instytucją. Przy różnych okazjach oficjalnych i nieoficjalnych wielokrotnie się spotykaliśmy. Konsultował z nami wiele swoich pomysłów, zależało mu na poznaniu opinii kontrolerów o projektach, które chciał realizować.

Obcując z Władysławem Stasiakiem, miało się wrażenie, że jest to człowiek wyjątkowo dobrze rozumiejący etos urzędnika państwowego. I choć pełnione przez niego funkcje w administracji nie były objęte korpusem służby cywilnej, to niewątpliwie bliski był Władek ideałom tej służby przez swój profesjonalizm, stawianie zawsze na pierwszym miejscu dobra państwa oraz unikanie wchodzenia w spory o charakterze partyjno-politycznym.

Warto w tym kontekście przedstawić pewne problemy administracji państwowej z perspektywy Najwyższej Izby Kontroli. Istotne wydają się zwłaszcza trzy obszary: obsada stanowisk

w administracji, sposób wynagradzania urzędników oraz etos pracy urzędnika.

Na podstawie wielu naszych kontroli trzeba powiedzieć, że obsada stanowisk w administracji ciągle rodzi problemy, głównie polityczne, ale w pewnej części także strukturalne. Mimo upływu przeszło dwudziestu lat idea, żeby to służba cywilna nadawała ton administracji, wciąż jeszcze się nie przyjęła. Jesteśmy tego świadomi, dyskutujemy o tym, ustaliśmy normy prawne w tym zakresie, ale faktem pozostaje to, że mianowani urzędnicy służby cywilnej stanowią obecnie pięć procent całej administracji. Wpływa na to oczywiście polityczny charakter wielu stanowisk. Każdy nowy szef urzędu chce mieć wokół siebie ludzi zaufanych. Krótko mówiąc, nie stało się jeszcze tak, żeby funkcjonująca administracja, przede wszystkim zaś urzędnicy służby cywilnej, cieszyła się zaufaniem kolejnych ekip politycznych obejmujących władzę w wyniku wyborów. Wina leży częściowo po stronie polityków, być może jednak złożyły się na to również zaniedbania wśród samych urzędników.

Najwyższa Izba Kontroli przedstawiała propozycje wsparcia tego procesu. Postulowaliśmy znaczące usztywnienie przepisów, tak żeby ograniczyć stosowanie wybiegów prawnych, na przykład powoływania osób pełniących obowiązki. Chyba jednak po stronie ustawodawcy nie ma jeszcze wystarczającego przekonania co do tego, żeby takie unormowania przyjąć. Problem strukturalny dotyczy z kolei tego, że także sama administracja z oporami przyjmuje proponowany model docelowy. Wydawałoby się, że urzędnicy mianowani służby cywilnej powinni i mogliby poprzez swoją postawę zmieniać nastawienie do nich pozostałej części

administracji. Poprawić sytuację może zwiększenie wymagań wobec siebie w grupie urzędników służby cywilnej, co stałoby się następnie wzorem dla pozostałej części administracji.

Druga kwestia jest związana z wynagrodzeniami urzędników. Najwyższa Izba Kontroli ze swojej natury koncentruje się na niegospodarnym wydawaniu środków. Badając te zagadnienia, zauważamy, że w różnych instytucjach wynagrodzenia są kształtowane nierównomiernie albo w sposób nieuzasadniony zawyżane. Od kilku lat podkreślamy, że dzisiejszy poziom wynagrodzeń administracji jest zupełnie nieadekwatny do wymogów, jakie przed administracją stawia społeczeństwo obywatelskie. Sprawa była podnoszona na przykład rok temu, w trakcie prezentowania analizy wykonania budżetu w Sejmie. Obecna struktura wynagrodzeń w administracji jest absurdalna. Ministrowie, wiceministrowie czy szefowie urzędów zarabiają dużo mniej niż podlegli im pracownicy – dyrektorzy, wicedyrektorzy czy nawet osoby na niższych stanowiskach. Utrzymywanie takiego stanu rzeczy jest na dłuższą metę całkowicie sprzeczne z filozofią sprawnego zarządzania jakimkolwiek organizmem. To po prostu nie ma racji bytu.

Widać też, jak bardzo problem ten dotyka państwo. Było rzeczą oczywistą, że urzędnicy, którzy zaczęli obsługiwać fundusze europejskie, musieli być dobrze przygotowani do tych zadań. W związku z tym znaczne środki przeznaczono na przeszkolenie tych pracowników, również za granicą. W rezultacie bardzo wiele osób zatrudnionych w administracji rządowej i samorządowej, które miały w sposób profesjonalny obsługiwać pozyskiwanie i wykorzystanie środków europejskich, zaczęło szybko

zmieniać miejsce zatrudnienia. Szkoliliśmy ich w przekonaniu, że przez kolejne lata odpracują oni zainwestowane pieniądze publiczne, a oni tymczasem pouciekali. Do odwrócenia tej tendencji przyczyniły się dopiero specjalne mechanizmy motywacyjne polegające na zwiększeniu wynagrodzeń. Natychmiast jednak analogiczny problem pojawił się w innych grupach pracowniczych. Ci wszakże, którzy pozyskiwali fundusze europejskie, tworzyli projekty, nadzorowali wykorzystanie środków, a potem je rozliczali, musieli się przecież opierać na pracy innych urzędników, swoich kolegów z sąsiednich działów. Tamci przygotowywali na przykład merytoryczną zawartość projektów albo koordynowali wykorzystanie środków. Także tę grupę należało więc objąć systemem motywacyjnym.

Oto przykład. Prezentowaliśmy niedawno wyniki kontroli przygotowania do objęcia przez Polskę przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej. W ramach tych prac stworzono specjalny korpus prezydencji, liczący około tysiąca dwustu osób. Miał on przygotować Polskę do przewodniczenia Radzie, zapewniać obsługę prezydencji, a następnie ją rozliczyć oraz służyć pomocą triu, w którego skład wchodzi oprócz Polski Dania i Cypr. Kontrola NIK wykazała, że po pierwszym roku funkcjonowania korpusu prezydencji odeszło z niego około 30 procent osób. Byli to urzędnicy, którzy odbyli szkolenia i staże, uczestniczyli w wyjazdach międzynarodowych, które miały ich zapoznać z doświadczeniami państw poprzednio sprawujących prezydencję, starannie wyselekcjonowani, obeznani z zagadnieniami europejskimi, władający językami obcymi. Wniosek stąd taki, że trzeba dla tych

osób stworzyć system motywacyjny, w głównej mierze finansowy, żeby udało się je zatrzymać.

Takich problemów będzie w państwie coraz więcej. Powoli zaczynamy się przekonywać, że bez zwiększenia wynagrodzenia nie mamy szans na utrzymanie sprawnej i profesjonalnej administracji. Najwyższa Izba Kontroli jest tego coraz gorętszym orędownikiem mimo pełnej świadomości tego, że państwo polskie ma swoje finansowe ograniczenia.

Odniosę się jeszcze do etosu pracy urzędnika. W NIK od wielu lat mówimy o tym, że jako kontrolerzy musimy być wzorem dla innych. To przesłanie chcemy upowszechnić w całej administracji. Wiąże się z tym szeregi kwestii, które niewątpliwie muszą stać się tematem debaty publicznej, a także dyskusji w gronie specjalistów.

Sprawę etosu celowo poruszyłem na końcu, gdyż jak mi się wydaje, spośród przywołanych tu obszarów, ten był najważniejszy dla Władka. Pod tym względem był on człowiekiem niezwykłym. Etos pracy stanowił właściwie jego kręgosłup. Odnosiłem wrażenie, że krępował się mówić o tym otwarcie, było bowiem dla niego oczywiste, że człowiek, który pracuje na rzecz podatników, musi postępować nienaganie etycznie. Mówienie na ten temat powinno, zdaniem Władka, mieć miejsce tylko w przypadkach skrajnego odstępstwa od zasad. Na co dzień zaś winno to być naszym naturalnym sposobem myślenia, bycia i funkcjonowania.



**Zbigniew Rykowski,
zastępca dyrektora Departamentu
Analiz Strategicznych
w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów**

W nawiązaniu wypowiedzi pierwszej dyrektorki Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, że jedną z funkcji służby cywilnej i administracji publicznej jest zapewnienie kontynuacji, chciałbym zwrócić uwagę, iż znajdujemy się w instytucji, która paradoksalnie jest pomnikiem dyskontynuacji. KSAP nie nawiązuje przecież w swojej działalności do dorobku pełniącego podobną funkcję Centralnego Ośrodka Doskonalenia Kadr Kierowniczych, którego kadra powołała stowarzyszenie z adresem „Wawelska 56” w nazwie, ponieważ działał on w tym samym budynku co KSAP w okresie komunistycznych rządów w Polsce - przed likwidacją jako Instytut Administracji i Zarządzania. Była to instytucja dosyć tajemnicza, niedostępna dla zwykłych śmiertelników. Odwiedziłem ją, ponieważ był w niej także zatrudniony jeden z moich uniwersyteckich profesorów, który zorganizował zwiedzanie. Dowiedziałem się wówczas, że odbywały się tu wykłady, zajęcia i treningi dla urzędników,

a więc prowadzona była działalność podobna jak obecnie.

Po odnotowaniu tej dyskontynuacji w działalności KSAP spróbuję pokazać, że kosztem przygotowania urzędników do zapewnienia kontynuacji może być osłabienie ich skłonności do tego, żeby wprowadzać innowacje albo generować pomysły pozwalające przewyciężyć problemy w administracji, o których była już mowa podczas tej konferencji. Postaram się też pokazać, co może w tym pomóc.

W książce na dwudziestolecie KSAP pani profesor Maria Gintowt-Jankowicz potwierdziła znaczenie klimatu jednoznacznej dezaprobaty dla zachowań sprzecznych z pożądanymi. To jest - zdaniem pierwszej dyrektorki szkoły - sprawdzian jakości pracy danej organizacji. Z mojego punktu widzenia, nie tyle jako urzędnika, ile socjologa, mowa tu o kontroli społecznej. Jest to właśnie jeden z mechanizmów zapewniających, że ludzie, zróżnicowani w swoim sposobie myślenia i działania, w określonych sytuacjach zachowują się podobnie, bo wiedzą, że inni od nich tego oczekują, natomiast odmienne zachowanie potępią.

Innym mechanizmem, na którym opiera się wypracowywanie umiejętności wspólnego działania, jest socjalizacja. Proces ten, który najpierw i przede wszystkim ma miejsce w rodzinie, nosi wówczas nazwę socjalizacji pierwotnej. Można zadać pytanie, czy w rodzinie da się przygotować człowieka do roli urzędnika. Wydaje się, że do pewnego stopnia tak. Władysław Stasiak niewątpliwie wyniósł z domu cechy, które potem pozwoliły mu być wspaniałym człowiekiem i urzędnikiem. Wychowanie rodzinne można by uznać za dobry sposób kształcenia urzędników,

gdyby istniał stan urzędniczy, tak jak funkcjonuje adwokatura czy korporacja lekarska. Rzeczywiście jest bowiem tak, że osoby, które wznoszą się w rodzinie prawników czy lekarzy, zyskują umiejętność łączenia określonych wartości ze swoją osobowością i podporządkowywania się stylowi życia charakterystycznemu dla takich szczególnych grup zawodowych.

Do roli urzędnika przygotowujemy się jednak raczej w procesie socjalizacji wtórnej, która ma miejsce przede wszystkim w szkole. Warto tu przywołać przykład Drugiej Rzeczypospolitej, której powstanie z trzech organizmów państwowych było między innymi możliwe dzięki jednolitej, państwowej szkole. Swoją rolę odegrały w tej integracji także wojsko, Poczta Polska, policja czy kolej. We wszystkich tych instytucjach idea działania w imię dobra wspólnego była bardzo wyraźna i silnie odczuwana.

Socjalizacja zapewnia stabilizację instytucjom, ponieważ produkuje konformistów. Nawet jednak w administracji czasem przychodzi taki moment, że trzeba coś zmienić. Czy urzędnicy się do tego nadają? Kariery tych, którzy rezygnują z „urzędniczenia” i idą do polityki, wskazują raczej na to, że jeśli chce

się coś zmieniać w państwie, to lepiej wyjść poza administrację. Gotowości do zmiany służyć może także wyposażenie wnoszone do niej skądinąd. Taką możliwość sugeruje termin socjologiczny, wprowadzony do polskiej nauki przez Tadeusza Szawiela – „grupy etosowe”. Określiłbym je jako grupy o charakterze publiczno-prywatnym, które zawiązują się w momentach przełomowych. Podobne są do inicjatyw, które dość często w młodości podejmujemy wspólnie z przyjaciółmi, a potem je wspominamy i odnosimy się do nich przez całe życie. Kardynał Henry Newman napisał kiedyś, że aby wykształcić dżentelmenów, wystarczy młodych mężczyzn zgromadzić razem, aby przez pewien czas żyli wspólnie. Wydaje się, że to właśnie miało miejsce w przypadku słuchaczy KSAP tuż po jej powstaniu. Stąd zapewne ich przekonanie, że kontakty oparte na wspólnych przeżyciach z okresu urzędniczej inicjacji warto przez lata podtrzymywać. W jakimś momencie mogą się one okazać bardzo przydatne i ożywcze.

Nieprzypadkowo inspiracją tego spotkania jest osoba Władysława Stasiaka z Pierwszej Promocji. Chciałbym jednak przy tej okazji przywołać także inną postać. Henryk Jan Józewski [1892-1981, polski polityk, działacz niepodległościowy i państwowy II Rzeczypospolitej, artysta malarz, piłsudczyk – przyp. red.] był człowiekiem, którego grupę etosową stanowiła Polska Organizacja Wojskowa, a w zasadzie jej trzecia komenda, o której jak dotąd niewiele wiadomo. Tłumaczy to ostatnią wolę Józewskiego, aby jego grobu nie oznaczać, ponieważ ci, którzy razem z nim tworzyli ową trzecią komendę, zostali zapomniani. I on sam zresztą był słabo pamiętany.



Dopiero w 2008 roku ukazała się książka amerykańskiego historyka Timothy’ego Snydera zatytułowana „Tajna wojna. Henryk Józewski i polsko-sowiecka rozgrywka o Ukrainę” [nakładem wydawnictwa Znak - przyp. red.]. Powód, dla którego w Polsce Józewski nie był pamiętany, wiąże się z jego przynależnością do tradycji polskiego antykomunizmu, która wykuwała się właśnie w Polskiej Organizacji Wojskowej. Do tego okresu Józewski później bezpośrednio nawiązywał i to on zdecydował o jego późniejszych losach w administracji, a także o przyjaźni z Józefem Piłsudskim.

Piłsudczykowska maciejówka nieprzypadkowo leżała podczas pogrzebu na trumnie Władysława Stasiaka. Na podstawie znajomości jego przekonań i stylu pracy twierdzą, że można go widzieć w jednym szeregu z Henrykiem Józewskim, wielokrotnym ministrem i wiceministrem spraw wewnętrznych Polski i Ukrainy, wojewodą wołyńskim i łódzkim. Chciałbym, aby o nim także w Krajowej Szkole Administracji Publicznej pamiętano.



Andrzej Sowiński, absolwent Pierwszej Promocji w Krajowej Szkole Administracji Publicznej

Chciałbym przedstawić kilka osobistych reminiscencji, do których skłania mnie to, co zostało tu powiedziane o Władku. Z wszystkich słów, które do tej pory padły, wyłania się postać pomnikowa. Chociaż to uznanie jest w pełni zasłużone, jednak w moim odczuciu Władysław Stasiak był człowiekiem jak najbardziej normalnym. Za to bardzo go zawsze ceniliśmy.

Przyznam, że wszyscy trochę ryzykowaliśmy decyzją o podjęciu kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej, bo była to instytucja, której miejsce w administracji nie było jeszcze w okresie ówczesnych przemian ugruntowane. Dla ludzi dwudziestokilkuletnich decyzja o związaniu się z administracją na co najmniej siedem lat (po dwóch latach kształcenia w Szkole słuchacz miał obowiązek przepracowania co najmniej pięciu lat w administracji) oznaczała, że dotychczasową ścieżkę karierę trzeba było skierować na zupełnie nowe tory. Jako dowód można wskazać to, że łatwiej było uzyskać możliwość odbycia praktyki zawodowej za granicą niż w kraju. Władek trafił na staż do Najwyższej Izby Kontroli. Wolałby pewnie pójść do Ministerstwa Obrony Narodowej czy Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, ale instytucje te nie były jeszcze wówczas gotowe na przyjęcie słuchacza Krajowej Szkoły. Po latach trzeba powiedzieć, że absolwent KSAP Władek Stasiak odniósł sukces między innymi dlatego, że staż krajowy odbywał właśnie w Najwyższej Izbie Kontroli.

Władek cieszył się naszym uznaniem, czego świadectwem było również to, że całkowicie demokratycznie wybraliśmy go na pierwszego prezesa Stowarzyszenia. W ciągu zaledwie półtora roku wspólnej nauki i pracy okazał się osobą godną zaufania. Było wiadomo, że można na niego liczyć, że ma wysokie kompetencje i że nas nie zawiedzie. Mogliśmy więc ze spokojem powierzyć mu prezesurę w przekonaniu, że ten człowiek najlepiej będzie czuwał nad realizacją szczytnych planów Stowarzyszenia.

Jednym z elementów naszego codziennego życia w Szkole był ranking. Decydował on o zatrudnieniu czy prawie pierwszeństwa wyboru zatrudnienia na koniec kształcenia, ale brany był także pod uwagę w trakcie naszej nauki. Pamiętam, że Władek lokował się w górnej połowie rankingu, choć wcale nie zabiegał o czołowe miejsca.

Władek był osobą o znakomitych kompetencjach i tak rozległych zainteresowaniach, że gdyby doba trwała trzydzieści sześć godzin, to on i tak miałby ten czas szczerze wypełniony i musiałby dokonywać wyborów. Pewnie nie był w stanie poświęcić rodzinie tyle czasu, ile sam by chciał. Mimo wszystko jednak potrafił bardzo dobrze godzić swoje obowiązki, co było jego wielką zaletą. Mimo licznych zajęć znajdował czas chociażby na to, żeby zadbać o siebie - spotykaliśmy się czasem w drodze na siłownię. Szkoda, że tak pojmowana przeze mnie normalność nie jest powszechnością.

Wszystko to sprawia, że dla nas był on po prostu „dużym Władkiem”, który jednak na zawsze pozostanie wielki.

Danuta Wawrzynkiewicz, minister w Kancelarii Prezydenta RP w latach 2007–2010

Chciałabym osobę Władysława Stasiaka pokazać w trzech anegdotach. Przez pięćdziesiąt cztery lata pracowałam w administracji rządowej, zawsze w resorcie finansów, i z tym przede wszystkim wiązą się moje wspomnienia.

Po przejściu z Ministerstwa Finansów zostałam skarbnikiem Warszawy. Pierwsze wspomnienie dotyczące Władysława Stasiaka przenosi nas do walącej się, niebezpiecznej kamienicy przy ulicy Żelaznej, dokąd przyjechał on jako wiceprezydent stolicy, żeby przeprowadzić mieszkających tam ludzi do innego lokum. O całym zdarzeniu dowiedziałam się nazajutrz od sekretarki, a także z prasy, gdzie opisano, że Władysław Stasiak zorganizował dla tych ludzi wyżywienie, kawę, herbatę. Zadzwoniłam więc do sekretarki z prośbą o fakturę. Za chwilę przyszedł do mnie osobiście pan Władysław Stasiak i zapytał, o jaką fakturę właściwie chodzi. Odparłam, że przecież podczas przeprowadzki był zapewniony catering. W odpowiedzi usłyszałam: „Ależ to drobiazg, to była moja sprawa. Żadnego rachunku nie ma”. Pomoc była dla niego zwyczajnym, naturalnym odruchem.

Drugie wspomnienie przedstawiać jest mi trochę niezręczne. W okresie pomarańczowej rewolucji Lech Kaczyński podjął decyzję, że na Majdan zostanie wysłana pomoc. Warszawa zorganizowała więc tiry z jedzeniem i kocami. Za transport na Ukrainę odpowiadał świętej pamięci Paweł Wypych, który miał jechać w pierwszym tirze. W drugim jechał pan

Władysław Stasiak. Przyszedł wtedy do mnie Paweł Wypych i powiedział: „Pani skarbnik, mamy problem, Władysław Stasiak z nami jedzie!”. Odparłam, że skoro tak zdecydował, to niech jedzie. On na to: „Ale przecież pani wie, że na granicy trzeba dać dolary. Jak my to zrobimy ze Stasiakiem?”. Nie będę wnikała w szczegóły, jak to załatwiliśmy. W rezultacie wszystko było jak zawsze, mimo to Władysław Stasiak stwierdził potem: „Widzicie, udało nam się przejechać bez żadnej łapówki!”.

Z Władysławem Stasiakiem pracowaliśmy razem przez siedem lat, najpierw w stołecznym ratuszu, potem w Kancelarii Prezydenta, gdzie byłam doradcą do spraw finansów i samorządu terytorialnego. Kiedy Lech Kaczyński był prezydentem Warszawy, wprowadził zwyczaj nieoficjalnych posiedzeń zarządu miasta. Spotykaliśmy się co poniedziałek i ustalaliśmy sprawy najważniejsze w nadchodzącym tygodniu. Bardzo często przy kawie zdarzało się, że opowiadano sobie dowcipy albo rzucano cytatami. Muszę zaznaczyć, że również wrastałam w patriotycznej rodzinie, wychowywałam się na *Trylogii* Sienkiewicza, mój ojciec był w Gułagu, więc bliskie mi są sprawy wschodnie i wszystkie narodowe tragedie. Pamiętam, że któregoś dnia oświadczyłam w domu: „Zaczynam czytać *Trylogię!*”. Zdziwionemu synowi wyjaśniłam, że przez lata chyba wszystko zapomniałam. Stasiak z prezydentem Kaczyńskim tak się przerzucają cytatami, że czuję, jakbym nigdy w życiu Sienkiewicza nie czytała. To samo dotyczyło osoby Józefa Piłsudskiego. Nie muszę tego zresztą przypominać. Jednym słowem, kiedy się rozmawiało ze Stasiakiem i prezydentem Kaczyńskim, człowiek czuł się niedouczony.

Maria Gintowt-Jankowicz

Nasz panel chciałabym zakończyć cytatem. Od pana Marka Haliniaka, absolwenta Pierwszej Promocji, a dzisiaj wicedyrektora Krajowej Szkoły, otrzymałam teksty, które podczas seminariów w KSAP wygłaszał niegdyś pan minister Władysław Stasiak. Zdanie, które pragnę przywołać, doskonale ilustruje sposób myślenia i postępowania pana ministra i jest chyba najlepszym podsumowaniem tego, o czym była tu mowa. W 2000 roku Władysław Stasiak napisał: „Nie da się zbudować sprawnego państwa bez choćby minimum przyzwoitości i minimum honoru”.





PANEL „POLSKA RACJA STANU, BEZPIECZEŃSTWO I POLITYKA ZAGRANICZNA”

Jacek Czaputowicz, moderator panelu

Przedmiotem zainteresowania Władysława Stasiaka były zagadnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa, zarówno w wymiarze wewnątrzpaństwowym, jak i międzynarodowym. Minister Władysław Stasiak bardzo interesował się polską racją stanu. Poszukiwaniom właściwego jej rozumienia we współczesnym świecie podporządkował niejako swoje życie oraz wszelkie działania w sferze publicznej.

W panelu poświęconym tej tematyce wezmą udział wybitni eksperci, współpracownicy pana ministra Władysława Stasiaka: pan generał profesor Bolesław Balcerowicz, były szef Akademii Obrony Narodowej; pan ambasador Jan Pastwa, były Szef Służby Cywilnej, a obecnie członek Rady Krajowej Szkoły Administracji Publicznej; pan minister Paweł Soloch, były wiceminister spraw wewnętrznych i administracji, Szef Obrony Cywilnej Kraju, obecnie członek Rady Służby Cywilnej, oraz pan Paweł Zołoteńki, absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, bliski współpracownik ministra Władysława Stasiaka.



Bolesław Balcerowicz, komendant-rector Akademii Obrony Narodowej w latach 2000–2003

Można bez trudu zauważyć, że w ostatnim dwudziestolecu o bezpieczeństwie mówi się bardzo wiele. Warto zadać pytanie, dlaczego stało się ono tak ważnym tematem debaty publicznej. Po zakończeniu zimnej wojny bezpieczeństwo przestało być zagadnieniem prostym. Do początku lat dziewięćdziesiątych było zdominowane przez czynnik militarny, po czym znaczenie tego czynnika zmalało, a do świadomości ludzi dotarł fakt niebezpieczeństwa płynącego z innych sektorów. Współcześnie badaniem tej dziedziny zajmują się wydziały i katedry wielkich szkół bezpieczeństwa i niewielkich szkółek, a także wszelakie instytucje badawcze. Powoli wykształca się odrębna nauka – securitologia – czego echa już znajdujemy w literaturze przedmiotu.

Niezależnie od rozmycia tej materii, bezpieczeństwo pozostaje zagadnieniem niezwykle ważnym. Dla pojedynczego człowieka i całych zbiorowości stanowi ono bowiem potrzebę elementarną. Zwróćmy uwagę, że jedną z przyczyn powstawania państw była właśnie potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa określonym zbiorowościom. Po dziś dzień pozostaje ona pierwotną i naczelną funkcją państwa. Z drugiej strony kluczową rolę odgrywa zapewnienie bezpieczeństwa państwa, czyli jego struktur. Jak powiedział Henry Kissinger, bezpieczeństwo jest fundamentem wszystkiego, co czynimy. Także Roman Kuźniar napisał niegdyś: „Po pierwsze - bezpieczeństwo” [„Rzeczpospolita” z 9 stycznia 1996 roku - przyp. red.].



Na płaszczyźnie teoretycznej między „bezpieczeństwem państwa” a „bezpieczeństwem narodowym” stawia się zazwyczaj znak równości. Chociaż jest to zestawienie dopuszczalne, trzeba wskazać pewną nieścisłość. Bezpieczeństwo państwa wiąże się z bezpieczeństwem jego instytucji, bezpieczeństwo narodowe natomiast obejmuje zarówno bezpieczeństwo

państwa, jak i bezpieczeństwo obywateli, zapewnienie im rozwoju i pomyślności.

Wielu teoretyków uważa, że kategorii „bezpieczeństwo narodowe” i „bezpieczeństwo międzynarodowe” nie należy przeciwstawiać ani też mieszać. Pozostają one raczej w ścisłej współzależności. Najogólniej można powiedzieć, że bezpieczeństwo międzynarodowe jest to stan, w którym członkowie wspólnoty czują się bezpieczni. Nie jest to kategoria samoistna, ale raczej efekt oddziaływania państw na rzecz ochrony własnego bezpieczeństwa, czyli bezpieczeństwa narodowego, co tworzy wypadkową interesów.

Siłą sprawczą bezpieczeństwa narodowego są indywidualne i grupowe działania państw. Bezpieczeństwo narodowe w wymiarze parzeczowym stanowi swego rodzaju tkankę instytucji, prawa, układów i działań państw, na przykład w postaci operacji pokojowych. Stan i poziom bezpieczeństwa międzynarodowego jest dla bezpieczeństwa narodowego o tyle istotny, że określa on środowisko bezpieczeństwa, niezbędny element każdej koncepcji strategicznej.

To przypomnienie elementarza terminologicznego wiąże się z bohaterem i patronem tego spotkania. Wykład na ten temat, w nieco rozszerzonej wersji, prowadziłem dla pana Władysława Stasiaka jako szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego oraz dla jego zastępcy. Słuchał wtedy i dopytywał, był jednym z lepszych słuchaczy. Ta teoria stale mu później towarzyszyła.

Kiedy patrzymy na treści historii polityki zagranicznej lat dziewięćdziesiątych XX wieku i początku XXI wieku, widzimy, że jest to historia polityki bezpieczeństwa. Niektórzy

historycy twierdzą nawet, że zagadnienie bezpieczeństwa w polskiej polityce, szczególnie w latach dziewięćdziesiątych, było nadwartościowane. Tak czy owak, stanowiło ono centralne zagadnienie polityki zagranicznej. Dziś pozostaje jedną z kluczowych kwestii.

Charakterystyczne dla polskiej polityki bezpieczeństwa było w omawianym okresie poszukiwanie sprzymierzeńców na zewnątrz, najlepiej wśród państw będących gwarantami bezpieczeństwa. Znamienne jest też to, że mniej wagi przykładano do budowania siły wewnętrznej.

Lata dziewięćdziesiąte stanowią okres, w którym polska polityka bezpieczeństwa była budowana w warunkach dwóch wielkich zwrotów w położeniu geostrategicznym. Pierwszy polegał na odwróceniu się od Układu Warszawskiego w stronę samowystarczalności. Drugim zwrotem było ciążenie ku NATO, a następnie nasza obecność w Sojuszu. Obrazowo można powiedzieć, że cały system obronny Polski dwa razy wykonał w tył zwrot. W wojskowości jest to jeden z trudniejszych manewrów.

Dobłą ilustracją przemian w kwestii bezpieczeństwa Polski w ostatnich dwudziestu latach stanowią koncepcje strategiczne bezpieczeństwa narodowego. Obecnie przygotowany jest szósty tego typu dokument.

Ducha pierwszej koncepcji strategicznej, zatytułowanej „Doktryna obronna”, można wyrazić słowami „suwerenni w sojuszu”, z odwołaniem do Układu Warszawskiego. Dokument ukazał się jesienią 1992 roku. Pierwsze dwa lata transformacji ustrojowej, w tym systemu bezpieczeństwa, upłynęły bez strategii. Jest to zresztą zgodne z typowo

polskim podejściem, które Mickiewicz wyraził niegdyś słowami: „Szabel nam nie zabraknie, szlachta na koń wsiedzie, ja z synowcem na czele i – jakoś to będzie!” [„Pan Tadeusz”, Księga Szósta – przyp. red.].

Pierwszą samodzielną strategią była strategia wymuszonej samodzielności obronnej. Jej istota w wymiarze wojskowym sprowadzała się do obrony na wszystkich azymutach. Ponieważ rzecz była w istocie nieosiągalna, strategia była słaba. Niemniej jednak funkcjonowała ona do roku 2000. Od roku 1994 cała Polska, z wojskiem na czele, przygotowywała się do przystąpienia do NATO. Strategia z 1992 roku była *stricte* obronna. Zamiast tego przyjęto sześć innych dokumentów zastępczych, na przykład cele operacyjne czy program integracji.



W debacie o NATO doszło do wielkiego niezrozumienia sensu artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego. Ważny był też punkt 3, który rzeczywiście stanowi o budowaniu siły wewnętrznej państwa. Charakterystycznym rysem polskiej polityki bezpieczeństwa jest – jak już wspominałem – jej realizowanie przy

pomocy sojuszników. Jest ono niewątpliwie potrzebne, ale to zaledwie mała część zadań związanych z polityką bezpieczeństwa.

Kolejnej strategii, z roku 2000, powstałej już w warunkach członkostwa Polski w NATO, zarzucano dualizm strategii narodowej i strategii sojuszniczej. Został on zniesiony w 2003 roku w strategii polegającej na dostosowaniu do struktur i działań NATO tak daleko idącym, że brak jest wydzielenia interesów i celów narodowych. W roku 2007 z kolei znowu opracowano strategię państwowocentryczną. W przygotowaniu jest nowy dokument. Zgodnie z nową wizją strategia bezpieczeństwa narodowego ma być strategią cząstkową, jedną z dwudziestu różnych strategii: służby zdrowia, rozwoju infrastruktury, autostrad. W takim ujęciu rzecz wydaje się jednak kuriozalna.

Jeśli chodzi o ocenę funkcjonowania Sił Zbrojnych, to trzeba powiedzieć, że ostatnie dwadzieścia lat było okresem turbulencji. Po dekadzie bardzo niskich dotacji budżetowych punktem zwrotnym okazał się budżet na rok 1997 albo 1998, kiedy to na armię przeznaczono 1,95 procent PKB. Pozwoliło to wyprowadzić Siły Zbrojne z zapaści, głównie pod względem wyposażenia. W historii Wojska Polskiego na uwagę zasługują ponadto: pierwsze poważne zaangażowanie się w operację NATO w Jugosławii w 1995 roku, wejście Polski do NATO w 1999 roku, operacja w Iraku w 2003 roku oraz trwająca właśnie profesjonalizacja armii.

Dylematem w wymiarze militarnym jest w ostatnich latach wyważenie zadań obronnych i ekspedycyjnych. Pod naciskiem naszych sojuszników obecnie ma miejsce niekorzystna

przewaga operacji ekspedycyjnych, z Irakiem i Afganistanem na czele. Nowa koncepcja strategiczna NATO wychodzi jednak temu naprzeciw, zawiera bowiem zapisy wskazujące na fundamentalne znaczenie artykułu 5 Traktatu Waszyngtońskiego, a więc na pierwszy plan wysuwające obronę. Trzeba to uznać za spory sukces, gdyż w ślad za tym idą zapowiedzi zorganizowania na terenie Polski ćwiczeń i być może stworzenia infrastruktury. Jest to tak zwane *visible assurance and reinforcement*.

Profesjonalizacja sił zbrojnych jest tendencją ogólnoeuropejską. Wyłamują się z niej kraje byłego Związku Radzieckiego, z wyjątkiem państw nadbałtyckich, a także Finlandia, Niemcy i niektóre państwa bałkańskie. Jak się wydaje, od profesjonalizacji uciec się nie da. Armia zawodowa jest jednak ciągle za duża na czas P (pokoju) i ciągle za mała na czas W (wojny). Jeśli więc armia ma być zawodowa i jeśli zakładamy pospieszne jej wprowadzenie, to ignorujemy jednocześnie niebezpieczeństwo większej wojny. Nie jestem pewien, czy to słuszne podejście.

Trzeba jeszcze podkreślić, że polska armia zawodowa jest pozbawiona tego, co ma zapewniać odporność militarną na miejscu, czyli obronę terytorialną. Innymi słowy, nie mamy gwardii narodowej. Z pewnością nie stanowią jej Narodowe Siły Rezerwy, bo tworzą je żołnierze pojedynczo wcielani do już funkcjonujących jednostek. Nie są to jednak siły gotowe do działania.



Jan Pastwa,
szef Służby Cywilnej w latach 1997–2006,
ambasador RP w Republice Czeskiej

Na początku funkcjonowania Krajowej Szkoły Administracji Publicznej podkreślano stale znaczenie triady konstytuującej wartościowego urzędnika państwowego. Składają się na nią wiedza, umiejętności i postawy. O ile wiedzę i umiejętności można wpracować i przekazywać dalej, o tyle postawy trzeba kształtować, do postaw należy wychowywać. Można to również określić jako internalizację wartości. Tak czy inaczej, jest to proces długotrwały i bardzo delikatny. W swoich rozważaniach wskażę miejsca, w których Władysław Stasiak jawi się jako przykład realizacji takiej właśnie właściwej postawy urzędnika.

Można zadać pytanie, czy postawa urzędnika różni się bardzo od postawy oczekiwanej od dyplomaty. Ten dylemat pojawiał się często przy okazji dyskusji nad ustawą o służbie zagranicznej. Zaryzykuję twierdzenie, że zasadnicze cechy obydwu postaw są jednakowe. Różnice wynikają ze specyfiki funkcjonowania – miejscem wykonywania obowiązków dyplomaty jest wszak środowisko międzynarodowe.

Znając polską administrację, powiedziałbym jednak, że większa jest różnica między urzędnikiem inspekcji nadzoru budowlanego a pracownikiem zarządzającym projektami wspierania rozwoju badań i nauki niż między urzędnikiem ministerialnym a dyplomatą na placówce. Dlatego też nie widzę potrzeby tworzenia odrębnych korpusów urzędników pierwszego czy drugiego rodzaju.

Z Władysławem Stasiakiem zetknąłem się dwukrotnie podczas mojego urzędowania w Pradze. Jako urzędnik „krajowy” w istocie występował on wtedy jako dyplomata, członek delegacji zagranicznej, i trzeba przyznać, że czuł się w tej roli nad wyraz swobodnie i bez kompleksów. W tego typu pracy podstawowe znaczenie ma oczywiście znajomość języka, ale równie ważna jest umiejętność prowadzenia rozmowy, przedstawiania swoich racji i uzyskiwania dla nich poparcia. Bez żadnych wątpliwości mogę stwierdzić, że zadania dyplomatyczne minister Władysław Stasiak wypełniał doskonale. Jest to więc dobitny przykład zintegrowania postaw urzędnika i dyplomaty.

Można zresztą wskazać obszar, w którym te dwie dziedziny pokrywają się i scalają w jedno. Jest to administracja spraw europejskich. Nie ma tu możliwości oddzielenia kontekstu zagranicznego od krajowego. Wręcz przeciwnie – obydwie płaszczyzny muszą być silnie powiązane. Inaczej nie będziemy w stanie przedstawić ani zrealizować swoich interesów na forum unijnym. Ważnym sprawdzianem będzie sprawowanie przez Polskę przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej, a co za tym idzie – niezależne i rzeczowe reprezentowanie interesów wszystkich państw Unii.

Casus, który warto przywołać, dotyczy połączenia kultur organizacyjnych Ministerstwa Spraw Zagranicznych i Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej [od 1 stycznia 2010 r. - przyp. red.]. Proces ten, choć niełatwy, bardzo wyraźnie odsłonił różnice między tymi dwiema kulturami, ale i pokazał pozytywne aspekty właściwie przeprowadzonej integracji. Myślę, że połączenie to dokonało się nad wyraz pomyślnie, co widać po naszych przygotowaniach do prezydencji. Jednym z sukcesów, choć jeszcze nie stuprocentowym, jest wypieranie kultury działania, załatwiania spraw, poprzez uzyskiwanie kolejnych paraf - niemożliwej do utrzymania w kontekście europej-

skim. W dzisiejszym świecie komunikacji bezpośredniej nie sposób czekać całymi dniami czy tygodniami na uzyskanie aprobaty kolejnych szczebli administracji, bo decyzja podjęta po dwóch dniach przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie.

Właściwa postawa urzędnicza musi się więc charakteryzować aktywnością i dynamizmem. W kontekście europejskim szczególnie istotne staje się to, aby działać natychmiast w ramach swojego własnego rozeznania sytuacji oraz wcześniej przygotowanych i udzielonych szerokich upoważnień. Wiąże się to oczywiście z większą odpowiedzialnością za prezentowane stanowisko i podejmowane decyzje.



Chciałbym się odnieść także do obszaru bezpieczeństwa. Według mojej wiedzy w tym przypadku najistotniejsza jest siła najsłabszego ogniwa. Bywa, że w naszych doskonałych systemach organizacyjnych i prawnych najsłabszym ogniwem okazuje się człowiek. Jedynym sposobem na wzmocnienie tego ogniwa jest wówczas nie wprowadzenie regulacji prawnych czy ograniczeń technicznych, ale wpłynięcie na postawę człowieka, który pojawia się w konkretnym miejscu łańcucha bezpieczeństwa.

Godziłoby się powiedzieć nieco więcej o *esprit de corps*, poczuciu solidarności, grupie odniesienia, kontroli społecznej. Są to pojęcia z zakresu socjologii, które być może w codziennym życiu urzędniczym nie brzmią całkiem adekwatnie, ale niewątpliwie mają zastosowanie. Nie bez kozery także pojęcie *esprit de corps* wywodzi się z kultury administracji francuskiej, w której obecne jest od stuleci.



Od urzędnika oczekujemy postawy etycznej, znalezienia się w pewnym etosie profesjonalnym. Urzędnik ma być profesjonalistą administracji. Podoba mi się ukute przed paru laty rozróżnienie profesjonalistów „zimnych”

i „gorących”. „Zimny profesjonalista” zajmuje się swoim obszarem odpowiedzialności i nie interesuje się tym, co poza nim, co leży u podłoża procesów decyzyjnych. Jak mi się wydaje, taka postawa może mieć zastosowanie w sferze prywatnej, ale z pewnością nie jest właściwa w administracji publicznej, w zarządzaniu dobrem wspólnym.

Przeciwieństwem tej postawy jest profesjonalista „gorący”, którym niewątpliwie był Władysław Stasiak. On swój profesjonalizm budował na podstawie ideowej. Patriotyzm nie był dla niego pojęciem przebrzmiałym, ale jak najbardziej żywym i nowoczesnym. Profesjonalista „gorący” zdolny jest między innymi do obrony własnego zdania i takiego przedstawiania swojego punktu widzenia, że nie dotyka ono interlokutora. W dzisiejszych czasach to cecha coraz cenniejsza.

Oprócz podbudowy ideowej i umiejętności obrony własnego zdania bardzo istotne są zaangażowanie i inicjatywa. Nie można wszak działać w czasie rzeczywistym, w procesach, które rozgrywają się na naszych oczach, podczas spotkań, które trwają mniej niż kilka godzin, ciągle czekając na dyspozycje albo stale konsultując decyzje ze zwierzchnikami. Trzeba umieć dokonywać własnych wyborów. Uczynić to odpowiedzialnie może jednak tylko ten, kto starannie się do tego przygotował, zarówno od strony merytorycznej, jak i pod kątem celu, do którego dąży. Jest to cecha, której urzędnikom wypada chyba odmówić. Często spotykam się z przekonaniem, że do urzędników należy jedynie wykonywanie decyzji podejmowanych przez światłych zwierzchników politycznych. Myślę, że nie jest to właściwa droga i że negatywnych tego konsekwencji doświadczamy aż nazbyt często.



piętnaście lat, prezydentem Warszawy był Lech Kaczyński, a wiceprezydentem – Władysław Stasiak. To wtedy przestałem się bać, idąc ulicą, bo wiedziałem, że w każdej chwili może się pojawić patrol służb porządkowych”. Dzięki uporczywej walce o to, aby służby porządkowe na terenie Warszawy były wszędzie obecne, ulice stały się bezpieczne. Zauważał to wtedy nawet piętnastolatek. To chyba najlepsze podsumowanie tego, w jaki sposób Władek Stasiak pełnił służbę, a jednocześnie uprawiał politykę.

Jest jeszcze jedna cecha Władysława Stasiaka, która wydaje mi się niezwykle cenna. Przy swoim doświadczeniu i wiedzy historycznej, przy uroczej staroświeckości postępowania, którą czasami maskował sytuacje, w których nie chciał być jednoznacznie utożsamiany z jakimś negatywnym stanowiskiem, Władysław bardzo dobrze przyjął i potrafił wprowadzić na grunt polski coś, co Brytyjczycy nazwali *evidence-based policy*, a co polega na tworzeniu polityki przy użyciu konkretów, faktów, rzetelnych badań. Władek Stasiak wcielał to w życie na bardzo trudnym polskim gruncie, czy to w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy, czy w Biurze Bezpieczeństwa Narodowego. Taki sposób formułowania i realizacji zadań odcina się zdecydowanie od działania krótkoterminowego, krótkowzrocznego, opartego jedynie na polityce wizerunkowej, ku któremu skłaniali się niekiedy jego krytycy.

Z płaszczyzny ocen teoretycznych chciałbym przejść w tym miejscu do rzeczywistości dnia codziennego. O temacie dzisiejszej konferencji, o funkcjonowaniu polskiej polityki i administracji, rozmawiałem kilka dni temu z synem, który powiedział: „Kiedy miałem



Paweł Soloch,
członek Rady Służby Cywilnej

Władysława Stasiaka poznałem osobiście pod koniec lat dziewięćdziesiątych na spotkaniach organizowanych u księży jezuitów przy ulicy Rakowieckiej. Animatorem spotkań był pan Jacek Czaputowicz, dziś dyrektor KSAP. Władek od razu podsunął pomysł, żebyśmy się zajęli bezpieczeństwem. Z jego inicjatywy i wskutek jego uporu, bo przeszkód administracyjnych było dużo, powstało wówczas Stowarzyszenie „Pro Patria”, które gromadziło ludzi związanych ze służbą państwową, jednakowo zatroskanych o dobro wspólne, choć mających różnicowane poglądy polityczne.

Na początku lat dziewięćdziesiątych elity polityczne naszego kraju były zgodne, że racją stanu Polski jest wejście do struktur zachodnich - Unii Europejskiej i NATO. W ramach Stowarzyszenia również się nad tym zastanawialiśmy. Jednym z problemów, które się wówczas pojawiły, były działania państwa związane z zarządzaniem kryzysowym.

Jak już o tym była mowa, podział na administrację państwową i samorządową nie powinien przesłaniać celu nadrzędnego, jakim jest

służba publiczna. Taki model najpełniej, jak mi się wydaje, realizował się w moich doświadczeniach zawodowych z czasów, kiedy byłem współpracownikiem Władysława Stasiaka jako wiceprezydenta Warszawy. Mimo że był on wysokim urzędnikiem samorządowym, to jednak zadania związane z bezpieczeństwem realizował zawsze w łączności ze służbami państwowymi podległymi ministrowi spraw wewnętrznych i administracji. Ochrona ludności stanowiła więc integralny element systemu bezpieczeństwa.



W działaniach, które podejmował Władysław, stale ujawniało się dążenie do integracji, realizowane na różnych poziomach. Z jednej strony była to integracja służb publicznych, z drugiej zaś - włączanie w te działania również obywateli oraz podmiotów spoza administracji publicznej. Dlatego też inicjatywy podejmowane w stolicy, na przykład stworzenie Warszawskiej Mapy Bezpieczeństwa czy akcja „Sektor” związana z zapewnieniem bezpieczeństwa w rejonie Dworca Centralnego i Pałacu Kultury, zostały następnie włączone w agendę działań Ministerstwa Spraw Wewnętrznych

i Administracji w ramach programu „Razem Bezpieczniej” [Rządowy Program Ograniczenia Przystępczości i Aspołecznych Zachowań - przyp. red.].

Kwestia integracji i koordynacji różnych służb pozostaje ważna do dzisiaj. Każdy, kto zetknął się ze sposobem funkcjonowania ministerstwa, zwłaszcza zaś Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, wie, że jest to gigantyczna instytucja, w której nie wszystkie jednostki realizują te same cele. Szczęśliwie jednak zetknęliśmy się z ludźmi, których sprawy administracyjne zajmowały także poza miejscem pracy. Niezwykle cenne są dobre kontakty ludzi, którzy mimo zajmowania różnych stanowisk wzajemnie się rozumieją. Na tym właśnie polega idea dobrej służby cywilnej. Wzorce takich zachowań nabył Władek w KSAP, a później rozwijał je w bezpośrednich kontaktach.

Niezwykle ważna jest rola funkcjonariuszy administracji publicznej jako koordynatorów rozmaitych projektów, czyli osób, które integrują pewne działania. Chodzi na przykład o zadania wojewody i administracji państwowej w terenie, jak dotąd nie do końca zdefiniowane. Władysław wielokrotnie tę kwestię podnosił. Twierdził, że jeśli myślimy o budowaniu jakiegokolwiek systemu bezpieczeństwa wewnętrznego w obrębie państwa - jednak bez roli administratorów generalistów, których funkcje mają cechy służby, podobnie jak to ma miejsce w przypadku żołnierzy czy policjantów - trudno jest mówić o zdolności wojewodów do trwałego i systematycznego zapewniania koordynacji działań administracji w terenie.

Chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na kwestię kultury urzędniczej, którą Władysław Sta-

siak reprezentował i której znaczenie podkreślał w swojej działalności. Miałem przyjemność i zaszczyt być jego podwładnym trzykrotnie: kiedy pełnił funkcję wiceprezydenta Warszawy, ministra spraw wewnętrznych i administracji oraz szefa BBN. Mogę powiedzieć, że obok etosu, który w przypadku urzędnika jest oczywiście kluczowy, ważne było dla niego zachowanie pewnej ciągłości, pamięci instytucjonalnej. Władysław uważał, że urzędnicy, którzy zajmują się daną tematyką, nie powinni być wskutek blokady awansu lub nieustannych zmian przepisów spychani ze ścieżki kariery, że system administracji powinien czynić użytek z ich umiejętności i wiedzy. Również ta sprawa była przedmiotem jego troski.



Władysław był niewątpliwie przedstawicielem kultury KSAP. W swojej późniejszej działalności ten właśnie etos współtworzył i rozwijał, co zresztą trwa do dziś.



**Paweł Zołoteńki,
były doradca szefa Kancelarii Prezydenta**

Racja stanu jest tematem trudnym, czasami kontrowersyjnym. W moim przekonaniu Władek miał wyjątkowe wycucie racji stanu oraz przeświadczenie, że można ją realizować, że sami możemy wpływać na swój los. To, jak Władek postrzegał rację stanu lub raczej jak ją realizował - bo był on przede wszystkim człowiekiem czynu - może być punktem wyjścia dyskusji o państwie.

Rację stanu definiuje się jako dobro wspólnoty, jej trwanie i rozwój. Władysław bardzo często o tym myślał i mówił, zwłaszcza w ostatnim okresie. Zostawił na ten temat kilka myśli, między innymi koncepcję projektu o nazwie „Rzeczpospolita”. Powiedział: „Rzeczpospolita zawiera w sobie dwa elementy - mocne państwo i wspólnotę obywatelską”. W swoich rozważaniach chciałbym odejść od tradycyjnej dyskusji na temat racji stanu i skupić się właśnie na tych dwóch elementach.

Zacznijmy od wspólnoty. O jej istnieniu decyduje w pierwszej kolejności poczucie zakorzenienia, świadomość tego, kim jesteśmy. Władysław, gdziekolwiek był, realizował projekty, które odwoływały się właśnie do patrio-

tyzmu, do tego, co buduje świadomość naszej własnej wartości. Miał też niezwykle, by tak rzec, słuch społeczny. Dostrzegał tę potrzebę u ludzi, z którymi się stykał. Utrzymywał bardzo zażyłe kontakty ze środowiskiem kombatanatów. Przymowne zdarzenie, które wiele mówi o podejściu Władysława do tej kwestii.

W siedemdziesiątą rocznicę bitwy pod Wizną pojechał do tej podlaskiej miejscowości, by wziąć udział w uroczystościach. W swoim przemówieniu nawiązał między innymi do słynnego zdania ministra Becka [„My w Polsce nie znamy pojęcia pokoju za wszelką cenę. Jedną tylko rzeczą naprawdę bezcenną jest honor” - przyp. red.]. Odbывał się tam koncert szwedzkiego zespołu Sabaton. W 2008 roku wylansowali oni przebój „40 : 1”, właśnie o bitwie pod Wizną, i nagrali do niego teledysk. Władek pojawił się w pewnym momencie na scenie. Mówił krótko. Wręczył również muzykom prezent - polskie herby historyczne. Zespół nazwał potem swój kolejny album „Coat of Arms”, czyli z angielska „herb”. Jak widać, Władek się nie bał przypominać o wzniosłych rzeczach nawet w nowym, pozornie nieprzystającym kontekście. To właśnie stanowi dla mnie kwintesencję nowoczesnego patriotyzmu.



Był on również pomysłodawcą obchodów Dnia Flagi i w czasach, kiedy pełnił funkcję szefa BBN, odpowiadał za oprawę tego święta. To, w jaki sposób dziś wygląda ten dzień, zawdzięczamy właśnie Władysławowi. Podkreślał on zawsze, żeby symboli narodowych nie odrywać od treści, żeby nie traktować ich jak pustych znaków, tylko mieć świadomość ich głębszego znaczenia. Mówił między innymi: „Symbole narodowe są dobrem, poprzez które możemy rzetelnie, uczciwie i odpowiedzialnie wyrażać swoją tożsamość jako wspólnota, która ma swoje lepsze i gorsze chwile” [fragment wystąpienia Szefa BBN otwierającego konferencję „Rola symboli narodowych we współczesnej Polsce” w Dniu Flagi Rzeczypospolitej Polskiej 2 maja 2008 roku, pełny tekst dostępny na stronie www.wladyslawstasiak.pl - przyp. red.]. I jeszcze: „Ludzie, którzy mają ufność we wspólną przyszłość, którzy mają poczucie tożsamości, identyfikacji, nie są ludźmi wyrwanymi z kontekstu, pozbawionymi jakichkolwiek skojarzeń, potrafią dokonywać rzeczy wielkich, ważnych, a czasem po prostu porządnych i potrafią porządnie żyć na co dzień” [tamże - przyp. red.]. Było też wiele projektów edukacyjnych, dotyczących na przykład Żołnierzy Wyklętych.

O istnieniu wspólnoty decyduje również uczestnictwo. Władysław Stasiak widział potrzebę aktywizacji społecznej oraz autentycznego uczestniczenia w życiu publicznym. Nie godził się, by obywatele mieli poczucie bierności czy braku wpływu na sprawy publiczne. Za wszelką cenę dążył do przezwyciężenia takich nastrojów. Wspomnę o projekcie, który Władek realizował w ostatnim okresie, a który zakończył się już po jego śmierci 10 kwietnia.

Konkurs dla dziennikarzy „Blaski i cienie demokracji lokalnej” był skierowany do dziennikarzy prasy lokalnej, którzy często bywają poddawani różnego rodzaju naciskom i którym czasami nawet odbiera się narzędzia wykonywania zawodu. Projekt miał ważne przesłanie: że to od dziennikarzy w dużej mierze zależy, jak będzie wyglądała odpowiedzialność społeczna na poziomie lokalnym. Że to oni mają promować postawę zaangażowania w sprawy publiczne, że wyznaczają standardy i że sami powinni o nie dbać. Konkurs był też sygnałem, że prezydent Polski i szef Kancelarii dostrzegają te problemy. Podczas uroczystości wręczenia nagród, dziennikarze byli głęboko poruszeni tym, że ktoś w ogóle dostrzegł ich troskę o małą ojczyznę.



Władek podkreślał konieczność codziennego włączania się każdego obywatela w życie publiczne. I to go wyróżniało na tle wielu ludzi, którzy raczej stygmatyzują pewne osoby i grupy, twierdząc, że nie mają one prawa brać udziału w życiu publicznym - bo są to ludzie biedni, starzy, mający niewłaściwe poglądy, nienowocześni. Z tym Władek z całą pewnością się nie godził.

Trzecim warunkiem istnienia wspólnoty są wspólne cele. Bardzo ich dzisiaj brakuje. Doskwiera nam brak wizji, czym ma być nasze państwo. W różnych momentach realizowano w Polsce cele cząstkowe: przystąpienie do Unii Europejskiej i do NATO, ale w zasadzie nie do końca było i jest wiadomo, do czego właściwie dąży Polska. Zapytany, czego nam potrzeba, Władek powiedział bez wahania w jednym z wywiadów: strategii i modernizacji. Strategia polega na myśleniu długofalowym, nie w perspektywie wyborów ani nawet dwóch kadencji, ale dziesięcioleci. Modernizacja wiąże się z pogłębionym planem rozwoju. Nie jest ona jednak możliwa bez śmiałej wizji. Władysław ciągle się zastanawiał, jak stworzyć taką wizję, wokół jakich projektów zebrać ludzi. W jednym z ostatnich wywiadów zapytany przez dziennikarza, co może stać się projektem na miarę Centralnego Okręgu Przemysłowego czy Gdyni, wspominał o projekcie lotniska międzykontynentalnego.

Jeszcze za mojej pamięci w wielu kręgach Turcja była synonimem Trzeciego Świata. Kiedy kilka lat temu odwiedziliśmy ten kraj, okazało się, że jest świetnie zarządzany i wyposażony w znakomitą infrastrukturę. Zobaczyliśmy między innymi lotnisko wraz z autostradą do Ankary. Inwestycje te powstały w rekordowym czasie - budowa trwała chyba nieco ponad rok, co zrobiło na nas ogromne wrażenie. Potem Władek stwierdził, że lotnisko międzykontynentalne mogłoby się stać oknem na świat naszego regionu. Miałoby ono charakter symboliczny, a jednocześnie przynosiłoby określone korzyści gospodarcze. W dodatku projekt wydawał się na tyle niekontrowersyjny, że można by wokół niego zebrać ludzi, któ-

rzy w innych sprawach nie mogą się ze sobą porozumieć. Przyznam, że uśmiechnąłem się w duchu, kiedy kilka dni temu przeczytałem, iż Ministerstwo Infrastruktury zaczęło prace nad takim projektem.



W kontekście wspólnoty podkreślenia warta jest praktyka codziennego działania Władka. Głównym narzędziem przygotowywania decyzji i rozstrzygania problemów były w jego przypadku rozmowy, i to prowadzone na bardzo wielu poziomach. On po prostu wraz z kilkoma współpracownikami szedł do ludzi i rozmawiał. Przede wszystkim rozmawiał. Potrafił się porozumieć właściwie z każdym, niezależnie od jego statusu społecznego i poziomu wykształcenia. Setki rozmów z mieszkańcami stolicy i specjalistami zaowocowały poprawą bezpieczeństwa w Warszawie. Seminaria, które sam organizował i które stanowiły forum dyskusji, były poświęcone różnym tematom: ogólnym, na przykład wizji państwa, i szczegółowym, na przykład bezpieczeństwu energetycznemu. Rozmawiał też z oponentami, niekiedy publicznie, a niekiedy za zamkniętymi drzwiami. Zawsze bowiem interesowało Władka zdanie przeciwnie.

O takim podejściu warto pamiętać, ale i warto stosować je we własnej praktyce.

Przejdźmy do drugiego filaru Rzeczypospolitej – do państwa. W polityce i administracji potrzebna jest strategia, ale liczy się również umiejętność jej realizacji. Jest to jeden z trudniejszych problemów. Często pojawiają się wizje, które po prostu nie są realizowane. Do tego bowiem potrzeba silnego państwa. Aby można je było za takie uznać, przede wszystkim ono samo musi chcieć być silne. Władysław uważał, że powinniśmy prowadzić politykę podmiotowości, a nie – wpasowywania się w główny nurt. Mamy więc prawo realizować własne cele, dbać o swoje bezpieczeństwo, ale także domagać się od sojuszników, żeby respektowali nasze interesy. Choć nie ma tu łatwych recept, nie ulega kwestii to, że trzeba mówić własnym głosem. W jednym z wywiadów Władek powiedział celnie: „Mainstream nie ma monopolu na słuszność” [„Rzeczpospolita” z 4 lutego 2010 roku – przyp. red.].

Narzędziem do osiągnięcia podmiotowości jest aktywność w sferze międzynarodowej. To narzędzie było wykorzystywane przez Władysława, w szczególności w okresie, kiedy był szefem Biura Bezpieczeństwa Narodowego oraz wiceszefem, a później szefem Kancelarii Prezydenta. Już w ciągu pierwszych miesięcy w BBN zadbał o to, żeby z miejscami na świecie, które są istotne z punktu widzenia polskich interesów, był zapewniony bezpośredni kontakt. Był to efekt licznych spotkań z ekspertami i szefami instytucji, a także wielu podróży zagranicznych.

Oto przykład takiej podmiotowej polityki. Dotyczy on podróży Lecha Kaczyńskiego do Tbilisi w czasie wojny gruzińskiej [w sierpniu

2008 roku – przyp. red.]. Z perspektywy czasu widać wyraźnie, że polski prezydent – a Władek miał w tym swój udział, bo w jakimś zakresie organizował tę podróż – zdołał wpłynąć na bieg wydarzeń. Niekoniecznie udało się to natomiast tak zwanemu głównemu nurtowi. Ja zresztą miałem z tym wtedy pewien problem. Wraz z Darkiem Gwizdałą [najbliższy współpracownik Władysława Stasiaka, m.in. były dyrektor Gabinetu Szefa BBN – przyp. red.] siedzieliśmy nad mapą i martwiliśmy się o kwestie bezpieczeństwa. Władek wtedy jednoznacznie uciął wszelkie dyskusje – trzeba jechać. Czasami po prostu bywa tak, że pewne utarte ścieżki działania mają znaczenie, ale nie zawsze są najważniejsze. Kluczowe są cele, które chcemy osiągnąć.



W wielu wypowiedziach daje się wyczuć pewien antagonizm między sferą urzędniczą a sferą polityki. Nie są to jednak sfery – Władek na pewno tego tak nie postrzegał – skonfliktowane. Można oczywiście mieć dużo zastrzeżeń do praktyki politycznej, ale bez polityki po prostu nie da się zarządzać państwem. W odniesieniu do tej kwestii polecam artykuł Władka o bardzo charakterystycznym tytule: „Urzędy

nie mogą być apolityczne” [„Polska. The Times” z 4 lutego 2009 roku, tekst dostępny na stronie www.wladyslawstasiak.pl; przedruk na stronie 60 - przyp. red.].

Kolejną ważną sprawą jest budowanie instytucji silnego państwa. W tym kontekście powiem tylko, że projekty, które realizował Władysław, zawsze były udane. Nie znam żadnego przedsięwzięcia, którego byśmy nie dokończyli albo przynajmniej znacząco nie rozwinęli. Weźmy chociażby wielomiliardowy program modernizacji sił bezpieczeństwa: policji, straży granicznej, straży pożarnej, który *de facto* zmienił oblicze polskiej policji i pozostałych służb. Był to ważny element budowania bezpieczeństwa wewnętrznego Polski. Nie było łatwo, ale się udało.

W ostatnim okresie Władek sporo o mówił o budowaniu elit państwowych. Tym, co mu przeszkadzało w naszej rzeczywistości publicznej, było operowanie tematami zastępczymi, a także unikanie odpowiedzialności, wyrażające się w modzie na odpolitycznienie. Tworzenie elit wiąże się tymczasem przede wszystkim z kształtowaniem poczucia odpowiedzialności za wszystkich bez wyjątku, pobudzaniem do odwagi w myśleniu oraz uzdalnianiem do śmiałego realizowania celów. Nie da się tego osiągnąć, jeśli elity nie będą miały świadomości tego, jak potrzebne jest państwo i jak potrzebna jest wspólnota.





Anna Atlas,
dyrektor programu „Uczenie się przez
całe życie” (LLP),
Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

Chciałabym się podzielić kilkoma refleksjami z okresu, kiedy to pod kierownictwem pani profesor Marii Gintowt-Jankowicz dzieliliśmy entuzjazm pierwszego rocznika słuchaczy. Mieliśmy świadomość, że KSAP może odegrać bardzo dużą rolę w toku ówczesnych przemian państwa. Osoba Władka Stasiaka oraz Krajowa Szkoła Administracji Publicznej są dziś symbolami zmiany i wiary w to, że potrafimy budować rzeczy porządne i trwałe, i to niezależnie od kontekstu politycznego czy uwarunkowań społecznych.

Nie zgodzę się z tezą, że urzędniczenie jest czymś przeciwstawnym wobec zmian. Wydaje mi się, że zmiany, które dokonały się w ostatnich latach, zwłaszcza w perspektywie europejskiej, nie byłyby możliwe bez całkowitego osobistego zaangażowania urzędników. Śmiem twierdzić, że właśnie w urzędnikach tkwi potencjał zmiany. Jest on czasami tłumiony, bywa niewykorzystany, ale nie można stwarzać stereotypu, że urzędniczenie polega

na biernym wdrażaniu przepisów. W życiu bowiem nie wystarczy mieć pomysły, trzeba jeszcze umieć kompetentnie je zrealizować. Dlatego jestem pełna uznania dla młodych urzędników, absolwentów KSAP, których miałam okazję poznać, jak wiele zrobili, żeby dostosować naszą administrację do wymogów europejskich.

Dlatego też z serca dziękuję za zorganizowanie tego spotkania. Przywraca ono wiarę, że to, co robimy na rzecz dobra wspólnego, po prostu ma sens. Chciałabym, żeby tej wiary nigdy nam nie zabrakło.



Michał Markocki,
absolwent XVIII promocji w Krajowej
Szkole Administracji Publicznej
(2008–2010, „Bronisław Geremek”)

Generał profesor Balcerowicz przedstawił absolutnie niebudującą diagnozę stanu polskiej armii. Tak się złożyło, że jako słuchacz KSAP odbywałem zajęcia specjalistyczne z Władysławem Stasiakiem. Zaprezentował on wówczas własną diagnozę, dotyczącą konkretnie Marynarki Wojennej. Stwierdził, że przyczyną istniejącego stanu rzeczy jest to, że nie wiadomo, jakie zadania powinna realizować nasza Marynarka Wojenna. A jeśli nie wiadomo, czym jest, i nie wiadomo, co z tym począć, nie robi się po prostu nic.

Podczas dyskusji odnoszono się wielokrotnie do pojęcia etosu. Podkreślano, że Władysław Stasiak krępował się rozmawiać o rzeczach, które były dla niego oczywiste. Jak mi się wydaje, wiele jest rzeczy oczywistych dla jednych, które równocześnie nie są tak bezdyskusyjne dla innych. Nie jest dobrze, kiedy ten fakt powoduje w nas rozdrażnienie, zdenerwowanie albo zażenowanie. Życzyłbym nam wszystkim - w znacznej mierze przedstawicielom służby cywilnej i administracji publicznej - abyśmy mieli cierpliwość wobec tych, dla których nie wszystko jest oczywiste. Na czym polega ta cierpliwość? Czytelną odpowiedź daje postawa Władysława Stasiaka, którą mieliśmy szansę poznać w szczegółach podczas tej konferencji.

Piotr Łysoń,
absolwent IV promocji w Krajowej
Szkole Administracji Publicznej
(1994–1996, „Sapere aude”)

W kontekście bezpieczeństwa chciałbym powiedzieć o dwóch sprawach. Długo się zastanawiałem nad tym, dlaczego w ciągu dwóch wieków z największego państwa Europy Polska stała się krajem rozgrabionym przez zaborców. Rację mają chyba ci, którzy twierdzą, że w dużym stopniu sami sobie byliśmy winni. Warto tego błędu nie popełniać. Pytam też, jak to się stało, że w ciągu zaledwie dwudziestu lat po roku 1918 Polska została tak skutecznie odrodzona i udało się tak wiele zbudować. Dlaczego przez dwadzieścia dwa lat od roku 1989, zamiast tworzyć sieć drogową, budujemy kilometry dróg, które się ze sobą nie schodzą? Nie realizujemy żadnego kompleksowego projektu, takiego jak Gdynia, Centralna Magistrała Kolejowa czy Centralny Okręg Przemysłowy.

Odpowiedź na to pytanie zawiera dwa składniki. Po pierwsze, brakuje nam myślenia długookresowego. Perspektywa, jaką trzeba przyjmować, powinna obejmować dwadzieścia czy pięćdziesiąt lat naprzód, a nie rok czy w porywach cztery lata. Po drugie, nie została osiągnięta pewna masa krytyczna, obecna w chwili odrodzenia się Polski w roku 1918. Chodzi o to, żebyśmy się nawzajem wspierali w realizowaniu dobrze pojętej misji budowania nowoczesnego, silnego i wiernego tradycji państwa polskiego.

Mariusz Furmanek
absolwent II promocji w Krajowej Szkole
Administracji Publicznej (1992–1992,
„Pro publico bono”)

Władysława dane mi było poznać stosunkowo wcześniej. Wspólnie z nim zaczynałem pracę w Departamencie Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Wewnętrznego Najwyższej Izby Kontroli. Spędziliśmy tam razem sześć lat. Następnie przeszedłem do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, zostałem Szefem Obrony Cywilnej Kraju i tworzyłem podstawy systemu zarządzania kryzysowego w państwie. Potem w wyniku perturbacji politycznych zupełnie zmieniłem nie tyle swoje zainteresowania, ile miejsce zatrudnienia.

To, o czym mówił profesor generał Balcero-wicz, tematu rzecz jasna nie wyczerpuje. Dziś bezpieczeństwo Polski znajduje się w stanie absolutnie skandalicznym. Dotyczy to zarówno armii, jak i policji, przynajmniej w części, która zajmuje się kontrolą ruchu drogowego. Istnieją w tym zakresie rozwiązania dużo tańsze. W radary można by na przykład wyposażyć bezrobotnych, których zadaniem byłoby także ściąganie mandatów. Uniknęlibyśmy w ten sposób błędów związanych z wydatkowaniem pieniędzy publicznych, chociażby dlatego, że nie trzeba by szkolić bezrobotnych w zakresie posługiwania się bronią, tak jak zawodowych policjantów.

Jeśli chodzi o armię, to nie zadajemy w państwie polskim pytań podstawowych. Interesuje mnie debata publiczna na temat tego, jakiego rodzaju armię chcielibyśmy mieć. Nie - ile mamy mieć korwet, ale - czy te korwety w ogóle są potrzebne. Nie jestem specjalistą

wojskowym, więc trudno mi odpowiedzieć na to pytanie, ale tak czy inaczej, tego rodzaju debat w Polsce nie ma. Podobnie jak poważnej dyskusji o bezpieczeństwie, o demografii, o policji czy o bezpieczeństwie wewnętrznym. My jedynie na te tematy rozmawiamy. Z pewnością nie podobałoby się to Władkowi.



Z Władysławem spędziliśmy dziesiątki godzin na rozmowach związanych z bezpieczeństwem państwa. Przez wiele ostatnich lat zajmowałem się tymi problemami jedynie hobbystycznie. Jednakże to, co wydarzyło się 10 kwietnia - odejście Władka i wielu innych osób, które całe życie poświęciły problematyce bezpieczeństwa i państwa - zrodziło we mnie przekonanie, że do tych spraw należy wrócić. One się same nie załatwią. Nieprawdą jest, że mamy już wykształconą elitę i poukładane sprawy państwowe, można się więc spokojnie zabrać do sprzątnięcia działki na wiosnę. Zajmijmy się raczej poważną dyskusją na tematy dla państwa najistotniejsze.

TEKSTY WŁADYSŁAWA STASIAKA

Władysław Stasiak

**Dokument programowy Stowarzyszenia
Studium Bezpieczeństwa Narodowego
„Pro Patria”**

Nie powinniśmy poddawać się magii dat. Rocznicę jednak, siłą rzeczy, skłaniają do refleksji. Zwłaszcza rocznice tak szczególne jak jubileuszowy rok 2000.

Na tle wielkiej rocznicy warto dostrzec także wiele innych, o skali mniejszej lub dalece mniejszej, zawsze przecież znaczących. Tysiąc lat temu odbył się znamieny zjazd gnieźnieński, u grobu św. Wojciecha, będący symbolem aktywnego wkroczenia Polski, jako dojrzałego i samodzielnego podmiotu, na arenę polityki europejskiej, a także potwierdzeniem jej roli wśród krajów cywilizacji zachodniej. Przed dziesięcioma laty naszemu krajowi przywrócono nazwę - Rzeczpospolita Polska. Rozpoczęto wówczas prace nad nowym kształtem administracji i instytucji bezpieczeństwa narodowego. Wtedy też podjęto przedsięwzięcie budowy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Być może zestawienie różnych - i o różnej skali - dat jest dobrym punktem wyjścia do refleksji o państwie. Oczywiście - w szczególności o Państwie Polskim.

W roku 2000, u progu nowego tysiąclecia zmiany dotycząją niemal wszystkich obsza-



rów życia ludzi na całej ziemi. Spotykają nas zupełnie nowe wyzwania. Wiążą się one zwłaszcza z niezwykle wprost rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Na naszych oczach zmieniają się społeczności, instytucje i procedury. Zmienia się też sposób działania w polityce, gospodarce i administracji. Widzimy istotne procesy integracyjne, wyrastanie ponadnarodowych korporacji i rozległych sieci różnorodnych powiązań.

Procesy te dotyczą, choć w różnym stopniu, całego naszego globu i są widocznym elementem zjawiska określanego mianem globalizacji. W tym kontekście formułowany jest niekiedy pogląd, iż państwo wobec tak wielkich zmian stanowi swego rodzaju przeżytek. Jako alternatywa wskazywane są często wielkie korporacje i przenikające się sieci grup interesów. Podawane są przykłady, iż finanse Polski - ale i krajów bogatszych - nie mogą się równać z finansami niektórych wielkich korporacji. To, oczywiście, prawda. Jednak państwo jest dziś - i będzie w XXI wieku - niezbędne. Istota państwa bowiem zasadniczo różni się od roli korporacji działających na rynku czy w ogóle wszelkich podmiotów wyrażających interesy grupowe. Państwo jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli. Oznacza to, że musi ono - o ile jest to tylko możliwe - stać ponad partykularyzmami, tak aby zapewnić wspólny, sprawiedliwy standard życia publicznego. Prawo i państwo na nim fundowane służą bowiem całej społeczności, a nie poszczególnym jej grupom. Dlatego też jest rzeczą naturalną, iż w państwie działają różne orientacje, grupy interesów i dążeń. Sytuacja staje się jednak nie do przyjęcia, gdy państwo jest targane ich grą i wprzęgane w interesy grupowe. Podstawowym przecież zadaniem państwa jest ochrona trwałych, czytelnych, zdrowych i powszechnych zasad życia publicznego. W szczególności powinnością państwa jest ochrona bezpieczeństwa obywateli, narodu i zapewnienie ładu publicznego. Pojmować to jednak należy w sensie szerszym - nie tylko jako fizyczną ochronę bezpieczeństwa obywateli i całego narodu, ale także ochronę dobytku cywilizacyjnego, kulturalnego i materialnego. Jest kwestią

dyskusji i sporów, jak dalece państwo powinno angażować się w życie publiczne i gospodarcze. Zawsze jednak wykonywać musi swoją funkcję podstawową. Ponadto zaś pogląd, iż rolą państwa jest tworzenie warunków, możliwości dla działalności różnych jednostek i podmiotów oraz ich harmonizowanie - nie zaś zastępowanie, wydaje się słuszny i praktycznie potwierdzony. Taki pogląd jednak nie sprawdza funkcji państwa do roli stróża nocnego. Współczesne wyzwania, jak i szerokie pojęcie zadań państwa w dziedzinie bezpieczeństwa oraz tworzenia warunków rozwoju, sprawiają, że władze państwowe nie mogą być obojętne wobec na przykład stanu zdrowia społeczeństwa czy jego problemów edukacyjnych. Rzeczą zaś szczególnie szkodliwą jest dopuszczenie do swoistej „prywatyzacji” zasadniczych funkcji i instytucji państwa. Prowadzi to wprost do degeneracji i rozkładu życia publicznego, otwierając pole dla najpoważniejszych patologii.

By móc realizować swoją funkcję, państwo musi być silne i sprawne. Postulat ten, choć zdaje się oczywisty, powoduje wiele nieporozumień, a czasem niechęci. Dzieje się to zwłaszcza w naszym kraju, gdzie przez długie lata mieliśmy do czynienia z państwowością trapową, będącą, w istocie rzeczy, inspirowaną z zewnątrz „partią - państwem”.

Państwo musi być silne - w ramach swoich kompetencji, zarazem jednak - ograniczone w ich zakresie. Dążenie do omnipotencji państwa jest równoznaczne z dążeniem do zniszczenia jego autorytetu, siły i sprawności. Nieodzowne jest przestrzeganie zasady, iż działalność obywateli i ich naturalnych wspólnot stanowi dźwignię rozwoju ogólnego. Ważną

rolę w państwie odgrywają też struktury samorządu terytorialnego. Silne i sprawne państwo, realizujące misję dobra wspólnego, oparte być winno na trwałych, stabilnych zasadach prawnych. Jego zaś władze poddane być muszą weryfikacji demokratycznych procedur. Nieporozumieniem jest bowiem przeciwstawianie silnego państwa demokracji. Można się obawiać, że ci, którzy tak czynią, myślą demokrację z anarchią.

Silne państwo to państwo demokratyczne i oparte na rządach prawa. Dobre zaś prawo to nie tylko prawo należycie - demokratycznie, rzetelnie i uczciwie stanowione, lecz także prawo praktycznie realizowane. Egzekucja prawa stanowi jeden z podstawowych wskaźników siły i skuteczności państwa. Gdy prawo pozostaje martwą literą lub jest realizowane „wybiórczo”, oznacza to, że państwo nie działa normalnie, a podstawy ładu wewnętrznego zostały podważone. Jest jednak jeszcze jeden element, na którym stabilność państwa i życia publicznego powinna się opierać. Jest on trudny do zmierzenia i opisanego, lecz niezwykle istotny. Mowa tu o potrzebie rzeczywistego poczucia dobra wspólnego i woli trojski o nie. Mowa tu też o tym, że aby państwo funkcjonowało sprawnie, ludzie nim kierujący i działający w jego imieniu nie mogą zapominać o imponderabiliach. Jeden z Ojców Założycieli II Rzeczypospolitej ujmował tę kwestię, mówiąc: „Honor i prawo... prawo i honor”. Dziś również nie można zapomnieć, że nie da się zbudować nowego państwa bez minimum choćby przyzwoitości i minimum choćby honoru.

Silne Państwo Polskie żadną miarą nie oznacza i oznaczać nie może państwa autar-

kicznego. Wstąpienie do Przymierza Północnoatlantyckiego było realizacją polskiej najżywniejszej racji stanu. Dołączenie do Unii Europejskiej musi być jednym z zasadniczych drogowskazów współczesnej polityki polskiej. Pamiętać jednak trzeba, że właśnie silne państwo: dobre prawo, sprawne i skuteczne instytucje, własne koncepcje i jasno sprecyzowane dążenia będą miernikiem naszych sukcesów w Przymierzu i w integracji z Unią Europejską.

Polska potrzebuje państwa silnego, sprawnego, skutecznego i nowoczesnego. Takiego zatem, które będzie w stanie odpowiedzieć na najistotniejsze wyzwania współczesności. Potrzebne jest oderwanie od ciężkiego dziedzictwa struktur, metod i nawyków PRL, przeniesionych w rzeczywistość III Rzeczypospolitej. Niezbędne jest także zerwanie z niejasnością i przewlekłością wielu procedur lat dziewięćdziesiątych. Państwo Polskie XXI będzie w istocie nowym państwem, nowoczesnym, lecz nawiązującym do naszych najlepszych tradycji.

By państwo było stabilne silne i sprawne, nieodzowny jest jasno wskazany, czytelnie i jednoznacznie określony ośrodek kształtowania strategii państwowej. Musi on być tym, który wskaże, na podstawie i w ramach prawa, zasadniczy kierunek działania całej strukturze wykonawczej państwa. W przeciwnym wypadku strukturom tym grozi dryfowanie i wynaturzenia. Nadto odpowiedzialnością tego ośrodka jest egzekwowanie realizacji tej strategii, czyli najistotniejszej polityki państwowej. Podkreślić trzeba - egzekwowanie zdecydowane i konsekwentne. Konstytucja i ustawodawstwo wskazują, iż ośrodkiem takim jest rząd. Do niego należy prowadzenie polityki wewnętrz-

nej i zagranicznej Rzeczypospolitej. Wiąże się z tym wielka odpowiedzialność. Rząd bowiem nie może być traktowany jako zespół synekur, nie może być też przedmiotem zewnętrznej manipulacji. Musi być natomiast zasadniczym ośrodkiem decyzyjnym polskiej polityki państwowej. Takiej właśnie polityki państwowej – długofalowej, zdecydowanej i konsekwentnej potrzebuje dziś Polska. O obliczu, w praktyce, decyduje aparat wykonawczy, czyli – najszerzej pojęta – administracja. Stanowi podstawowe narzędzie realizacji polityki państwowej i realizacji interesu publicznego. Nie jest więc rzeczą dopuszczalną, by była uwikłana w sieć układów partykularnych – groźnych zarówno dla życia gospodarczego jak i funkcjonowania całego kraju. Nieczytelne struktury, złe mechanizmy działania, nieformalne powiązania i zależności powodują postępującą degenerację służby państwowej.

Polsce niezbędna jest administracja ograniczona i dostosowana do funkcjonowania w kraju o gospodarce rynkowej. Taka, która będzie realizowała z pełną lojalnością i kompetencją interes Państwa Polskiego oraz służyła jego obywatelom.

Autorytet, wiarygodność, a jednocześnie sprawność i profesjonalizm administracji państwowej w decydującej mierze zależy od jej kadr. To przekonanie legło u podstaw tworzenia w 1990 r. Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Było ono również przesłanką uchwalenia przez Sejm Ustawy z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej. Intencją ustawy było wytworzenie kadry wysoko kwalifikowanych i spełniających wysokie standardy moralne urzędników państwowych, bezstronnie pracujących na rzecz państwa. Praktyka

pokazuje i potwierdza, że żadne normalne państwo bez służby cywilnej obyć się nie może. Administracja bowiem nie jest pulą łupów, lecz narzędziem realizowania prawa i interesu publicznego. Takiemu jej ukształtowaniu służy właśnie służba cywilna. Zapewnia ona urzędnikom państwowym poczucie stabilizacji przy jednoczesnym narzuceniu bardzo poważnych wymagań. Oczywiście, różne rozwiązania, jakie zostały przyjęte w ustawie, mogą i powinny być poddane szczerej i krytycznej dyskusji, a także – być może poprawkom. Dyskutować można choćby procedury czy mechanizmy weryfikacji efektywności działania. Jest to rzecz zupełnie naturalna. Wszelkie jednak podważanie koncepcji służby cywilnej jako takiej jest, w istocie rzeczy, opowiadaniem się przeciw sprawności i sile państwa. Bez jej wprowadzenia nie da się bowiem zapewnić profesjonalizmu administracji i wyrwania jej z kręgu nepotyzmu i prywaty.

Trzeba jednak mówić o administracji w sensie szerszym i odnieść się do instytucji o znaczeniu dla państwa fundamentalnym. Nie ma przecież silnego państwa bez sprawnych instytucji strzegących bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego kraju oraz przestrzegania prawa. Więcej nawet – w naszych warunkach bez nich nie ma w ogóle państwa. Dlatego też ich właściwe funkcjonowanie ma znaczenie fundamentalne.

Siły Zbrojne RP, Policja, służby specjalne oraz służby ochrony celnej muszą być w pełni dostosowane do funkcjonowania w warunkach demokratycznego i praworządnego państwa. Wymagają one zarazem szczególnie sprawnego i dynamicznego zarządzania i szczególnie starannej ochrony przed korupcją i innymi patologiami. Potrzebne jest

odrodzenie poczucia służby Ojczyźnie, wydajne i skuteczne metody pracy, nowe podejście i nowi ludzie w tym kluczowym obszarze działalności państwa. Niezbędna jest też strategia bezpieczeństwa narodowego, która musi definiować wszystkie istotne elementy tego bezpieczeństwa oraz przygotować nasz Kraj do odpowiedzi na wszystkie poważne wyzwania, tak by móc ich uniknąć lub je skutecznie zwalczyć. W tym kontekście potrzebne jest przygotowanie państwa - także w ramach struktur międzynarodowych - do sytuacji kryzysowych różnej natury oraz zwalczania przestępczości zorganizowanej i korupcji. Pamiętać przy tym trzeba, iż korupcja jest poważnym rozsadnikiem przestępczości i degeneracji struktur państwowych.

Niezależnie od wielkich a koniecznych przedsięwzięć w formacjach istniejących, potrzebne jest też tworzenie od podstaw instytucji niewielkich, lecz sprawnych, efektywnych i praktycznie propagujących nowe standardy działania. Celowość takich rozwiązań potwierdzają istnienie i sukcesy Inspekcji Celnej - formacji zwalczającej przestępstwa celne, prowadzącej działalność policyjną i kontrolną oraz wspomagającej i uzupełniającej administrację celną. Relatywnie niski koszt funkcjonowania, szybko pojawiające się efekty.

Władysław Stasiak

Tworzenie nowoczesnej armii idzie wolno jak budowa autostrad

**„Polska The Times” z 23 września
2008 roku**

Mimo opracowanych przez MON planów ciągle nie wiadomo, ilu żołnierzy będą liczyły nasze siły zbrojne.

Ilu ludzi będzie liczyła armia, gdy ostatni żołnierze z zasadniczej służby wojskowej odejdą do cywila? Tylko z pozoru to banalne pytanie. Z planów Ministerstwa Obrony Narodowej wynika bowiem, że Siły Zbrojne RP mają liczyć do 120 tys. żołnierzy. Część z nich to żołnierze służby czynnej, którzy na co dzień przebywają w koszarach, część zaś to rezerwisci powoływani co jakiś czas na ćwiczenia. Nie wiemy, jakie będą ostateczne proporcje między tymi stanami osobowymi. Przedstawiciele MON już przebakują, że jeśli nie pojawi się wystarczająco dużo ochotników, to zamiast nich ustanowi się więcej żołnierzy w rezerwie. Czyli na papierze wszystko będzie zgodne z zapowiedziami, a rzeczywistość kolejny raz nie dorosnie do planów.

Podczas panelu dyskusyjnego organizowanego przez Biuro Bezpieczeństwa Narodowego między innymi o to chciałem zapytać ministra obrony Bogdana Klicha. Nie mogłem. Mimo wcześniejszego potwierdzenia w ostatniej chwili minister odwołał swój udział w debacie.

W publicznej dyskusji uczestniczyli eksperci cywilni i wojskowi z całego kraju, urzędnicy zajmujący się problematyką bezpieczeństwa, politycy różnych opcji oraz przedstawiciele środowisk akademickich. W konferencji wzięli udział m.in. generał-

wie w stanie spoczynku: Edward Pietrzak, prof. Stanisław Koziej, Waldemar Czarnecki, były minister spraw zagranicznych prof. Adam Daniel Rotfeld, byli ministrowie obrony Aleksander Szczygło i Jerzy Szmajdziński czy senator prof. Longin Pastusiak.

Obawy dyskutantów najcelniej podsumował człowiek, który dla kilku ministrów obrony przygotowywał warianty zmian w armii, do stycznia 2008 r. szef Zespołu ds. Profesjonalizacji Sił Zbrojnych gen. Waldemar Czarnecki. Porównywał profesjonalizację do budowy autostrad w Polsce. Wszyscy zgadzają się bowiem, że autostrady są potrzebne, rząd ogłosił program ich budowy. Ale nie dopracowano szczegółów umożliwiających realizację zapowiedzi.

Nie ma bowiem sporu, czy armia ma być profesjonalna. Opowiadają się za tym wszystkie poważne siły polityczne, a program pełnej profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP opracowano w 2007 r. na polecenie prezydenta Lecha Kaczyńskiego.

Problem polega na tym, że obecny rząd zbyt gwałtownie przyspieszył, a cały skomplikowany proces wieloletniego dochodzenia do nowoczesnej armii świetnie wyszkolonych, wyposażonych i sprawnie dowodzonych zawodowców ograniczył wyłącznie do zawieszenia poboru.

Dziwi jednak, że planom zmniejszenia armii nie towarzyszą plany zmian całej wojskowej „czapy”, czyli dowództw, które już dziś są zbyt rozbudowane. Osiągniemy więc sytuację, w której na jednego żołnierza w koszarach statystycznie przypadać będzie jeszcze więcej różnych dowódców i szefów. Kim jednak będą dowodzić? Jak to ujął jeden z generałów, wygląda na to, że będzie bardzo dużo wodzów i bardzo mało Indian.

Doświadczeni generałowie, z ogromnym dorobkiem i uznaniem w środowisku, są zgodni, że praktycznie wstrzymano modernizację techniczną armii. Potwierdza to analiza budżetu na 2009 r. Tymczasem nowoczesne wojsko potrzebuje precyzyjnej broni, samolotów bez pilotowych, śmigłowców i okrętów. Czy jest sens, aby żołnierz zawodowy biegał po poligonie z kilkudziesięcioletnim kałasznikowem?

Eksperci zwracali uwagę, że armia ma służyć przede wszystkim do obrony kraju, a dopiero w drugiej kolejności do prowadzenia misji zagranicznych. Wbrew pozorom to ważna deklaracja, bo - przede wszystkim - trzeba wiedzieć, do czego przygotować siły zbrojne.

Do niedawna dyskusja o przyszłości armii mogła się wielu z nas kojarzyć z dysputami o planach lotu na Marsa. Niby to istotne, ale nie ma przełożenia na życie statystycznego Polaka. Jednak wojna w Gruzji pokazała, że musimy mieć silną armię, która w razie konieczności będzie zdolna obronić Polskę i Polaków.

W odróżnieniu od części ekspertów zirytowanych lekceważącym potraktowaniem ich przez MON, ja żałuję, że pan minister obrony przestraszył się dyskusji. Miał wielką szansę przekonać do swoich planów liczne grono specjalistów zajmujących się problematyką bezpieczeństwa państwa. W tym czasie zachęcał licealistów do służby wojskowej. Żeby jednak po założeniu munduru nie poczuli się oszukani obietnicami, minister Klich musi też brać pod uwagę opinię fachowców, którzy na obecne plany dotyczące armii patrzą dość sceptycznie. W trosce o nasze bezpieczeństwo i nasze siły zbrojne zadają konkretne pytania, ale nie dostają na nie rzetelnych odpowiedzi.

Władysław Stasiak
Urzędy nie mogą być apolityczne
„Polska The Times” z 4 lutego 2009 roku

Za retoryką rządu kryje się przeistoczenie państwa w korporacyjne biznesy i ucieczka od odpowiedzialności

Polityka to sztuka rządzenia państwem. Ta prosta arystotelesowska definicja brzmi dziś cokolwiek egzotycznie. Podobnie jak stwierdzenie, że państwo to dobro wspólne.

W modzie dziś jest apolityczność, odbywają się swoiste konkursy apolityczności. Padają hasła, jak to będzie się odpolityczniać różne dziedziny życia publicznego. Wypada zatem oczekiwać hasła odpolityczniania rządu i parlamentu lub ogłoszenia apolitycznych konkursów na stanowiska członków Rady Ministrów. Pod takimi sztandarami powstają pomysły zadziwiające.

Przykładem jest tu choćby pomysł MON na powołanie apolitycznego (a jakże), kadencyjnego szefa obrony kierującego całymi siłami zbrojnymi – zamiast ministra obrony narodowej! Oczywiście wraz z nowym, apolitycznym, ale za to sporym urzędem (obok istniejących już dziś: Sztabu Generalnego, 4 dowództw sił zbrojnych, Inspektoratu Wsparcia i planowanego dodatkowo Kolegium Dowódców). Utworzenie instytucji szefa obrony ma walor tego rodzaju, że zdejmuje z ministra obrony narodowej odpowiedzialność za polskie siły zbrojne. Uczciwie trzeba jednak powiedzieć, że byłby to koniec cywilnej kontroli nad siłami zbrojnymi. Koncept ten zresztą sięga korzeniami do czasów gen. Wileckiego (połowy lat 90.) i nie znajduje analogii w takim kształcie w żadnym z krajów

NATO. Na dziś jest to zresztą pomysł niezgodny z konstytucją i wieloma ustawami. Na przyszłość jednak, być może, piękna synekura dla korporacji nader doświadczonych generałów! Minister obrony narodowej, owszem, jeździłby na konferencje międzynarodowe i pozdrawiałby z trybuny. Poza tym jednak byłby figurantem.

Innym, może mniej drastycznym przykładem jest specyficzna wizja służby cywilnej – korpusu urzędników administracji rządowej. Służby, która jest bezwzględnie potrzebna do sprawnego funkcjonowania państwa. Konieczna jest przecież profesjonalna administracja oparta na dobrych kadrach. Jednak służba cywilna powinna zapewnić sprawność i skuteczność państwu. Nie zaś istnieć sama dla siebie. Jeśli pozostanie zamknięta – odcięta, jak to niektórzy sugerują – od impulsów zewnętrznych (czytaj: apolityczna), wtedy istotnie nie pozostaje nic innego, jak pograć się w urzędoleniu i niekończącym się procedowaniu. Będzie się pławić w drętym bezsensie. I to będzie istota jej „apolityczności”.

Służba cywilna nie może być uwikłana w partyjniactwo czy nieprzejrzyste powiązania. Nie może być traktowana jako miejsce zdobywania „łupów”. Ochronę przed tym zagrożeniem muszą gwarantować prawo i dobry obyczaj. Prawo musi gwarantować stabilność służby urzędnika i chronić ją przed burzami politycznymi. Nie może jednak izolować służby cywilnej od polityki państwa i programów państwa, bo wtedy służba traci sens. Z drugiej strony, izolowanie przyzwyczajają polityków – ministrów do tego, że są oni wolni od trudu rządzenia. Co powinno im pozostać? Przywileje i kolesiostwo? Bo przy takim podejściu minister, wiceminister jest tylko kwiatkiem do kożucha.

Podsekretarz stanu w jednym z poprzednich rządów, przygotowując jakąś koncepcję, usłyszał od pani dyrektor departamentu w ministerstwie: „Panie ministrze, to niedobra koncepcja, Pan nie utożsamia się z polityką resortu!”.

Naiwne albo cyniczne są przy tym twierdzenia niektórych teoretyków służby cywilnej, że rząd po ukonstytuowaniu się ma wręczyć swój program służbie cywilnej, dając jedno generalne polecenie: „Róbcie tak jakoś, żeby było dobrze”. Potem zaś udać się np. na grillowanie. Nie należy szafować porównaniami państwa z biznesem. Ich istota jest różna. Chciałbym jednak zobaczyć zarząd wielkiej korporacji, który stosuje takie praktyki rządzenia!

Jednym ze sztandarowych pomysłów obecnego rządu jest ustawowe rozdzielanie funkcji ministra sprawiedliwości i prokuratora generalnego. Prokuratura miałaby być *par excellence* zamkniętą korporacją niezwiązaną z działalnością rządu. Jak zatem rząd miałby realizować politykę karną i za nią odpowiadać? Konia z rzędem temu, kto zna sensowną odpowiedź na to pytanie.

W sejmie pojawił się apolityczny projekt ustawy grupy posłów lewicy. Zakłada kadencyjność funkcji komendanta głównego policji i komendantów wojewódzkich. Krótko to komentując, wylewa się zeń czysty, apolityczny beton. Bo jak realnie realizować programy? Jak egzekwować politykę bezpieczeństwa? Szefowi MSWiA pozostałyby tylko nożyce do przecinania wstęgi.

Przykłady takie można mnożyć. Problem w tym, że za apolityczną retoryką kryje się przeistaczanie państwa w korporacyjne biznesy i ucieczka od odpowiedzialności. Próby

rozliczania rządu z podstawowych zadań mogą się spotkać z łatwą odpowiedzią: „pisz pan na Berdyczów” albo „adresat nieznany”. Co więcej, dochodzi do szkodliwego pomylenia pojęć: „sztuki rządzenia” z partyjniactwem, partykularyzmem i nieczystą grą interesów. Politycy sami utwierdzają siebie i wyborców w przekonaniu, że ich domeną nie jest „sztuka rządzenia państwem”, lecz słowolejstwo, kreacje zdarzeń medialnych, być może załatwianie spraw partykularnych i płynięcie z nurtem. Jak ktoś zauważył, coraz mniej w polityce widoczni są ludzie, którzy mają jakiś plan i realnie chcą rządzić Polską.

Pod hasłem apolityczności coraz więcej jest miejsca dla partyjniactwa, krótkowzroczności, partykularnych interesów, załatwiactwa i dezintegracji struktur państwowych. Na przekór „głównemu nurtowi” życzę wszystkim, by w 2009 r. w Polsce było więcej polityki. Tej prawdziwej, arystotelesowskiej.

Władysław Stasiak o KSAP

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej dała mi bardzo wiele. Po pierwsze, dała rzetelną - rzecz by można: dobrze skomponowaną - wiedzę. Po drugie, uczyła, jak ją stosować przy wykorzystaniu doświadczeń krajów o sprawnej, praworządnej administracji. Po trzecie, uczyła wytrwałości i nastawienia na rozwiązywanie problemów. Po czwarte zaś, uczyła szacunku dla swojego państwa i odpowiedzialności za pracę w jego służbie.

WSPOMNIENIA

Maria Gintowt-Jankowicz, Założycielka Krajowej Szkoły Administracji Publicznej i dyrektor KSAP w latach 1991-2006;

Wiosną 1991 roku rozpoczęliśmy pierwszą rekrutację do dopiero tworzonej Krajowej Szkoły. Wśród blisko 300 młodych magistrów z całej Polski, ubiegających się o przyjęcie (na jedno miejsce przypadało ponad 8 kandydatów) był również Władysław Stasiak. Już wówczas nie można było nie zauważyć i nie zapamiętać tego młodego historyka z Uniwersytetu Wrocławskiego. Wyróżniał się bowiem szczególnym rodzajem dojrzałości intelektualnej i osobowej: doskonale wiedział, czego oczekuje od nas, i jednoznacznie identyfikował się z misją tej pionierskiej instytucji. Chciał się przygotować do służby Ojczyźnie jako kompetentny, prawy i lojalny menedżer spraw publicznych. Tak się stało. A w okresie kształcenia znajdowało to wyraz w Jego codziennych poczynaniach i postawie.

Zawsze pogodny i zdyscyplinowany, odpowiedzialny za słowa i czyny, nie tracąc czasu, z pasją poznawał tajniki dziedziny, którą zainteresowanie deklarował od samego początku - szeroko pojmowanego bezpieczeństwa narodowego. Spokojna, ale stanowcza konsekwencja Pana Władysława w działaniu pozwoliła nam pokonać trudności w uzyskaniu dla Niego zawodowego stażu zagranicznego we

francuskim Ministerstwie Spraw Wewnętrznych; było to istotne odstępstwo od praktyki naszego francuskiego partnera. A jednak Pan Władysław już wówczas nie zawiódł - po trzech miesiącach intensywnej pracy we Francji (znał bardzo dobrze język francuski) powrócił z doskonałymi ocenami od przełożonych francuskich, a Krajowa Szkoła zbierała komplementy, jak udanych ma pierwszych adeptów.

Ogólna sympatia i powszechny szacunek zarówno koleżanek i kolegów, jak i pracowników Szkoły sprawiły, że był pierwszym chorążym, który prowadził poczet sztandarowy Krajowej Szkoły. Dzierżąc sztandar, brał udział w imponującej uroczystości otwarcia Krajowej Szkoły 4 września 1991 roku. Pierwsza Promocja, (takie imię przyjęli absolwenci tego pierwszego rocznika) założyła Stowarzyszenie Absolwentów KSAP. Na jego pierwszego prezesem został wybrany właśnie p. Władek.

Piszę te słowa w dniach naszej głębokiej żałoby narodowej, dramat katastrofy pod Smoleńskiem nie oszczędził między innymi Szefa Kancelarii Prezydenta RP Władysława Stasiaka. Wierzę, że ta niepowetowana strata obok żalu i bólu przyniesie również ożywienie wartości, jakim On służył.

Robert Kupiecki ambasador RP w Waszyngtonie

Władka Stasiaka poznałem 18 lat temu w Krajowej Szkole Administracji Publicznej. Trudno go było nie zauważyć. Wyróżniały go bowiem nie tylko ponadprzeciętny wzrost i niezwykle życzliwy stosunek do kolegów, ale też wielka charyzma oraz płynący z głębokiego przekonania etos służby państwowej – w takim połączeniu bardzo szczególne u młodego wówczas człowieka. W takiej postawie był on dla mnie esencją tego, czym miała być nowoczesna zawodowa kadra urzędnicza, rozpoczynająca swoją służbę dla Polski po 1989 roku. W tym pierwszym odbiorze osoby Władka nie pomyliłem się również w kolejnych latach, kiedy krok po kroku osiągał coraz wyższą pozycję jako urzędnik i polityk. Przez wszystkie te lata nie zatracił nic z uczciwości, motywacji i dojrzałego entuzjazmu dla wszystkiego, co robił. Nigdy też nie widziałem u niego chwili zwątpienia w sens dobrej roboty państwowej – niezależnie od temperatury politycznych dyskusji i sporów, które go nie oszczędzały. W świecie wyświechtanych symboli był dla mnie zawsze przykładem patrioty „starej daty”, który o Polsce nie mówi, ale dobrze jej służy. Był też człowiekiem umiaru i wysokiej kultury w politycznych dyskusjach, w rozbieżnych często racjach zawsze poszukującym interesu Polski. Bez przesadnego patosu można powiedzieć, że był częścią najlepszego, co miała nasza służba publiczna.

Prywatnie Władek był po prostu porządnym człowiekiem o fantastycznym poczuciu humoru. Łączyło nas zamiłowanie do histo-

rii, a jego znajomość dziejów II Rzeczypospolitej i biografii Józefa Piłsudskiego budziła szacunek. Dwa miesiące temu gościłem go w Waszyngtonie. Dużo rozmawialiśmy o historii, stosunkach polsko-amerykańskich i jego ostatnich lekturach na temat kapitału społecznego. Jego spóźnioną kartkę z życzeniami wielkanocnymi znalazłem w skrzynce pocztowej 10 kwietnia...



Jan Pastwa, ambasador RP w Pradze

Ciężko się pisze wspomnienie o kimś młodszym od siebie...

Władek, wiekowo młodszy, był przecież moim Czcigodnym Starszym Kolegą z Pierwszej Promocji.

Nasze ścieżki po Szkole przecinały się od czasu do czasu, ale zawsze było mi żal, że rzadko kiedy mieliśmy czas na to, aby dłużej pogadać.

Władek budował swoje urzędnicze życie w sposób bardzo solidny: zaczynał w Departamencie Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Wewnętrznego NIK - miejscu, z którego bardzo dobrze było widać wszelkie niedostatki sił zbrojnych i porządku publicznego - i doszedł w nim w ciągu dziewięciu lat do stanowiska dyrektora. Cała jego późniejsza działalność była nacechowana ogromną znajomością rzeczy, doświadczeniem i wyczuciem. Wnosił też właściwe absolwentom KSAP dążenie do modernizacji i chęć ciągłego uczenia się od najlepszych. Na wszystkich kolejnych stanowiskach państwowych wyróżniał się kompetencją, rzeczowością i efektywnością działania. Skupiał wokół siebie ludzi, których przyciągał wizją celu połączoną z umiejętnością znajdo-



wania i wykorzystywania odpowiednich narzędzi. Był przywódcą, bo dawał osobisty przykład, a jego słowa nie rozmijały się z czynami.

Skromny, chciał pozostawać na drugim planie, choć ani wzrost, ani uzyskiwany autorytet mu tego nie ułatwiały.



Jego żelazne zasady budziły u wielu zawstydzenie pokrywane marnymi żartami. Był erudytą umiejącym dowcipnie nazwać rzeczy najpoważniejsze. Szanował rozmówców, nawet gdy byli wobec niego niesprawiedliwi. Nie rezygnując ze swoich zasad i poglądów, potrafił łagodzić konflikty.

Był prawy w prawdziwym, zapomnianym sensie tego słowa. Obejmował stanowiska polityczne i pełnił na nich Służbę. Politykę jako roztropną pracę dla dobra wspólnego miał w sercu, a nie na ustach.

Gdyby żył dłużej, nazwalibyśmy go mężem stanu.

Paweł Banaś **radca Prezesa Najwyższej Izby Kontroli**

Osiągnięcia zawodowe Władysława budzą podziw: wielkie msze w Warszawie po śmierci Jana Pawła II, radykalna poprawa bezpieczeństwa w stolicy, ożywienie pamięci o Żołnierzach Wyklętych - wymieniam na gorąco i wcale nie jestem pewien, czy to najważniejsze z setek działań, które wykonał i do których zainspirował. Ciągłe aktywny, ciągle w kontakcie z ludźmi, ciągle pełen pomysłów. Kronikarz przy nim osiwiuje, bo Władysław był równocześnie człowiekiem radykalnie skromnym, uprzejmie umniejszającym i pomijającym swoje

osiągnięcia, za to chętnie i dużo mówiącym o osiągnięciach innych, którym, bywało, przypisywał swoje. Zakochany w ludziach, z którymi pracował i o których ciągle opowiadał - jak sobie poradzili w tej czy innej trudnej sytuacji.

Żelazne zasady i uczciwość Władysława wspominał Prezydent, kiedy powoływał go na ministra spraw wewnętrznych i administracji w roku 2007. Żartował, że to aż staroświeckie. Każdy, kto Władysława znał, wiedział, że to stuprocentowa prawda - jakiegokolwiek odstępstwo od najwyższej próby honoru, lojalności, uprzejmości i uczciwości - byłoby dla niego nie tylko czymś niemożliwym, ale i kompletnie nienaturalnym.





Władek przywiązywał bardzo dużą wagę do urzędniczego warsztatu. Szczegółowa znajomość spraw, którymi się zajmował, znakomita orientacja w przepisach i znajomość mechanizmów rządzących organizacjami – zawsze go wyróżniały. Swoją świetną orientację opierał nie tylko na własnej pracy, ale właściwie – jak dawno pamiętam, zawsze prowadził też jakiś bardziej lub mniej formalny zespół studialny. Ludzie przychodzili i pracowali z nim ze względu na jego autorytet, ale również fascynujący rozmach zamierzeń: przygotować przełom w walce z korupcją, opracować strategię bezpieczeństwa narodowego, przypomnieć sobie i innym, co to jest państwo polskie, rozpoznać jego najistotniejsze problemy i zaproponować rozwiązania. Najczęściej te analizy nie miały wiele wspólnego z jego aktualną pracą, były skierowane w przyszłość. Mówił: kiedy nie da się działać, przygotujmy przyszłe działania, zastanówmy się, co można robić, żeby miało sens, napiszmy projekty ustaw i wymyślmy, jak zorganizować ich realizację.

Dla mojego środowiska Władek był lekarstwem na czasy zamieci informacyjnej, dezorientacji w sferze wartości i słabej jakości życia publicznego. Kiedy sprawy państwowe

przybierały niepokojący obrót, zawsze można było pomyśleć: „Spokojnie. Jeśli są jeszcze tacy jak Stasiak, to nie będzie źle”. Nadzieje z nim związane potwierdzała logika jego drogi zawodowej – zajmował coraz wyższe stanowiska bo nie można się było oprzeć jego osobowości i talentowi. Pan Bóg zdecydował inaczej, niż nam się zdawało, i teraz Władysław będzie musiał wspierać naszą dobrą Polskę z góry. Na pewno nie poprze mazgajenia i dzielenia włosa na czworo. Wysłucha wszystkich ale powie jak zwykle, z lekką tracąc cierpliwość: „Panowie! Jest tak: trzeba się zabrać do roboty!”





Marek Haliniak
absolwent Pierwszej Promocja w Krajowej
Szkole Administracji, zastępca dyrektora KSAP

Wybór Władka Stasiaka na pierwszego prezesa Stowarzyszenia Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej był oczywisty dla każdego, kto w Szkole miał okazję się z Nim zetknąć. Po półtorarocznym okresie pobierania nauk pierwsza i druga promocja wiedziały, że to On najlepiej uosabia wszystkie wartości które legły u podstaw utworzenia Szkoły. Kategorie dobra wspólnego i służby Państwu, o których mówił jako współsłuchacz, udzielały się nam wszystkim. Jego praca po skończeniu Szkoły była dla wielu absolwentów niedoścignionym wzorem całkowitego poświęcenia się Ojczyźnie. Pełniąc kolejno wysokie i najwyższe stanowiska w NIK, samorządzie warszawskim, Radzie Ministrów i administracji Prezydenta, nie pracował wprawdzie w korpusie służby cywilnej, ale kwestie te były dla niego bardzo ważne jako element szeroko rozumianej służby publicznej. Była to wierność uchwale leżącej u podstaw założenia Stowarzyszenia Absolwentów KSAP, której był jednym z głównych autorów, ale też wynikała z głębokiego przekonania, że sprawna, przyjazna obywatelowi administracja ma najistotniej-

sze znaczenie dla pomyślnego rozwoju Ojczyzny, którą tak bardzo kochał.

Założyciel i pierwszy prezes Stowarzyszenia Absolwentów KSAP przez te wszystkie lata zawsze, niezależnie od stanowisk, które pełnił, uosabiał się ze środowiskiem KSAP. Wielokrotnie występował podczas spotkań i konferencji jako najbardziej wyrazisty reprezentant naszego środowiska - a w najbliższym czasie jako nasz symbol miał wziąć udział w panelu na uroczystościach dwudziestolecia KSAP obok innych absolwentów: obecnej minister rozwoju regionalnego i ambasadora RP w Pradze. Ci, którzy go znają, wiedzą, że zapytany o swoją karierę, powiedziałby znowu o służbie Państwu, nie eksponując swojej osoby. Nie wiem nawet, czy w swojej wrodzonej skromności powtórzyłyby słowa które wypowiedział półtora roku temu na pogrzebie swojego stryja Profesora Andrzeja Stasiaka, że on tylko realizuje testament służenia ojczyźnie przekazany jego rodzinie przez pradziadka - powstańca styczniowego.

Nie mogąc pogodzić się z tak wielką stratą dla Polski, znajduję jedyne pocieszenie w tym, że los dał mi szczęście spotkać się i przyjaźnić przez te wszystkie lata po skończeniu KSAP z osobą tak szlachetną i posiadającą tak nie-spotykaną w dzisiejszych czasach charyzmę.



