



Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej
Lecha Kaczyńskiego

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lech Kaczyński', written in a cursive style.

Lech Kaczyński
Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej



Wydawca dziękuje Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej
za udostępnienie fotografii i tekstów wystąpień
oraz Muzeum Powstania Warszawskiego za udostępnienie fotografii.

Autorami zdjęć zamieszczonych w publikacji są:
Maciej Chojnowski, Maciej Osiecki, Eliza Radzikowska-Białobrzewska.

© Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa

Redakcja merytoryczna: Piotr Strasz
Redakcja językowa i korekta: Daniel Działa
Projekt i skład: Kotbury

ISBN: 978-83-61713-03-6

Druk: Centrum Obsługi Administracji Rządowej

ETOS PAŃSTWOWCA

PREZYDENT

LECH KACZYŃSKI

PATRON

KRAJOWEJ SZKOŁY

ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

WARSZAWA 2016

SŁOWO WSTĘPNE

BEATA SZYDŁO

PREZES RADY MINISTRÓW

Prezydent profesor Lech Kaczyński był jedną z najważniejszych postaci w najnowszej historii Polski. Jego rola w przemianach demokratycznych była kluczowa, zaś polityczny ciężar stawia go w centrum sceny politycznej, jeśli chodzi o okres po 1989 roku. Kierował się zawsze szczerą dobrocią, empatią i troską o mieszkańców naszego kraju, któremu służbie się poświęcił. Choć powszechnie jest znany z działalności politycznej, nigdy nie możemy zapominać o jego urzędniczej części biografii. Świętej pamięci Prezydent łączył w sobie cechy znakomitego lidera i charyzmatycznego przywódcy oraz niezwykle pracowitego i kompetentnego urzędnika państwowego. Ten propaństwowy etos był dla niego bardzo istotny i ważny.

Dobro wspólne zawsze przedkładał nad osobiste korzyści. Jako prezes Najwyższej Izby Kontroli poświęcił się przygotowaniu nowej ustawy o NIK, zmieniającej starą, skostniałą i niewydolną Izbę w nowoczesny, sprawny i rzetelny organ kontroli państwowej. Przekonał Sejm do przyjęcia nowych rozwiązań, mimo iż wiedział, że uchwalenie ustawy doprowadzi do utraty przez niego stanowiska. Był jednak przekonany, że to działanie słuszne, i nie wahał się ani chwili.

Nadanie Krajowej Szkole Administracji Publicznej imienia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego jest uhonorowaniem pamięci wybitnego męża stanu oraz wyrazem uznania dla jego dorobku intelektualnego. Doktora habilitowanego nauk prawnych, profesora Uniwersytetu Gdańskiego oraz Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Dzięki swojemu akademickiemu doświadczeniu bardziej niż inni doceniał wagę i wartość rozwoju młodych ludzi dla przyszłości i siły narodu i państwa.



Prezydent Lech Kaczyński uważał, że absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej powinni stanowić elitę kadry urzędniczej w Polsce. Elitę, która zreformuje administrację publiczną, a tym samym przyczyni się do budowy profesjonalnego i sprawnie działającego państwa. Mimo początkowego entuzjazmu towarzyszącego powstawaniu Szkoły w środowiskach polityków obozu solidarnościowego, licznych artykułów prasowych i przyjaznego nastawienia ówczesnych elit rządowych, mało kto zdawał sobie sprawę z istoty i wagi powstającej instytucji. To właśnie prezydent Lech Kaczyński, ówczasnie jako prezes Najwyższej Izby Kontroli, jako jeden z pierwszych rozumiał ideę Krajowej Szkoły.

Kiedy w 1993 roku pojawiły się trudności z zatrudnieniem absolwentów Pierwszej Promocji, Prezydent zaoferował pracę połowie kończących Szkołę przyszłych urzędników.

Prezydent Lech Kaczyński był pierwszym, który tak mocno i odważnie postawił na profesjonalnie wykształconych, inteligentnych, ambitnych, młodych i apolitycznych urzędników. Rozumiał, że bez ewolucji kadr prawdziwa transformacja ustrojowa i odbudowa siły, pozycji, roli i skuteczności państwa służącego obywatelom nie będzie możliwa. A jak sam podkreślał, „sprawnie działające państwo polskie jest jedynym skutecznym obrońcą i jedynym skutecznym realizatorem praw”. Do sprawnego funkcjonowania wszystkich instytucji państwowych, stymulowania pożądaných procesów naprawczych w kraju i zapewnienia odpowiedniego poziomu życia publicznego niezbędni są odpowiedzialni, kompetentni i oddani państwu pracownicy administracji publicznej. Nawet najlepsze procedury, świetnie napisane prawo i teoretyczne zasady nie sprawdzą się bowiem, jeśli mający je wykonywać i się do nich stosować zawiodą i nie będą ich udoskonalać.

Prezydent Lech Kaczyński doskonale rozumiał tę kwestię. Sama wiedza i mądrość to jednak za mało. Potrzeba jeszcze odwagi w podejmowaniu decyzji. Była ona potrzebna zwłaszcza w tym trudnym okresie początku lat 90. Najwyższa Izba Kontroli nie była przecież oczywistym kierunkiem dla absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Bardziej naturalna wydawała się wtedy praca w organach centralnych, takich jak ówczesny Urząd Rady Ministrów czy poszczególne resorty. Ani ówczesny rząd, ani szefostwo URM nie było w stanie jednak przedstawić absolwentom Pierwszej Promocji pełnej puli odpowiednich, godnych ofert na odpowiedzialnych stanowiskach.

Prezydent Lech Kaczyński tę odwagę miał. Przez całe życie kierował się zasadą, że wiedza i mądrość bez odwagi nic nie znaczą, nie dają żadnych owoców. To zaś przekładało się bezpośrednio na jego skuteczność działania. Będąc prezesem Najwyższej Izby Kontroli, niezwykle szybko wprowadził nowoczesne i całościowe zasady prześwietlania działania instytucji publicznych. Jako pierwszy wprowadził również kontrolę w instytucjach mundurowych, takich jak policja czy wojsko. Rzetelnie wypełniał też zasadę apolityczności, przeprowadzając m.in. kontrolę w Urzędzie Rady Ministrów. Dzięki temu odbudował zaufanie społecznie do NIK, które za jego czasów wzrosło ponad dwukrotnie.

Równie skutecznie działał w stołecznym Ratuszu. Jako pierwszy wybrany w wyborach bezpośrednich Prezydent Warszawy Lech Kaczyński radykalnie zwiększył bezpieczeństwo w mieście. Znacząco podniósł też poziom usług publicznych świadczonych mieszkańcom oraz ucywilizował ich kontakty z urzędnikami, tworząc pionierskie w tamtym czasie w Polsce wydziały obsługi mieszkańców. Miarą pracowitości i skuteczności było też stworzenie w jedenaście miesięcy Muzeum Powstania Warszawskiego, którego otwarcie nastąpiło w 60. rocznicę tego zrywu niepodległościowego. Jednym z ważnych osiągnięć tego okresu było jednak niezwykle sprawne zreformowanie administracji stolicy po zmianie jej ustroju. Dokonał tego bez żadnych przestojów czy kryzysów w funkcjonowaniu urzędów i miejskich instytucji.

Dla Prezydenta Lecha Kaczyńskiego prawidłowe działanie instytucji publicznych i wysoki poziom świadczenia usług dla mieszkańców były niezwykle istotne. Prezentował pogląd, że państwo jest czymś niezwykle ważnym i to właśnie służba publiczna ma obowiązek skutecznego zapewnienia bezpieczeństwa publicznego. A on to bezpieczeństwo rozumiał bar-

dzo szeroko - od sprawnie działającej policji, poprzez ogólnie dostępną służbę zdrowia na wysokim poziomie, właściwą edukację, powszechnie dostępne usługi komunalne, na dostępie do kultury kończąc.

W pracy w stołecznym Ratuszu Prezydentowi Lechowi Kaczyńskiemu także towarzyszyli absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Część jeszcze z Pierwszej Promocji zatrudnionych przez niego w Najwyższej Izby Kontroli, część z kolejnych roczników rozpoczęła współpracę później. Prezydent zawsze doceniał ich umiejętności i predyspozycje.

W uchwale założycielskiej KSAP zawarto tezę, że idea profesjonalnej, wydajnej, oddanej powszechnemu dobru służby publicznej wymaga w Rzeczypospolitej poparcia, rozpropagowania i urzeczywistnienia. Prezydent Lech Kaczyński tę ideę rzeczywiście wcielał w życie.

Beata Szydło



WYSTĄPIENIA
I TEKSTY
LECHA KACZYŃSKIEGO



PAŃSTWO PRAWA

LECH KACZYŃSKI

PREZYDENT RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Tekst przygotowany przez Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego
z okazji XX-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej


W 1989 roku Rzeczpospolita wkroczyła w nowy etap swojej historii. Po okresie komunistycznego bezprawia, ubranego w formy ustawowe, społeczeństwo na powrót zaczęło suwerennie kształtować własny organizm państwowy. Wyzwolenie się spod zwierzchnictwa partii i jej ideologii otworzyło przed Polakami możliwość przebudowania struktur władzy i ukształtowania ładu prawnego w sposób zgodny z naszą wielowiekową tradycją nadrzędności prawa, rządu za jego pomocą oraz podporządkowania mu władzy i mieszkańców, co najkrócej wyrażała maksyma *lex est rex*. Jeszcze na długo przed końcem totalitarnego systemu w środowiskach opozycyjnych ustaliła się zgoda co do głównego kierunku pożądanych zmian: celem była Polska niepodległa i praworządna, integralnie włączona w krąg cywilizacji zachodniej, w rodzinę wolnych narodów europejskich. Zrealizowanie tych zamierzeń, urzeczywistnienie takiej wizji politycznej należy do istotnych sukcesów naszego kraju w minionym dwudziestolecu. W tym okresie rozstrzygnięto też wiele szczegółowych zagadnień, zwłaszcza w dziedzinie gospodarki, lecz owo podstawowe stanowisko – demokratyczne i euroatlantyckie – nadal jest niekwestionowanym aksjomatem Rzeczypospolitej.

Nasze państwo pozostaje jednak wciąż niedoskonałe, dalekie od oczekiwania. Zasadniczym wyzwaniem, przed którym nadal – 20 lat od upadku komunizmu – stoimy, jest budowa Rzeczypospolitej zdolnej do planowania i realizowania polityki oraz egzekwowania prawa w sposób jasny i dla wszystkich zrozumiały. Nie stworzymy bowiem nowoczesnej Polski i nie utrzymamy suwerenności bez sprawnego i skutecznego państwa; może nim być tylko demokratyczne państwo prawa, gdzie nie mniej ważny

od litery stanowiących norm prawnych jest duch, w którym one powstają, wartości, z których się wywodzą. W takiej formule idea silnego państwa wyraża się w sposób najlepszy. Jedną z jego fundamentalnych cech jest właśnie wspomniana zdolność do egzekwowania prawa.

Koncepcja państwa prawa ewoluuje od wielu lat. Pewnych elementów tej teorii doszukiwać się można już w myśli Platona i Arystotelesa, ale w formie, jaką posługują się dziś teoretycy, koncepcja ta ukształtowała się w dziewiętnastowiecznej niemieckiej myśli ustrojowej. Państwo prawa to takie, w którym rządzi się na podstawie prawa i zgodnie z jego treścią. We współczesnej doktrynie prawa konstytucyjnego prawo stoi wręcz ponad instytucjami i organami państwa; jego rządy to nie tylko zasada konstytucyjna czy wartości wyrażone przez inne przepisy – to przede wszystkim stan faktyczny.

W państwie prawa relacje zarówno pomiędzy jego organami, jak i pomiędzy władzą a obywatelami są ściśle określone i normowane przez stabilne przepisy. Podstawę stanowi hierarchicznie uporządkowany i spójny system norm prawnych, w którym nadrzędna jest konstytucja. Każdy obywatel, każdy organ państwa – ustawodawczy, wykonawczy czy sędziowski – muszą działać w ramach istniejących norm legislacyjnych. Nikt nie stoi ponad prawem; zgodnie z zasadą praworządności państwo powinno działać w jego granicach, realizować zasadę równości wszystkich obywateli wobec niego, gwarantować pewność prawa, a także zapewniać prawo do obrony obywatela przed sądem oraz realizować zasadę „prawo nie działa wstecz”.

 Państwo prawa musi się opierać na pewnym uniwersalnym zbiorze wartości, musi mieć podstawy aksjologiczne.

Stanowiąc bowiem można różne przepisy, zawsze jednak istnieje zagrożenie, że uchwalane i wykonywane prawo będzie niesprawiedliwe, a nawet nieludzkie. Dlatego problemu praworządności nie wolno ograniczać jedynie do aspektów formalnych – istotna jest również treść prawa. Warto w tym miejscu przypomnieć sposób funkcjonowania niemieckiej Trzeciej Rzeszy i reżimów komunistycznych; wiele zbrodni popełniono w majestacie obowiązującego prawa (w przypadku komunizmu można to zaobserwować w niektórych krajach także dzisiaj). Ale jakie było to prawo? Złe z moralnego punktu widzenia. Zatem proponowane rozwiązania powinny zarówno



Pałac Prezydencki, 10 stycznia 2008 roku

odpowiadać większości obywateli i być tworzone w zgodzie z dominującym systemem norm społecznych, jak i respektować prawa i wolności człowieka. W praworządym państwie nie tylko przestrzega się prawa, lecz także prawo spełnia postulatory natury aksjologicznej. To oczywiste, że musi zaistnieć warunek konieczny – formalne przestrzeganie prawa, ale owe normy nie mogą być oderwane od swoich społecznych funkcji, celów i wartości. W naszej kulturze zbiór tych wartości jest spójny, obejmuje wolność i godność człowieka, równość wobec prawa, prawo do życia i bezpieczeństwa osobistego, wolność sumienia, poglądów i wyznania, wolność działania w granicach gwarantujących nieszkodzenie innym czy wreszcie prawo własności. Jak pisał Robert von Mohl, niemiecki filozof i prawnik, autor *Encyklopedii umiejętności politycznych* i jeden z głównych teoretyków doktryny państwa prawnego, państwem i społeczeństwem rządzi nie tylko prawo, lecz także moralność, roztropność i religia. Jego zdaniem w państwie prawa różnice światopoglądowe nie mogą być jednak podstawą do kwestionowania przez jednostkę czy mniejszość przyjętych generalnych zasad, w oparciu o które funkcjonuje owo państwo; obywatel, który się z tymi zasadami nie zgadza, „nie może skutkiem osobistego swego poglądu domagać się, aby zmieniono zasadniczą ideę państwa, dogodną dla ogółu mieszkańców, ani też nie może bezkarnie wypowiadać mu posłuszeństwa”.

Państwo prawa nie może być czymś obcym dla obywateli, powinno budzić zaufanie. Bez tego czynnika egzekwowanie przepisów i funkcjonowanie według ustalonych reguł jest dużo trudniejsze. Państwo jest dla obywateli, ale też obywatele mają obowiązki wobec państwa – jako dobra wspólnego. Państwo prawa nie stanowi jakiejś abstrakcyjnej formuły, jednej uniwersalnej definicji, którą można by zastosować w każdym kraju i w każdej sytuacji. Poszczególne przypadki różnią się między sobą, podobne są zaś jedynie na fundamencie wartości uznawanych za uniwersalne. Różnice wynikają z tego, że podstawy moralne, światopoglądowe, na których opiera się dane państwo, muszą być zgodne z przekonaniem społecznym, a przynajmniej z przekonaniem większości danego społeczeństwa. Nie może być ono narzucane obywatelom, lecz ma stanowić wynik umowy społecznej; umowa ta różni się co do treści w zależności od kraju, m.in. dlatego, że odwołuje się do tradycji i wartości charakterystycznych dla każdego narodu i państwa. Niestety, często mamy do czynienia z sytuacją, gdy pod fasadą państwa prawa kryje się bezprawie.

Sucha litera prawa, choćby najbardziej słuszna i twarda, pozostaje tylko na papierze, jeśli nikt nie podejmuje się wprowadzania jej w życie, urzędnik nie wykonuje swoich powinności, a sądownictwo trudno określić jako niezawisłe.

W państwie prawa każdy dorosły obywatel ma możliwość wpływania, chociażby poprzez uczciwie przeprowadzane wybory, na jego funkcjonowanie. Nie oznacza to jednak nieograniczonych „rządów ludu”, a ściślej – jego większości. W pewnym uproszczeniu ideę państwa prawnego można sprowadzić do stwierdzenia: „organy państwa mogą czynić tylko to, na co im prawo zezwala, obywatele zaś to wszystko, czego prawo nie zakazuje”. Taki zapis znalazł się już w 1790 roku w konstytucji stanu Massachusetts. W państwie praworządym, gdzie wszystkie organy władzy działają tylko w ramach obowiązującego prawa i same mu podlegają, obywatel może się czuć bezpiecznie tak długo, jak długo nie wchodzi w kolizję z prawem. Jeśli je złamie, odpowiednie, powołane do tego instytucje pociągną go do odpowiedzialności bez względu na to, jakie piastuje stanowisko, kogo zna lub ile ma pieniędzy.

W pewnym sensie prawo odgrywa rolę mediacyjną między państwem a obywatelami, przy spełnieniu jednak pewnych warunków koniecznych. Przepisy muszą być jasne i stabilne na tyle, by urzędnik czy sędzia miał jednoznaczną podstawę do podjęcia decyzji administracyjnej albo wydania wyroku. Tą podstawą ma być obowiązujące prawo, a nie instrukcja czy dyrektywa formalnego przełożonego lub, nieformalnie, osoby wpływowej. Owo prawo spełnia swą funkcję regulowania życia państwa, jeśli chroni obywateli przed samowolą jego organów, jednocześnie zaś chroni państwo przed niektórymi działaniami obywateli.

Mówiąc o państwie prawa, w ogóle o państwie, kładzie się nacisk na obowiązki władzy i prawa obywateli. Jak mówi choćby artykuł 30 Konstytucji RP, „przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych”. Nie negując obowiązków władzy i praw obywatela, należy jednak pamiętać, że w państwie, o jakim tutaj mowa, rządzący mają prawo się domagać, aby wszyscy obywatele byli posłuszni jego zasadom; tym samym zasadom, według których muszą też funkcjonować instytucje władzy.

W państwie praworządnym prawo obowiązuje wszystkich i w każdej sytuacji. Często jako bardzo dobry przykład takiej sytuacji przywołuje się znany z historii przypadek Drzymały. Gdy pruskie władze odmówiły mu zgody na wybudowanie domu, ten zamieszkał z rodziną w wozie cyrkowym. Choć urzędnicy mieli do dyspozycji potężny aparat przymusu, byli bezsilni wobec upartego Polaka, ponieważ działał w ramach obowiązującego wówczas w Prusach prawa.

W państwie praworządnym, jeśli obywatel działa zgodnie z prawem, jest nietykalny dla władz, choćby nawet jego postępowanie nie podobało się urzędnikom czy rządzącym politykom.

„Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym, urzeczywistniającym zasady sprawiedliwości społecznej” – to pryncypium ustroju politycznego Rzeczypospolitej Polskiej ustanawia w artykule 2 obowiązująca obecnie Konstytucja. Treść innych zapisów ustawy zasadniczej również nie pozostawia wątpliwości, że jeśli chodzi o samą literę prawa, nasza Konstytucja spełnia standardy praworządnego państwa. Ale czy to oznacza, że możemy jednoznacznie i z pełnym przekonaniem nazwać dzisiejszą Polskę państwem prawa? Czy legislacja, administracja i sądownictwo odpowiadają konstytucyjnym wzorcom takiego państwa? Czy tworzony porządek prawny, decyzje wydawane przez urzędy i orzeczenia wydawane przez sądy są zgodne z zapisanym w Konstytucji standardem państwa prawnego? Z pewnością stanowi to kwestię dyskusyjną. Jak wynika z sondaży, ponad połowa pytanych Polaków uważa, iż nie jesteśmy państwem prawa. Większość z nich, uzasadniając to, argumentuje, że niektórzy obywatele stoją ponad prawem, że przedstawiciele państwa nie zawsze działają w ramach przepisów oraz że te ostatnie nie są u nas jasne i jednoznaczne.

Nikt nie może stać ponad prawem. Jeśli obowiązujące normy prawne nie są jednoznaczne i stabilne, jeśli otwierają pole do różnych interpretacji, oddają władzę w ręce ludzi, którzy je interpretują. Wówczas bowiem zachodzi prawdopodobieństwo, że istniejące prawo będzie wykorzystywane do ochrony interesów poszczególnych grup, ochrony niezgodnej z dobrem ogółu, choć teoretycznie wynikającej z litery obowiązujących

przepisów. Może wtedy dochodzić do sytuacji takich jak ta, gdy skargę do Trybunału Konstytucyjnego na ustawę odbierającą specjalne przywileje finansowe byłym funkcjonariuszom Służby Bezpieczeństwa przedstawia się jako obronę państwa prawa.

W państwie prawa nie można przeciwstawiać sobie władzy i obywatela. Państwo to powinno być przede wszystkim dla obywateli, a wtedy obywatele będą też dla państwa – z własnej woli i poczucia patriotyzmu.

Jednak żeby tak było, potrzeba nie tylko pewnych regulacji w prawodawstwie, lecz także zmian znacznie szerszych, zmian o charakterze mentalnym. To proces rozłożony w czasie. Dotyczy to zwłaszcza tych państw, które – tak jak Polska – zmieniły ustrój i przystąpiły do wcielania w życie zasady praworządności. Polskie społeczeństwo ma za sobą półwiekowy okres totalitaryzmów, kiedy to w praktyce nic nie zależało od obywatela i jego działań. Niestety, przez ostatnie 20 lat niepodległości nie zrobiono wystarczająco dużo, by społeczeństwo stało się za siebie i kraj odpowiedzialne, nie wykorzystano w pełni tej szansy. Należy więc uświadamiać Polakom mechanizmy działania prawa, jego nadrzędność w każdej sytuacji życia obywatelskiego. Konieczne jest przywrócenie zjawiska utożsamiania się obywatela z państwem, z jego zasadami, normami, symboliką i prawem; dopiero wtedy to ostatnie będzie szanowane przez władzę i obywateli – nie tylko dzięki jego przejrzystości i stabilności, lecz także dzięki uznaniu jego wagi i nienaruszalności.

Idea demokratycznego państwa prawa spełnia się poprzez połączenie elementów formalnych (przejrzyste, stabilne, szanowane przepisy) z elementami o charakterze moralnym (tradycja, wartości). Prawo musi odzwierciedlać akceptowany społecznie system wartości, oparty na prawie naturalnym i standardach prawa międzynarodowego, i stać ponad wszystkim; ponad urzędnikami państwowymi choćby najwyższego szczebla, ponad najbogatszymi nawet obywatelami. Nie tylko formalnie, lecz także faktycznie. To prawo nie może pozostawać jedynie na papierze – ono musi być egzekwowane. Wówczas będziemy mogli mówić, że żyjemy w państwie prawa.

CZY UMIEMY BYĆ PATRIOTAMI W CZASACH POKOJU?

WYPOWIEDŹ DLA „DZIENNIKA”

2–3 maja 2006 roku

W ostatnich latach często można spotkać się z opiniami, że patriotyzm nie jest wartością atrakcyjną dla młodych Polaków, że w dobie globalizacji staje się on powoli anachronizmem. Otóż moim zdaniem takie stwierdzenie jest głęboko nieprawdziwe. Młodzi Polacy umieją okazać swoje przywiązanie do tradycji narodowych i polskiej historii, czego przykładem są choćby obchody 60. rocznicy wybuchu Powstania Warszawskiego czy coroczny udział polskiej młodzieży w Marszu Żywych.

W dzisiejszych czasach patriotyzmu nie da się propagować wyłącznie poprzez organizowanie w święta narodowe szkolnych akademii i wojskowych parad.

Patriotyczna edukacja musi uwzględniać postawy współczesnych Polaków, ich oczekiwania, zainteresowania. Dobrym tego przykładem jest Muzeum Powstania Warszawskiego, które powstało w czasach, gdy sprawowałem urząd prezydenta stolicy. Przez niemal dwa lata istnienia tej placówki odwiedziły ją setki tysięcy gości z kraju i z zagranicy – znaczną część z tego stanowią dzieci i młodzież. Ekspozycja Muzeum uświadamia zwiedzającym, czym naprawdę jest patriotyzm. To odpowiedzialność za przysze pokolenia, za losy państwa, to pamięć o tych, którzy za naszą wolność zapłacili najwyższą cenę.



Grupy rekonstrukcyjne w Pałacu Prezydenckim, sierpień 2009 roku

W kształtowaniu postaw patriotycznych ogromną rolę odgrywa nie tylko edukacja historyczna, ale również edukacja obywatelska. Młodzi obywatele muszą mieć świadomość, że ich udział w życiu publicznym, decyzje podejmowane przy urnie wyborczej przekładają się na przyszłość kraju. Budowanie tej świadomości jest obowiązkiem demokratycznego państwa. Tak jak nie ma patriotyzmu bez pamięci o narodowej historii, tak nie ma go również bez podejmowania odpowiedzialności za przyszłość.

MISJA PRAWNIKA

PRZEMÓWIENIE PODCZAS SPOTKANIA Z PRZEDSTAWICIELAMI MIĘDZYNARODOWEGO STOWARZYSZENIA PRAWNIKÓW SĄDOWYCH IATL

Warszawa, Pałac Prezydencki, 6 października 2006 roku

Zawód prawnika, jak każdy inny, ale może ten w szczególności, łączy się z wielką szansą czynienia dobra, czynienia sprawiedliwości, ale i z możliwością czynienia zła. Jeżeli ktoś jest sędzią, prokuratorem, nawet jeżeli ktoś jest adwokatem, to jego władza w stosunku do innych jest władzą bardzo dużą. Musimy sobie zdawać sprawę, że szczególnie zawody związane z sądownictwem lub szerzej - z wymiarem sprawiedliwości, dają olbrzymią władzę nad innymi ludźmi, olbrzymią i w sposób jedynie bardzo specyficzny kontrolowaną. Kiedy na tej sali kilka razy w roku mianuję nowych sędziów (według polskiej Konstytucji jest to przywilej prezydenta, działającego na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa, czyli organu państwowego, w którym dominują sędziowie), zawsze mówię o ich olbrzymiej władzy nad ludźmi, o tym, że są władzą kontrolowaną tylko w ramach pewnej korporacji. Przecież sędziów kontrolują tylko i wyłącznie sędziowie. Jest to przykład władzy w istocie większej niż władza polityka, często większej niż władza kogoś, kto dysponuje dużą własnością. To szczególny przywilej, ale także szczególna odpowiedzialność. Z tej odpowiedzialności, jak to bywa w naszym grzesznym świecie, jedni wywiązują się lepiej, drudzy gorzej, ale są też tacy, którzy wywiązują się źle. Trzeba sobie z tego w pełni zdawać sprawę. Szczególnie jeśli się jest prawnikiem - a ja z zawodu, który wykonywałem przez wiele lat mojego życia, jestem prawnikiem, chociaż przede wszystkim akademickim.

Muszę powiedzieć, że gdy myślę o moim kraju, ale też o świecie, którego częścią jest zarówno Polska, jak i Stany Zjednoczone, to myślę o tym, jak

pogodzić tę konieczną odrębność władzy sądowniczej z tym, żeby nie była to władza w pełni korporacyjna. Władza sądownicza musi być odrębna od innych władz, ponieważ jest to jedna z elementarnych gwarancji zachowania demokracji, zachowania praworządności. Wiem, że w Stanach Zjednoczonych jest system, który w jakimś sensie to godzi, system związany z ławami przysięgłych, czyli powierzaniem wymiaru sprawiedliwości ludziom, którzy nie są na co dzień prawnikami. Bardzo interesuje mnie też system wyboru sędziów, bo w Polsce sędzia jest mianowany raz i jeżeli sam nie zrezygnuje z tej funkcji, to jest nim do końca życia, tyle tylko, że swoje obowiązki może wykonywać do momentu osiągnięcia wieku siedemdziesięciu lat. Później jest sędzią w stanie spoczynku, ale w dalszym ciągu sędzią. Ale to jest jedna strona medalu. Mamy także drugą. Jest ona związana z Państwa działalnością. To jest walka o etykę zawodu prawnika, o odpowiedzialność tego zawodu. Muszę powiedzieć, że osobiście wierzę w jakimś zakresie w tak zwane rozwiązania systemowe. Stąd też, choćby dzisiaj, po zakończeniu tego spotkania, będę rozmawiał z intelektualistami na temat podziału władzy na władzę sądowniczą, wykonawczą, ustawodawczą, ale może także jeszcze inne rodzaje władzy. W Polsce ten problem istnieje: jest na pewno faktyczna władza mediów, próbuje się uczynić piątą władzę z władzy banku centralnego. Ale w moim przekonaniu

najlepszy system nic nie da, jeżeli ludzie nie są odpowiedni, a odpowiedni ludzie dadzą sobie radę nawet z bardzo złym systemem.

Inaczej mówiąc: czynnik ludzki, czynnik związany z etyką konkretnych ludzi, z ich poczuciem moralności, z ich wewnętrznym przekonaniem, że swoją misję należy wykonywać uczciwie i zgodnie z przyjętymi zasadami - to jest dla mnie rzecz najważniejsza. Ale nie kryję, że też najtrudniejsza do ukształtowania.



WOLNOŚĆ JAKO ZADANIE

FRAGMENT PRZEMÓWIENIA PODCZAS UROCZYSTOŚCI 36. ROCZNICY WYDARZEŃ GRUDNIOWYCH 1970 ROKU

Gdynia, pomnik Ofiar Grudnia 1970, 17 grudnia 2006 roku

Wydarzenia roku 1970, jak mówił przed chwilą Jego Ekscelencja Arcybiskup Gdański, to istotnie koniec marzeń o tym, że tamten system może być zreformowany. Opozycja demokratyczna nie ukształtowała się zaraz po grudniu, ale zaczęła się kształtować kilka lat później, niewątpliwie także pod wpływem tego wielkiego doświadczenia - wielkiego i jednocześnie tragicznego. Kilkanaście minut temu wysłuchaliśmy Apelu Pole-



Rocznica Grudnia 1970, 17 grudnia 2006 roku

głych. Padały nazwiska, zawody i wiek. Nie wiem, czy wszyscy zwróciliśmy na to uwagę - zginęli ludzie prawie wyłącznie bardzo młodzi, często prawie dzieci. Zginęli uczniowie, zginęli studenci, ale przede wszystkim zginęli robotnicy, ich było najwięcej. Zginęli w walce z tamtym systemem, obcym naszemu narodowi, obcym naszym podstawowym wartościom. Można powiedzieć - polegli w walce, ale w walce, która w końcu zakończyła się sukcesem, zwycięstwem, choć było to wiele, wiele lat później. Ich śmierć nie poszła na marne.

Mamy, jak mówił przed chwilą Pan Przewodniczący, wolną Polskę.

 Czy ta wolna Polska, którą zwiemy III Rzeczypospolitą, ma wady? Tak, ma wady i trzeba próbować je naprawiać.

Będziemy to robić i w ciężkim trudzie, idąc niejednokrotnie krętą drogą czy wręcz ścieżką, staramy się to czynić. Wiele rzeczy, przez lata niemożliwych, choć oczywistych, zostało już uczynionych i będziemy dalej czynić to, co dotąd - dlatego że wprawdzie wolność i niepodległość jest olbrzymią wartością, ale wolność i niepodległość jest również zadaniem, zadaniem do zagospodarowania i trzeba to próbować uczynić tak dobrze, jak potrafiemy. Czy da to kiedyś efekt idealny? Nie, nigdy nie da, bo świat, w którym żyjemy, idealny nie jest. My, w znaczącej większości przecież chrześcijanie, katolicy, o tym wiemy. Nie dążymy więc do ideału, dążymy jednak do tego, żeby świat ulepszać, a to jest możliwe. To jest możliwe i historia ostatnich dziesięcioleci, w tym także ofiara tych, których nazwiska zostały przed chwilą wymienione, dowodzi, że ta możliwość to prawda, że tak jest istotnie. Będziemy więc dalej iść drogą, która może doprowadzić do tego, że za dwa lub trzy lata Pan Przewodniczący nie będzie już mówił o niespełnionych postulatach, o niewyrównanych rachunkach krzywd. Ja w każdym razie jako Prezydent RP będę czynił wszystko w ramach obowiązującej Konstytucji, aby właśnie tak się stało.

Chwała Bohaterom, których pamięć dziś czcimy!



BUDOWA „NOWEGO PAŃSTWA”

WYKŁAD WYGŁOSZONY PODCZAS UROCZYSTOŚCI NADANIA
PREZYDENTOWI RP TYTUŁU DOKTORA HONORIS CAUSA
NARODOWEJ AKADEMII ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ
PRZY PREZYDENCIE UKRAINY

Kijów, 6 grudnia 2007 roku

To jest rzecz oczywista, to jest zupełnie zrozumiałe, że ustroju demokratycznego od nowa nie buduje się z godziny na godzinę. To jest proces niejednokrotnie trudny. Niezwykle trudne jest zbudowanie czegoś, co w Polsce określamy czasami jako „nowe państwo”. Można odzyskać niepodległość, można zyskać swobodę w stosunkach międzynarodowych, ale przecież w dzisiejszym świecie aparat państwowy jest bardzo rozbudowany. On się w gospodarce rynkowej nieco kurczy, bo państwo ma mniej zadań, ale w dalszym ciągu jest bardzo wielki. Nie jest tak, że da się go zmienić z godziny na godzinę. To jest trudne zadanie i jeżeli ktoś nie pójdzie drogą czystej rewolucji, a taką drogą w centrum i na wschodzie Europy nikt nie poszedł, to jest to zadanie rozłożone na lata.

Ja w pierwszej części tego, co mam tutaj do powiedzenia, powiem kilka słów na ten temat. Nie twierdzę, że w moim kraju nie popełniono błędów, bo popełniono ich bardzo dużo. Powiem o tych zabiegach o charakterze organizacyjnym, formalnie prawnym, które miały się przyczynić do budowy merytorycznego, można powiedzieć, merytokratycznego aparatu państwowego - a takie działania podjęto. Z góry też chciałem zapowiedzieć wynikające z tego niebezpieczeństwa, bo nie ma takiego kija, który nie miałby dwóch końców.

Zacznijmy od wykształcenia. Oczywiście aparat państwowy potrzebuje ludzi z wyższym wykształceniem, różnych specjalności, z przewagą dwóch: ekonomistów i prawników, ale nie tylko takich, bo w istocie jest to cała gama zawodów, łącznie z zawodami technicznymi, lekarzami itd. Wszyscy ci ludzie są w aparacie państwowym potrzebni. Jest też specyficzny typ zadań w aparacie państwowym, typ zadań związanych z zarządzaniem. Tego się można nauczyć na uczelni - tak, w Polsce w tej chwili jest bardzo dużo takich wydziałów. Jest olbrzymia liczba uczelni prywatnych uczących zarządzania. Tyle tylko, że zarządzania można się uczyć na różnych poziomach: na wyższym i niższym. Dobór ludzi, którzy się tego uczą, jest różny - każdy, kto się zapisał, albo tylko wyselekcjonowana grupa. I w Polsce przed 16 laty przyjęto, opierając się na wzorach francuskich zresztą, że potrzebna jest szkoła - w polskim przypadku dla osób już po studiach - która będzie szkoliła osoby w dziedzinie zarządzania na wyższym poziomie państwowym. W tym kontekście jest to szkoła niezwykle ekskluzywna, kilkadziesiąt osób na roku. Nie twierdzę, że to jest dobra koncepcja, ja ją tylko opisuję, bo miałem z tą szkołą związki, do dziś jestem członkiem jej rady programowej, nie jako prezydent Rzeczypospolitej, tylko jeszcze wcześniej, z wyboru po prostu. Jest to szkoła, która działa już długo, ale która wykształciła około 600-700 osób, czyli jej celem jest kształcenie wyższych kadr. Kto tam może przyjść? Każdy, kto skończył studia, to nie ma znaczenia. Jeżeliby mnie zapytano: kto dominuje, to bym powiedział: absolwenci wydziału historii. Jest ich stosunkowo najwięcej, są też specjaliści z innych dziedzin, jak inżynier rolnik, zdarza się i lekarz. Co jest jej zadaniem? Nauka zarządzania, w jakimś zakresie prawa, niezwykle nacisk na języki obce. Trzeba władać w sposób biegły dwoma językami, jest znaczna ilość praktyk za granicami Polski. Czemu to ma później służyć? Otóż, Panie i Panowie, Szanowna Pani Prezydent - pierwsze lata absolwentów tej szkoły to była szkoła twarda, to nie było proste. Pamiętam osobiście (kierowałem wtedy ważnym w Polsce organem, jakim jest Najwyższa Izba Kontroli),

chciałem zatrudnić absolwentów pierwszego roku i rozesłałem pytania do dyrektorów, komu tacy absolwenci są potrzebni. Odpowiedź z reguły była taka, że bardzo w NIK-u są potrzebni, ale my nie przewidujemy.

W naszym departamencie czy w naszej delegaturze - bo NIK ma strukturę w całej Polsce - nie, w ogóle - tak.

Oczywiście trzeba było jednego z ważnych dyrektorów upoważnić, żeby osobiście załatwił sprawę zatrudnienia, i to od razu na wysokich stanowiskach. Jaki to dało efekt? Ponad połowa absolwentów tego pierwszego rocznika wyładowała w Najwyższej Izbie Kontroli. To nie jest normalne. NIK jest ważny, ale nie aż tak, żeby ponad połowę brać. Okazuje się, że w innych instytucjach ten opór był skuteczniejszy niż w NIK-u. Czy ten opór jest czymś niezwykłym? Nie, nasz ludzki świat taki jest. To jest czymś zwykłym. Trzeba go tylko umieć przełamywać i to już jest sprawa tych, którzy rządzą na poziomie politycznym, ich determinacji i ich umiejętności ryzykowania. Inaczej mówiąc, to, jak Państwo będziecie wykorzystani - mówię o Paniach i Panach, którzy studiują - w dużym stopniu będzie zależało od tych, którzy zadecydują o Państwa pierwszej pracy. Jakie to dało rezultaty po 15-16 latach? Otóż na poziomie wiceministrów, czyli podsekretarzy stanu, jak to się w Polsce nazywa formalnie, jest olbrzymia liczba absolwentów prawa. Są oni wśród ministrów, przynajmniej w poprzednim rządzie, są wśród dyrektorów departamentów, są wśród ambasadorów. Są też tacy, którzy zrezygnowali z pracy państwowej, są tacy, którzy zrobili dużą karierę w sektorze publicznym, w gospodarce i są dzisiaj prezesami wielkich firm. Generalnie rezultat jest pozytywny. Ta szkoła jest nie tylko wzmocnieniem państwa, jest także w sensie indywidualnym źródłem życiowego powodzenia, czego Państwu życzę. Myślę, że w przypadku Ukrainy będzie podobnie.

Przejdźmy teraz do tych spraw, o których mówiła Pani Prezydent, związanych z kształtowaniem się merytokracyjnego aparatu państwowego - służby cywilnej. W Polsce dzisiaj w zasadzie na wyższych stanowiskach państwowych - wyższych to nie oznacza tylko dyrektorów departamentów, także znacznie niżej - powinni pracować ludzie, którzy są w tak zwanym korpusie służby cywilnej. (Jest jeszcze inny korpus, służby dyplomatycznej, ale teraz mówię o korpusie służby cywilnej). Trzeba zdać odpowiednie egzaminy, stanowiska do pewnego szczebla obejmowane są w zasadzie na drodze konkursu. Założeniem jest apolityczność, to znaczy, że przychodzi nowy rząd, nowy minister i ma w ręku aparat, który działa, jest tak ostry jak brzytwa, można powiedzieć, wykonuje te zadania, które są mu powierzone. A kształt tych zadań wyznacza elektorat, w drodze

wyborów dając temu czy innemu pierwszeństwo. Takie jest założenie. Gdyby ono było w stu procentach realizowane, to byłoby słuszne, ale są pewne problemy. Czy zasada służby cywilnej jest dobra? Tak. Czy zasada zamkniętej służby cywilnej jest dobra? Czyli taka, że w istocie kandydować na określone stanowisko może tylko ten, który już w tej służbie jest? Tutaj, muszę powiedzieć, miałbym pewne wątpliwości.

 Zasada korpusu służby cywilnej uniemożliwia to, że robi się dyrektorem szwagra

- mówię tu o pewnym przysłowiu, które funkcjonowało w Polsce. Ale to nie tylko przysłowie, bo sam bym takie przykłady sprzed lat 15 czy 10 potrafił podać. To jest rzeczywiście niemożliwe przy tej regule, ale proszę też pamiętać o innych niebezpieczeństwach, które w Polsce o sobie dają znać. To sprawa korporacjonizmu. Mamy zamknięte korporacje, czyli takie, które daje się uzupełnić tylko w drodze kooptacji, czyli sami członkowie tej grupy decydują, kto do niej przystąpi. Bez ich zgody się do tej grupy nie przystąpi. Oczywiście korpus służby cywilnej, jeżeli jest zamknięty, zaczyna tworzyć taką korporację. Taka jest ludzka natura, na to się nic nie poradzi. A jeżeli tak, to korporacja ma swoje poprawne myślenie, ma swoje przekonania. I kończy się okres, że każdy minister przychodzący do rządu może powiedzieć, że ów aparat jest ostrym narzędziem w ręce. To może zależeć od tego, czy ów minister ma przekonania zgodne z przekonaniami tej korporacji. Jak zgodne, to wszystko w porządku, jak odmienne, to może być zasadniczy opór. Nie mówię tutaj tylko o polskich doświadczeniach, to są też doświadczenia brytyjskie na wielką skalę. Jestem zwolennikiem merytorycznej służby cywilnej, ale pod jednym warunkiem - że ta korporacja pozostaje korporacją twardą, że jeżeli ogłasza się konkurs na dyrektora departamentu w ministerstwie, to nie ma zasady, że tam mogą startować tylko ci, którzy już są w korpusie służby cywilnej, ale przestrzega się zasady, że członkowie służby wybierającej nie pochodzą ze służby cywilnej, bo nikt nie powinien być sędzią w swojej własnej sprawie. To jest zasada, która, moim zdaniem, jest zdrowsza, i wyrażam tutaj przekonanie, które wcale nie uchodzi za poprawne. Ale ja w niejednej sprawie mam niepoprawne przekonania. To tyle. Z jednej strony życzę Ukrainie i Państwu powodzenia w budowaniu merytorycznego aparatu,



Wizyta Prezydenta RP na Ukrainie, 5 grudnia 2007 roku

ale z drugiej strony nie powielajcie tych błędów, które my już popełniliśmy. Już się tak stało, ale można ich było spokojnie uniknąć.

Przejdźmy teraz do tego, co miało być podstawą mojego krótkiego wystąpienia, mianowicie drogi naszych krajów tu, w Europie i w Unii Europejskiej. Zacznijmy od rzeczy podstawowych, o których już mówiliśmy. W latach 1989-1991 nasze kraje odzyskały to, co im się należało, czyli niepodległość, i zaczęły niejako nowe życie. Oczywiście inna była nieco sytuacja Ukrainy, inna Polski. Polska tutaj miała więcej szczęścia w historii. Powstało pytanie, co czynić, jak odpowiedzieć na pytania o przyszłość. W polskiej sytuacji te pytania były stosunkowo proste, ale nie znaczy to, że przeszły bez dyskusji. Kiedy w 1991 roku pewna grupa polityków, do których i ja się zaliczałem, zaczęła forsować problem wejścia do NATO - ja rozumiem, że Ukraińcy to trochę inaczej odbierają, Polacy odbierali to znacznie bardziej pozytywnie - to początkowo uważano, że to awanturnictwo. Tworzono koncepcję jakiejś nowej neutralności, niektórzy forsowali zasadę rozwiązania wszystkich paktów wojskowych. Pamiętamy, że w lipcu 1991 roku rozwiązano Układ Warszawski. Takie poglądy reprezentowali ludzie bardzo zacni i zasłużeni, jak prezydent Havel, najpierw prezydent Czechosłowacji, a później Czech. Tylko to wszystko się okazało mało realne. Okazało się, że NATO jest jedynym ośrodkiem jako takiej stabilizacji na świecie, a w szczególności w naszej sferze cywilizacyjnej. Oczywiście nie jest ideałem, ma wiele wad, ale wszystkie ludzkie organizacje mają wady. Polska około 1993 roku zdecydowała się na marsz w tym kierunku, który nie był prosty i został zrealizowany w roku 1997. W tym samym mniej więcej czasie, w latach 1992-1993, zwyciężyła - tutaj z mniejszym oporem - koncepcja przystąpienia do Unii Europejskiej. Czy było łatwo? Ponad 12 lat wysiłków. Polska weszła do Unii dopiero w 2004 roku.

Nie będę w tej chwili wnikał w to, dlaczego Ukraina stanęła przed tymi pytaniami nieco później. Dzisiaj nasze narody zbliża to, że od roku 2004, ale także wcześniej, niezależnie od tego, czy prezydentem naszego kraju był pan Aleksander Kwaśniewski, czy jestem nim ja, Polska chce wspierać starania Ukrainy, jeśli wybierze ona podobną drogę. To jest najistotniejszy element naszego wspólnego losu. Uważamy, że przy wszystkich wadach Unii Europejskiej - bo to też nie jest organizacja bez wad - Unia jest rozwiązaniem najlepszym. Teraz pozostaje odpowiedź na pytanie dlaczego.

Czy ogranicza ona suwerenność państw narodowych? Powiedzmy sobie smutną prawdę: tak. Z drugiej strony trzeba sobie jasno powiedzieć, że choć w innych okolicznościach historycznych, to i Ukraina, i Polska są tej niezawisłości głodne - po tylu latach przerwy, po takich historycznych doświadczeniach nie ma się czemu dziwić. Czy Unia Europejska jest takim miejscem, gdzie tylko sama słodycz płynie i miód? Nie. Także twarda walka o interesy, trzeba to sobie jasno powiedzieć. Czy Unia Europejska jest, jeżeli chodzi o przynależność poszczególnych państw, organizacją demokratyczną? Nie, jest republiką arystokratyczną, jest republiką, w ramach której państwa najsilniejsze mają dużo więcej do powiedzenia niż państwa słabsze - to trzeba sobie jasno powiedzieć. Więc trzeba sobie jeszcze odpowiedzieć na pytanie, po co chcieliśmy tam wstępować. Jesteśmy jak na Europę stosunkowo dużym państwem, ale na pewno nie największym - jeżeli chodzi o stopień rozwoju, to mamy pięćdziesiąt kilka procent przeciętnej Unii Europejskiej. Otóż, Szanowni Panie i Panowie, powody są następujące: jeżeli się leży w tej części Europy, co Polska i Ukraina, to wtedy trzeba dokonywać wyborów, po której się jest stronie. Ani Polska, ani Ukraina nie są Norwegią, która leży na peryferiach, ma olbrzymie złoża ropy, jeżeli chodzi o produkt krajowy brutto, to jest to 170 procent przeciętnej europejskiej, czyli niezwykle bogate państwo, zatem ono sobie może na to pozwolić. Ale nie my, i to też jest wspólnota naszego losu. Dlatego że świat nie jest taki, jak byśmy chcieli, tylko taki, jaki jest. Trzeba sobie jasno powiedzieć, że Rosja (stwierdzam fakty, nie oceniam jej) była, jest i będzie bardzo ważnym czynnikiem politycznym nie tylko w tej części świata, ale także w Azji. Po drugie, siła Rosji się odradza i to prawie z miesiąca na miesiąc. Kolejny fakt jest taki, że nasi rosyjscy partnerzy mają bardzo wiele szczęścia danego przez Boga czy przez naturę, bo olbrzymie złoża ropy są dzisiaj argumentem czysto strategicznym. A system wartości, który wyznają, przynajmniej teraz, jest nieco odmienny od demokratycznego. Powtarzam: nie oceniam tego, po prostu tak jest. Więc jeżeli jest się w centrum Europy, to trzeba dokonać pewnego wyboru - albo w jedną, albo w drugą stronę. A jedna z tych dróg prowadzi w stronę Unii Europejskiej.

Unia jest pierwszą bodajże w historii świata organizacją, gdzie zasada równowagi sił została zastąpiona zasadą solidarności i współpracy.

Oczywiście kiedy mówię o zasadzie współpracy i solidarności, to nie mówię o warunkach idealnych, bo mówiłem, że w Unii jest walka i konkurencja. Ale czy wyobrażacie sobie teraz wojnę między Polską a Niemcami? Są różne spory, nawet ostre, ale to jest kompletnie niemożliwe. A ile tych wojen było w przeszłości? Czy wyobrażacie sobie dzisiaj wojnę między Francją a Niemcami? Też nie. Oni bardzo cicho, ale się kłóca. A ile tych wojen było w przeszłości? Pewne brutalne reguły, które przez wieki funkcjonowały w Europie i na całym świecie, przez Unię zostały niejako zawieszane. Nie ma wojny, jest konkurencja, w której dominuje współpraca i solidarność pozwalająca na to, żeby państwa opóźnione w rozwoju gospodarczym nadrabiały to opóźnienie.

Szanowni Państwo, najczęściej się podaje tutaj przykład Irlandii. On ani dla Polski, ani dla Ukrainy nie jest do końca przykładem instruktywnym, bo Irlandia jest krajem ponad czteromilionowym, a Ukraina ma 47 milionów ludności, Polska ma 38 milionów, więc to są jakby inne organizmy gospodarcze. Irlandia, która była symbolem biedy dla Europy, dziś może nie jest jak Norwegia, ale ma ponad 140 procent przeciętnej europejskiej. Powtarzam: przedtem symbol biedy. Finlandia - też dzisiaj jeden z rozwiniętych krajów, kiedyś nie tak biedny jak Irlandia, ale stosunkowo biedny. W końcu przejdźmy do kraju z nami porównywalnego - ludnościowo między Polską a Ukrainą, powierzchniowo bliżej nieco Ukrainy niż Polski - Hiszpanii. W Unii Europejskiej od 21 lat, około 50 lat temu kraj na poziomie ówczesnej socjalistycznej, szybko rozwijającej się Polski. Tak, bo wtedy przecież Polska tak jak wszystkie kraje socjalistyczne była na drodze szybkiej industrializacji, wydawało się, że może socjalizm ogranicza wolność człowieka, ale w sensie gospodarczym jest efektywny. Dzisiaj Hiszpania jest ponad dwukrotnie bardziej rozwinięta od Polski. Oczywiście to następowało już przed przystąpieniem do Unii, przed 1986 rokiem, ale w olbrzymim stopniu nastąpiło w ciągu ostatnich 22 lat, czyli od kiedy Hiszpania należy do Unii Europejskiej. Hiszpania jest wzorem kraju, który wykorzystuje środki unijne, w sposób mistrzowski potrafi je wykorzystywać, ale i Polska, i Ukraina mogą się spokojnie z Hiszpanią porównywać. Powtarzam: liczba ludności 42 miliony, czyli trochę więcej niż w Polsce i trochę mniej niż na Ukrainie, powierzchnia 500 tysięcy kilometrów, czyli większa niż Polski, mniejsza niż Ukrainy - taki kraj całkowicie z nami porównywalny. Z tego punktu widzenia możliwości

wykorzystywania w ramach solidarności europejskiej środków na inwestycje, które mniej więcej sięgają 4 procent PKB danego kraju, przy dobrym rozwoju tego kraju - ale 4 procent nie w ogóle, lecz 4 procent przeznaczonych na inwestycje, można powiedzieć w przenośni, za darmo - jeżeli to jest dobrze wykorzystywane, to może być potężnym czynnikiem rozwoju. I w ogóle szybko się rozwija. Ale przyrost eksportu jest już w ogóle szybki. Dlaczego? Bo otworzyły się rynki.

Otwierają się też rynki pracy. Niektórzy już nawet narzekają, że tak dużo ludzi wyjechało, szczególnie ludzi młodych. Ale oni przecież poprawiają tam swoje kwalifikacje, polepszają warunki życia. Większość z nich jednak wraca. Ci ludzie przysyłają też do Polski niemałe pieniądze. Jeżeli w Polsce wzrost konsumpcji w ostatnich dwóch latach wyniósł prawie 32 procent - wzrost konsumpcji bieżącej, sprzedaży detalicznej, nie licząc poważnych inwestycji, takich jak zakup domu czy mieszkania - to nie z tego powodu, że płace wzrosły, one oczywiście też wzrosły znacznie, ale nie o 32 procent. Nie tylko z tego powodu, że gwałtownie zmalało bezrobocie, nie z powodu wyjazdów, ale też z tego powodu, że powstało ponad milion miejsc pracy. To są konkretne korzyści, to jest szansa.

My Was do tego namawiamy. Można by nam powiedzieć: działacie tylko z powodów takich, które można określić jako wynikające z solidarności. Zapewniam Państwa, że solidarność odgrywa tu istotną rolę, ale myślimy też o swoich interesach. Powiedziałem przed chwilą, że ten świat Unii Europejskiej jest światem nieco arystokratycznym, takim trochę zhierarchizowanym. Polska ma tam coś do powiedzenia. Najlepszy dowód, że wywalczyliśmy tam to, co chcieliśmy w traktacie unijnym. Ale Polska razem z Ukrainą czy Ukraina razem z Polską miałyby do powiedzenia nieporównanie więcej. Powtarzam, nieporównanie więcej. I to też jest taki nasz pomysł na życie. Więc działamy tutaj w obopólnym interesie, a nie tylko własnym.



RELACJA PAŃSTWO – OBYWATEL

WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA

Radom, 16 marca 2009 roku

Jeżeli mówimy o relacji między obywatelem a państwem, to musimy zwrócić uwagę przede wszystkim na dwa podstawowe aspekty: jakie są obowiązki obywatela względem państwa i jakie są obowiązki państwa wobec obywatela oraz w jakim zakresie państwo ma nad obywatelem władzę. Można powiedzieć, że granice tego podporządkowania obywatela są wyznaczone poprzez prawo. Klasyczna relacja między państwem a obywatelem w okresie dominacji idei liberalnych – ale nie liberalizmu w rozumieniu drugiej połowy XX wieku, tylko liberalizmu wcześniejszego – sprowadzała państwo do w istocie dwóch funkcji: ochrony porządku wewnętrznego, czyli tak zwanej funkcji wewnętrznej (tę terminologię przyjmowali później także marksiści), i do funkcji zewnętrznej, która sprowadzała państwo do obrońcy interesów wspólnoty jako całości wobec zagrożeń zewnętrznych. W praktyce wiązało się to często także z tym, że owa wspólnota prowadziła politykę, którą można by określić jako ekspansywną w stosunku do innych tego rodzaju wspólnot. Państwo „nocny stróż” – wszyscy na pewno o tym słyszeli – innych obowiązków państwo nie ma. Ba! Byli tacy, którzy twierdzili, że jeżeli państwo zaczyna mieć tego rodzaju obowiązki, to już nie jest to państwo prawa. Takie koncepcje też były swego czasu stosunkowo modne.

Ale wiemy dobrze, że z czasem to się zaczęło zmieniać. Trudno tutaj powiedzieć, w jakim dokładnie momencie to nastąpiło, bo na przykład obowiązki wspólnoty wobec najbiedniejszych w postaci tak zwanej opieki społecznej pochodzą z wieków bardzo odległych. Pierwszy znany akt w tym

zakresie - znany w tym sensie, że sławny - czyli brytyjskie prawo ubogich, pochodzi z roku 1601. Co nie oznacza, że wcześniej te kwestie nie były uregulowane prawem i że uważano, iż wspólnota nie ma tego rodzaju obowiązków. Na ogół tą wspólnotą była gmina, ale ja traktuję gminę jako element władzy o charakterze państwowym, to znaczy nie przeciwstawiam władzy samorządowej i władzy państwowej, tylko władzę rządową i władzę samorządową. Mówiąc już w wielkim skrócie: począwszy od lat 80. XIX wieku, od tak zwanych ustaw bismarckowskich, państwo zaczyna przejmować także obowiązki w sferze opieki socjalnej nad zdrowiem obywatela, nad jego starością lub nad jego niezdolnością do pracy. Sądzę, że mówię coś oczywistego dla wszystkich Pań i Panów, mianowicie mówię o ubezpieczeniach społecznych, które po raz pierwszy w nowoczesnym tego słowa znaczeniu (choć nie są to same początki) zostały wprowadzone w Niemczech w latach 80. XIX wieku. Później w różnych modelach przeszło to także na inne kraje: Wielką Brytanię, Austrię czy Austro-Węgry.

Ale nie o ubezpieczeniach społecznych, nie o różnicach między ubezpieczeniami społecznymi a tak zwanym zaopatrzeniem społecznym będziemy dzisiaj mówić. Będziemy mówić o kwestiach szerszych. Ta odpowiedzialność państwa za obywatela w sferze ubezpieczeń rozszerzała się także na odpowiedzialność państwa za zapewnianie tej części społeczeństwa, która żyje z pracy najemnej, określonych praw. Stąd rozwój prawa pracy, który można datować nawet już od lat 20. wieku XIX w Wielkiej Brytanii, choć na wielką skalę nastąpił on dopiero w końcu wieku XIX, a właściwie w wieku XX. Można powiedzieć, że ten coraz szerszy zakres odpowiedzialności państwa za obywatela przybrał z czasem - mówię to oczywiście w olbrzymim skrócie - postać koncepcji tak zwanego państwa dobrobytu. Zapewne Panie i Panowie wiedzą, że państwo dobrobytu nie oznacza państwa, w którym obywatelom się dobrze żyje, tylko to oznacza określony zakres obowiązków państwa wobec obywatela. Ta koncepcja, począwszy od lat 30. wieku XX, aż po lata 70. przeżywała okres wielkiego tryumfu.

Można powiedzieć, że coraz bardziej ją poszerzano, że przyjmowano, iż państwo przejmuje coraz więcej obowiązków obywatela. Przyjmowano na przykład, że ubezpieczenia społeczne powinny gwarantować obywatelowi takie poczucie bezpieczeństwa, jakie daje własność, a więc że w istocie jeżeli ktoś nawet nie dysponuje własnością, to powinien mieć takie poczu-

cie, że nie zdarzy mu się nic złego w sensie braku środków do życia dla niego i dla jego rodziny, żeby to było równe posiadaniu niemałej własności. Tylko że w pewnym okresie, w końcu lat 60., a szczególnie w czasie tak zwanego kryzysu naftowego z początku lat 70., ten system zaczął „zacierać się” - po prostu wydatki z nim związane były za duże. Nawet bogate państwa przestały to wytrzymywać. Gospodarka europejska weszła w stan, który związany był z jednej strony z inflacją, a z drugiej strony z zastojem. Stąd wielkie przewartościowanie, które łączy się z nazwiskami dwojga polityków - bo w sensie teoretycznym to łączy się z nazwiskami wielkich liberałów takich jak Hayek czy Friedman; to są ludzie niezupełnie z tego samego okresu - z osobami Margaret Thatcher i prezydenta Ronalda Reagana. To oni zakwestionowali tego rodzaju relacje między obywatelem a państwem, mówiąc: za dużo państwa, za mało odpowiedzialności.

A więc obywatel powinien przede wszystkim sam dbać o siebie, co nie oznacza likwidacji ubezpieczeń społecznych, ale jednak przesunięcie środków od państwa - bo tego rodzaju system, o którym mówiliśmy wcześniej, zakładał bardzo wysokie podatki - z powrotem do obywatela, który sam zadecyduje o tym, na co pieniądze będzie wydawał. Zaczęliśmy przeżywać okres neoliberalizmu. Neoliberalizmu, który oczywiście nie sprowadza już państwa do tego, co było w wieku XIX, do roli „nocnego stróża”, ale stara się funkcje opiekuńcze wobec obywatela ograniczyć. I ten system, można powiedzieć, przyniósł pewien sukces Stanom Zjednoczonym w latach 80., 90. i nawet w pierwszych latach XXI wieku. To przewartościowanie przyniosło sukces Wielkiej Brytanii w wymiarze gospodarczym, chociaż bywa to przedmiotem dyskusji.

Można powiedzieć, że ten sposób myślenia zaczął też dominować w młodych demokracjach, które powstały po roku 1989, po załamaniu się systemu komunistycznego. Także w naszym kraj miał on swój wiek złoty. Myślę, że tę koncepcję można przede wszystkim powiązać z nazwiskiem pana profesora Leszka Balcerowicza, dwukrotnego wicepremiera i wieloletniego prezesa Narodowego Banku Polskiego. Obywatele powinni dbać o siebie, a państwo ma tutaj co najwyżej rolę pomocniczą i czym więcej pieniędzy pozostaje w kieszeni obywatela, a mniej otrzymuje państwo, to jest ono tym doskonalsze. Sukces był, ale jeżeli ja dzisiaj zdecydowałem się o tym mówić - oczywiście z olbrzymimi skrótami i uproszczeniami - to dlatego, że ten system w dużym stopniu się załamał.

To, co się dzisiaj dzieje na świecie, obecny kryzys, niewątpliwie nosi cechy załamania się systemu neoliberalnego.

Jakie były tego powody? Długo by o tym mówić, ale sądzę, że były one w jakimś sensie podobne do tych, które wcześniej spowodowały załamanie się systemu państwa dobrobytu. Nastąpiło pewne „zatarcie”: z jednej strony gospodarka szła do przodu, ale wiązało się to z wręcz olbrzymim zróżnicowaniem dochodów, z drugiej strony, w szczególności na rynku amerykańskim, dochody niepochozące z pracy zaczęły odgrywać w życiu obywateli coraz większą rolę. System finansowy zaczął się niezmiernie komplikować, aż stopień tej komplikacji spowodował gwałtowny kryzys. I to jest stwierdzenie pierwsze. Stąd w wielu krajach powrót w praktyce – a być może także w teorii, która dopiero się tworzy – do rozwiązań znacznie bardziej interwencjonistycznych, czyli do zwiększenia roli państwa w relacji z obywatelem, jeżeli chodzi o tę funkcję państwa, którą najszerszej można nazwać funkcją wspomagania obywatela w różnych sytuacjach takich jak otrzymanie pracy, ubezpieczenia, zapewnienie bezpieczeństwa i tak dalej.

Ja to tylko sygnalizuję, bo oczywiście nie znamy dzisiaj dalszego rozwoju sytuacji. Nikt dzisiaj nie wie dokładnie, czym skończą się te zdarzenia, które zaczęły się latem zeszłego roku w Stanach Zjednoczonych. To, co mówię, jest pewną hipotezą, która moim zdaniem ma niemałe podstawy do tego, żeby uznać ją za słuszną. Czy tak jest, pokaże przyszłość.

Chciałem powiedzieć jeszcze kilka słów o innej sprawie, która też dotyczy relacji między państwem a obywatelem, a która była przedmiotem moich zainteresowań, a także działań w życiu politycznym. Tą sprawą jest sprawą samoograniczenia państwa poprzez różnego rodzaju prawa obywatela, które powodują, że zakres autonomii obywatela jest coraz szerszy, a zakres środków, za pomocą których państwo może go dyscyplinować, coraz węższy.

Przy czym ten zakres nie tylko jest coraz węższy, ale łączy się z coraz bardziej skomplikowanymi procedurami, a więc coraz trudniejszymi do zastosowania. Jak Państwo się pewnie domyślają, mówię w tej chwili przede wszystkim o problemie walki z przestępczością. Historia XX wieku, zwłaszcza dwa wielkie totalitaryzmy, które charakteryzowały się pewnymi cechami wspólnymi, przede wszystkim całkowitą unipotentą państwa, jego całkowitą władzą w stosunku do obywatela, łącznie z władzą nad

życiem i śmiercią, nawet bez wystąpienia tu jakichkolwiek istotnych przesłanek, te dwa zdarzenia wieku XX dały asumpt do bardzo wielu zdarzeń w życiu intelektualnym - nie czas tego w tej chwili omawiać - dały też asumpt do tego, żeby prawo coraz bardziej ograniczało możliwości państwa. Przyjmowano takie założenie, że głównym zagrożeniem dla obywatela jest jego państwo, że trzeba zbudować taki system, który powściąga państwo przed jakimikolwiek bardziej restrykcyjnymi działaniami, ponieważ tylko w ten sposób chronimy wartość, jaką jest wolność. Myślę, że to jest zrozumiała reakcja zarówno na faszyzm, szczególnie w jego nazistowskiej, niemieckiej postaci, jak i na komunizm.

To jest zrozumiałe, że w odpowiedzi na tego rodzaju zdarzenia powiedziano: nigdy więcej czegoś takiego, co pozwala państwu całkowicie zdominować obywateli. Natomiast ja bym chciał, żebyście Panie i Panowie, a w szczególności młode Panie i młodzi Panowie, zwrócili uwagę na jedno. Państwo komunistyczne czy faszystowskie istotnie było ogromnym zagrożeniem dla obywatela, ale czy jeżeli użyjemy pojęcia krzywdy - skądinąd neoliberalnego pojęcia, Hayek na przykład bardzo go lubił używać, również tego potocznego pojęcia - to czy przeciętny obywatel w swoim życiu jest częściej narażony na krzywdę ze strony państwa, czy ze strony chuligana, bandyty na ulicy, złodzieja, agresywnego współmałżonka czy choćby sąsiada, który nie pozwala spokojnie żyć. Moje głębokie przekonanie jest takie, że w państwie demokratycznym to drugie zagrożenie, które ja określam jako poziome - bo relacja pionowa to jest relacja między państwem a obywatelem, a relacja pozioma to jest relacja między obywatelami - jest w istocie większe. Oczywiście obywatel niejednokrotnie spotyka się z administracyjną mitręgą, brakiem odpowiedniego szacunku ze strony urzędu, z arogancją, z przedłużaniem spraw, które można łatwo załatwić. To wszystko jest prawda, ale w praktyce częściej spotyka się z pijakiem na ulicy, który go zaczepia, czy z włamywaczem - chociaż oczywiście te zjawiska w Polsce w tej chwili nieco zanikły - czy z innym typem przestępcy. I tu powstaje zasadnicze pytanie: czy zadaniem państwa jest przede wszystkim bronić obywatela przed samym sobą, czyli przed państwem, czy bronić obywatela przed różnego rodzaju aktami agresji - ja tutaj używam słowa agresja w najszerszym tego słowa znaczeniu - owej agresji poziomej.

Myślę, że to jest jeden z podstawowych sporów w dzisiejszej Europie, choć jak dotąd w tej współczesnej Europie, a w szczególności w europej-



Wizyta w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu, 16 marca 2009 roku

skim sądownictwie, zwycięża koncepcja, że państwo jest największym zagrożeniem. W Stanach Zjednoczonych jest pod tym względem akurat na odwrót. I chociaż nie jestem człowiekiem, który kulturę amerykańską, w szerokim tego słowa znaczeniu, stawia wyżej od europejskiej, raczej odwrotnie (wbrew temu, co się czasem o mnie mówi), to wydaje mi się, że w tym aspekcie Amerykanie mają rację. Państwo musi być wyposażone w narzędzia obrony obywateli, narzędzia skutecznie działające. A narzędzia skutecznie działające nie mogą się łączyć z takimi ograniczeniami, które w imię ochrony praw człowieka w rzeczywistości czynią je bezskutecznymi.

Ochrona praw człowieka nie może być ochroną praw silniejszego przeciwko słabszemu, nie może być zasadą ochrony praw bandyty wbrew interesom jego ofiary.

Ja w ostatnich latach rządziej mówiłem o tym problemie, ponieważ obowiązki prezydenta dotyczą bardzo wielu spraw, ale myślę, że czas do tego problemu trochę powrócić, a w szczególności dlatego, że kryzys grozi powrotem przestępczości. Przestępczości na pewno nie da się zwalczyć tylko i wyłącznie metodami policyjno-sądowymi. Na pewno bezrobocie ma tutaj duże znaczenie, a bezrobocie niestety w naszym kraju rośnie.

W ostatnich latach poczucie bezpieczeństwa w naszym kraju bardzo wyraźnie wzrosło, szczególnie w latach 2005-2007, i nasi obywatele, po prostu my, Polki i Polacy, zaczęliśmy na ten problem w dużo mniejszym stopniu zwracać uwagę - on niejako zszedł z tablicy społecznych rozważań. Trzeba do tego wrócić, ponieważ obecne tendencje w Unii Europejskiej są bardzo niebezpieczne, szczególnie jeżeli idzie o niektóre organy sądowe Unii. Pamiętajmy, że państwo jest dla obywatela i to jest podstawowa racja, ale państwo jest dla obywatela także po to, żeby go móc skutecznie, a nie jedynie formalnie obronić. A żeby to czynić, trzeba mieć odpowiednie narzędzia. Te narzędzia czasem bywają surowe - może się zdarzyć, że będą nadużycia, nic co ludzkie, nie jest idealne. Jeżeli ktoś sądzi, że zbuduje idealne państwo, to znaczy, że jest jednym z nielicznych już na świecie marksistów. Ale przypominam, że według marksizmu państwo miało też zniknąć, tylko na odpowiednim etapie. Państwo nigdy idealne nie będzie, zawsze trzeba będzie różne racje równoważyć, ale ta racja, o której przed chwilą wspominałem, jest racją szczególnie ważną dla tych, którzy są słabsi.

Podsumowując – bo mówiłem o kilku trochę odrębnych sprawach, a nie chciałbym mówić zbyt długo – to sprawy mają się w ten sposób: w sferze relacji o charakterze socjalno-gospodarczym żyjemy w okresie przewartościowań. Człowiek w moim wieku, czyli około sześćdziesiątki, jest człowiekiem, który świetnie pamięta okres wielkiego sukcesu ideologii neoliberalnej. Obecnie zarówno ja i moi rówieśnicy, jak i Państwo jesteśmy świadkami czegoś, co można by nazwać generalnym zakwestionowaniem tej ideologii. Myślę, że prawda – prawda w sensie praktyki społecznej – będzie pewną syntezą ideologii neoliberalnej i tej interwencjonistycznej, że tym się to wszystko skończy, chociaż powtarzam, że jest to jedynie hipoteza. Już dzisiaj postawiono sprawy, których do wczoraj nikt nie stawiał. Jakie na przykład? Zarobki menedżerów nie były w ogóle przedmiotem dyskusji. Owszem, polityk co innego, chociaż zarabiał 15 razy mniej od menedżera. A dzisiaj na Zachodzie, a także coraz częściej w Polsce, zadaje się pytanie, czy 300 albo 500 tysięcy miesięcznie to jest rzeczywiście godna odpłata za odpowiedzialną pracę. Szczególnie że ta odpowiedzialność w praktyce często polega na tym, że z prezesa jednej firmy za 300 czy 500 tysięcy przechodzi się na wiceprezesa z „nędznym” wynagrodzeniem zaledwie 120 czy 130 tysięcy złotych. To jest realna odpowiedzialność. I to jest już taki symptom, który należy zauważyć, należy też ocenić, moim zdaniem, pozytywnie.

Co do tej drugiej kwestii, związanej z restrykcyjnymi zadaniami państwa wobec tych, którzy naruszają ład i którzy zagrażają innym obywatelom, myślę, że także Europę czeka pewna refleksja – choć później niż Stany Zjednoczone, bo one ten okres mają za sobą. Do którego momentu w imię obrony praw człowieka my możemy bronić tych, którzy krzywdzą innych? Ja muszę Państwu powiedzieć, że nigdy nie zmieniałem zdania w tym zakresie. I jako student prawa, już przed prawie 40 laty, i dzisiaj jako prezydent Rzeczypospolitej miałem i mam przekonanie takie, że prawo zawsze powinno stawiać obywatela czy ofiarę przed sprawcą, przed agresorem, a z tego dla relacji między państwem a obywatelem wynika bardzo, ale to bardzo wiele wniosków.



ZNAMIELNA LEKCJA HISTORII

PRZEMÓWIENIE Z OKAZJI NARODOWEGO ŚWIĘTA TRZECIEGO MAJA

Warszawa, Plac Zamkowy, 3 maja 2009 roku

218 lat temu uchwalono pierwszą w Europie konstytucję. Kto to zrobił? My, Polacy. Możemy być i powinniśmy być z tego autentycznie dumni. Konstytucja francuska pochodzi z tego samego roku, ale uchwalona została cztery miesiące później. Tu, na kontynencie europejskim, ten akt wtedy, 218 lat temu, był sławny. I słusznie. Był bowiem dziełem nie tylko Sejmu Czteroletniego, był uwieńczeniem 30-letnich prób naprawy naszego państwa. Państwa wcześniej niezmiernie słabego, podporządkowanego oligarchom; państwa, które nie było w stanie chronić słabszych i nie mogło opierać się silniejszym. Od sejmku konwokacyjnego do uchwalenia *Konstytucji 3 maja* minęło 27 lat prób, błędów i nieustannych wysiłków.

Dzień 3 maja 1791 roku był jednak wielkim zwycięstwem tych, którzy chcieli silnego polskiego państwa. Przypomnijmy: wprowadzono dziedziczną monarchię, utworzono nowoczesny rząd odpowiedzialny przed parlamentem. To pierwsze takie rozwiązanie w Europie, pierwsze zapisane na papierze. Stworzono wiele instytucji, które pozwoliły państwu sprawnie działać. Ale konstytucja majowa miała także swoich przeciwników.

W imię czego oni walczyli? Jak twierdzili: w imię demokracji. W imię demokracji została obalona konstytucja, która, jak mówiłem przed chwilą, była uwieńczeniem dzieła naprawy naszego państwa.





Plac Zamkowy, 3 maja 2009 roku

Ci, którzy powoływali się na rzekomą demokrację i jej zagrożenie, nie wahali się odwołać do obcych mocarstw. Rok i 15 dni po uchwaleniu konstytucji na teren Rzeczypospolitej wkroczyły dwie armie rosyjskie, po dwumiesięcznej wojnie król zdecydował się na przystąpienie do konfederacji, która gromadziła tych, których nie można nazwać inaczej niż zdrajcami. Ale, powtarzam, oni twierdzili, że bronią starego modelu ustrojowego. Czego bronili w rzeczywistości? Bronili swoich przywilejów. Byli to ludzie pozbawieni sumienia, a już całkowicie pozbawieni przywiązania do swojego kraju. Niestety zwyciężyli. Co nie zmienia faktu, że majowa konstytucja jest olbrzymim dokonaniem naszej myśli, naszej pracy, naszego patriotyzmu.

Dziś żyjemy w innych czasach. Żyjemy w czasach czwartej polskiej konstytucji, która wynika z woli organów niepodległego państwa, z woli narodu. Ta czwarta konstytucja ma dzisiaj szczególne znaczenie. Jak ją trzeba czytać? Tak jak ją napisano. Dlaczego ma takie znaczenie? Bo żyjemy w jednoczącej się Europie. Nie dalej jak trzy dni temu obchodziliśmy jubileusz – piątą rocznicę wejścia do Unii Europejskiej. Unia Europejska to wspólny sukces jej członków, a przystąpienie do Unii to nasz sukces,

polski sukces. Ale w tych warunkach rola konstytucji jest szczególna. To ona jest w Polsce najwyższym prawem. Tak jest i tak musi pozostać. Konstytucję można naprawiać, zmieniać, ulepszać, ale dzisiaj stoi ona ponad wszystkimi źródłami prawa – powtarzam: tak jak została zapisana. Można powiedzieć, że to, o czym mówiłem przed chwilą, to historia sprzed 218 lat, a historia się nigdy nie powtarza. Tak, dokładnie nie powtarza się nigdy. To prawda. Ale pewne jej elementy się powtarzają. W Polsce też nie tak dawno mówiono o rzekomym zagrożeniu demokracji. W istocie było to zagrożenie przywilejów niesłusznych, przywilejów ludzi, którzy nie działali dla Polski, działali dla siebie. I w innych warunkach zdarzyło się, że nasi rodacy uwierzyli w to, że demokracja istotnie była zagrożona. Nie, nie była. I celowo mówię to dzisiaj: nie była zagrożona przez jedną sekundę. Zagrożone natomiast były przywileje. Przywileje tych, którzy, raz jeszcze to powtórzę, działali w imię własnych interesów, a nie w imię interesów Polski.

  Polsce potrzebna jest dzisiaj ciężka praca, bardzo ciężka praca nad uzdrowieniem państwa, które musi dawać ochronę słabszym i nie bać się silnych.

Bo wobec Rzeczypospolitej, wobec Polski wszyscy obywatele są równi – niezależnie od tego, czy mają miliardy, czy jak większość z nas, Polaków, nie mają nic. Wszyscy są takimi samymi obywatelami. Wszyscy muszą korzystać z ochrony państwa, ale przede wszystkim muszą korzystać ci słabsi. Także ci, którym się powiodło, muszą państwu służyć. To bardzo dobrze, że wielu Polakom się powiodło w ciągu ostatnich 20 lat. To ich sukces. To nasz wspólny dorobek, bo ich powodzenie składa się na powodzenie całego narodu. Ale czyjeś powodzenie w sensie materialnym czy prestiżowym nie może się przekładać na niezасłużone przywileje.



JAK ZAGOSPODAROWALIŚMY NASZĄ WOLNOŚĆ?

FRAGMENT WYSTĄPIENIA

Warszawa, 28 sierpnia 2009 roku

Co się nam nie udało? Tego w sposób oczywisty nie można ująć w stosunkowo krótkim wystąpieniu. Zwrócę uwagę tylko na kilka zmian i postaram się je omówić w oparciu o trzy pojęcia. Pierwsze to państwo i jego budowa, drugie - przekształcenie gospodarki, które rozważam w aspekcie społecznym jako swoistą grę o własność, o nową strukturę społeczną w naszym kraju. I te dwa podstawowe czynniki składają się na trzeci, bo w istocie warunkują dzisiejszą siłę państwa - jego wydolność lub niewydolność. Koncepcja państwa z jednej strony, z drugiej strony reguły - nie te zapisane w corocznych uchwałach Sejmu, tylko te realnie funkcjonujące, dotyczące zmian wartościowych - w istocie wyznaczyły to, co mamy dzisiaj.

Zacznijmy od państwa. Tutaj także trudno mówić o jednym tylko aspekcie. Jest ich kilka. Ja mogę powiedzieć, że po okresie państwa „wszechmocnego” - w Polsce nigdy to nie było urzeczywistnione do końca - reakcja, którą ja nazywam reakcją antyetatystyczną, była reakcją naturalną. Jeżeli państwo dominowało nad obywatelem w wymiarze, w którym jest organizacją wspólnoty, w wymiarze ideologicznym, jeżeli ograniczało jego wolność - w tym zarówno wolność polityczną, jak i wolność inicjatywy gospodarczej - to nie ma się co dziwić, że reakcją na to było negowanie roli państwa, które przybrało charakter koncepcji państwa skrajnie liberalnego, nadto w wersji, powiedzmy sobie, nieco zwulgaryzowanej - gdyby brać pod uwagę te modele, do których się odwoływało w swej formie. Zwulgaryzowanej, bo z jednej strony skrajnie uproszczonej, a z drugiej strony doprowadzonej - przynajmniej jeżeli idzie o stronę werbalną - do

całkowitej skrajności. Tu nie sposób nie dodać, że owa antyetatystyczna reakcja natrafiła na dobry czas, bo taka była wtedy w świecie moda. Pamiętajmy, że to był czas sukcesów Stanów Zjednoczonych, gospodarki prezydenta Reagana, że to był czas, kiedy w Wielkiej Brytanii kończył się okres reform pani Margaret Thatcher. I wtedy nie tylko w skali naszego kraju, ale w skali świata panowała pewna moda, która do Polski przyszła w postaci uskrajnionej. A więc przekonywano nas, Polskę i Polaków, że państwo w istocie jest organizacją niejako pozostającą w stałym konflikcie z obywatelem. Można mówić o monistycznych koncepcjach państwa i społeczeństwa - w których społeczeństwo, naród wyraża się przez państwo. I można mówić o koncepcjach dualistycznych, w ramach których istnieje zasadnicza sprzeczność między państwem a społeczeństwem. Można mówić, że ta druga koncepcja całkowicie dominowała. Nałożył się jeszcze na to stan instytucji państwowych, co do których nie podjęto decyzji o całkowitej odnowie w ramach nowego państwa. A były one w stanie bardzo złym - jako prezes Najwyższej Izby Kontroli w tych właśnie pierwszych latach mogę o tym oficjalnie zaświadczyć. Doszło do takiej sytuacji, szczególnie w połowie lat 90., że w zasadzie ów ideał - fałszywy ideał - został osiągnięty. Państwo biło rekordy bezradności. Zarówno jako instytucja organizująca pewnego rodzaju procesy społeczne, jak i instytucja w tym najwęższym tego słowa znaczeniu, czyli jako „nocny stróż”, dbająca o bezpieczeństwo zarówno zewnętrzne, jak i przede wszystkim wewnętrzne. Co to powodowało? Jakie były tego skutki?

Proces zasadniczych przemian społecznych, który w Polsce określa się jako proces prywatyzacji. A to jeden z aspektów tego zjawiska. W istocie mieliśmy do czynienia z tworzeniem się nowej struktury społecznej. Odbywało się to na zasadach całkowicie spontanicznych. Co oznaczała owa spontaniczność? Przede wszystkim zasadniczą przewagę ludzi dawnego systemu. W ramach tych społecznych przemian jedni wchodzili w skład klasy średniej i tak zwanej klasy wyższej, drudzy nie tylko że nie zachowali swojej dotychczasowej pozycji społecznej - a dotyczy to w ogromnym stopniu grupy pracowniczej - ale wręcz byli społecznie degradowani. W końcu byli tacy, którym choć udawało się pozycję zachować, to jej nie poprawiali. Ci, którzy swoją pozycję od strony ekonomicznej, właścicielskiej poprawiali, to w pierwszej fazie w największym stopniu byli ludzie związani z poprzednim systemem. Nie chcę tutaj upraszczać. Jeżeli ktoś

mi zarzuci, że powiedziałem, że każdy przedstawiciel poprzedniego systemu stawał się człowiekiem zamożnym, a każdy, kto z tym systemem nie był związany - odwrotnie: skazany był na biedę, niedostatek i społeczną degradację, to muszę zastrzec, że niczego takiego nie powiedziałem. Chodzi tu o pewną tendencję. O to, że jedni mieli w tej grze większą szansę, a inni mniejszą. I tak było bez wątpienia, chociaż wtedy oczywiście nikt z tej klasy nie chciał tego uznać i co charakterystyczne: tej prawdy nie chcieli uznać także ci, którzy byli po stronie antykomunistycznej. Przełądałem ostatnio książkę o konserwatyzmie po komunizmie. Tam jest wyraźnie powiedziane, że nawet w świecie ekspertów, którym wszystko można zarzucić, ale nie związki z dawnym systemem, ta oczywista prawda nie była uwzględniana. Można powiedzieć, że w sferze ideologicznej zwolennicy tego, co było, czyli tej chaotycznej spontaniczności, w rezultacie odnieśli całkowite zwycięstwo. Ludzie, którzy mówili prawdy oczywiste, byli spychani na polityczny margines.

To wszystko spowodowało, że państwo - to odzyskane państwo - stawało się dla społeczeństwa w istocie instytucją coraz bardziej obcą. Ów podział na „my” i „wy”, który dominował w państwie socjalistycznym - to ustaliła nawet socjologia z tamtego okresu, że przypomnę prace profesora Łosowskiego jeszcze z lat 50. - został jakby odtworzony. Można powiedzieć, że doprowadzono do sytuacji, w której Polacy uznali, uznali, że

jeśli państwo nie jest nasze, to z istoty musi być dość słabe. A jeżeli jest słabe, to swojej roli koordynatora procesów społecznych odgrywać nie może.

Oczywiście jest to mechanizm samonapędzający się. Ten mechanizm funkcjonował w Polsce już w latach 50. i niewątpliwie była to dosyć istotna porażka. Porażka, która jest nie do naprawienia. Chciałem bardzo mocno to podkreślić, bo niektóre rzeczy, które stały się w latach 90., stały się i już się nie odstaną. Zresztą czas je w jakimś zakresie skorygował.

Dzisiaj sytuacja jest bardziej zróżnicowana niż kilkanaście lat temu. Przyczynił się do tego proces wyprzedaży części majątku państwowego w ręce obcego kapitału i przyczyniła się do tego pewna niewydolność tak funkcjonującego systemu od strony podmiotowej. Co to oznacza? Ci ludzie, którzy wygrywali walkę o własność w latach 90., to byli na ogół



Podpisanie ustawy lustracyjnej, 13 listopada 2006 roku

ludzie poprzedniego systemu - mówię o sukcesie na wyższym poziomie. W Polsce najczęściej prywatyzacja była prywatyzacją kreatywną, czyli Polacy po prostu zakładali własne, zwykle drobne przedsiębiorstwa i tutaj te reguły nie obowiązywały. Mówię o majątku przejmowanym od państwa. Część z tych ludzi - a nawet większość - była całkowicie nieprzystosowana do działania w ramach konkurencji. To jest aspekt, można rzec, pragmatyczny owej negatywnej sytuacji, o której mówię. Ona ma też negatywny aspekt ideologiczny, aksjologiczny. Dlaczego? Bo była niesprawiedliwa. Bo budowaliśmy nowy ustrój bez elementarnych zasad wynikających z najoczywistszej przyzwoitości. Aktywny udział w poprzednim systemie nie powinien być premią w systemie, który temu poprzedniemu jest całkowicie przeciwny. Ale istnieje także negatywny aspekt pragmatyczny. Otóż ludzie starego systemu na ogół do działania w warunkach konkurencji się nie nadawali - i dlatego też nie działali. Można powiedzieć, że osłabiali efektywność naszej gospodarki. Przyznaję: przed laty sądziłem, że ta sytuacja spowoduje zasadnicze kłopoty w rozwoju. Nie było tak źle. Nasza gospodarka ruszyła jednak istotnie do przodu. Ale jestem przekonany, że przy innych regułach gry, przy bardziej naturalnej, pozbawionej przywilejów grze o władzę i wpływy gospodarcze efekty byłyby lepsze, bo skład osobowy grupy graczy byłby lepszy, bardziej przystosowany do działania w warunkach konkurencji. Oczywiście tego wyliczyć się nie da, ale myślę, że to prawda bardzo pewna.

Czas dokonał tutaj pewnych korekt. Ale nasze państwo jest w dalszym ciągu słabe, a pogląd na państwo w dalszym ciągu ma charakter dualistyczny: my i wy - przeciwstawienie społeczeństwa i państwa. I to, moim zdaniem, jest jedno z podstawowych zadań na przyszłość. Podstawowe zadanie na przyszłość to budowa państwa, które będzie traktowane jako wspólnota. Ale budowa państwa jako emanacji wspólnoty nie jest prosta. Trzeba sobie jasno powiedzieć, że takiej roli nie może odgrywać państwo - „nocny stróż”, nawet jeżeli jest sprawnym nocnym stróżem. A przecież nie jest. Niedawno były próby uczynienia go sprawnym stróżem, co dało nawet dość istotne rezultaty, i to szybko. Ale dziś nazwać go sprawnym nocnym stróżem nie możemy, a dawna koncepcja wraca.

Trzeba budować państwo, które jest własnością Polaków, ponieważ tak jest traktowane. A jest tak traktowane, ponieważ nie tylko deklaruje, ale realnie realizuje dwie podstawowe wartości społeczne: solidarność

i dobrze rozumianą sprawiedliwość. Co to znaczy? Solidarność to przede wszystkim uwzględnianie interesu wszystkich grup społecznych. Można to nazwać polityką równoważenia interesów. Owszem,

w każdym kapitalistycznym społeczeństwie gospodarki rynkowej istnieje społeczne zróżnicowanie. Ale jedną z porażek Polski jest jego nadmierna skala.

A wynika ona z tego, że nie ma odpowiedniej polityki korekcyjnej. To po pierwsze. Po drugie, sprawa sprawiedliwości. Tutaj problem jest jeszcze bardziej skomplikowany. Sprawiedliwość bowiem ma różne wymiary. Sprawiedliwość to sprawiedliwość dystrybucyjna, ale to także sprawiedliwość związana z sankcją, czyli skutecznością. Sprawiedliwość w obrębie ludzkich przekonań bardzo silnie łączy się z prawem.

W ramach tej dyskusji w „Tygodniku Solidarność” pan doktor Kochanowski opublikował artykuł, który dotyczył prawa. Ocena była tu miążdżąca. Ale myślę, że niezależnie od tego, że częściowo muszę tę ocenę podzielić, to jest tam pewien istotny element wymagający dyskusji. Otóż mitem jest to, że prawo ma siłę samoistną. Prawo to system norm, który powinien być możliwie jasny i możliwie niesprzeczny. Trzeba podkreślić - możliwe jasny i możliwe niesprzeczny. Bo ideału się osiągnąć nie da - ani w Polsce, ani nigdzie indziej. Natomiast potęga prawa łączy się z dwiema podstawowymi kwestiami: z siłą państwa, które to prawo potrafi egzekwować i egzekwuje w sposób sprawiedliwy, czyli w tym przypadku równy wobec wszystkich, a z drugiej strony z postawami legalistycznymi obywatela. Prawo musi być postrzegane przez obywateli jako wartość. I tutaj musi się pojawić edukacja obywatelska. Prawo było traktowane jako swoiste narzędzie, jako pokłosie jeszcze marksistowskiej jego koncepcji. W czasach komunizmu prawo już nie było narzędziem klasy panującej, ale było narzędziem realizacji różnych, często krótkoterminowych celów. A poza tym bito rekordy, jeśli chodzi o nierówność traktowania. Te same przewiny były całkowicie wybaczone niektórym tego świata, a innym nie. Gdy teraz tak myślę o swoistym buncie elit w latach 2005-2007 przeciwko temu, co się wtedy działo, to jestem przekonany, że powodem była próba traktowania przez prawo wszystkich tak samo. Zwłaszcza że konsekwencje dotyczyły wtedy ludzi, którzy działali w ramach ówczesnego obozu

władzy. Przypomnijmy, że jeden z najpotężniejszych ludzi biznesu też miał poważne kłopoty. Jego potęga, jego osobiste znajomości sięgające najwyższych osób w państwie nic mu nie pomogły. I to właśnie wzbudziło atak. Bo jeżeli my mówimy o bardzo złym stanie prawa i nierównym traktowaniu, to też trzeba wspomnieć o tym, że słabość państwa - a

I ■ słabe państwo zawsze jest podporządkowane silniejszym

- spowodowała, że prawo nie działało w stosunku do pewnych osób, że po prostu były one poza prawem, ponad prawem i że w dalszym ciągu miały roszczenia. Nikt nie może stać ponad prawem. To jeden z podstawowych współczesnych problemów. Jeżeli będzie tak dalej, to nie będzie państwa sprawiedliwego, a jak nie będzie państwa sprawiedliwego, to nie będzie też wspólnoty.

Dlaczego tyle mówię o państwie? Po pierwsze dlatego, że je reprezentuję, ale też dlatego, że jestem osobiście przekonany, że instytucja ta, choć od wielu lat niewolna od słabości, których nigdy do końca nie można przełamać, jest jedyną instytucją, która może być w miarę kontrolowana przez naród, przez społeczeństwo, przez obywateli i może realizować interesy wspólnoty. Nie zrobią tego potężne korporacje. Nie zrobią tego na tę skalę nawet najsilniejsze organizacje społeczne - a brak ich dzisiaj w Polsce - chociaż działalność tych organizacji należy w jakimś stopniu docenić, one są również ważne. Myślę, że to sprawa naszego państwa i sprawa naszej struktury społecznej, która może być odbierana jako niesprawiedliwa, to są dwa podstawowe problemy do załatwienia. Nie wiem, czy bez rozwiązania ich będziemy mieli Polskę taką, do której dążymy.

Czy te cele są realizowane? Otóż chciałbym być optymistą - nie przyszedłem tutaj, żeby mówić, że jest źle. Wierzę w to, że będzie lepiej, że trwać będzie proces budowania wspólnoty, który ma jeszcze wiele innych aspektów, na przykład aspekt polityki historycznej. To jest proces, który po okresie wyhamowania ruszył ze zdwojoną siłą. I wierzę, że ta kolejna próba się uda - nie przeciw wolności, ale w imię prawdziwej wolności, którą należy rozumieć również pozytywnie. (Wiemy wszyscy, że od dawna istnieje ów spór o koncepcję wolności, tak zwaną relatywną i pozytywną). W imię interesów obywateli, a w każdym razie ich zdecydowanej większości.

Zdaję sobie sprawę, że mówiłem długo. Nie poruszyłem problemów związanych z wpływem struktur kryminalnych na naszą rzeczywistość, a te zjawiska w istotnym stopniu kształtowały strukturę społeczną, i to w kilku aspektach. Po pierwsze, powieły podatki: poza „podatkiem korupcyjnym” był jeszcze „podatek przestępczy” - tak to można określić. One oczywiście też przyczyniały się do demoralizacji całych grup społecznych, które tworzyły płaszczyznę odniesienia swoistego sukcesu. To już, sądzę, w znacznym stopniu mamy za sobą, chociaż jeżeli będziemy wracali do koncepcji prawa, które przede wszystkim zajmuje się tym, że za nic nie karze, to sytuacja może szybko wrócić. Nie poruszałem bardzo wielu innych aspektów. Nie omówiłem szerzej spraw związanych z nadmiernym rozwarstwieniem społecznym. Społeczeństwo powinno iść do przodu przy zmniejszających, a nie zwiększających się różnicach. To też prawda nie dla każdego jasna, ale dla mnie jasna. Dlatego chciałem zakończyć tym, że koncepcja Rzeczypospolitej solidarnej nie straciła aktualności. A zdarzenia ostatniego okresu spowodowały, że może nawet na aktualności zyskała. Musimy walczyć o solidarną Rzeczpospolitą, bowiem w tym kraju, który nazywa się Polska, z tym narodem, naszym polskim narodem - traktowanym oczywiście kulturowo, a nie etnicznie - tylko taka Rzeczpospolita może być w pełni Rzeczpospolitą. O nią musimy walczyć. Nie tylko dla prestiżu Polski - chociaż ma on znaczenie - nie dla poczucia siły, tylko dla interesów przeciętnego obywatela.



PAŃSTWO JAKO WARTOŚĆ

PREZYDENT RP W 70. ROCZNICĘ POWSTANIA POLSKIEGO PAŃSTWA PODZIEMNEGO

Artykuł prasowy opublikowany w „Rzeczpospolitej” 26 września 2009 roku

Siedemdziesiąt lat temu, mimo rozbioru Polski dokonanego - na mocy paktu Ribbentrop-Mołotow - przez nazistowskie Niemcy i sowiecką Rosję, nasze państwo nie przestało istnieć. Podczas gdy w wielu innych okupowanych krajach Europy powstały i działały kolaboracyjne władze, my zbudowaliśmy Polskie Państwo Podziemne.

Zręby ukrytego, ale własnego i suwerennego państwa zaczęły powstawać, zanim wybrzmiał ostatni strzał wojny obronnej 1939 roku. Działalność konspiracyjna rozwijała się na całym terytorium państwa, które Niemcy i Sowieci rozerwali na dwie części, narzucając dwa różne, ale jakże podobne w swym zbrodniczym charakterze systemy totalitarne. Powstały organy odpowiedzialne za działania polityczne, administracja cywilna. Co najważniejsze - walczyła podziemna armia.

Armia Krajowa była najlepiej zorganizowaną i największą armią podziemną w okupowanej Europie. Te setki tysięcy żołnierzy, zbierając bojowe doświadczenia w warunkach konspiracji miejskiej oraz w partyzantce, potrafiło w pewnym momencie rzucić wyzwanie regularnej armii wrogów w otwartej walce. Realizując akcję „Burza” - operację przeciw Niemcom rozpoczętą w chwili wkroczenia pierwszych oddziałów Armii Czerwonej na tereny II RP. Wreszcie wywołując powstanie warszawskie - największą i najdłuższą bitwę powstańczą okupowanej Europy.

Zbrojne ujawnienie się struktur niepodległego, wolnego państwa polskiego latem 1944 roku miało - dziś widać to szczególnie jasno - ogromne znaczenie. Można powiedzieć, że było to pierwsze, wielkie powstanie antytotalitarne w Europie. W ówczesnych realiach musiało się ono skończyć porażką, upaść w zderzeniu z nazizmem, stalinizmem, a także brutalną



Uroczystości rocznicowe powstania Polskiego Państwa Podziemnego,
27 września 2009 roku

Realpolitik. Wzmocniło jednak zarazem fundament polskiej, wolnościowej tożsamości. Stało się „aktem założycielskim” myśli i marzeń wolnych Polaków przez następne pół wieku.

Nie wszyscy należeli do organizacji podziemnych i nie wszyscy walczyli z bronią w ręku. Nie ulega jednak wątpliwości, że większość Polaków wspierała w czasach okupacji strukturę państwa podziemnego. Czynili tak chłopci i robotnicy, inteligencja i klasa średnia, narodowi demokraci i socjaliści, piłsudczycy i ludowcy, ludzie różnych wyznań, Polacy i przedstawiciele wielu innych narodów żyjących w II RP. Były różnice ideowe, to prawda, ale była przede wszystkim zgoda co do kwestii zasadniczych. Wszystkich łączyło bowiem obywatelstwo Polskiego Państwa Podziemnego.

Właśnie powszechność i masowość oporu, aktywność społeczna, polityczna i wojskowa, ujęte w odpowiednie ramy organizacyjne, własna administracja i wymiar sprawiedliwości, tajna, ale powszechna edukacja na wszystkich poziomach nauczania, bogate życie wydawnicze i kulturalne – wszystkie te elementy stanowiły fenomen Polskiego Państwa Podziemnego. Fenomen na skalę światową.

Wielkim osiągnięciem Państwa Podziemnego było tajne nauczanie, szczególnie ważne w czasie, gdy Niemcy i Sowieci dążyli do całkowitej eksterminacji polskiej elity umysłowej. Fenomen tajnej edukacji ilustrują nawet same liczby: ok. 15 tys. nauczycieli, ok. 230 tys. uczniów i studentów, kilkanaście tysięcy świadectw maturalnych, kilka tysięcy dyplomów uczelni wyższych i kilkaset doktoratów.

Dużą rolę w wychowywaniu dzieci i młodzieży pod okupacją odegrało podziemne harcerstwo. Ale Szare Szeregi walczyły również z bronią w ręku. To właśnie najmłodszy żołnierze podziemia zapisali się w historii takimi akcjami jak zamach na kata Warszawy Franza Kutscherę czy odbicie więźniów, znane jako akcja pod Arsenalem. Cieszę się, że patriotyzm tych młodych Polaków staje się inspiracją dla współczesnej młodzieży. Wielką w tym zasługą Muzeum Powstania Warszawskiego.

Wobec dążeń okupantów do uczynienia z Polaków narodu niewolniczego, pozbawionego elit i tożsamości, szczególnie ważnym polem działania Państwa Podziemnego była kultura. Dzięki tajnym drukarniom wydawano setki tytułów prasowych o różnym profilu, od politycznych i wojskowych po kobiece i humorystyczne. W podziemnym obiegu dostępne były nie tylko czasopisma, broszury i ulotki, ale też książki. Powstały podziemne teatry. To na scenie jednego z nich grał młody aktor Karol Wojtyła.

Państwo Podziemne to również heroizm kilkudziesięciu tysięcy urzędników wykonujących swe obowiązki „w imieniu Rzeczypospolitej”. Polski urzędnik, z etosem ukształtowanym w okresie międzywojennym, w czasie okupacji nie porzucił swej państwowotwórczej misji, mimo że był jednym z pierwszych celów eksterminacji.

Okupanci z premedytacją mordowali elitę urzędniczą, bo chcieli zniszczyć ducha państwowości. Wiedzieli, że społeczeństwo bez państwa staje się łatwiejszym celem do zniszczenia. Bo państwo chroni swych obywateli i dba o ich interes niezależnie od narodowości czy wyznania.



MUSIMY WYKORZYSTAĆ NASZĄ SZANSĘ

ARTYKUŁ PRASOWY OPUBLIKOWANY W DZIENNIKU „POLSKA”

10 listopada 2009 roku

Na przestrzeni ostatnich 200 lat my, Polacy, nie mieliśmy zbyt wielu okazji, by samodzielnie decydować o swoim losie. Rzadko pojawiała się szansa, by budować suwerenne państwo, w ramach którego Polacy - wszyscy razem i każdy z osobna - mogliby samodzielnie kształtować swój byt. Taką szansę mieliśmy dwa razy: w czasach II Rzeczypospolitej oraz po roku 1989. Przyjrzyjmy się zatem, jak potrafiliśmy kiedyś i jak potrafimy teraz wykorzystać pojawiające się sprzyjające okoliczności.

Gdy przeszło 90 lat temu zrzucenie jarzma zaborów i odparcie nawały bolszewików przywróciły niepodległą Polskę na mapie świata, nasi rodacy nie mieli wątpliwości, co należy czynić. Budowali silne i nowoczesne państwo, stawiali sobie ambitne i dalekosiężne cele. Oczywiście, II Rzeczpospolita przeżywała trudne, nieraz bardzo trudne momenty polityczne i gospodarcze. Miała też swoje poważne problemy i niedostatki. Cały czas przyjmowano jednak jako oczywistość, że aby utrwalić niepodległość, trzeba skonsolidować i zmodernizować Polskę. To zaś można osiągnąć, tylko budując silne państwo z silną gospodarką. W ciągu 20 lat udało się osiągnąć bardzo dużo.

Nadzwyczaj skutecznie scalono trzy byłe zabory w jeden organizm państwowy, podjęto wielki wysiłek modernizacji armii, prowadzono samodzielną politykę zagraniczną. Udało się, co niezmiernie istotne, uzyskać wysoką jakość nauki i edukacji oraz unowocześnić w imponującym tempie gospodarkę. Powstały zupełnie nowe gałęzie przemysłu: elektrotechniczny, chemiczny, zbrojeniowy, w pewnym stopniu także motoryzacyjny. Zbudo-

wano Gdynię i Centralny Okręg Przemysłowy, który w krótkim czasie dał ponad 40 tysięcy miejsc pracy. Poprowadzono magistralę kolejową ze Śląska nad Bałtyk. Nie ulega wątpliwości, że mimo wrogości dwóch potężnych sąsiadów, mimo zapóźnienia i kryzysów Polska międzywojenna w imponującym tempie nadrabiała zaległości cywilizacyjne. Niemiecko-sowiecka agresja w 1939 roku i przeszło pięć lat wojennej hekatombi dramatycznie osłabiły Polskę. Okupowani, poddani totalitarnemu terrorowi, musieliśmy walczyć o sprawy najbardziej elementarne: biologiczne przetrwanie narodu.

Szansom rozwojowym Polski nie sprzyjał także ostateczny rezultat wojny. Pozbawieni suwerenności i demokracji, bez podstawowych praw i wolności, z narzuconym, nieefektywnym modelem gospodarki przez kilkadziesiąt lat funkcjonowaliśmy w ramach komunizmu. Pogłębiło to modernizacyjny i rozwojowy dystans między naszym krajem a wolnymi państwami Zachodu.

Komunizm w końcu upadł, 20 lat temu odzyskaliśmy niepodległość. Wzięliśmy los we własne ręce, mogliśmy budować suwerenne państwo. Czy w wystarczającym stopniu wykorzystujemy tę szansę? W znacznym stopniu tak. Polska jest członkiem NATO i Unii Europejskiej. To wielki sukces. Przekształciliśmy też jakościowo gospodarkę. Mamy własne państwo z własną polityką zagraniczną i wewnętrzną. Funkcjonują struktury samorządu i liczne organizacje pozarządowe. Ludzie korzystają z oczywistych dla cywilizacji Zachodu praw i wolności.

Osiągnięte efekty nie zwalniają nas jednak z dbałości o rozwój i bezpieczeństwo naszego kraju. Choć przejście od komunizmu do demokracji i rynku jest już za nami, to nie osiągnęliśmy jeszcze godnych nas standardów nowoczesnego, skutecznego i sprawnego państwa. Niepokój musi budzić poziom korupcji. Przewlekłe działa sądownictwo. Niewystarczająco efektywne są polityka ekonomiczna i społeczna. Sprawność instytucji państwowych to ciągle powód wielu frustracji i zniechęceń obywatelskich. Czasem wręcz kompromitacji państwa.

To, co udało się osiągnąć, jest przede wszystkim zasługą społecznych presji, indywidualnej zapobiegliwości i przedsiębiorczości Polaków oraz oczekiwań i wymogów instytucji międzynarodowych, od Międzynarodowego Funduszu Walutowego poczynając, a na Komisji Europejskiej kończąc.

Trudno oprzeć się wrażeniu, że w ciągu ostatnich 20 lat rządy, w większości, często robiły zwłaszcza to, co musiały - pod naciskiem wewnątrz-

nym (konieczność regulowania oddolnych inicjatyw obywateli i reagowania na nowe zjawiska w gospodarce) lub zewnętrznym (konieczność dostosowywania się do standardów unijnych i natowskich). Rzadziej do głosu dochodzili politycy mający wizję sprawnego państwa i zdeterminowani, aby ją realizować. Częściej Polska poddawała się biegowi wypadków, procesom zmian, których źródeł szukać należy nie w inicjatywie rządzących, ale w zjawiskach powszechnych dla całego regionu, całej Europy, a nawet całego świata.

To nie może wystarczyć. Zwłaszcza teraz, gdy na świecie zachodzą głębokie zmiany geopolityczne i ekonomiczne. Nie da się unowocześnić państwa bez aktywności władz i zaangażowania rządzących. A także bez „wielkiej koalicji” rządzących i rządzonych: elit i milionów obywateli. Bez tego wszelkie, nawet najsluszniejsze oddolne inicjatywy nie przyniosą rezultatu.

Pewnych przeszkód w rozwoju kraju nie pokona się bez wsparcia instytucji państwowych, w niektórych wypadkach nawet bez ich dominującej roli.

Wymaga to jednak odwagi decydentów. Ich gotowości do wzięcia odpowiedzialności za realizację śmiałych, czasem trudnych, ale niezbędnych projektów. Wymaga to również propaństwowej aktywności zwykłych ludzi czujących się rzeczywiście obywatelami swego kraju. A także wiary decydentów i obywateli, że aktywność państwa jest Polsce po prostu potrzebna. Wciąż o wiele za mało budujemy i wykorzystujemy kapitał społeczny dla realnej, a więc nie imitowanej ideologią, modernizacji kraju.

Niestety, w ciągu ostatnich dwóch dekad wśród sporej części polskich elit (polityków, ekonomistów, ludzi mediów) znaczące wpływy miała teza, że instytucja państwa jest Polsce coraz mniej przydatna. Mówiono też, że dla samych Polaków państwo jest czymś obcym. Padały nieraz głosy, że wejście naszego kraju do struktur międzynarodowych i włączenie w procesy globalizacyjne jeszcze bardziej zmniejszają znaczenie państwa w oczach jego obywateli.

Ostatnie lata pokazują, że są to nietrafne i szkodliwe opinie. Jest wręcz przeciwnie. Wystarczy spojrzeć na tzw. starą Europę, często przedstawianą nam za wzór, do którego powinniśmy dążyć. Przecież za najbardziej nowoczesne, a zarazem odgrywające wiodącą rolę w Unii uznaje się właśnie te



kraje, które mają tradycję silnej państwowości – jak choćby Niemcy czy Francję. Zewnętrzne wyzwania, przed którymi dziś stoimy, tym bardziej czynią aktualnym postulat silnego i nowoczesnego państwa. Tylko takie zabezpieczy nas przed groźnymi skutkami zachodzących na naszych oczach głębokich zmian na geopolitycznej mapie świata. Nie możemy uprawiać polityki „społecznej drzemki” i unikania poważnych wyzwań.

Nie możemy nie stawiać poważnych pytań o bezpieczeństwo energetyczne Polski i Polaków w czasie, gdy forsowane są projekty bardzo szkodliwe z punktu widzenia naszego kraju, ale także całej Europy Środkowej. Nie odegramy poważnej roli w NATO, nie zadbamy realnie o nasze bezpieczeństwo bez mocnych polskich Sił Zbrojnych. Teza, że można bezkarnie osłabiać i doprowadzać do rozkładu wojska, „bo jesteśmy w NATO”, jest nieprawdziwa i szkodliwa. Państwa Unii Europejskiej dbają o swój przemysł, o warunki dla zrównoważonego rozwoju – w warunkach gospodarki rynkowej. Nie możemy w Polsce, odmiennie niż pozostali, lansować skrajnie liberalnego podejścia do gospodarki i pochopnej wyprzedaży jako leku na wszelkie problemy.

Potrzebne jest zdecydowanie i konsekwencja, ale potrzebny jest też dialog społeczny. Aktywna polityka społeczna to nie socjalizm, ale uczciwe budowanie uczestnictwa obywatelskiego i zmierzenie się ze sprawami tak trudnymi jak służba zdrowia i edukacja.

Trzeba wyraźnie powiedzieć: albo uda nam się zreformować i unowocześnić państwo, naszą Rzeczpospolitą, albo będziemy ciągnąć się w ogonie Unii i tracić, zamiast zyskiwać na globalizacji. Bez sprawnych instytucji, odważnych polityków i solidarnej postawy obywateli zaprzepaścimy szanse, jakie niosą ze sobą integracja europejska i zmiany w globalnym systemie ekonomicznym. Wejście do UE i NATO nie może być traktowane jako cel sam w sobie. Udział w tych strukturach powinniśmy wykorzystać jako środek do osiągnięcia celu nadrzędnego – zbudowania sprawnego i nowoczesnego państwa. Koniunktura geopolityczna, którą cieszyliśmy się przez ostatnie dwie dekady, okazała się najlepszą od kilkuset lat okazją do zbudowania silnej Rzeczypospolitej. Nie jest jeszcze za późno, żeby – przynajmniej częściowo – ją wykorzystać.

Już teraz trzeba budować model państwa, które będzie miało zdolność sprawnego funkcjonowania i szybkiego rozwoju w przyszłości. Kończy się czas, gdy mogliśmy liczyć na pomoc innych. Coraz częściej będziemy musieli radzić sobie sami, ale też pomagać innym tak, jak wcześniej nam pomagano. Właśnie teraz musimy projektować Polskę taką, jaką powinna być za dekadę, dwie lub trzy. Musi być to projekt podmiotowy, dalekosiężny i odważny. Poddany obywatelskiej debacie. Realizowany przez silne centrum decyzyjne, przez ludzi samodzielnie myślących, posiadających wizję, bezwarunkowo oddanych dobru państwa i współobywateli. Poparty przez społeczeństwo. Wdrażany przez ludzi gotowych poświęcić własne ambicje nadrzędnemu celowi. Bez wahania gotowych podjąć ryzyko wzięcia odpowiedzialności za ważne i niezbędne, acz trudne projekty.

Niewątpliwie najważniejszym elementem tego scenariusza jest budowa nowoczesnego, czyli sprawnie działającego i radzącego sobie z coraz to nowymi wyzwaniami państwa. Tylko skutecznie funkcjonujące instytucje mogą zintegrować społeczeństwo wokół realizacji najważniejszych projektów rozwoju państwa, choćby rozbudowy sieci dróg i autostrad czy portów lotniczych. Świadoma i zaplanowana na wiele lat polityka rozwojowa powinna służyć budowie państwa sprawnego, pomocnego i przyjaznego ludziom.

Państwo nie może ograniczać się tylko do postulowanej przez liberałów roli „nocnego stróża”. Polskie władze powinny prowadzić aktywną politykę służącą wspólnocie obywatelskiej. Nie może ona się ograniczać tylko do zmniejszania podatków i przyciągania zachodnich inwestorów poprzez utrzymywanie niskiego poziomu płac i bezrefleksyjną wyprzedaż majątku narodowego w celu pozyskania środków na bieżące łatanie dziury budżetowej. Sfera ekonomiczno-socjalna oraz bezpieczeństwo to te obszary, gdzie szczególnie potrzeba działań modernizacyjnych. Po 20 latach musimy wejść w czas dojrzałości i odpowiedzialności. Problemy energetyczne, zmiany geopolityczne, wyzwania modernizacyjne i społeczne wymagają od nas odwagi, wytrwałości i dużo pracy.

Nie staniemy się z dnia na dzień krajem bezpiecznym, zamożnym i nowoczesnym. Jesteśmy jednak w stanie tego dokonać, odrzucając imitację, a wierząc w siebie i wspólnotę, jaką na przestrzeni wieków udało nam się stworzyć. Nie skierowaną przeciw komuś, ale zdolną do wielkich rzeczy, owszem, także na polu chwały, ale też na co dzień. Indywidualne bogactwo nie przekłada się automatycznie na zasobność całej wspólnoty obywatelskiej. Stworzenie mechanizmów, które by to umożliwiały, jest jednym z warunków unowocześnienia państwa. Właściwie we wszystkich dziedzinach musimy uzyskać zdolność przełożenia dążeń indywidualnych obywateli na działanie zbiorowe, niezbędne dla modernizacji państwa. Im mniejsza przepaść między elitami a resztą społeczeństwa, tym nowocześniejsze państwo.

Czas więc na budowę solidarności społecznej. Czas, by formułować i realizować cele wspólne. Budować nowoczesną republikę - a więc współczesną Rzeczpospolitą - państwo będące wspólnym dobrem i dla elit, i dla społeczeństwa. Dla ogółu Polaków. Od rządzących wymagajmy odwagi podejmowania takich działań. Wykorzystajmy istniejącą wciąż koniunkturę, aby przyszłe pokolenia mogły mówić: Polska dostała szansę i jej nie zmarnowała.



PAŃSTWO JAKO WYZWANIE

WYSTĄPIENIE PODCZAS KONFERENCJI

Warszawa, Belweder, 3 marca 2010 roku

Gdy przed 20 laty w Polsce upadał komunizm, swoista reakcja antyetatystyczna była rzeczą naturalną. Można powiedzieć że mieliśmy dwa typy reakcji antyetatystycznej, reakcji o charakterze liberalnym: pierwszy dotyczył gospodarki, drugi - uprawnień państwa, relacji między państwem a obywatelem. Przypomnę, że kiedy na przykład w roku 1990 tworzono pierwszą ustawę o policji, to nie tylko że nie udało się wrócić do przedwojennej nazwy „policja państwowa”, ale zupełnie poważnie rozpatrywano tego rodzaju rozwiązanie, w ramach których policjant nie miałby prawa wylegitymować obywatela na ulicy. To było brane pod uwagę z pełną powagą, bo „policja jest opresorem, państwo jest opresorem, zdobyliśmy wolność, a więc opresję należy zlikwidować”. Tego, że w tamtym czasie opresorem dla jednego obywatela dużo częściej był inny, nieprzestrzegający prawa obywatel, starano się nie zauważyć. I ten stan rzeczy utrzymywał się przez wiele lat. Oczywiście ja w tej chwili mówię o pewnym projekcie i podaję to jako skrajny przykład. Ostatecznie tego rodzaju rozwiązanie nie zostało przyjęte, ale sama ideologia, według której czym mniej państwa, tym lepiej, pozostała. I powtarzam: w pewnym zakresie miała charakter naturalny. Stanowiła normalną intelektualną reakcją na to, czym było państwo komunistyczne: wszechogarniające, totalitarne, chociaż ten polski totalitaryzm był mocno dziurawy i pod koniec okresu komunizmu nawet już trudno o nim mówić. Tyle tylko, że - co ciągle przypominam - od chwili, gdy upadł komunizm, upłynął już prawie taki sam czas, jak między ostatecznym ukształtowa-

niem się wolnej Rzeczypospolitej w 1918 roku a 1 września roku 1939. Przy czym ja prywatnie zawsze liczę czas wolnej Polski od 12 września, a nie od 4 czerwca. A więc już dawno powinien minąć okres reakcji, którą można by określić jako wstępną. Wtedy zresztą też byli ludzie, którzy temu trendowi się nie poddali; było ich wcale nie mało, ale dominować na scenie w tamtych warunkach nie mogli. Myślę, że dzisiaj o państwie można już rozmawiać bez żadnych dogmatów. Totalitaryzm nam nie grozi, państwo – najdelikatniej mówiąc – nie jest wszechmocne.

Powstaje pytanie, czy istotnie państwo czym słabsze, tym lepsze; czym go mniej, tym lepiej dla obywateli. Otóż ja chciałbym postawić tezę generalną, że tak nie jest. Dlaczego? Po pierwsze, ze względu na zapewnienie obywatelom elementarnych wartości. Jakie to są wartości? Bezpieczeństwo, w tym przede wszystkim bezpieczeństwo osobiste. Po drugie dlatego, że jak wykazał czas, państwo jest jednak w miarę najbardziej sprawnym organizatorem solidarności społecznej, przez co rozumiem przede wszystkim instytucje związane z bezpieczeństwem o charakterze socjalnym, najszerzej pojętym. Po trzecie także dlatego, że wbrew temu, co niektórzy mówią, okres, w którym żyjemy, bynajmniej nie jest okresem postpolitycznym. Na świecie w dalszym ciągu trwa gra – i to na wielką skalę – między poszczególnymi krajami reprezentowanymi przez ich państwa, gra o wpływy, o znaczenie, o dostęp do określonych dóbr. Stosunki międzynarodowe – zacytuję tutaj Bronisława Geremka – w dalszym ciągu mają charakter konkurencyjny, także wewnątrz Unii Europejskiej. I dalej cytując tego nieżyjącego już polityka i uczonego: kto tego nie rozumie, ten w ogóle nie rozumie dzisiejszej rzeczywistości. A więc także nasz kraj potrzebuje państwa jako organizacji, która jest w stanie występować jako sprawny i aktywny podmiot w sferze międzynarodowej.

I w końcu rzecz najbardziej kontrowersyjna, mianowicie inna niż czysto regulacyjna rola państwa w gospodarce – bo roli regulacyjnej w pewnym zakresie nie kwestionują nawet liberałowie.

Wolny rynek może funkcjonować tylko i wyłącznie wtedy, kiedy działa w ramach określonych reguł prawnych. W przeciwnym razie zmienia się w chaos i olbrzymią rolę zaczyna odgrywać przemoc.

To się wiąże z pierwszą funkcją państwa, o której mówiłem. Według niektórych obliczeń – moim zdaniem przesadnych, bo tutaj służby policyjne mają z natury skłonność do przesady – zdecydowanie ponad połowa drobnych przedsiębiorców, w szczególności takich, którzy prowadzili sklepy, restauracje, hurtownie, była tej przemocy poddana, była zmuszana do płacenia przestępcom niejako podatku. Ten stan utrzymywał się przez całe lata 90. Później to zjawisko przygasło, w tej chwili są pewne symptomy jego odradzania się.

Kolejną, niekwestionowaną funkcją państwa jest ochrona wolnej konkurencji. Ale powstaje pytanie, czy funkcja państwa może się do tego sprowadzać. To są w istocie dwa problemy. Pierwszy dotyczy tego, czy ktoś poza państwem jest w stanie przeprowadzić wielkie przedsięwzięcie o charakterze infrastrukturalnym. Teoretycznie można postawić tezę, że tak, w praktyce, jeśli idzie o Polskę końca pierwszego dziesięciolecia XXI wieku – nie. Inną sprawą jest to, że nasze państwo poniosło tutaj porażkę. To jest bodajże najbardziej spektakularna porażka albo jedna z najbardziej spektakularnych porażek w ciągu ostatnich 20 lat. Ale niezależnie od tego nikt inny autostrad i innych elementów infrastruktury nie zbuduje. Drugi problem jest związany z własnością państwową w gospodarce. Dzisiaj jeszcze utrzymuje się specyficzny sposób myślenia, który był bardzo mocno „wdrukowany” w szczególności w umysły tych, którzy studiowali w odpowiednich okresach, także na polskich uczelniach, że własność państwowa – ja mówię tutaj o własności przemysłowej, handlowej, krótko mówiąc: w życiu gospodarczym – z istoty rzeczy jest nieefektywna. Ja nie zamierzam dawać odpowiedzi na pytanie, czy tak być musi. Zdrowy rozsądek nakazuje sądzić, że nie, choćby z tego powodu, że wielkie korporacje nie są przecież przedmiotem indywidualnej własności, więc mówienie, że one funkcjonują na zasadzie dbania o interesy przez konkretnego właściciela, jest co najwyżej daleko posuniętą przenośnią. W istocie decydują menedżerowie, którzy dzisiaj stworzyli odrębną grupę o pozycji społecznej nieporównanie silniejszej od nawet średnich właścicieli. Powtarzam: nieporównanie silniejszej od nawet średnich właścicieli, także w sensie dochodowym. Tylko że te dochody nie mają charakteru dochodów pochodzących z kapitału. Po części mają, ale w dużej części nie.

Jest jeszcze inny problem: na ile możliwe jest wycofanie się państwa z pewnych dziedzin o charakterze strategicznym w naszej konkretnej



Nominacje profesorskie, 3 marca 2010 roku

sytuacji XXI wieku - idzie mi tutaj o takie gałęzie naszej gospodarki jak energetyka, w szczególności elektroenergetyka, oraz w dużym zakresie górnictwo. Trzeba zapytać: jeżeli oddać, to komu? I tutaj odpowiedź nasuwa się prawie sama, bo chętni pochodzą na ogół z tych państw, które mają pewne ambicje, jeżeli chodzi o zdobycie szczególnych wpływów na terenie Polski. Można powiedzieć, że z ich punktu widzenia jest to myślenie racjonalne. Ono jest groźne z polskiego punktu widzenia i to choćby powinno hamować nadmierne apetyty, jeżeli idzie o prywatyzację w tym dziedzinach, bowiem może to doprowadzić nie tyle do utraty suwerenności w sensie formalnym, ile do uczynienia z Polski sfery wpływu innych państw w stopniu znacznie większym, niż jest to w tej chwili. Mam tu na myśli dwa państwa, bo na ogół mówi się tylko o jednym, a w istocie idzie o dwóch naszych sąsiadów. Tak więc istnieją strategiczno-polityczne przesłanki do utrzymania roli państwa nie tylko w sferze czystej infrastruktury.

Jest jeszcze jeden argument, na który zwrócił uwagę profesor Fukuyama - nie w swojej słynnej książce *Koniec historii*, która mu dała sławę na cały świat, chociaż zawierała tezy, jak się okazuje, wysoce dyskusyjne, ale w kolejnej publikacji, w której między innymi padło stwierdzenie, że państwo jako wydmuszka, państwo pozbawione bazy jest po prostu z natury zbyt słabe. Całkowicie podzielam ten pogląd. Niezależnie od wszystkich patologii, od tego, że w tym czy innym przypadku strategiczne dziedziny gospodarki państwowej są sferą specyficznej gry interesów prowadzonej poprzez umieszczanie odpowiednich osób w radach nadzorczych, i że pewnie tej reguły do końca usunąć się nie da, można to zjawisko ograniczać i trzeba to czynić jak najenergiczniej. Ale w interesie wszystkich Polek i Polaków leży to, aby państwo w tych dziedzinach także swoje wpływy zachowało. Oczywiście to nie oznacza, że muszą być to stuprocentowe pakiety, że nie można posłużyć się giełdą, choćby w celu zdobycia środków na modernizację.

Czy to, o czym mówię, to jest koncepcja państwa nowoczesnego? Tak, to jest koncepcja państwa nowoczesnego, ale po wielu latach doświadczeń liberalizmu triumfującego poczynawszy od lat 80. Bo jeżeli ktoś uważa, że jest nowoczesny, ponieważ reprezentuje koncepcje sprzed 20 lat i usiłuje je wdrażać w sposób modelowy - a czyste modele rzadko kiedy sprawdzają się w praktyce - to jego nowoczesność jest nowoczesnością pozorną.

Ta „nowoczesność” może służyć określonym interesom. Być może są grupy społeczne, którym państwo jest niepotrzebne, dla których jest przeszkodą do tego, żeby w sposób niekontrolowany się bogacić. Bezpieczeństwo, zarówno socjalne, jak i osobiste, są one w stanie sobie zapewnić, oczywiście na zasadach komercyjnych. Inne funkcje państwa wiążą się z niepotrzebnymi z ich punktu widzenia zobowiązaniami. Ale to jest bardzo zdecydowana mniejszość, powtarzam: bardzo zdecydowana. Dla przytłaczającej większości Polaków państwo jest wartością. Państwo ma jeszcze jedną zaletę, o której mówi się bardzo rzadko. Mianowicie, chociaż kontrola obywateli nad państwem jest dalece niedoskonała, to jednak istnieje powtarzalny akt elekcji, podczas którego wyłania się władzę, czyli tych, którzy mają prawo do decydowania. W strukturach, w których decyduje własność, ten mechanizm nie występuje. I to jest dość zasadnicza różnica. I żeby było jasne: mówiąc o państwie nowoczesnym, mam oczywiście na myśli zarówno władzę ustawodawczą i wykonawczą, jak i władzę samorządową. W moim najgłębszym przekonaniu samorząd terytorialny jest formą realizowania zadań państwa na zasadach demokratycznych, nie ma tutaj jakiegokolwiek przeciwstawienia, natomiast podział kompetencji jest sprawą zależną od czasu, okoliczności, wydolności, równomierności rozwoju i tak dalej.

Oczywiście o państwie jako wyzwaniu można mówić także z punktu widzenia różnego rodzaju wartości, chociażby równych szans. Można być zwolennikiem społeczeństwa równych szans, można nie wyznawać tego rodzaju przekonania. Nie kryję, że ja tego rodzaju pogląd wyznaję. A jeżeli tak, to z tego punktu widzenia dwie podstawowe wartości - zdrowie i edukacja - muszą mieć silny związek z państwem, bowiem inaczej nie ma mowy o równych szansach, o ich wyrównywaniu. Państwo jako całość - w tym przypadku nie władze samorządowe, a władza centralna - może też prowadzić politykę wyrównywania szans ze względu na inne kryterium: kryterium geograficzne - wielkie miasta, mniejsze ośrodki, wieś, miasto, poszczególne regiony kraju. To jest w Polsce wielki problem, szczególnie gdy lansuje się koncepcje rozwoju naszego kraju w oparciu o wielkie metropolie, czyli jakby z góry się zakłada, że będzie narastać zróżnicowanie między miastem dużym a mniejszym, między miastem a wsią oraz między poszczególnymi regionami kraju. Moim zdaniem, jest to koncepcja aksjologicznie fałszywa. Jest to także koncepcja pragmatycznie fałszywa, ale o tym już może innym razem.

Podsumowując: państwo jest instytucją potrzebną. Państwo jest wyzwaniem, bo przeszło ciężki okres, także w sensie debaty na jego temat.

Państwo nowoczesne to nie jest państwo, którego podstawową cechą jest bezsilność,

jak sądzą niektórzy. Owszem, określenie „państwo ograniczone” jest słuszne, jeżeli za płaszczyznę porównania uznamy rzeczywistość lat 80. czy 70., w ogóle to, co spotkało nas przez czterdzieści kilka lat, a także pewne ekscesy tak zwanego państwa dobrobytu. Mówię tu o krajach, które miały inną niż Polska historię i które w latach 60. i 70. osiągnęły taki stopień zdolności do redystrybucji dochodu narodowego, że przekroczył on granice rozsądku w sensie aksjologicznym i możliwości, co zresztą doprowadziło do ciężkiego kryzysu tej formy. I tutaj też możemy mówić o państwie wszechmocnym, z jego słynnymi strzałkami w basenach – oczywiście posługuję się anegdotką – określającymi, w którą stronę wolno płynąć, a w którą nie wolno. Mówię tu o kraju nieodległym od Polski. Te strzałki są może śmiesznym, ale dobrym przykładem owej filozofii. To też był eksces intensywny, tylko że ten czas mamy już za sobą.

Potrzebna jest więc synteza i równowaga. A szczególnie w kraju, który nie ma szans na to, by jego firmy o charakterze prywatnym były potęgami w skali europejskiej lub nawet regionalnej w Europie Centralnej i Wschodniej; w kraju, w którym w dalszym ciągu problemy związane z różnego rodzaju nieprawidłowościami w funkcjonowaniu społeczeństwa są bardzo duże; w kraju, w którym margines ubóstwa i wykluczenia społecznego w dalszym ciągu jest szeroki, chociaż znacznie węższy niż przed laty. To wszystko stawia nas przed istotnie nowym wyzwaniem – przed koniecznością zbudowania ideologii nowoczesnego państwa. Taką ideologię usiłowano tworzyć w okresie międzywojennym, ale w innej płaszczyźnie. Wtedy padało pytanie: państwo czy naród? Dzisiaj na szczęście nie stoimy przed tego rodzaju problemem. Na szczęście i na nieszczęście, bo przecież wiemy wszyscy, jak do tego doszło – wynikało to ze strasznej tragedii, utraty znacznej części terytoriów. Nie musimy sobie tego tłumaczyć. Tamtego przeciwstawienia już nie ma, ale jest inne: państwo jako demokratyczna instytucja kontrolowana przez obywateli, która realizuje pewną grupę celów, czy państwo, którego podstawową zaletą jest słabość

i bezsilność. Ta bezsilność zawsze w innym stopniu dotyka najsilniejszych grup społecznych, a w innym słabszych. I z tego też trzeba sobie zdawać sprawę, kiedy rozmawiamy o państwie. Dzisiaj nasze państwo co chwilę demonstruje całkowitą bezsilność wobec tych, których miejsce w hierarchii społecznej jest bardzo wysokie i którzy nie przeciwstawiają się podstawowym trendom: poprawnemu myśleniu. I co chwilę okazuje się nawet nadmiernie silne wobec tych, którzy są słabi. Na ten aspekt też bym chciał zwrócić uwagę.



WSPOMNIENIA O LECHU KACZYŃSKIM



WIEDZA – WIZJA – ODWAGA

PAWEŁ BANAS

I Promocja KSAP

Decyzji Prezesa NIK Lecha Kaczyńskiego, kiedy zdecydował o przyjęciu do pracy połowy absolwentów Pierwszej Promocji KSAP, musiały towarzyszyć duże wątpliwości. Problemem może ważniejszym niż liczba osób były stanowiska, które otrzymało te prawie półtora tuzina młodych ludzi. Doradca ekonomiczny lub techniczny to dla wielu zwieńczenie wieloletniej pracy kontrolerskiej. Jest zwykle koordynatorem kontroli, odpowiednikiem zachodniego *audit managera*, ale w szczególnym, NIK-owskim stylu.

NIK-owską metodą pracy są najczęściej duże kontrole podejmowane w ramach jednego projektu przez wieloosobowe zespoły, w licznych instytucjach na różnych poziomach systemu państwa. Koordynator jest szefem takich projektów. Tak więc powinien dużo wiedzieć, szybko się uczyć, dobrze planować i zarządzać, pracować w zespole w strukturze macierzowej (jak to w projekcie), znać życie i pisać... dużo i sprawnie pisać.

Koordynatorzy są kluczowymi osobami w NIK-owskim systemie pracy. Jako szefowie projektów kontrolnych mają często duży wpływ na ostateczne efekty, a szczególnie na to, jak zostaną one zaprezentowane. Z całym należnym szacunkiem dla Prezesów, Wiceprezesów i Dyrektorów, bez kontrolerów nie byłoby NIK, a wśród kontrolerów koordynatorzy są elitą.

Prezes Kaczyński wydawał się dobrze o tym wiedzieć. Nie była to zresztą ani jedyna, ani najważniejsza z jego strategicznych decyzji dotyczących Izby. Jest dla jej dziejów ważną postacią jako Prezes, który tchnął w NIK nową energię. NIK-owcy dobrze pamiętają, że podniósł wynagrodzenia na godziwy poziom, ale jeszcze ważniejsze jest to, że w kolejnych bataliach o wyniki kontroli przekonał ich, iż NIK może zajmować się sprawami ważnymi dla państwa. Lech Kaczyński przywrócił instytucji godność.

Interesujące, że równocześnie Prezes nie miał opinii „terminatora”. Rzeczywiście wprowadził do tej po-PRL-owskiej instytucji, poza grupą najbliższych współpracowników, wielu nowych ludzi związanych z opozycją antykomunistyczną - ale często zaczynali oni pracę na relatywnie niskich stanowiskach, ucząc się kontrolerskiego warsztatu i zdobywając doświadczenie rok po roku i kontrola po kontroli. Równocześnie zaprosił do bliskiej współpracy grupę dyrektorów pracujących tu od dawna. Liczyło się to, czy mieli wyniki oraz czy umieli ze swoimi zespołami zdobywać ustalenia i wprowadzać w fach nowych ludzi.

I nagle grupa młodzieży po KSAP przychodzi na kluczowe stanowiska eksperckie. Bez warunków wstępnych, z dobrym wynagrodzeniem, a w kilku przypadkach również z mieszkaniem służbowym. To musiało być odebrane krytycznie - także w najbliższym otoczeniu Prezesa. Dla samych zainteresowanych stanowiło to świetną okazję, wielką szansę, z którą jednak szybko przyszło zderzenie z ogromnymi wyzwaniem.

Nie wszyscy dobrze sobie z tym poradzili, ale poza kilkoma wyjątkami bilans wydaje się bardzo pozytywny: w większości osoby z Pierwszej Promocji, które pozostały bądź jakiś czas pracowały w NIK, to dziś wysokiej klasy specjaliści w swoich dziedzinach. Zarządzają lub zarządzali departamentami, urzędami, ministerstwami w polskiej i europejskiej administracji, a także w sektorze prywatnym. Większość odeszła z NIK, szukając większych możliwości działania lub poświęcając się określonej specjalności. W tym sensie działanie Prezesa Kaczyńskiego miało mniejsze znaczenie dla Izby, a większe dla administracji jako całości. Słało też komunikat: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej jest strategicznie ważna dla Polski.

Najwybitniejszy z tej grupy był Władysław Stasiak: Wicedyrektor Departamentu Obrony Narodowej i Bezpieczeństwa Wewnętrznego NIK, Wiceprezydent Warszawy, Wiceminister, a potem Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego i Minister Szef Kancelarii Prezydenta. Kawaler wysokich odznaczeń polskich i zagranicznych. A przede wszystkim dzielny, skromny i mądry człowiek - w ocenie naszego środowiska wzór urzędnika zarządzającego sprawami publicznymi. Władysław był osobą skrzętnie ukrywającą swoje zasługi, ale jestem osobiście przekonany, że miał dużą rolę w przekonaniu Lecha Kaczyńskiego, że warto zaryzykować i wprowadzić dużą grupę KSAP-erów do NIK.



Władysław był osobą skrzętnie ukrywającą swoje zasługi, ale [...] miał dużą rolę w przekonaniu Lecha Kaczyńskiego, że warto zaryzykować i wprowadzić dużą grupę KSAP-erów do NIK.

Uroczystości 11 listopada 2006 roku Władysław Stasiak stoi za Lechem Kaczyńskim

O intencjach najlepiej świadczą wynikające z nich czyny. Założyciele KSAP spotkali się z wieloma deklaracjami dobrych intencji, zrozumienia i poparcia. Myślę, że dużo mogłaby o tym powiedzieć pani Maria Gintowt-Jankowicz, współtwórczyni i pierwszy wieloletni Dyrektor Szkoły. W przypadku Prezesa Kaczyńskiego z deklaracją szły:

- wiedza - zrozumienie roli KSAP;
- wizja - jakiej administracji potrzebuje wracająca do niepodległości Polska;
- odwaga - która pozwoliła zaryzykować i deklarację zmienić w rzeczywistość.

I jeszcze jedno: założycieli Szkoły i Prezesa Kaczyńskiego połączyło dzięki tym trzem czynnikom konkretne, pożyteczne dla Polski działanie, niezależnie od różnic w politycznych korzeniach i poglądach na wiele spraw dotyczących państwa. Oby kierowali się tym również w przyszłości ludzie pracujący dla Polski.



HISTORIA JEST NAUCZYCIELKĄ

ANDRZEJ DUDA

PREZYDENT RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Fragment wystąpienia na zakończenie konferencji

„Suwerenność, solidarność, bezpieczeństwo. Lech Kaczyński a Europa Środkowa i Wschodnia”

Warszawa, Pałac Prezydencki, 21 grudnia 2015 roku

Moich rozmów z panem prezydentem profesorem Lechem Kaczyńskim na temat spraw międzynarodowych było sporo, choć one oczywiście nie dominowały w naszej relacji, bo ja byłem przecież prawnikiem Pana Prezydenta, więc rozmawialiśmy głównie o sprawach krajowych, o sprawach prawnych, o Trybunale Konstytucyjnym, o tym wszystkim, co się działo w sferze legislacyjnej. Ale o sprawach międzynarodowych też mieliśmy okazję porozmawiać sporo. I chcę zapewnić przede wszystkim o jednym. Otóż dla mnie o wielkości Pana Prezydenta świadczyły dwie rzeczy. Pierwsza to niezwykle wiedza, jaką miał. Jego niezwykle wiedza historyczna, która w pewnym sensie determinowała jego spojrzenie na przyszłość - determinowała, ale w tym znaczeniu pozytywnym. On bardzo często pokazywał nam, swoim współpracownikom, powtarzalność pewnych procesów historycznych i mówił: Zobaczcie, teraz dzieje się podobnie. Podobnie jak było kiedyś, kiedy doszło do jakichś szkód dla Rzeczypospolitej, do działań agresywnych czy też problemów wewnątrzpaństwowych. I w związku z tym już dzisiaj powinniśmy podejmować - teraz, zawczasu - działania, które będą neutralizowały te możliwe przyszłe negatywne zjawiska. Oczywiście nie wiemy, czy one wystąpią, czy one nie wystąpią, ale działania zabezpieczające powinniśmy podjąć.



Uroczystość powołania Sekretarza Stanu Kancelarii Prezydenta RP, 9 października 2008 roku
Czwarty od prawej Andrzej Duda jako Podsekretarz Stanu w Kancelarii Prezydenta Lecha Kaczyńskiego

To jest nasz obowiązek. Bardzo często to mówił i to jest jedna rzecz - jego ogromna, rzeczywiście niezwykła wiedza.

A druga sprawa - był człowiekiem niezwykłej szlachetności i wielkiej klasy. I ta klasa objawiała się między innymi w tym, że miał wielki szacunek do wszystkich naszych sąsiadów. Myślę tutaj o wspólnocie państw Europy Środkowo-Wschodniej, ale także o innych państwach. Pan Prezydent Lech Kaczyński nikogo nie lekcewał i nikogo nie traktował z góry. Czasem się zdarzało, że mówił: tu mamy całkowicie odmienne interesy, więc my się z nimi zgodzić nie możemy. Ale miał szacunek do wszystkich, nawet do tych, którzy zachowywali się w sposób agresywny. Mówił: oni mają zupełnie różne interesy od nas; nasze interesy się zderzają; my się musimy bronić. Natomiast - co dla mnie stanowiło również wielki wzorzec w tym zakresie, w którym dzisiaj mam to zadanie prowadzenia w jakiejś części polskiej polityki międzynarodowej - odwiedzał wszystkich naszych sąsiadów, utrzymywał bliskie kontakty z Panami Prezydentami i zawsze powtarzał: Nawet tam, gdzie nie do końca się zgadzamy, musimy budować wspólnotę państw Europy Środkowo-Wschodniej, szukając tych właśnie wspólnych elementów. I póki się da, póty trzeba właśnie na tych wspólnych elementach budować współpracę. A może w przyszłości uda się, że w wyniku dyskusji, rozmów, przyszłych wydarzeń, również w tych elementach, w których się dzisiaj nie zgadzamy, dojdziemy do jakiegoś porozumienia. A więc szukać tego, co wspólne, po to, żeby tę wspólnotę tworzyć.

Kiedy patrzę na to, co dziś się dzieje w naszej części Europy, to myślę, że ta polityka, którą on wtedy prowadził, zwyciężyła - w tym znaczeniu, że dzisiaj ten trend w Europie Środkowo-Wschodniej jest bardzo widoczny. I mówię to nie tylko ja - dzisiaj mówi to bardzo wielu prezydentów państw Europy Środkowo-Wschodniej. I bardzo wielu prezydentów wychodzi z takimi wspólnymi inicjatywami. Widać więc, że to poczucie potrzeby współpracy i kooperacji w tej części Europy dzisiaj jest bardzo wyraźne i namacalne. Oczywiście, ono przede wszystkim jest w tej warstwie werbalnej, ale czasem się konkretyzuje. Dla mnie takim dowodem konkretyzacji jest porozumienie, które państwa NATO Europy Środkowo-Wschodniej zawarły niedawno w Bukareszcie, i wspólna deklaracja, którą tam ogłosiliśmy, pokazująca wzajemne interesy, ale przede wszystkim wzajemne zrozumienie. Bo nie będę

ukrywał - nie wszyscy prezydenci mówili, że wewnątrz swoich społeczeństw mają przekonanie do rozwoju NATO, do umacniania pozycji NATO w Europie Środkowo-Wschodniej. Niektórzy mówili: u mnie nie do końca społecznie ma to pozytywny wydźwięk, ale ja rozumiem, że to jest potrzebne; rozumiem, że musimy być razem. I to jest niezwykle ważne.

Myślę, że to ziarno, które Pan Prezydent Lech Kaczyński wspólnie z Panami zasiał, które razem zasialiście, wschodzi. I ono wschodzi nie tylko w Polsce i w Waszych krajach. To się rozszerzyło na Europę Środkowo-Wschodnią. Dzisiaj większość prezydentów Europy Środkowo-Wschodniej mówi o Międzymorzu, mówi o tym, że trzeba budować wspólnotę od Morza Bałtyckiego po Adriatyk i Morze Czarne, że trzeba budować wspólnotę energetyczną poprzez rozwój infrastruktury, że trzeba budować wspólnotę także poprzez rozwój infrastruktury transportowej - to wszystko, co dzisiaj tutaj było mówione. I tu rzeczywiście mogę powiedzieć, że polityka Pana Prezydenta Lecha Kaczyńskiego trwa w naszej części Europy, mimo że On już odszedł. Zostawił nam ją, ona jest kontynuowana i - powtarzam jeszcze raz - mam nadzieję, że ona się zmaterializuje w postaci realizacji konkretnych projektów, o których dzisiaj rozmawiamy.

Są trzy zasadnicze elementy w polityce Pana Prezydenta Lecha Kaczyńskiego, które dzisiaj wymagają kontynuacji, do czego ja się zobowiązałem i jestem zdeterminowany. Pierwszy to bezpieczeństwo militarne - myślę tutaj o Sojuszu Północnoatlantyckim. Pamiętajmy o tym, że Pan Prezydent Lech Kaczyński był pierwszym w Polsce poważnym politykiem, zajmującym wysokie stanowisko, który w latach 90. w sposób zdecydowany mówił o konieczności wejścia Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego. Dzisiaj ten krok, który my musimy robić i który, mam nadzieję, zostanie uczyniony w Warszawie w czasie najbliższego szczytu NATO, to pokazanie, że NATO żyje. Żyje, czyli reaguje, adaptuje się do nowej sytuacji geopolitycznej. Pokazuje, że jest sojuszem obronnym, który rzeczywiście nie cofa swojej stopy z krajów, które do niego należą. Wręcz przeciwnie, rozwija się w tych krajach. I to jest dzisiaj, myślę, wielkie oczekiwanie państw Europy Środkowo-Wschodniej i z całą pewnością Polski, żeby Sojusz Północnoatlantycki w tej części świata był aktywniejszy, pokazywał w sposób zdecydowany swoją

obecność poprzez zwiększenie obecności w tym znaczeniu wojskowym, bezpośrednio - myślę tutaj o oddziałach wojskowych - i poprzez zwiększenie obecności także w zakresie infrastrukturalnym. Mam nadzieję, że krok w tym kierunku wykonamy w Warszawie, mówiąc wprost - że w tym zakresie szczyt warszawski będzie szczytem decyzyjnym. Czynię i będę czynił wszystko, żeby te decyzje w Warszawie zapadły. To dzisiaj jest dla mnie, dla nas, wielkie zadanie.

Druga sprawa to energetyka. O tym też było dzisiaj już wiele mówione. Pan Prezydent nie miał żadnych wątpliwości co do tego, że musimy tę solidarność energetyczną w naszej części Europy tworzyć. Myślę, że dzisiaj należy do tego w sposób zdecydowany dodać jeszcze drugi element, a mianowicie to, że powinniśmy w jak największym stopniu korzystać z własnych zasobów. Co więcej, absolutnie nie pozwolić sobie tych zasobów zabrać poprzez regulacje będące efektem pewnej gry interesów, także na poziomie Unii Europejskiej. Natomiast jeżeli mówimy o polityce Lecha Kaczyńskiego i jeżeli mówimy o energetyce, to oczywiście most energetyczny Polska-Litwa. Dobrze, że on się wreszcie materializuje. Wiele ostatnio mówi się o sukcesach w dziedzinie budowy interkonektorów, tworzenia połączeń gazowych pomiędzy krajami Europy Środkowo-Wschodniej. To również jest dla mnie pewne echo polityki Pana Prezydenta - to, że się je tworzy, że już dzisiaj wszyscy rozumiemy, że ta solidarność jest nam niezbędna. Nie sposób tutaj nie wspomnieć o gazoporcie w Świnoujściu, o którym zresztą też już dzisiaj było mówione. Przecież w 2006 roku jednym z wielkich inspiatorów tej inwestycji był właśnie Pan Prezydent Lech Kaczyński. Przecież to on chciał, żeby ten gazoport znalazł się właśnie w tamtej części polskiego wybrzeża. Dlaczego? Dlatego że był politykiem, który miał wizję rozwoju kraju. Nie tylko w sensie jego bezpieczeństwa, ale także w sensie rozwoju, rozwoju zrównoważonego. Mówił: Mamy naftoport w Gdańsku, zbudujemy gazoport po drugiej stronie naszego wybrzeża; rozwijajmy także i tę część Polski; dawajmy także i tam szanse rozwojowe. Mimo że w pewnym sensie był trójmiejskim patriotą, to jednak patrzył na rozwój kraju w sposób strategiczny. I to także chciałbym z całą mocą podkreślić. Dzisiaj chociażby Pani Prezydent Chorwacji mówi do mnie tak: My będziemy budować nasz gazoport na wyspie Krk. Wy będziecie mieli już niedługo swój gazoport w Świnoujściu. Mam



Andrzej Duda jako Podsekretarz Stanu w Kancelarii Prezydenta Lecha Kaczyńskiego w październiku 2009 roku. Wystąpienie w sprawie wyroku Trybunału Konstytucyjnego

nadzieję, że uda nam się połączyć siły. Mam nadzieję, że stworzymy połączenie gazowe transeuropejskie: północ-południe. Uśmiechałem się, słuchając tego, co mówi. Skąd ja znam to myślenie? To jest właśnie dla mnie echo polityki Lecha Kaczyńskiego, które dzisiaj pobrzmiwa w przestrzeni europejskiej.

Szanowni Państwo, kończąc, powiem tak: oczywiście jest trudna sytuacja. Jest bardzo trudna sytuacja na Ukrainie. Coś, co niestety Pan Prezydent Lech Kaczyński przewidział i wyraził jasno w swoim wystąpieniu w Tbilisi, które tutaj na początku było przypominane. Powiedział więcej, ale mam nadzieję, że to „więcej” nigdy nie nastąpi. Nigdy nie nastąpi, jeżeli my będziemy prowadzili solidarną politykę, jeżeli my będziemy pokazywali, że jesteśmy razem, że nie opuszczamy jeden drugiego nawet w najtrudniejszych sytuacjach, że potrafimy stanowić pewną jedność, mimo czasami rozbieżnych interesów. To jest dzisiaj wielkie zadanie na przyszłość, także Ukrainy. W związku z tym absolutnie nie wolno zostawić jej samej z jej problemem. To jest dzisiaj wielkie zadanie polityki europejskiej: nie pozwolić się zwieść na manowce, nie godzić się na powrót do *business as usual*, nie godzić się na „przymykanie oka”. Także na to, co Prezydent Lech Kaczyński bardzo mocno podkreślał – przymykanie oka na łamanie prawa międzynarodowego. Bo to właśnie prawo międzynarodowe jest największą gwarancją pokoju. To ono zawiera prawdziwe gwarancje pokoju. Jeżeli będzie przestrzegane, będzie pokój. Jeżeli będzie łamane i nie będzie na to reakcji świata, będziemy mieli agresję, będziemy mieli do czynienia z brutalną siłą. Bo takie też są, niestety, skłonności tych, którzy są wielcy i usiłują dominować nad innymi. Dlatego dziś sprawa Ukrainy jest niezwykle ważna. Ja zawsze powtarzam – nie możemy sobie pozwolić na to, aby Ukraina pozostała w stanie tłącego się konfliktu zbrojnego. Naszym celem jest zaprowadzenie pokoju na Ukrainie, w pełnym tego słowa znaczeniu. A najlepiej powrót do dawnych granic Ukrainy, z Krymem włącznie. Bo sytuacja, kiedy ktoś siłą zmienił granice w Europie, jest bardzo niebezpiecznym precedensem, na który absolutnie zgodzić się nie można. Krótko mówiąc, zaakceptować go nie można.

Ale przede wszystkim najważniejsze jest to, żebyśmy byli razem. I muszę Państwu powiedzieć jedną rzecz. Patrząc na to, jak dzisiaj wzajemnie traktują się kraje Europy Środkowo-Wschodniej – od Morza Bał-

tyckiego, od północy, od Estonii, a nawet dalej na północ, aż do Morza Czarnego i Adriatyku - jestem optymistą. Jestem optymistą, bo jest wola, powiedziałbym nawet: determinacja, współpracy. Ja wierzę w to, że te wielkie projekty, o których marzył, które planował Prezydent Lech Kaczyński, dadzą się zrealizować. Bo w gruncie rzeczy będzie zrealizowana jego polityka - już nie tylko na poziomie polskim, ale na poziomie europejskim. I wierzę w to, że będziemy mogli być z tego nie tylko zadowoleni, ale także my, Polacy, dumni. Po prostu, zwyczajnie dumni.



MODA NA ZASADY

BARBARA FEDYSZAK-RADZIEJOWSKA

DORADCA PREZYDENTA RP ANDRZEJA DUDY

Wypowiedź podczas uroczystości z okazji 10. rocznicy inauguracji cyklu seminariów,
których pomysłodawcą i gospodarzem był Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Lech Kaczyński

10 marca 2016 roku w Lucieniu

W moich wspomnieniach Prezydent RP śp. prof. Lech Kaczyński to przede wszystkim niezwykła osobowość; profesor i prezydent, który godził postawę polityka szanującego swoich rozmówców i rywali politycznych z postawą naukowca, który erudycją i skalą zainteresowań poznawczych budził szacunek także tych środowisk akademickich, które sympatyzowały z odmienną, polityczną wizją Polski.

Seminaria Lucieńskie, autorski pomysł Profesora Lecha Kaczyńskiego, znakomicie wyrażały Jego autentyczną potrzebę spotkania i współpracy ludzi nauki oraz polityki, wspólnie debatujących o teoretycznym i praktycznym wymiarze problemów badawczych, o społecznych, gospodarczych i politycznych konsekwencjach konkretnych decyzji rządzących Polską polityków. Pod patronatem Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego przedstawiciele środowiska akademickiego wspólnie z praktykami i politykami formułowali diagnozy sytuacji i szukali możliwie najlepszych rozwiązań dla konkretnych problemów Polski. Ważkie debaty toczono z pełną świadomością, że „idee mają konsekwencje”, że to, o czym dyskutujemy w wymiarze naukowym, odnosi się bezpośrednio do praktyki politycznej.

W ramach Seminariów Lucieńskich, obok teoretycznych rozważań nad ideami i ideologiami, pojawiały się także debaty nad kwestiami bardziej prozaicznymi, niecieszącymi się szczególną medialną popularnością, jak problemy biedy, marginalizacji, wykluczenia oraz nierówności i dystansów społecznych między wsią a miastem. Spotkania w Lucieniu umożliwiły

wielu osobom, które nie współpracowały na co dzień z Prezydentem, poznać Lecha Kaczyńskiego jako niezwykłego człowieka i wybitnego polityka.

Ważnym wspomnieniem z Seminariów Lucieńskich jest styl, w jakim ich gospodarz i organizator Lech Kaczyński „praktykował” demokratyczne zasady i demokratyczne obyczaje. „Praktykował”, a nie jedynie deklarował swoje do nich przywiązanie. Lucieńskie dyskusje toczyły się w atmosferze partnerstwa, wedle najlepszych zasad egalitarnego etosu. Pozornie żartobliwe, ale naturalne w toku dyskusji prośby Prezydenta kierowane do prowadzącego obrady o dopuszczenie go do głosu wiernie oddają atmosferę tamtych seminariów. To nie były sytuacje „wizerunkowe”, sztuczki PR-u, ale autentyczna postawa Prezydenta – uczestnika partnerskiej debaty. Lech Kaczyński zawsze dbał o to, by wszyscy mieli poczucie, że rozmawiają na równych prawach, niezależnie od poglądów naukowych czy politycznych. Dobre obyczaje i osobowość Prezydenta Lecha Kaczyńskiego kształtowały wagę i szczególną wartość debat lucieńskich.

W Lucieniu w każdej debacie obecny był realny pluralizm postaw i opinii. Dyskutowali ze sobą ludzie, którzy naprawdę różnili się poglądami. Taki skład uczestników seminariów był konsekwencją woli i decyzji Prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Dyskutanci często słyszeli takie słowa; „Wiem, że możesz czuć się tutaj niekomfortowo jako reprezentant mniejszościowego punktu widzenia, ale proszę, by atmosfera dyskusji była nacechowana życzliwością i szacunkiem, które ten dyskomfort zminimalizują”. Postawa Prezydenta była czymś więcej niż tylko przejawem Jego wielkiej kultury osobistej. To był wyraźny polityczny komunikat skierowany do każdej ze stron sporu: wszyscy uczestnicy debaty, niezależnie od poglądów, mają prawo do partnerskiej rozmowy, życzliwości i szacunku.

Znaczącym punktem Seminariów Lucieńskich były kolacje, podczas których toczono rozmowy, a nawet spory w bardziej bezpośredniej formie, często o tzw. wydarzeniach bieżących. Wymiana poglądów odbywała się na bardzo wysokim poziomie szczerości, który zaskakiwał nieprzywykłych do takiej możliwości biesiadników, a który dla Prezydenta Lecha Kaczyńskiego był naturalnym stylem rozmowy.

Przypominam tamtą atmosferę, bo w porównaniu z dyskursem publicznym, który dominuje po 2010 roku, wydaje się ona nieosiągalna i nierealna. Język, którym rozmawiano na Seminariach Lucieńskich, był całko-



Ważkie debaty toczono z pełną świadomością, że „idee mają konsekwencje”, że to, o czym dyskutujemy w wymiarze naukowym, odnosi się bezpośrednio do praktyki politycznej.

Lucień, 15 listopada 2007 roku

wicie pozbawiony wykluczających i obrażających przymiotników. Nigdy nie padały słowa dyskredytujące, nie formułowano pogardliwych ocen i opinii, nie wykluczano oponentów. Dzisiaj brzmi to nieprawdopodobnie, ale odwoływano się do argumentów merytorycznych, wyprowadzając wnioski z przesłanek, a nie pod wpływem złych emocji. Powściągliwość w ocenianiu odmiennych poglądów była ważnym dorobkiem tych niezwykłych seminariów.

Chciałabym, by z tamtych praktyk i obyczajów demokratycznych, które Prezydent RP prof. Lech Kaczyński ukształtował w czasie Seminariów Lucieńskich, coś w nas, czyli w środowiskach akademickich, politycznych i opiniotwórczych, przetrwało. Jesteśmy Mu to winni. I nie chodzi tylko o powrót do partnerstwa i wzajemnego szacunku, lecz także o wprowadzenie do dyskursu publicznego swoistej „mody na zasady”, które cenił i praktykował Prezydent RP prof. Lech Kaczyński. Zasady człowieka, który nie udawał, lecz naprawdę był (!) wielkim erudyta, mądrym profesorem i politykiem szanującym partnerów zarówno w życiu akademickim, jak i w polityce.

Dodam, że wciąż dostrzegam problem wizerunku, który towarzyszył Lechowi Kaczyńskiemu zarówno przed Jego tragiczną śmiercią, jak i po niej. Wizerunku, który sprawił, że wielu naszych rodaków nie zdaje sobie sprawy, jak mądrą decyzję podjęli, wybierając Lecha Kaczyńskiego Prezydentem Rzeczypospolitej Polskiej w 2005 roku. Spoczywa na nas obywatelski obowiązek zmiany tego wizerunku i zbudowania obywatelskiej wspólnoty, która wie, jak wielkim mężem stanu był Lech Kaczyński, niezwykle człowiek, mąż, ojciec, profesor, polityk i Prezydent RP.



W SŁUŻBIE RZECZYPOSPOLITEJ...

MARIA GINTOWT-JANKOWICZ

Pierwszy Dyrektor KSAP w latach 1990–2006

Nie znajduję innego tytułu dla tej wypowiedzi o śp. Lechu Kaczyńskim i Jego związkach z „forpocztą służby cywilnej”, jaką od 1993 roku byli absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Na pytanie, jak pamiętam postać Lecha Kaczyńskiego, odpowiem następująco. Wywodzimy się z tego samego Wydziału Prawa i Administracji, przy czym w Jego studenckich latach ja już prowadziłam zajęcia na tym Wydziale i było to bardzo dawno. Lech Kaczyński już będąc znanym uczestnikiem życia publicznego, wyróżniał się rzadko występującymi w tym środowisku cechami, takimi jak skromność i naturalny, ujmujący sposób bycia. Zawsze spokojny, opanowany, obdarzony umiejętnością publicznych wystąpień z jasnym i bardzo wyważonym przesłaniem. Te cechy charakterystyczne rzucały się w oczy zarówno przy okazji wystąpień, obserwowanych z daleka dzięki pośrednictwu mediów, jak i spotkań osobistych. Takim Go pamiętam z rozmów, gdy pełnił urząd Prezesa Najwyższej Izby Kontroli, gdy byłam przyjmowana przez Prezydenta m.st. Warszawy i nie inaczej, gdy pełnił funkcję Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej.

Szczególnie utkwiła w mej pamięci wielka uroczystość w dniu święta 3 Maja 2006 roku w Pałacu Prezydenckim, kiedy miałam zaszczyt być dekorowana przez Prezydenta orderem przyznanym mi w związku z XV-leciem KSAP w gronie osobistości takich jak m.in. Anna Walentynowicz, Andrzej Gwiazda i pułkownik Bogdan Cywiński (Prezes Światowego Związku Żołnierzy AK, zginął w katastrofie pod Smoleńskiem). Rozłożone w czasie różne kontakty potwierdzają refleksję o pełnej odporności

Lecha Kaczyńskiego na to, co nazywamy „zachłyśnięciem się” blaskiem władzy, nie mówiąc o pogoni za dobrami materialnymi czy własną korzyścią. Te rzadkie w naszej rzeczywistości cechy jak uczciwość i skromność w zachowaniu i działaniach Lecha Kaczyńskiego wydawały się cechami organicznymi.

Wiosną 1993 roku pierwsi absolwenci opuszczali Krajową Szkołę. Misją tworzonej już w latach 1990/91 Krajowej Szkoły było pozyskiwanie utalentowanych magistrów różnych kierunków studiów, zdecydowanych pracować dla państwa. Zadanie KSAP polegało na wyposażaniu tych młodych ludzi w wiedzę, umiejętności, a także kształtowaniu postaw koniecznych do tego, aby rzetelnie i skutecznie pracować w administracji Polski, powracającej do świata państw wolnych i demokratycznych.

Do dnia dzisiejszego Krajowa Szkoła działa na podstawie „swojej” ustawy, uchwalonej 14 czerwca 1991 roku, która podporządkowała ją bezpośrednio Prezesowi Rady Ministrów, poza systemem szkolnictwa wyższego, tym samym przesądając o jej aplikacyjnym charakterze. Utworzenie KSAP było rzeczywistą odpowiedzią i skutkiem przełomu 1989 roku. Powstała instytucja przygotowująca do służby społeczeństwu i Rzeczypospolitej zawodowych, rzetelnych, bezstronnych i neutralnych politycznie urzędników. Realizacji tych wyzwań służyła odpowiednia organizacja toku kształcenia, odmienna od zasad akademickich, oraz program kształcenia, trwający półtora roku, nasycony stażami w administracji krajowej i w administracjach zagranicznych, warsztatami i innymi formami zajęć przygotowującymi do pracy w zmieniającym się otoczeniu, również międzynarodowym.

Misja szkoły, cel i polityczno-społeczny kontekst jej utworzenia, ustawowe zadania przesądzają, że ukoronowaniem tego dzieła jest odpowiednie, płynne, tzn. bezpośrednio po uzyskaniu dyplomu ukończenia KSAP, zatrudnienie każdego z absolwentów w administracji publicznej. Wypracowaną w 1990 roku koncepcję utrwaliła ustawa o KSAP, powierzając Prezesowi Rady Ministrów proces odpowiedniego zatrudniania absolwentów.

Z dzisiejszej perspektywy, czyli po ponad 20 latach doświadczeń, istotnych zmian politycznych, społecznych, po odgórnym, ustawowym wysiłkach wprowadzenia służby cywilnej, po uchwaleniu w 1997 roku Konstytucji RP, należy uważnie przyjrzeć się znaczeniu, jakie miał proces pierwszego „zbierania plonów”, czyli zatrudniania pierwszych słuchaczy

Krajowej Szkoły, którzy po zaliczeniu wszystkich zajęć kończyli szkołę na przełomie marca i kwietnia 1993 roku.

Zacznijmy od przypomnienia okoliczności, w jakich pierwsza grupa absolwentów powinna otrzymać konkretne oferty zatrudnienia, odpowiednie do ich kwalifikacji, zainteresowań i motywacji. Ustawowe podporządkowanie Krajowej Szkoły Prezesowi Rady Ministrów miało nie tylko wzmocnić pozycję absolwentów jako przyszłych „menedżerów spraw publicznych”, ale również, a może przede wszystkim, gwarantować odpowiednie i sprawne wywiązanie się państwa z obowiązku ich zatrudnienia. W istocie rola Krajowej Szkoły kończy się z chwilą zakończenia wszystkich zajęć i zaliczeń przez dany rocznik. Szkoła jest odpowiedzialna za poziom przygotowania swoich absolwentów do służby w administracji państwowej, ale tryb i sposób ich pierwszego zatrudnienia, a następnie wykorzystanie potencjału i umiejętności każdego/każdej z nich pozostają zadaniem państwa. To spostrzeżenie prowadzi do sformułowania ogólniejszego wniosku: krytyczny próg przejścia absolwentów przez administrację był wówczas i pozostaje do dziś sprawdzianem jakości zarządzania kadrami administracji państwa we wszystkich aspektach tego zarządzania.

Powracając do pierwszego zatrudnienia w 1993 roku, nie wolno zapominać, że obowiązkom Państwa towarzyszyły rozbudzone oczekiwania i nadzieje młodych ludzi, którym obiecano udział w dokonującej się przebudowie państwa, państwa o nowych celach i kierunkach polityki. Wypada zaznaczyć, że do pierwszej rekrutacji w 1991 roku zgłosili się chętni z całej Polski w liczbie bodajże sześciokrotnie przekraczającej liczbę dostępnych miejsc, poddali się kilkietapowemu konkursowemu postępowaniu z perspektywą pewnego zatrudnienia dla tych, którzy ukończą multidyscyplinarny, aplikacyjny program KSAP.

Uroczystości zakończenia pierwszego cyklu kształcenia (kwiecień 1993) zapowiadały się bardzo obiecująco. Ówczesna Premier Hanna Suchocka była niezwykle życzliwa dopiero „raczkującej” rządowej szkole i podobnie jak Jej poprzednik, premier Jan Krzysztof Bielecki, nalegała, aby nie opóźnić zasilenia administracji młodą i kompetentną kadrami. Nawiasem mówiąc, Hannę Suchocką, podobnie jak braci Kaczyńskich, znałam z czasów uniwersyteckich, co nie było bez znaczenia dla spraw Krajowej Szkoły. Nie mniej istotne było pełne zrozumienie i wsparcie ze strony Jana M. Rokity, pełniącego funkcję Szefa Urzędu Rady Ministrów



Rozłożone w czasie różne kontakty potwierdzają refleksję o pełnej odporności Lecha Kaczyńskiego na to, co nazywamy „zachłystnięciem się” blaskiem władzy, nie mówiąc o pogoni za dobrami materialnymi czy własną korzyścią.

Wizyta w KSAP, 2004 rok

(URM). Warto dodać, że budowa tej „kuźni kadr”, trudności i opory, na jakie byliśmy narażeni, a także oczekiwania i perspektywy słuchaczy były przedmiotem zainteresowania mediów. Publikowano bieżące informacje, wywiady, reportaże również w prasie codziennej. I właśnie w mediach ukazały się informacje, że tylko połowa z 34 absolwentów Pierwszej Promocji może liczyć na zatrudnienie, gdyż tylko tyle odpowiednich ofert pracy URM przekazał Krajowej Szkole. Nasza konsternacja, różne zabiegi i niepokój stopniowo zmieniały się w przecucie klęski. Ta nieoczekiwana sytuacja była dobrym paliwem dla tych środowisk, które od początku, mniej czy bardziej jawnie, torpedowały, a w każdym razie stawiały opór każdej prawdziwie nowej inicjatywie, która miała wzmacniać demokratyzujące się państwo.

Na etapie prac w Sejmie projekt ustawy o Krajowej Szkole był ostro krytykowany. Podnoszono argumenty o trudnej sytuacji budżetu państwa, braku pieniędzy na finansowanie wielu ważnych dziedzin. Wśród przedstawicieli niektórych szkół wyższych narastały protesty oparte na nieporozumieniu, jakoby rząd (wówczas Jana K. Bieleckiego) tworzył nową szkołę wyższą, lekceważąc potrzeby istniejących uczelni o ustalonej renomie. Nie miejsce, aby w tej okolicznościowej wypowiedzi rozwijać temat o znacznie szerszym zasięgu i ciężarze gatunkowym tzw. pełzającej obstrukcji. Ograniczę się do przywołania dwóch podstawowych argumentów, powtarzanych wielokrotnie i przez lata przez orędowników utrzymania *status quo*, czyli zachowania zasobu kadrowego administracji, zastanego w 1989 roku przez rząd premiera Tadeusza Mazowieckiego. Po pierwsze, wszelkie zmiany spowodują niebezpieczną dla funkcjonowania państwa destabilizację, po drugie, „zastani” pracownicy administracji są jedynymi fachowcami, których nie ma kim zastąpić. Były to zręczne hasła, które skutecznie podsycaly niechęć w stosunku do młodych, niedoświadczonych „dyletantów”. Biurokratyczna rutyna, programowa i wyuczona bierność, wykonywanie tylko wąsko zakreślonych zadań państwa, odseparowanego od wolnego świata stanowczo opierały się i były chronione przed ludźmi, znającymi standardy pracy i postaw współczesnych demokracji, języki zachodnie, z motywacją służby państwu, a także gotowością szybkiego uzupełnienia ewentualnych niedostatków w prozaicznej sferze biurokracji administracyjnej. A działo się tak w państwie, które podjęło wyzwania bezprecedensowej transformacji.

Przedstawione powyżej okoliczności towarzyszące tworzeniu Krajowej Szkoły nie mogą być pominięte, jeżeli mamy obiektywnie ocenić proces zatrudniania pierwszych absolwentów. W mojej ocenie odpowiedzi na pytanie, jak to się stało, że w 1993 roku administracja centralna nie była w stanie przygotować ofert pracy dla wszystkich kończących rządową szkołę należy szukać właśnie w tym obszarze - niechęci, obaw przed konkurencją, nieudolności w najlepszym przypadku. W tej krytycznej sytuacji Prezes Najwyższej Izby Kontroli Lech Kaczyński wystąpił z inicjatywą zatrudnienia w NIK wszystkich absolwentów, dla których zabrakło ofert pracy w administracji rządowej. Po przeprowadzeniu niezbędnych formalności połowa pierwszego rocznika, czyli siedemnaście osób, została zatrudniona na relatywnie atrakcyjnych stanowiskach w Najwyższej Izbie Kontroli. Warto dodać, że niektórzy z nich nadal tam pracują.

Nie ulega wątpliwości, że pełne, zgodne z ustawą zatrudnienie pierwszej grupy absolwentów miało kluczowe znaczenie nie tylko w wymiarze indywidualnym, dla każdej z tych osób, ale również dla dalszych losów Krajowej Szkoły. O tym pierwszym wspominałam wcześniej. Atrakcyjne zatrudnienie było logicznym następstwem przeznaczenia 18 miesięcy życia na intensywne kształcenie, jednoznacznie sprofilowane na służbę państwu poprzez wybór zawodowej kariery urzędnika. Krajowa Szkoła tylko otwierała tym odważnym i wartościowym ludziom drogę do tej kariery. A zatem jeżeli w rzeczywistości, wbrew obowiązującemu prawu, ta droga prowadziła by donikąd, to z tej rzeczywistości należałoby wyciągnąć dość oczywiste wnioski: skoro Polska nie czeka na absolwentów instytucji, utworzonej właśnie po to, aby przygotowywać kompetentnych *civil servants* i chętnych do pracy dla państwa, to trudno oczekiwać, że znajdą się następni zainteresowani tym wyborem.

Sformalizowany w ustawie z 1991 roku model Krajowej Szkoły zakłada, warto to powtórzyć, pełne i systematyczne zatrudnianie jej absolwentów w różnych częściach administracji państwowej. Wszelkie nieprawidłowości, w tym opóźnienia, podważają zarówno sens tego wielkiego wysiłku włożonego w utworzenie, a następnie rozwijanie skuteczności tej instytucji, jak i godzą w autorytet państwa i jego wiarygodność. Historia zatrudnienia pierwszego rocznika absolwentów KSAP, poza skutkami dla każdego z nich i dla samej szkoły, ma jeszcze aspekt edukacyjny. Przypadek ten bowiem doskonale ilustruje nie dla wszystkich oczywistą zależność,

istniejącą pomiędzy rządzącymi politykami a otaczającym ich, wciąż dość anonimowym światkiem urzędniczym. Jak podkreślałam wyżej, Premier H. Suchocka i polityczne kierownictwo URM jednoznacznie wyrażało wolę szybkiego, terminowego i sprawnego „przyjęcia KSAP-erów” do pracy. A jednak realizacja tej woli politycznej, nawet w warunkach jasnej podstawy prawnej pozostała (i zawsze pozostaje) w rękach kadry wykonawczej, czyli urzędników.

Napięcie i wysokie tempo prac w owym czasie sprawiły, że dopiero aktualnie stawiane są pytania o motywy, o przesłanki i o to, czym kierował się Prezes NIK Lech Kaczyński, kiedy niejako „z boku” wystąpił z inicjatywą zatrudnienia większej liczby absolwentów KSAP i akcją tę skutecznie przeprowadził. Najkrótsza odpowiedź brzmi - mądrością. Lech Kaczyński znał i rozumiał (to nie było powszechne!) sens utworzenia Krajowej Szkoły, wzorowanej na renomowanej francuskiej szkole rządowej Ecole nationale d'administration oraz ściśle z nią współpracującej. Wiedział, że z najwyższą starannością wypełniamy swoje zadania, i po prostu nam zaufał. W kończącym się ćwierćwieczu co pewien czas powraca dylemat: komu dać szansę, „cynicznej rutynie” czy raczej „kompetentnemu zapałowi”. Lech Kaczyński bez wahań rozstrzygnął na korzyść tej drugiej możliwości.

To krótkie wspomnienie o Prezydencie RP Lechu Kaczyńskim ma w tle środowisko ludzi również „zainfekowanych” klasycznym „l'espit d'Etat”. Współcześnie częściej mówi się o państwowcach i myślę, że właśnie ta postawa łączyła Prezydenta Lecha Kaczyńskiego z nami, budowała Jego zaufanie do środowiska, czego znakomitym przykładem jest postać i kariera Władysława Stasiaka. Nie wiem, czy mam prawo w tym miejscu podzielić się z Czytelnikiem myślą, że ofiarna służba swojemu państwu może nawet w czasie pokoju prowadzić do utraty życia.



NOWA ADMINISTRACJA DLA WARSZAWY

DARIUSZ KACPRZAK

Właśnie rozpocząłem pracę w Urzędzie Dzielnicy Praga-Północ m.st. Warszawy. Wcześniej nie miałem styczności z administracją. Do tego momentu sensem mojego życia był taniec towarzyski. Zajmowałem się nim zawodowo - najpierw jako zawodnik, a następnie trener. Nie chcę wdawać się w szczegóły, ale to paradoksalnie taniec związał mnie z administracją. Nigdy wcześniej bym nie przypuszczał, że jedno z drugim może mieć ze sobą cokolwiek wspólnego. A jednak...

Był rok 2003. Zajmowałem stanowisko Naczelnika Sekretariatu Rady rzeczonoj już Dzielnicy. Któregoś dnia, na prośbę ówczesnego Prezydenta Miasta, wyznaczono mnie do zespołu reprezentującego stolicę w transmitowanym przez telewizję „Narodowym Teście Inteligencji”. Mielśmy stoczyć rywalizację z samorządem krakowskim: Miasto Stołeczne Warszawa kontra Królewskie Miasto Kraków. Wygrała Warszawa, choć jedno i drugie prasa okrzyknęła mianem „najinteligentniejszych” miast w Polsce. Pana Prezydenta rozpieła duma. Warszawscy urzędnicy okazali się najlepsi! Skądinąd wiem, że bardzo mu na tym zwycięstwie zależało. Aż do samego rozpoczęcia zmagania z przejściem dopytywał się o stan naszych przygotowań. Wkrótce po tym spotkaliśmy się z Nim na kawie. Podczas rozmowy wręczył każdemu z uczestników coś w rodzaju dyplomu o treści:

„Serdecznie dziękuję za reprezentowanie Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy w Narodowym Teście Inteligencji zorganizowanym w dniu 19 października 2003 r. Gratuluję osiągniętego wyniku w rywalizacji z samorządem Królewskiego Miasta Krakowa”.

Ktoś mógłby pomyśleć, że to w gruncie rzeczy błaha sprawa, ale sukces ten był swoistym symbolem dopiero co wdrożonej przez Pana Prezydenta



*Gdy tylko chciał, potrafił szybko przełamywać bariery i skupiać wokół siebie ludzi.
Dlatego też z łatwością dobierał sobie wartościowych współpracowników.*

Lech Kaczyński z dyrektorem Janem Ołdakowskim i pracownikami Muzeum
Powstania Warszawskiego, październik 2005 roku

reformy ustroju Warszawy. Dodam, niezwykle trudnej, polegającej na stworzeniu nowego urzędu dla całego miasta w miejsce dotychczasowych, konkurujących ze sobą gmin. Jak donosiła wówczas prasa, „[...] dokonano rzeczy niemożliwej. Lech Kaczyński w ciągu zaledwie kilku miesięcy zbudował nową administrację miasta”. Nie ukrywam, że jako „nieopierzonemu” samorządowcowi niezwykle mi to imponowało. Tym bardziej cieszyłem się z podpisanego przez Niego dyplomu. Do dzisiaj mam go w swoim gabinecie.

Minął nieco ponad rok, a Prezydent Lech Kaczyński przeniósł mnie na stanowisko Dyrektora Biura Rady m.st. Warszawy. Od tego momentu nasze kontakty się zintensyfikowały. Wartością samą w sobie było to, że teraz już z bliska mogłem obserwować pracę Prezydenta Lecha Kaczyńskiego na rzecz miasta. To jak za Jego sprawą się ono zmieniało. Był to czas moich pierwszych tak poważnych doświadczeń zawodowych. Okres, który ukształtował mnie jako samorządowca. A miałem z czego czerpać, bo i zasługi Prezydenta Lecha Kaczyńskiego nie są małe. Wspomnę chociażby, że w tym czasie utworzył On w każdej z dzielnic wydziały obsługi mieszkańców, doprowadził - zaledwie w ciągu jedenastu miesięcy - do uruchomienia Muzeum Powstania Warszawskiego, przyczynił się do uruchomienia Muzeum Historii Żydów Polskich oraz wskazał lokalizację pod budowę Centrum Nauki Kopernik. Niewiele osób pamięta, że Prezydent Lech Kaczyński znacząco wpłynął również na poprawę funkcjonowania i finansowania stołecznej służby zdrowia, kultury i bezpieczeństwa. Z perspektywy współpracownika, wbrew niektórym opiniom, mogę stwierdzić, że sprawnie zarządzał stolicą, a było to o tyle trudne, że przez sporą część swojej kadencji nie miał większości w Radzie Miasta. Pomimo to, o czym niewiele osób pamięta, w roku 2005 uzyskał absolutorium za rok poprzedni - w głosowaniu imiennym poparło Go 32 z 60 radnych. Zdając sobie sprawę, że może to mieć znaczenie dla dalszej Jego kariery, wiele osób pracowało na sukces tego głosowania.

Nadszedł w końcu czas, kiedy z racji zajmowanego przez siebie stanowiska musiałem wziąć udział w przygotowaniach i akcie złożenia urzędu przez Lecha Kaczyńskiego w związku z Jego wyborem na Prezydenta Polski. Gros stołecznych urzędników było niepokieszonych. Po części z powodu sympatii teraz już do Prezydenta Polski, a po części ze względu na przerwanie realizacji dalszych Jego wizji rozwoju miasta, w tym budowy Parku Technologicznego czy chociażby rozbudowy transportu szynowego.

W tym zakresie Warszawa niewątpliwie wiele straciła, ponieważ niektóre z tych projektów nie doczekały się realizacji do dnia dzisiejszego.

Nowe wyzwania związane z prezydenturą Polski nie zmieniły Lecha Kaczyńskiego. Już po objęciu tego urzędu pozostawał z nami, urzędnikami warszawskiego Ratusza, w kontakcie. Pomimo natłoku spraw potrafił wygospodarować miejsce w kalendarzu na spotkania. Wtedy mieliśmy okazję poznać Go z zupełnie innej strony, nie urzędniczej, lecz towarzyskiej. Co charakterystyczne, rozmawiał absolutnie z każdym. Nie miały dla Niego znaczenia zajmowane stanowisko czy stopień zażyłości. Gdy tylko chciał, potrafił szybko przełamywać bariery i skupiać wokół siebie ludzi. Dlatego też z łatwością dobierał sobie wartościowych współpracowników. W warszawskim Ratuszu miał ich wielu. Bez wątpienia był erudytą. Wszyscy słuchali Go z uwagą i zaciekawieniem. Mam wrażenie, że lubił i cenił te spotkania. Potwierdzeniem tego niech będzie sytuacja, kiedy podczas rozmowy ze mną podeszła do Pana Prezydenta jedna z ważniejszych osób z Jego Kancelarii, dyskretnie przypominając Mu o konieczności opuszczenia spotkania ze względu na inne ważne obowiązki. Na jednej sugestii się nie skończyło. Pan Prezydent opowiadał dalej. W końcu o pomoc została poproszona Pierwsza Dama Maria. Ta interwencja musiała być skuteczna. Pan Prezydent się ze mną pożegnał, ale jak się okazało, nie na długo. Za chwilę wrócił z uśmiechem na twarzy, mówiąc, że wywalczył dodatkowe pięć minut. Mógł zatem rozmawiać dalej z innymi uczestnikami spotkania. W tym samym czasie na horyzoncie pojawili się funkcjonariusze Biura Ochrony Rządu. Wtedy już było wiadomo, że kolejnych pięciu minut nie będzie.

Dzisiaj, jako Zastępca Burmistrza Pragi-Północ m.st. Warszawy, dostrzegam wśród samorządowców deficyt osób pokroju Prezydenta Lecha Kaczyńskiego - dobrze przygotowanych do swojej roli, mających poczucie misji i wizję. Takich, którzy wykazują się wysoką kulturą osobistą, szacunkiem do innych i autorefleksją. Po prostu autorytetów! Być może polityka się zmieniła, być może wymaga innych cech osobowościowych, ale sentyment do sposobu sprawowania urzędu, jaki reprezentował Prezydent Lech Kaczyński, pozostał.



NOWE KADRY W NOWYM PAŃSTWIE

ROZMOWA Z JAROSŁAWEM KAŻMIERSKIM

I Promocja KSAP

Jaka jest pierwsza myśl, która się u pana pojawia, gdy przywołuje pan sylwetkę Lecha Kaczyńskiego?

Cóż, że niewątpliwie była to mąż stanu, który zawsze z wielką troską podchodził do spraw państwowych i stawiał je na poczesnym miejscu. Wiele zdziałał na rzecz dobrej administracji i dobrego zarządzania sprawami publicznymi - w sposób, który odpowiada oczekiwaniom obywateli.

Prezydent Lech Kaczyński jest znany głównie jako polityk, prezydent, poseł, szef partii. Może więc trochę ucieka państwowa i urzędnicza część jego biografii. A przecież propaństwowy etos był dla niego bardzo ważny?

Nie wiem, czy ucieka, ponieważ oczywiście był politykiem, ale takim, który jednak potrafił porozumieć się z innymi, nie tylko politykami, właśnie w sprawach państwowych. Doceniał i dostrzegał u innych zaangażowanie w te kwestie, nawet jeśli politycznie były to osoby na nieco innych pozycjach. Oczywiście to pewnie też zależało od różnych sytuacji. Stanowiska, które piastował, były i mniej, i bardziej polityczne. Prezydent z racji tego, że jest wybierany w wyborach powszechnych, reprezentuje swoich wyborców. Inaczej wygląda to wtedy, kiedy np. był Prezesem NIK czy ministrem. Ja myślę, że Lech Kaczyński nie był jednak ministrem partyjnym, lecz realizował własną wizję działań w obszarze sprawiedliwości. Musiał wtedy porozumieć się z innymi politykami, którzy reprezentowali różne wizje. Dwadzieścia

lat temu była też inna sytuacja, jednak zawsze trzeba widzieć priorytety. Są „przeciwnicy” ważniejsi i tacy, z którymi można się spierać później.

Prezydent Kaczyński uważał, że państwo jest czymś ważnym niezależnie od tego, co się mówi o jego zadaniach i funkcjach, dlatego potrafił porozumieć się z różnymi osobami z życia publicznego i politycznego. Mocno przywiązywał wagę do instytucji państwa i starał się je wzmacniać.

Oczywiście. Myślę, że zawsze potrafił poruszać się w ramach wyznaczonych przez określone instytucje. Czasem takie czy inne działanie mogło być kwestionowane czy uznane za kontrowersyjne, ale to normalne. Nie da się napisać konstytucji czy nawet zwykłej procedury wewnętrznej, która wszystko przewidzi i rozpisze wszystkie zachowania. Nie jesteśmy robotami, lecz ludźmi i bardzo ważnym komponentem działalności publicznej jest wewnętrzna postawa, która pozwala nam zachowywać się przyzwoicie.

A nie uważa pan, że Prezydent Kaczyński widział trochę więcej i miał umiejętność szybszego rozumienia pewnych kwestii? Tutaj myślę też o samej roli Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, ponieważ on jako pierwszy był tym, który postawił tak mocno na absolwentów.

Wtedy, w 1993 roku, niewątpliwie jego postawa miała bardzo duże znaczenie i Szkoła oraz absolwenci wiele mu zawdzięczają. Wtedy był taki okres, że między otwarciem Szkoły a ukończeniem jej przez pierwszy rocznik zmieniły się chyba trzy czy cztery gabinety rządowe i trudno było dostrzec ciągłość działania. Chociaż wszyscy premierzy deklarowali wsparcie dla idei Szkoły, to może z tego względu, że krótko urzędowali, nie byli w stanie przekuć tego w konkretne czyny. Lech Kaczyński, jako Prezes Najwyższej Izby Kontroli, miał szansę to wsparcie zmanifestować. Dostrzegł rolę KSAP, która niewątpliwie wykraczała poza doraźne działania, oraz to, że potrzeba odpowiednich osób na różne stanowiska. Myślę, że widział w nas ludzi, z którymi może realizować wizję przebudowy instytucji państwowych w duchu, który odpowiada potrzebom państwa demokratycznego.

Czy można powiedzieć, że decyzją o przyjęciu siedemnastu absolwentów w pewien sposób też uratował Krajową Szkołę?

Trudno mi jednoznacznie odpowiedzieć, choć takie głosy słyszałem. Każdy z nas miał różne propozycje – lepsze i gorsze. Na pewno Lech Kaczyński przyczynił się do rozwoju KSAP i dla nas była to wielka szansa. Zawsze będę mu wdzięczny za docenienie nas i zaufanie naszemu środowisku.

Zaufanie do KSAP, jakości kształcenia w Szkole i do absolwentów było chyba widoczne przez całą dalszą karierę Lecha Kaczyńskiego. Na różnych etapach otaczał się właśnie absolwentami KSAP i przyjmował do pracy kolejnych. A gdy słyszał, że ktoś jest absolwentem KSAP, to przychylniej patrzył na taką osobę, co widać po stanowiskach, które przydzielał.

Tak, to prawda, bywał tu konsekwentny. Myślę, że miał też dobrą rękę, ponieważ postawił na właściwych ludzi, którzy go nie zawiedli. Oczywiście kiedy przyjmował nas wtedy do pracy w NIK, to postawił sprawę jasno: Prezes nie będzie nas specjalnie wspierał i monitorował; tylko od nas zależy, czy damy sobie radę. Ale kiedy miał okazję, to wspierał tych, którzy byli tego warci, i dał im szansę. Oni zaś mu się odwdzięczyli tak jak Władek Stasiak. Wspierali go i stali się niemal równorzędnymi partnerami.

A jak pan go zapamiętał jako szefa? Był wymagający i twardy?

Rzadko miałem z nim do czynienia jako szefem, bo dystans służbowy był duży. Odczuwałem jednak z jego strony swego rodzaju życzliwość dla materiałów, które miałem okazję przygotowywać (a z dzisiejszej perspektywy widzę boleśnie ich niedostatki). Na pewno nie był szefem, który rozstawiał wszystkich po kątach. Jego sposób zarządzania Izbą nie był autorytarny. Niewątpliwie bardziej pociągał ludzi za sobą wizją, niż pędził przed sobą z batem w rękę.

Uchodził trochę za osobę, która wymaga zaufanego otoczenia w sprawach codziennych. Nikt nie odważył się jednak opracować materiału bez należytej staranności, bo zwyczajnie nie wypadało. W ten właśnie sposób potrafił oddziaływać na podwładnych.

Okres, w którym i pan, i Lech Kaczyński wchodziście do NIK, był bez mała rewolucyjny. To była Izba przepełniona starymi kadrami z dawną mentalnością

i Lech Kaczyński ją zmieniał. Zastanawia mnie, jak ta zmiana wyglądała z pana strony i pozostałych pracowników, z którymi miał pan styczność?

Na początku lat 90. NIK nie była postrzegana jako awangarda przemian. Chociaż Lech Kaczyński nie był pierwszym prezesem solidarnościowym - był przecież prezes Pańko - to jednak, można powiedzieć metaforycznie, zastał Izbę drewnianą, a zostawił murowaną. W pierwszym kwartale bodajże 1992 roku była to instytucja konserwatywna. Z wierzchu niewiele się zmieniło w porównaniu z tym, co było wcześniej, jeśli chodzi o pewną mentalność i przygotowanie. A kiedy Prezes odchodził ze stanowiska, po przyjęciu nowej ustawy, NIK była przygotowana do działania jak instytucja europejska. Nie mieliśmy się już czego wstydić, ponieważ pod względem kompetencji instytucjonalnych, sposobu działania, procedur i komunikacji Izba była już w czołówce europejskiej. Wcześniej obowiązywała ustawa z 1980 roku i to dzięki Lechowi Kaczyńskiemu zostało przyjęte nowe prawo, w pełni odpowiadające światowym standardom demokratycznym. Sam Lech Kaczyński - jak pamiętam - uznawał, że może spokojnie odejść, zostawiając NIK otwartą na nowe wyzwania. To było jego dzieło.

To też pokazuje, że dla Lecha Kaczyńskiego celem było zmienianie państwa i służba nieco inaczej rozumiana.

Na pewno Lech Kaczyński promował pogląd, że NIK ma służyć obywatelom i państwu. Nie chodziło przy tym o pilnowanie, „czy nie kradną”, czyli służbę quasi-policyjną, lecz o stworzenie instytucji niezależnej, która będzie realizować określoną misję nakierowaną na promowanie nowoczesnego zarządzania publicznymi funduszami, czyli niezbędny element demokratycznego państwa.

A jak starsi pracownicy Izby, którzy pamiętali jeszcze poprzednie czasy, zapatrywali się na zmiany? Z przerażeniem czy może przekonywali się do wizji forsowanej przez Lecha Kaczyńskiego?

Raczej różnie, pewnie zależnie od stanowiska. W większości jednak, przynajmniej jeśli chodzi o osoby, z którymi pracowałem, odbierali ten kierunek pozytywnie, wiedząc, że podnosi to rangę instytucji, prestiż,



Lech Kaczyński – jak pamiętam – uznawał, że może spokojnie odejść, zostawiając NIK otwartą na nowe wyzwania. To było jego dzieło.

Odznaczenia dla pracowników NIK, 3 marca 2009 roku

a także zwiększa zaufanie do niej. Przystawali być też postrzegani jako tacy smutni panowie, ponieważ stali się reprezentantami instytucji istotnej i niezależnej. Ta niezależność zaś bardzo szybko się przejawiała, zwłaszcza jeśli chodziło o samego Prezesa Kaczyńskiego.

Najlepszym efektem były wyniki późniejszych badań zaufania.

Tak, potwierdziło się, że to był kierunek społecznie akceptowany. Dziś NIK ma określony, wysoki status i postrzeganie społeczne, co wydaje się teraz naturalne. Ale kiedy trafialiśmy do Izby, była to tajemnicza instytucja, w której nie wiadomo, co się działo, a nawet mało kto kojarzył, gdzie się ona mieści. Dzięki Lechowi Kaczyńskiemu Prezes NIK stał się osobą rozpoznawalną i szanowaną.



BYŁ TYPEM PAŃSTWOWCA

ROZMOWA Z MIROSŁAWEM KOCHALSKIM

II Promocja KSAP

Panie Prezesie, głównym i najważniejszym pytaniem, na jakie ma nam odpowiedzieć i ta publikacja, i nasza rozmowa, jest to, dlaczego Prezydent Lech Kaczyński powinien być patronem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, dlaczego sobie na to zasłużył i dlaczego jest tak naprawdę najlepszą osobą, żeby takim patronem być.

Po pierwsze, to Lech Kaczyński zarówno w zakresie wizji państwa, Warszawy jako miasta i poprzez całą swoją działalność – odnoszę się w szczególności do tego okresu już po 1989 roku – był absolutnie typem państwowca. Jeżeli wrócimy do tego, co legło u podstaw Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, chodziło przecież o wychowywanie, przygotowywanie i promowanie ludzi, którzy już w wolnej Polsce, dzięki swojej wiedzy i postawie, mieli budować nasze państwo, być przykładem i realizować określone standardy, to mamy pełną spójność w tym zakresie. Postawę państwowca potwierdzał swoją aktywnością na wszystkich etapach swojej kariery. Po drugie, na początku lat dziewięćdziesiątych Profesor Lech Kaczyński został prezesem NIK, czyli instytucji o przeszłości dalece odbiegającej od instytucji audytorskiej w demokratycznym, nowoczesnym państwie. Gdy Lech Kaczyński miał okazję zatrudnić pierwszy rocznik absolwentów, to prawie wszyscy, czy też zdecydowana większość, właśnie tam trafili. Wynikało to z wizji państwa, konieczności jego odbudowy i co niezwykle ważne, postawienia na młodych ludzi. Gdy spojrzysz na zdjęcia Pana Prezydenta z różnych okresów, to widać, że zawsze skupiał wokół siebie bardzo dużo młodych ludzi, którzy swoją aktywność zaczynali już po roku 1989 czy troszkę wcześniej i mieli nowe wyobrażenie o państwie, co Lech Kaczyński doskonale rozumiał jako teoretyk i praktyk.

Ta duża grupa osób, którą wtedy przyciągnął do Najwyższej Izby Kontroli, została z nim później na lata. Pełniła też funkcje i w samorządzie warszawskim, i w Kancelarii Prezydenta. Najlepszym przykładem jest również świętej pamięci Władysław Stasiak, który od Najwyższej Izby Kontroli, jako absolwent Pierwszej Promocji KSAP, został do końca.

Pan Prezydent był świetnym szefem i człowiekiem. Zawsze potrafił skupić takich ludzi wokół siebie, którzy chcieli z nim być i rozmawiać nie tylko o sprawach służbowych, lecz także prywatnych. Stanowił on wzorzec, przestrzegał standardów.

A jak pan poznał Prezydenta Lecha Kaczyńskiego?

Był rok 2002, koniec listopada albo początek grudnia. Moja żona i ja byliśmy z córką u lekarza. Nie wyłączyłem telefonu, choć powinienem był to zrobić. I właśnie wtedy zadzwonił do mnie Pan Prezydent. Przedstawił się: „Nazywam się Lech Kaczyński, byłem ministrem sprawiedliwości”. Zanim Prezydent skończył ostatnie zdanie, przedstawiłem się, bo chyba nigdy wcześniej nie rozmawiałem bezpośrednio z kimś, kto już miał takie osiągnięcia. Wyszedłem, a Prezydent powiedział, że chce ze mną porozmawiać – jest parę pomysłów na zarządzanie Warszawą. Oczywiście byłem wielce zaszczycony. Dlatego gdy prezydent powiedział, żebym przyjechał, to tak zrobiłem. Wiem, że był wtedy przeziębiony, i to mocno. Powiedział, że jednym z priorytetów, jeśli chodzi o Warszawę, jest transparentność, jeśli chodzi o zakupy i zamówienia publiczne, a także kontrakty – ich jawność i przede wszystkim efektywność. Tym bardziej że kwestia uczciwości i standardów etycznych była mocno podkreślana w kampanii wyborczej Pana Prezydenta. Pamiętam, jak rozmawialiśmy – to była bardzo ciepła rozmowa. Wspomniałem o tym, że kiedyś zajmowałem się przetargami. Na to prezydent odpowiedział: „Ale ja potrzebuję konkretnych osób do działania”. Dość szybko odpowiedziałem na propozycję. Już teraz nie pamiętam, ile upłynęło czasu – czy był to ten sam dzień, czy następny. Prezydent powiedział, żebym przyszedł do pracy. W 2002 roku w ratuszu było dosłownie kilka osób do zarządzania stolicą państwa i największego miasta w Polsce, a do tego dochodziły przecież zmiany ustrojowe Warszawy.

Lech Kaczyński nie mógł więc o nic podpytać poprzedników.

Niektórzy, szczególnie ci, którzy dzisiaj nie zgadzają się ze świętej pamięci Prezydentem Lechem Kaczyńskim, powinni pamiętać, że w roku 2002 Prezydent zastał, o ile dobrze pamiętam, 11 oddzielnych gmin z samodzielnymi budżetami. Odnosząc się do kultury korporacyjnej, to tak, jakby stworzyć nowy koncern, który się składa z 11 firm, które dotychczas ze sobą bardzo słabo kooperowały. W przypadku Warszawy przez rok wszystko zostało poskładane w jeden organizm, czego się niestety nie docenia, a co było kluczowym wyzwaniem zarządczym na początku kadencji w Warszawie. Każdy top menedżer, który zarabia ogromne pieniądze, uznałby za ogromny sukces utworzenie w ciągu roku jednolitego organizmu z budżetem i planami inwestycyjnymi. Lech Kaczyński zebrał ludzi, którym zaufał i wyznaczył kierunek. Wtedy też znalazłem się w ratuszu. To były inne czasy - dzisiaj mamy telefony, iPhone'y, komputery, a ja pamiętam, jakie było wyposażenie w tych biurach. Nikt nie patrzył na warunki, siedziało się w jednym pokoju po 5, 6 osób. Weszły nowe przepisy ustrojowe i Warszawa nie stanęła, mieszkańcy mogli korzystać z usług publicznych. Wtedy była też dość ciężka zima, a miasto zaczęło funkcjonować jak zintegrowany podmiot. W oparciu o te kadry udało się stworzyć nową administrację według standardów, które wyznaczył Pan Prezydent. Udało się wszystko zrobić w dużym spokoju społecznym, a nawet zmniejszyć zatrudnienie. Trudno wskazać podobny przypadek w Polsce.

Myślę, że Prezydent o każdym z nas wyrabiał sobie zdanie, i to - można powiedzieć - w boju. Pojawiały się też trudne kwestie kontraktów i przetargów oraz upubliczniania informacji o nich. Do dzisiaj funkcjonuje narzędzie informatyczne, które uruchamiał Pan Prezydent. Między innymi mnie poprosił, żeby opracować je wraz z zespołem. Chodzi o rozwiązanie informatyczne, w którym można się dowiedzieć wszystkiego o warszawskich przetargach. Są informacje o spółkach miejskich, dzielnicach, trybach zamówień, oferentach i aneksach, a wszystko łatwo sprawdzić. Śmiem twierdzić, że niewiele firm dysponuje czymś podobnym nawet do użytku wewnętrznego, a co dopiero miast! Zostało to zrobione chyba w lutym i to było pierwsze moje zadanie. Do dzisiaj wspominam, jak rozmawialiśmy o tym z Panem Prezydentem i nie mieliśmy pewności,

że w tamtych warunkach technicznych wszystko się uda. Ale zadziałało! A prezydent to symbolicznie uruchomił. To drobiazg w internecie, który też pokazuje, ile dzisiaj zostało w Warszawie po Lechu Kaczyńskim. Dziś mówimy zarówno o warstwie materialnej, jak i duchowej, czyli tym, co powinno być w przekazie do osób, które tutaj mieszkają, ale także do Warszawy przyjeżdżają. Sztandarowym projektem było Muzeum Powstania Warszawskiego, towarzyszył temu stres, czy damy radę wszystko wykonać i zaprezentować.

Trwało to 11 miesięcy.

Zgadza się. Pracowałem w odpowiedzialnym za to zespole. Mógłbym opowiedzieć wiele anegdot, ale prawda jest taka, że była to ciężka praca. Druga rzecz to Muzeum Historii Żydów. U władzy była wtedy opcja SLD-owska. W porozumieniu z różnymi opcjami politycznymi udało się Panu Prezydentowi doprowadzić projekt do fazy realizacji. Rozpoczął się też projekt Muzeum Sztuki Nowoczesnej. Nie został jednak zrealizowany. Siedzimy niedaleko placu Piłsudskiego. Proszę pamiętać, że następczyni Pana Prezydenta zastała zawarty kontrakt z Budimexem za ok. 220 milionów złotych. Mielibyśmy fantastyczny obiekt będący nawiązaniem do państwowości czasów II Rzeczypospolitej i ratusz, nierozrzucony w różnych miejscach. Kontrakt został unieważniony, być może przez zawiść polityczną, bo byłby to pewien symbol, dużo pracowaliśmy przy tym projekcie.

Dziś możemy korzystać z SKM, a kto zaczął realizować projekt - Prezydent Lech Kaczyński!

Potem widziałem, z jaką pompą otwierano końcówkę pierwszej linii metra warszawskiego, tymczasem całość została zakontraktowana i doprowadzona do fazy realizacji za czasów świętej pamięci Lecha Kaczyńskiego. Już gdy urzędował w Pałacu Prezydenckim, bardzo się starał, żeby zapewnić finansowanie ze środków UE na ostatnie stacje.

Jeszcze Centrum Nauki Kopernik.

Wkopano kamień węgielny pod Centrum Nauki Kopernik. Długo analizowaliśmy, jak je zbudować, bo były problemy budowlane związane z pasem drogowym.

Do dziś trwa spór z tym związany.

Tak, ale rozstrzygnięcie konkursu przecież nastąpiło, w co nie wierzyli nawet architekci. O ile pamiętam, konkurs był powtórzony, przede wszystkim ze względów formalnych.

Inne osiągnięcia to zintegrowanie finansów miasta, dobre zarządzanie gotówką i ogromne oszczędności finansowe. Prezydent nie bał się też nowych instrumentów zarządczych, jak pierwsza próba odbudowy Pałacu Saskiego w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Pierwszy przykład takiego działania.

Owszem, ostatecznie się nie udało, postawiono rygorystyczne warunki. Być może rynek nie był na to przygotowany, ale rejon ten to nie jest pole do eksperymentów, takie można robić w swoim ogródku... Kolejna sprawa - stadion Legii. Przecież pierwsza próba jego wybudowania była w formule ppp. Dopiero w drugim podejściu, gdy zmieniły się władze w Warszawie na PO, miasto w całości sfinansowało budowę stadionu i wyłożyło wszystkie pieniądze.

Warszawa miała zatem szczęście do świętej pamięci Prezydenta. Miał ogromny wpływ na zdefiniowanie charakteru Warszawy, rozumiał, czym jest tożsamość miasta: nawiązania do historii, a jednocześnie pójście do przodu. Prezydent był zdeterminowany, żeby to wszystko realizować, ale jednocześnie dał nam dużą samodzielność.

Pamiętam do dzisiaj sytuację z grudnia, gdy Prezydent złożył przysięgę. Wtedy była dość duża śnieżycą. Lech Kaczyński jechał na lotnisko około 22.30 Zadzwoił do mnie i zapytał, gdzie są pług i piaskarki. Ja na to: Panie Prezydencie, o 22 muszą zjechać, żeby zatankować paliwo, narzucić piachu z solą, dosypać chemii, zmienić kierowcę... Akurat działo się to wtedy, gdy kolumna prezydencka jechała na lotnisko. Oczywiście nie mówił tego z żadną złośliwością, bo doskonale rozumiał sytuację. To były zawsze miłe i sympatyczne rozmowy.

Lech Kaczyński zawsze mocno wiązał się z instytucją, którą kierował. Tak samo było w przypadku NIK. Przez lata wspomagał kolejnego prezesa swoimi radami. Później było Ministerstwo Sprawiedliwości, któremu się poświęcił bez



Prezydent rozumiał, czym jest tożsamość miasta: nawiązania do historii, a jednocześnie pójście do przodu.

Wystawa „Nowe oblicze Traktu Królewskiego”, czerwiec 2006 roku

reszty, i prezydentura Warszawy, czyli „oczko w głowie”. Wracał do tego często już jako Prezydent Polski.

Prawda, oczko w głowie. Lech Kaczyński był osobą bardzo ciepłą, jeśli chodzi o nawiązywanie kontaktów. Praca w samorządzie polega na tym, że ma się bezpośredni kontakt z mieszkańcami. Dla ministrów natomiast partnerem są najczęściej inni biurokraci i politycy. W samorządzie bardzo ważna jest też pozycja prezydenta miasta. Bardzo łatwo zweryfikować, jak toczy się praca i jakie są standardy. Panuje duże zainteresowanie jakością świadczenia usług miejskich. To właśnie od Prezydenta Lecha Kaczyńskiego zaczął się proces podnoszenia standardów usług publicznych w Warszawie. Śmieci, drogi, czystość, oświetlenie – można sprawdzić, od kiedy wszystko egzekwowano. Nie chodzi tu od razu o zastrzyk miliardów złotych, tylko proste zasady: jak masz odśnieżać, to odśnieżaj, sprzątać – sprzątaj, jeśli musisz żarówki wymieniać, to wymieniaj. Prezydent się tym interesował. Jeździł, patrzył, potrafił złapać za telefon, czyli był dobrym gospodarzem. Nie był tak mocno restrykcyjny, by od razu odwoływać ludzi, ale były takie przypadki. A Warszawa przestała być brudnym miastem. Lech Kaczyński był osobowością, liderem. A za zmianami stał zespół ludzi, który ciężko pracował zgodnie ze standardami wyznaczonymi przez Prezydenta.

Chodziło o etos państwowy, że urzędnicy i administracja to jednak służba ludziom i obywatelom. Stąd też pewnie idea wydziałów obsługi mieszkańca.

Chodzi o to, że państwo ma pracować na odpowiednim poziomie, a nie, używając ostrzejszych słów, po dziadowsku. Każdy widział placówki bankowe oferujące usługi według standardów najlepszych z możliwych, i to było możliwe do zrobienia w mieście. Dzisiaj prawie wszędzie w urzędzie jest europejski poziom. To była kwestia swoistej zmiany kulturowej właśnie w oparciu o etos służby. Jeżeli ktoś chce, żeby państwo funkcjonowało lepiej, i przychodzi do pracy, to kluczowa jest ogromna pracowitość. Panu Prezydentowi to się udało w trzy lata, choć krytykowano, że było za mało inwestycji. Tymczasem żadna spółka w Polsce, nawet zachodnia, więcej by nie zrobiła, jeśli chodzi o inwestycje. Pracowało się dużo, także po 6 dni w tygodniu, a gdy trzeba było – także w sobotę i niedzielę. Znaczna część liderów co robi? Nie pracują tyle, przesuną sobie terminy, podpiszą coś

za półtora dnia. A szef miasta dużo pracował, podobnie było, gdy Lech Kaczyński był Prezesem NIK.

Można powiedzieć, że walczył z bylejąkością służby publicznej i administracji państwowej znaną z PRL, po prostu zmieniał standardy pracy.

Tak rzeczywiście było – nie lubił bylejąkości, starał się to zmieniać. Był szefem, którego się szanuje i pamięta przez lata. Nie można było przy takim szefie zwyczajnie „nawalić”, przyjść z niedopracowanymi dokumentami czy programem, przygotować coś nieprzemyślanego. Czasami w dość stanowczych słowach nam to wypominał. Panowała atmosfera sprzyjająca temu, by ludzie się starali.

Lech Kaczyński mocno przywiązywał wagę do szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Nie chodziło tylko o budowę nowoczesnej struktury straży miejskiej czy wzmacnianie policji, lecz także o bezpieczeństwo kulturalne, edukacyjne, zdrowotne czy właśnie wyłaniające się z WOM-ów – antykorupcyjne.

Zgadzam się, bezpieczeństwo pojmował kompleksowo. Wiadomo, że państwo nie może się rozwijać w takim samym tempie w różnorodnych dziedzinach. Gdzieś jest trochę lepiej, tu troszkę gorzej, ponieważ są różni ludzie z różnymi priorytetami. Ponadto nigdy nie ma na wszystko wystarczająco dużo pieniędzy – chodzi o ogromne koszty. Wszystko jest jednak ze sobą zintegrowane. Dobry lider patrzy całościowo, a jeśli mówi o jakichś zasadach, to sam ich przestrzega. Czasami trzeba wybierać, co się będzie szybciej rozwijało, a co mniej, tu dajmy więcej pieniędzy, tam zaś mniej. To już są wybory menedżerskie, wyrażają priorytety polityki Prezydenta.

Osiągnięcia prezydentury Lecha Kaczyńskiego w Warszawie są często zapomniane z różnych względów. Także dlatego, że to był krótki okres. Później nastąpiła wieloletnia era Hanny Gronkiewicz-Waltz, która trwa do dzisiaj. A pani prezydent była beneficjentką wielu decyzji poprzednika. To ona otwierała i Centrum Nauki Kopernik, i most Północny, i koniec linii metra.

Gdy pani prezydent Gronkiewicz-Waltz objęła władzę, otrzymała kontrakt na most Północny w formule zaprojektuj-wybuduj. Potem unieważniono

przetarg na most Północny, bo dużo kosztował. Warszawiacy jeżdżą mostem Północnym później, niż mogliby, bo powiedziano, że za dużo będzie to kosztować. Warto jednak porównać to, co dostała na stół, z tym, co później zrealizowano.

To prawda, istniała koncepcja tego mostu.

Były różne koncepcje, ale np. kontrakt na odbudowanie Pałacu Saskiego, który został zerwany pod pretekstem jakichś ruin, „wartościowych skarbów”, bo te piwnicy były odkopane i każdy widział, że nie chodzi o żadne wartości historyczne. Kupa gruzu, trochę fundamentów, które można było przykryć szkłem i zrobić z tego ekspozycję. A tu zawiść polityczna, że byłby kolejny element utożsamiany z Prezydentem Kaczyńskim. Most Północny mógł ruszyć z realizacją w 2006 roku. To też było poprzedzone miesiącami ciężkiej pracy, by ruszył przetarg w formule zaprojektuj-buduj. Most co prawda koniec końców powstał, ale to też pokazuje, ile inwestycji rozpoczęto w tamtym czasie.

Krażymy tak naprawdę wokół jednej ważnej cechy Prezydenta Lecha Kaczyńskiego, nie nazywając jej wprost, a mianowicie: skuteczności. Na każdym stanowisku, które pełnił, pojawiały się zadania, które rozpoczął i zakończył.

Bo ciężko pracował.

Lech Kaczyński był powszechnie znany jako polityk. Mało kto go kojarzy z karierą urzędniczą i etosem pracy. Czy był bardziej urzędnikiem, państwowcem, czy jednak pełnokrwistym politykiem?

Moim zdaniem - pełnokrwistym politykiem. Dostał najważniejszych godności w Rzeczypospolitej: był ministrem sprawiedliwości, prezydentem miasta, prezydentem Rzeczypospolitej i jedną z najważniejszych osób w „Solidarności”. Nie ma jednak sprzeczności między byciem politykiem a państwowcem. Da się łączyć zmysł polityczny z pewną wizją państwa, którą realizuje się na poszczególnych etapach kariery. Chodzi o podejście do państwa jako instytucji, w której trzeba pracować, trzymać się procedur, a czasami je zmieniać, wprowadzać nowe standardy. Lech Kaczyński reali-

zował swoją wizję państwa, potrafił przekonywać ludzi, a jako państwowiec ciężko pracował, trudno było znaleźć mu wolną chwilę np. na rozmowę.

Pytam dlatego, że dzisiaj polityk kojarzy się z osobą, która przede wszystkim dba o siebie, swój wizerunek oraz karierę na kolejnych szczeblach. Lechowi Kaczyńskiemu nigdy na tej karierze nie zależało. Trzeba było go przekonywać do startu w wyborach na Prezydenta Warszawy. W 1997 roku nie przyjął propozycji, by zostać ministrem zdrowia. Został jednak ministrem sprawiedliwości, bo w tym obszarze czuł się pewniej. Do prezydentury państwa też poniekąd go przekonano, a przy atakach medialnych, o których pan wspomniał, nie zależało mu na sobie. Wyrażał też często swoją dezaprobatę do samego urzędu.

Więcej mógłby powiedzieć ktoś, kto uczestniczył w tych rozmowach z panem Prezydentem. Mało jest polityków, którzy chcą się napracować dla państwa i coś zrobić. Często cieszą się samą władzą, pozycją w mediach. Ale są tacy, którzy chcą coś robić: zrealizować inwestycje czy wprowadzić nowe rozwiązania prawne. Po śp. Prezydencie Lechu Kaczyńskim zostało wiele z różnych etapów: ministra, prezydenta miasta i Rzeczypospolitej, pracy na uczelni. Gdy decydował się na objęcie stanowiska, to po to, żeby pracować i coś zrobić dla kraju. Musiało mu to dawać wielką satysfakcję. Każdy przecież potrzebuje uznania, które też daje pewną siłę, by przetrwać ataki. Dla Prezydenta, człowieka ciepłego, naturalnego, było to trudne, gdy „obrywał” w sposób niezasadny, nieproporcjonalny. Każdy jest tylko człowiekiem. A Lech Kaczyński miał na koncie ogromne sukcesy, które można przywołać, z mojej perspektywy jako były współpracownik odnoszę się szczególnie do okresu warszawskiego. Wielu warszawiaków nie wie, ile inicjatyw zostało wtedy zrealizowanych lub rozpoczętych. Oczywiście asfalt i bylejakość z Krakowskiego Przedmieścia pewnie kiedyś zniknęłyby, ale to Pan Prezydent doprowadził do tego, że idąc z przyjaciółmi przez centrum miasta, nie wstydzimy się jego wyglądu. Był to czas, kiedy Polska dopiero rozpoczynała korzystanie ze środków unijnych. Natomiast te rzeczy się stały, są konkrety, jak kolejka warszawska świetnej jakości. Bardzo się cieszę, że Krajowa Szkoła będzie miała imię Lecha Kaczyńskiego, państwowca z krwi i kości z konkretnym dorobkiem, o którym niestety często niektórzy zapominają.

Dziękuję za rozmowę.

WARSZAWSKA PREZYDENTURA PRZEŁOMÓW

JANUSZ KOWALSKI

Dzięki praktycznemu doświadczeniu sprawowania funkcji Prezesa Najwyższej Izby Kontroli prof. Lech Kaczyński jako Prezydent Warszawy zbudował nowoczesną administrację stolicy.

10 listopada 2002 roku prof. Lech Kaczyński został pierwszym w historii prezydentem Warszawy wybranym w bezpośrednich wyborach przez ponad 70 proc. głosujących mieszkańców stolicy. Lech Kaczyński został prezydentem miasta, którym przez niemal dekadę rządziła koalicja postkomunistów z SLD razem z politykami skupionymi wokół Unii Wolności, potem Platformy Obywatelskiej. W latach 1994-2002 w stolicy zakorzenił się polityczno-biznesowy układ, który żerował na wielomiliardowym budżecie miasta. W Warszawie budowano najdroższe w Polsce mosty, drogi czy mieszkania. Istotą „układu warszawskiego” był perfekcyjnie funkcjonujący mechanizm tworzenia przez polityków razem z prywatnymi „inwestorami” tzw. spółek celowych, do których trafiały najatrakcyjniejsze miejskie nieruchomości. Z chwilą zawiązania tych podmiotów samorząd natychmiast tracił jakąkolwiek kontrolę nad tymi nieruchomościami. Media przez kilka lat informowały opinię publiczną o kolejnych aferach, m.in. wokół budowy Trasy Siekierkowskiej, mostu Świętokrzyskiego, tunelu wzdłuż Wisły, Złotych Tarasów, Ratusza Wilanów, firmy „Wapark” czy Królewskiego Portu Żerań. Wyborcze zwycięstwo byłego ministra sprawiedliwości i prokuratora generalnego w stolicy Polski w epoce SLD i Leszka Millera było jaskrawym



*Otwarcie Muzeum Powstania Warszawskiego [...] zmieniło historię nie tylko stolicy,
ale przede wszystkim III Rzeczypospolitej.*

Lech Kaczyński wśród pracowników MPW, 5 lipca 2005 roku

przykładem społecznego odrzucenia jaskrawych patologii III RP często występujących na szczeblu samorządu terytorialnego.

Lech Kaczyński spośród innych polskich samorządowców wyróżniał się tym, że jako profesor prawa miał czytelnie skryształizowane poglądy prawnoustrojowe na temat funkcjonowania samorządu terytorialnego w państwie. Ich kwintesencją był konsekwentnie głoszony od początku lat 90. pogląd, że samorząd terytorialny nie jest i nie może być państwem w państwie. Kaczyński zdecydowanie przeciwstawiał się budowaniu sztucznego instytucjonalnego napięcia pomiędzy samorządami a centralnymi instytucjami Rzeczypospolitej. Tym, co różniło Kaczyńskiego od większości samorządowców, była koncepcja kontroli państwa nad samorządem terytorialnym, która jego zdaniem powinna być realizowana przez Najwyższą Izbę Kontroli po połączeniu z regionalnymi izbami obrachunkowymi. Prof. Lech Kaczyński uważał rozwiązania prawnoustrojowe wzmocnienia kontroli państwowej za kolejne kroki w budowie silnego i sprawnego państwa. Za to był bezpardonowo atakowany przez środowiska związane z Unią Wolności, które uznawały jakiegokolwiek pomysły na usprawnienie kontroli państwowej nad samorządem za zamach na demokrację i właśnie na samorząd.

Prezydentem Warszawy w 2002 roku został nie tylko popularny wśród Polaków „szeryf Kaczyński”, ale także polityk z bardzo bogatym doświadczeniem instytucjonalnym. Dzięki m.in. praktycznemu doświadczeniu sprawowania funkcji Prezesa Najwyższej Izby Kontroli Lech Kaczyński zbudował w stolicy nową administrację miasta. Zastępcami Kaczyńskiego w ratuszu zostali m.in. dawni współpracownicy z NIK - Sławomir Skrzypek i Władysław Stasiak. Ustawą z dnia 15 marca 2002 roku został wprowadzony przed samymi wyborami samorządowymi nowy ustrój stolicy. Przestał istnieć związek komunalny m.st. Warszawy, 11 warszawskich konstytucyjnych gmin wraz z dzielnicami w gminie Warszawa-Centrum oraz gmina Wesoła. Lech Kaczyński stanął przed arcytrudnym wyzwaniem organizacyjnego scalenia kilkunastu zlikwidowanych jednostek samorządu terytorialnego w jedną administracyjną strukturę - konstytucyjną gminę podzieloną na 18 nowych dzielnic. Kaczyński nie miał więc komfortu prezydentów innych polskich miast - np. Wrocławia, Gdańska, Krakowa czy Łodzi - realizowania swojej wizji w oparciu o sprawnie funkcjonujący samorządowy aparat administracyjny. Takiego aparatu administracyjnego w Warszawie po prostu nie było, a proces scalenia 14 stołecznych jednostek samorządowych

w jedną administracyjną strukturę był największym tego typu procesem organizacyjnym w polskiej administracji od 1990 roku po dzień dzisiejszy. Pierwszy rok Lecha Kaczyńskiego w stołecznym ratuszu był więc czasem budowania podstaw nowoczesnej warszawskiej administracji. Skutecznie zreformowano np. pion zamówień publicznych i stworzono doskonale funkcjonujący zespół miejskich prawników, którzy zaczęli jako „kancelaria m.st. Warszawy” wygrywać głośne krajowe i międzynarodowe spory, w większości dotyczące afer „układu warszawskiego”. Jednakże wizytówką rządów prof. Lecha Kaczyńskiego w Warszawie stały się bez wątpienia wydziały obsługi mieszkańców, których utworzenie zapowiedział jeszcze w trakcie kampanii wyborczej w swoim programie „Stop korupcji w samorządzie warszawskim”. Była to autorska antykorupcyjna koncepcja Kaczyńskiego utworzenia w każdej dzielnicy Warszawy profesjonalnej jednostki organizacyjnej samorządu, której wyróżnikiem był wyraźny rozdział między urzędników rozpatrujących merytorycznie sprawy mieszkańców w konkretnych komórkach organizacyjnych a tych, którzy właśnie w WOM-ach te wnioski by przyjmowali. „WOM-izacja” Warszawy doprowadziła z jednej strony do zmniejszenia korupcji poprzez ograniczenie okazji korupcyjnych, które stwarzał bezpośredni kontakt interesanta z urzędnikiem merytorycznie odpowiedzialnym za prowadzenie jego sprawy. Z drugiej strony utworzenie WOM-ów było najbardziej dostrzeganym przez warszawiaków elementem zmian w stołecznej administracji, które nie tylko uzdrowiło relacje na linii interesant-samorząd, ale także poprawiło jakość obsługi urzędników dla mieszkańców.

Bezpośrednim skutkiem nagłej przedwyborczej zmiany ustroju Warszawy było także bezprecedensowe rozregulowanie finansów likwidowanych jednostek samorządu terytorialnego, których następcą prawnym od 27 października 2002 roku została nowa jedna wielka gmina – miasto stołeczne Warszawa. Burmistrzowie likwidowanych gmin – związani z PO i SLD – podejmowali w ostatnich miesiącach przed likwidacją „nadzwyczajny wysiłek inwestycyjny”, inicjując wiele niepotrzebnych zadań inwestycyjnych i przez to doprowadzając finanse stolicy do stanu przedzawałowego. W trakcie swoich rządów w Warszawie Lech Kaczyński doprowadził skutecznie do sanacji finansów stolicy, znacznie obniżając zadłużenie miasta, co w dużej mierze było zasługą skarbnik miasta Danuty Wawrzynkiewicz. Kluczem do sukcesu sprawniejszego i tańszego realizowania miejskich inwestycji była konsekwentnie prowadzona wojna nowej administracji z wieloma

grupami interesów przez lata funkcjonującymi w ramach niejasnych powiązań biznesowo-samorządowych. Przykładowo do roku 2002 warszawski segment inwestycji drogowych zdominowany był wyłącznie przez dwie firmy. Skuteczne złamanie wielu zmów cenowych i układów w obszarze inwestycyjnym było jednym z podstaw sukcesu sanacji warszawskich finansów. Warto podkreślić, że poprzednicy nie pozostawili nowemu prezydentowi Warszawy przygotowanych do realizacji nowych wielkich inwestycji infrastrukturalnych. Oprócz „pustych szuflad” nowa administracja m.st. Warszawy musiała zmierzyć się ze starymi problemami i dokończyć np. kontrowersyjnie realizowane inwestycje drogowe, takie jak budowa Trasy Siekierkowskiej czy mostu Świętokrzyskiego, które w poprzednich latach przebiegały w atmosferze jednego wielkiego skandalu. Lech Kaczyński uporządkował w Warszawie inwestycje, które były w końcu realizowane transparentnie i przez to znacznie taniej. Wielkim sukcesem okazało się pozyskanie blisko 2 miliardów złotych na stołeczne inwestycje, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca było jednym z najlepszych wyników wśród polskich samorządów. Lata 2002-2005 były także czasem przygotowania wielu nowych projektów inwestycyjnych, które po 2005 roku kontynuowali następcy Kaczyńskiego w ratuszu.

W swoich działaniach w trakcie 3 lat spędzonych w stołecznym magistracie Lech Kaczyński wzorował się na postaci Stefana Starzyńskiego, którego śmiałe koncepcje urbanistyczne w przedwojennej Warszawie uważał za godne uwagi. Podstawą realizowanej przez Kaczyńskiego „wizji Warszawy” było przekonanie o konieczności odzyskania przez Warszawę statusu dumnej stolicy dużego europejskiego państwa. Cel ten realizowany był m.in. poprzez działania na rzecz budowy nowych instytucji mających w założeniu mieć wymiar międzynarodowy. Otwarcie Muzeum Powstania Warszawskiego w 60. rocznicę wybuchu tego największego zrywu niepodległościowego w okupowanej przez Niemców Europie zmieniło historię nie tylko stolicy, ale przede wszystkim III Rzeczypospolitej. Prezydent Warszawy Lech Kaczyński przypomniał światu dumną i niestety bolesną historię Polski, a Polakom pokazał, jak ważna dla pamięci wspólnotowej jest pamięć o własnych bohaterach. W trakcie swojej kadencji Kaczyński skutecznie pracował także nad utworzeniem Centrum Nauki Kopernik i Muzeum Historii Żydów Polskich. Najważniejszym instytucjonalnym projektem architektonicznym, mającym przywrócić pamięć o przedwo-



Lech Kaczyński przypomniał światu dumną i niestety bolesną historię Polski.

Uroczystość wmurowania aktu erekcyjnego Muzeum Historii Żydów Polskich,
26 czerwca 2006 roku

jennej Warszawie, było rozpoczęcie prac nad odbudową tej części stolicy na pl. Piłsudskiego.

Warto podkreślić, że poprzednicy Lecha Kaczyńskiego zarządzili Warszawą w całkowicie odmiennych warunkach ustrojowych i dla nich stołeczny magistrat był zawsze końcem poważnej kariery politycznej. Tymczasem warszawska prezydentura otworzyła Lechowi Kaczyńskiemu drogę do najwyższego urzędu w Rzeczypospolitej, który objął w grudniu 2005 roku. Podstawą warszawskiego sukcesu była nie tylko realizacja obietnic złożonych mieszkańcom stolicy w 2002 roku przecięcia nieformalnych układów polityczno-biznesowych, które doprowadziły do inwestycyjnego bałaganu i marnowania setek milionów publicznych pieniędzy. 1130-dniowym rządem Kaczyńskiego w stołecznym magistracie towarzyszyła ciągła akcja polityczna wielu nieformalnych grup lobbystycznych, które straciły możliwość korzystania z wielomiliardowego budżetu miasta. Prezydent Kaczyński w trakcie swoich krótkich 3-letnich warszawskich rządów w Warszawie

doprowadził do gigantycznej poprawy bezpieczeństwa mieszkańców. Straż miejska przestała kojarzyć się z formacją zajmującą się ściganiem kierowców, którzy nie zapłacili opłaty za parkowanie, ale zajęła się realną prewencją na warszawskich osiedlach i w pobliżu szkół. Kaczyński odkomercjalizował warszawską kulturę. Najwięksi ideowi przeciwnicy Lecha Kaczyńskiego do dziś przyznają, że np. warszawskie teatry nigdy nie miały takiego komfortu działania jak właśnie za jego rządów. Ale Lech Kaczyński w trakcie swojej niepełnej kadencji przebudował także całkowicie warszawską służbę zdrowia. Miejskie szpitale zostały oddłużone i po raz pierwszy w III RP w Warszawie o kilkaset procent wzrosły w nich inwestycje, których pozytywne skutki odczuli pacjenci. Wprowadzono kilkanaście programów profilaktycznych, z których do dziś korzystają tysiące warszawiaków. Podobny skok jakościowy miał miejsce w obszarze polityki społecznej i edukacji. Przez wielu Polaków Lech Kaczyński zostanie zapamiętany także jako ten polityk, który pokazał, jak należy prowadzić nowoczesną politykę historyczną. Niewątpliwym sukcesem Kaczyńskiego - w pierwszym roku akcesji Polski do Unii Europejskiej - było poprzez przygotowanie raportu o wojennych stratach Warszawy zastopowanie na forum międzynarodowym agresywnych żądań niemieckich środowisk „zwrotów” majątków.

Prezydenturę prof. Lecha Kaczyńskiego w Warszawie w latach 2002-2005 śmiało więc można nazwać prezydenturą przełomów. W wymiarze samorządowym i instytucjonalnym jako szósty prezydent Warszawy po odzyskaniu przez Polskę niepodległości po sowieckiej okupacji musiał zmierzyć się z wielkim zadaniem budowy nowej administracji miasta po reformie ustrojowej 2002 roku. W wymiarze politycznym zwycięstwo Lecha Kaczyńskiego w Warszawie w 2002 roku zatrzymało marsz postkomunisty Andrzeja Olechowskiego z PO do Pałacu Prezydenckiego i uniemożliwiło wykreowanie go na nowego lidera centroprawicy. Od pierwszych dni Lecha Kaczyńskiego w ratuszu oczywistym było, że będzie on kandydatem swojej partii Prawa i Sprawiedliwości w wyborach na urząd Prezydenta RP w 2005 roku. Stawka warszawskiej prezydentury była więc dla Lecha Kaczyńskiego i całego jego obozu PiS ogromna.

Janusz Kowalski jest współautorem - obok Sławomira Cenckiewicza, Anny Piekarskiej i Adama Chmieleckiego - książki pt. „Lech Kaczyński. Biografia polityczna 1949-2005”.

DZIAŁAŁ W DUCHU II RP

ROZMOWA ZE ZDZISŁAWEM KRASNODĘBSKIM

Panie profesorze, zaczniemy od tej najważniejszej rzeczy. Dlaczego Prezydent Lech Kaczyński jest najlepszym patronem dla Krajowej Szkoły Administracji Publicznej?

Lech Kaczyński był człowiekiem, który łączył wiele ról społecznych, co się rzadko zdarza: był związkowcem, przywódcą, zastępcą przewodniczącego związku „Solidarność”, profesorem prawa na uniwersytecie, a więc także człowiekiem nauki. Był również politykiem, Prezydentem Rzeczypospolitej Polskiej. Myślę, że zmienił na trwałe nasz kraj. To widać w tych wszystkich odwołaniach, które pojawiają się po jego śmierci. Pozostało po nim dziedzictwo, pewna myśl w polityce zagranicznej i wewnętrznej, a jego dzieło jest kontynuowane. Ponadto był również wysokim urzędnikiem państwowym, który kierował się etosem urzędniczym, przywiązując do niego dużą wagę. Było to widoczne w sposobie, w jaki pełnił wszystkie swoje funkcje. Tę rolę wypełniał. Nie ma urzędnika państwowego bez dobrze funkcjonującego państwa i to dobrze rozumiał Lech Kaczyński. Działał też w duchu drugiej Rzeczypospolitej, do której zawsze bardzo mocno się odnosił. Chodziło o ideę silnego, sprawnego państwa, która była dla niego niezwykle ważna. A nie ma silnego i sprawnego państwa bez dobrego przywództwa politycznego oraz kompetentnych, oddanych temu państwu urzędników.

Dobrze to widać w okresie, gdy Lech Kaczyński był Prezesem NIK. Dla niego znacznie bardziej liczyło się dobro instytucji i państwa niż osobista korzyść. Pokazała to np. ustawa, która pozbawiła prezesa niektórych funkcji.

Toczyły się wtedy spory wokół roli NIK. Lecha Kaczyński uważał, że potrzebna jest nowa ustawa, która by wszystko regulowała niezależnie od

ambicji osobistych. Potrzeba było instytucji mającej możliwość szerokiej kontroli, nie zastępując oczywiście organów takich jak prokuratura - chodziło o szeroką kontrolę i analizę sytuacji państwa. U Lecha Kaczyńskiego nigdy na pierwszym miejscu nie były sondaże, popularność, wizerunek czy polityka łatwo akceptowalna. Liczyło się przekonanie o słuszności wybranej drogi i realizacja tego, co uważa się za obowiązek. Ten zaś wymagał pewnej powściągliwości w prezentacji swojej osoby.

Często mówi się, że we współczesnej polityce i administracji rządu myślenie ekonomiczne związane z rynkiem, reklamą i marketingiem. Lech Kaczyński nie myślał w ten sposób o instytucjach państwowych. Prowadził też dobrą politykę kadrową, wspierając chociażby KSAP i zatrudniając jej absolwentów. W Kancelarii Prezydenta również lubił sięgać po absolwentów Szkoły. Był bowiem przekonany, że wychowanek KSAP ma odpowiednie kompetencje i wyróżnia się postawą, która służy pożytkowi publicznemu.

Jeśli chodzi też o postawę, to myślę, że cechą wyróżniającą Lecha Kaczyńskiego w każdym miejscu, w którym pełnił funkcję, zwłaszcza liderką, było nastawienie urzędnicze oraz widzenie zwykłego człowieka i tego, że cała praca i służba jest właśnie dla mieszkańców.

Tak, dla obywateli, i to w przypadku każdej funkcji: ministra sprawiedliwości, prokuratora generalnego, prezydenta Warszawy, a przedtem szefa Biura Bezpieczeństwa Narodowego, prezesa Najwyższej Izby Kontroli, wreszcie - prezydenta RP. Niewątpliwym wzorem stanowiły dla niego elity II Rzeczypospolitej, a więc bardzo silna świadomość państwowa. To był rys charakterystyczny, trochę w kontrze do lat dziewięćdziesiątych: kultu mechanizmu rynkowego i prywatyzacji z odsunięciem na bok państwa i regulatywnej roli instytucji państwowych. Drugi rys jego działalności publicznej wiąże się z tym, co wyniósł z czasów „Solidarności” i że był profesorem prawa pracy. Czuł, że państwo musi stać na straży dobra ogólnego i dobra obywatela, a nie tylko wybranych elit. To było państwo, które koryguje różne mechanizmy, np. rynkowe, dba o to, żeby było państwem wszystkich obywateli. W kampanii prezydenckiej pojawiło się hasło o państwie nieodwracającym się tyłem do obywatela, tylko ku niemu zwróconemu. Jak pamiętamy, kampania toczyła się pod hasłem Polski solidarnej przeciwko Polsce liberalnej.



Niewątpliwy wzór stanowiły dla niego elity II Rzeczypospolitej, a więc bardzo silna świadomość państwowa.

Maria i Lech Kaczyński w czasie uroczystości 3 Maja 2007 roku

Wracając jeszcze do okresu w Najwyższej Izbie Kontroli – znalazłem wypowiedź Pana Prezydenta Lecha Kaczyńskiego, który stwierdził, że to była dla niego najlepsza szkoła, choć pełnił kilka funkcji politycznych. Jednak żaden z organów państwowych nie daje takiego przeglądu sytuacji w państwie jak Najwyższa Izba Kontroli. Według Lecha Kaczyńskiego z monitoringu NIK wyłaniał się obraz instytucji państwowych mało zachęcający.

A aparat państwa był w znacznej mierze fikcyjny? To jego słowa.

Zgadza się. Wynikało z tego poczucie, że stare struktury znajdują się w stanie rozkładu oraz wymagają przebudowy.

W zasadzie niezależnie od pełnionej funkcji – ministra sprawiedliwości, prezydenta Warszawy czy później prezydenta kraju – skupiał się na przebudowie instytucji. Świetnym przykładem jest chyba prezydentura Warszawy.

Tak, to też bardzo znany okres jego działalności, który utorował mu drogę do prezydentury RP. Jako Prezydent Warszawy był niezwykle skrupulatny, za co go krytykowano. Jednak w kontekście dzisiejszej afery związanej z reprivatyzacją widać, że ta rygorystyczność i skrupulatność sprawdzania warunków pewnych decyzji owocowała ich trafnością.

Świetny przykład stanowią ogródki działkowe przy alei Waszyngtona. Prezydent, chociaż nie musiał, bo nie było to w zakresie jego obowiązków, lecz pani wiceprezydent, osobiście sprawdzał dokumenty, które podpisywał. To rzeczywiście świadczyło o wielkiej pracowitości i skrupulatności. Wreszcie skończyło się tym, że ogródków nie sprzedano, tzn. nie oddano. Inna cecha charakterystyczna Lecha Kaczyńskiego, która stanowi wyzwanie dla wszystkich urzędników, to pewna kompleksowość pracy.

Myślę, że to też charakteryzowało go później jako Prezydenta. Dzisiaj, z perspektywy czasu, podkreślamy, że miał całościową wizję państwa, i to podobną na każdym stanowisku, które sprawował. To znaczy interesował się różnymi dziedzinami życia. Sprawowanie funkcji nie polegało tylko na zwykłym delegowaniu zadań – zawsze towarzyszył temu ogląd całości z wiedzą o poszczególnych działach i w różnych okresach pracy Lecha Kaczyńskiego to jest widoczne. Czasami mamy negatywny obraz urzędnika państwowego, który ogranicza się do swojej dziedziny, jest tylko trybikiem w maszynie. Interesują go wyłącznie przepisy dotyczące pracy, a brakuje oglądu całości. Dzisiaj się mówi o pewnym kryzysie demokracji, a ten polega m.in. na słabości instytucji państwowych w stosunku do wielkich korporacji i rynku, czyli podmiotów prywatnych czy półprywatnych. Wspomina się też o kryzysie roli urzędnika państwowego, który często nie nadąża za rozwojem technologii, nie ma szerszego oglądu, a taki ograniczony punkt widzenia nie pozwala mu przeanalizować czy kontrolować różnych procesów.

A jak wyglądał pana bezpośredni kontakt z Prezydentem Kaczyńskim? Był pan członkiem Narodowej Rady Rozwoju, uczestniczył w seminariach.

Poznałem pana Prezydenta dosyć późno, bo w czasie jego kampanii prezydenckiej. Wcześniej słyszałem od współpracowników Lecha Kaczyńskiego, że według niego urzędnik państwowy musi być przede wszystkim patriotą i pamiętać o historii. W Narodowej Radzie Rozwoju zetknąłem

się z poczuciem, że potrzeba dłuższej strategii oraz refleksji nad najważniejszymi sprawami państwowymi - to właśnie charakteryzowało Lecha Kaczyńskiego. Zauważyłem, że Prezydent Kaczyński interesował się rzeczami, które zwykle nie absorbują polityka, a zwłaszcza prezydenta, który jest bardzo zajęty. Natomiast np. na seminariach poświęcał cały dzień na spotkania i rozmowy na tematy bardzo odległe od bieżących problemów.

Z kolei na spotkaniach Narodowej Rady Rozwoju była bardzo szeroka reprezentacja wszystkich stron: politycy, samorządowcy, związkowcy, przedsiębiorcy, profesorowie. Towarzyszyła temu wiara w inteligencję polską i etos służby państwa. Stąd takie mocne nawiązanie do tradycji Żoliborza warszawskiego oraz roli przedwojennej inteligencji.

Z ruchu „Solidarności” zaś Lech Kaczyński wyniósł poczucie odpowiedzialności i zaufanie do przedstawicieli zawodów katolickich, inteligencji, a także głębokie poczucie więzi z ludźmi i przywracanie pamięci o szeregowych członkach „Solidarności”, na których ona się opierała.

Dla mnie natomiast takim rysem charakterystycznym Lecha Kaczyńskiego była lojalność w stosunku do swoich współpracowników, do ludzi, którym zufała, nawet jeżeli byli mocno krytykowani. Miał on pewną wizję tego, w którą stronę Polska powinna zmierzać i się rozwijać zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz, czyli w polityce zagranicznej. Wizję tę realizował bez względu na koszty polityczne. Dobry przykład stanowi polityka wschodnia, czyli np. niezwykle śmiały wyjazd do Tbilisi. Urzędnik państwowy w pewnych sytuacjach powinien być odważny, nie zważając na konsekwencje, niezależny od tego, co w danym momencie jest popularne i przynosi poklask. Liczy się trwanie przy swojej racji i swoim działaniu. To była ważna cecha charakteru Lecha Kaczyńskiego.

Bardzo dziękuję za rozmowę.



IDEA I MYŚL LECHA KACZYŃSKIEGO

MACIEJ ŁOPIŃSKI

SEKRETARZ STANU, SZEF GABINETU PREZYDENTA

RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

10 kwietnia 2010 roku, w dniu tragicznej katastrofy pod Smoleńskiem, prezydentura Lecha Kaczyńskiego została nagle przerwana. Lech Kaczyński to pierwszy prezydent niepodległej III Rzeczypospolitej, o którym okrutny los każe nam mówić już tylko w czasie przeszłym. W tych okolicznościach naturalnemu w warunkach dojrzałej demokracji szacunkowi, jaki winni jesteśmy głowie państwa, towarzyszy także wola podjęcia refleksji nad spuścizną prezydentury Lecha Kaczyńskiego. My wszyscy – i ci, którzy prezydenta aktywnie popierali, współpracowali z nim, podzielali jego wizję państwa, i ci, którzy zachowywali krytyczny dystans i wchodzili z prezydentem w spór – mamy dziś szansę odkryć tę prezydenturę. Mamy szansę oddać jej sprawiedliwość i, niezależnie od dzielących nas naturalnych różnic, uznać ją za wspólne dobro naszego odrodzonego państwa.

Podjęcie wysiłku podsumowania i interpretacji nie oznacza próby apoteozy. Lech Kaczyński był człowiekiem z krwi i kości, nie pomnikiem z brązu. Jak każdy z działających, miał prawo do błędów. Jak każdy z nas, czujących się dziećmi Rzeczypospolitej, próbował zaledwie, najlepiej jak potrafił, odgadnąć, które ścieżki prowadzą ojczyznę we właściwym kierunku. Jego osąd spraw, tak jak sąd każdego z nas, podlegał nieuchronnym ograniczeniom – czasu i historycznego kontekstu. A jednak uważna lektura wystąpień, listów i wywiadów Prezydenta Kaczyńskiego przekonuje, że za tą prezydenturą stała spójna wizja państwa i społeczeństwa.

Poniższe słowa są tylko próbą jej rekonstrukcji i interpretacji, która nie rości sobie prawa ani do zupełności, ani do nieomyślności. To raczej zaproszenie do wspólnego namysłu nad polityczną wizją Lecha Kaczyńskiego. Dla części z nas ta wizja była i pozostanie inspiracją i źródłem nadziei, dla części stanie się ona raczej punktem odniesienia dla polemiki i krytyki. Okażemy jednak szacunek nie tylko zmarłemu prezydentowi, ale także Polsce i sobie nawzajem, jeśli postaramy się zobaczyć tę tragicznie przerwana prezydenturę jako propozycję dla Rzeczypospolitej. Propozycję, która płynęła z poważnego namysłu i uczciwych intencji.

PAŃSTWO JAKO WEHIKUŁ MODERNIZACJI POLSKI

Ostatecznym punktem odniesienia politycznych projektów Lecha Kaczyńskiego pozostawało państwo, którego podmiotem jest naród. Jak najdalszy od nacjonalizmu, prezydent Kaczyński uważał, że Polska wcale nie potrzebuje bezrefleksyjnie importować ciasnego pojęcia narodowości ze składnicy XIX-wiecznych idei, skoro sama na podstawie własnych wysiłków i projektów, na czele z unią lubelską, wypracowała model narodowości otwartej, tolerancyjnej i inkluzywnej. Wypracowała własne pojęcie narodu oparte na poczuciu troski o dobro wspólne - o ową „pospolitą rzecz”, która przez osiem wieków trwania naszego pierwszego państwa spajała ludzi mówiących po polsku, rusku, ukraińsku, litewsku, niemiecku czy w jidysz. Nie przez negację i odrzucenie tego, co obce, a przez afirmację pozytywnych wartości kształtowała się koncepcja polskiej narodowości, do której odwoływał się Lech Kaczyński. Poczucie takiej właśnie, skupionej na wartościach i zasadach dumy z przynależności do własnego narodu pozwalało Prezydentowi prowadzić mądry, autentyczny i konsekwentny dialog z innymi narodami. Dawało mu siłę do podjęcia przynoszącej dobre owoce polityki pojednania - w relacjach między Polakami a Żydami czy między Polakami a Ukraińcami.

W swoim postrzeganiu narodu jako otwartej wspólnoty obywateli Prezydent Kaczyński wpisywał się w nurt patriotyzmu, zwanego w niektórych współczesnych teoriach polityki - choćby u Jürgena Habermasa - „konstytucyjnym”: patriotyzmu nowoczesnego, refleksyjnego i otwartego. Sam Kaczyński wielokrotnie i bardzo precyzyjnie odróżniał swoje pojęcie patrio-

tyzmu od ciasnego, wojującego szowinizmu. Ta druga postawa oparta jest na negacji i prowadzi do destrukcji, podczas gdy pierwsza buduje i wzbogaca. I choć prezydent tak wiele miejsca i wysiłku poświęcił docenianiu tych form patriotyzmu, które przejawiały się w heroicznych postawach podczas wojny, okupacji, powstania warszawskiego i innych militarnych zmaganiach, to przecież przez pojęcie patriotyzmu rozumiał także, a może przede wszystkim, patriotyzm dnia codziennego. Ten właśnie, który stopniowo i systematycznie wznosi najważniejszą narodową budowlę: państwo.

Lech Kaczyński nie był etatystą. Nie był bezrefleksyjnym wyznawcą państwa, widzącym w nim klucz do rozwiązania wszelkich problemów. Długie lata spędzone w centralistycznym i autorytarnym kraju, jakim była PRL, nauczyły go dystansu do państwowej maszyny i wszelkich prób „społecznej inżynierii”. Prezydent doskonale rozumiał i doceniał wartość świadomości obywatelskiej, indywidualnej inicjatywy i spontanicznego zaangażowania. Jakże mógłby tego nie cenić on, człowiek wielkiego ruchu „Solidarności” – jeden z owych niepokornych, którzy upominając się o prawa robotników i obywateli, przynieśli nam wolność i demokrację! Ale Lech Kaczyński zdawał sobie zarazem sprawę, że najbardziej namacalnym dziełem narodu jako wspólnoty obywateli jest państwo. Nowoczesne narody wyrażają się poprzez swoje państwa. Prezydent wielokrotnie powtarzał, że naród bez państwa nie może się prawidłowo rozwijać. Któż może wiedzieć to lepiej niż Polacy?

Tak jak pojęcie narodu i patriotyzmu, tak i swój model państwa czerpał Lech Kaczyński nie z archaicznych i przebrzmiałych koncepcji, lecz z samego centrum nowoczesnej myśli politycznej. Nic nie świadczy o tym dobitniej niż skupienie się Prezydenta na kwestii suwerenności państwa. Zawężamy często pojęcie suwerenności, utożsamiając je ze stosunkiem państwa do innych krajów, z jego niepodległością. Ale oprócz tej suwerenności na zewnątrz jest także umożliwiająca ją i warunkująca „suwerenność do wewnątrz”. Hobbes, Rousseau, Hegel czy Weber – wszyscy ci klasycy nowożytnej myśli politycznej uznawali suwerenność państwa za prawdziwą cezurę oddzielającą państwo nowoczesne od feudalnego państwa średniowiecznego, za konieczny warunek stabilności i rozwoju. Zabiegając o suwerenność państwa, o niezależność jego instytucji i prawa od wpływu partykularnych interesów, ciężenia gospodarczych lobby czy nacisku korporacji, bronił Kaczyński samej istoty politycznej nowoczesności.

Państwo w ujęciu Prezydenta Kaczyńskiego, nie zastępując aktywności obywatela, nie powinno go też pozostawiać bez pomocy. Państwo nie może uciekać od odpowiedzialności. Ale by móc być sprawnym i skutecznym podmiotem polityki, państwo nie powinno należeć do niektórych ani do wielu, lecz do wszystkich obywateli. Prezydent niestrudzenie powtarzał, że prywatne interesy, najbardziej nawet wpływowe i najbardziej nawet pożyteczne, muszą być odróżnione i odseparowane od instytucji państwa i procesu stanowienia prawa. Lech Kaczyński był niezwykle wyczulony na zagrożenia dla demokracji i dla państwa, jakie płyną z nieuzasadnionych przywilejów i towarzyszącego im często poczucia bezkarności. Tylko państwo, które swego najsłabszego obywatela traktuje tak samo, jak najmoźniejszego, jest państwem godnym akceptacji wszystkich i zdolnym zarazem do służenia całemu społeczeństwu.

Państwo aktywne i sprawne wcale nie musi być monstrualne. Lech Kaczyński doskonale zdawał sobie sprawę, że w XXI wieku o sile państwa decydują nie tylko i nie tyle arsenały i biurokracja, ile gospodarczy rozwój, technologie i poziom wykształcenia obywateli. Troska o stworzenie najlepszych warunków rozwoju gospodarczego, żywe zainteresowanie sytuacją budżetu, metodami wyjścia z globalnego kryzysu ekonomicznego, rozwojem infrastruktury i technologii zajmowały sporo, a nawet - wraz z upływem czasu - coraz więcej miejsca w myśleniu prezydenta. „Nie będziemy żyć dostatnio i nie przyciągniemy inwestorów zagranicznych bez autostrad, sprawnej kolei i nowoczesnej sieci telekomunikacyjnej oraz energetycznej. Polska potrzebuje wielkiego skoku inwestycyjnego i modernizacji na miarę swojego potencjału” - mówił Lech Kaczyński w Sejmie w maju 2009 roku. Nie orędując za państwem przesadnie rozbudowanym, prezydent Kaczyński był jednak przekonany, że wydatków budżetowych nie wolno ograniczać w taki sposób, który uniemożliwiłby państwu wypełnianie jego podstawowych funkcji. Dlatego zabieganie o środki dla policji i wymiaru sprawiedliwości, ale także konsekwentna walka z korupcją i brak tolerancji dla przestępczości nie były wyrazem jakiejś osobistej pasji Lecha Kaczyńskiego, lecz wyrastały z jego głębokiego przeświadczenia, że państwo, które nie zapewnia obywatelom poczucia bezpieczeństwa, zaniedbuje swoje najbardziej fundamentalne obowiązki.

Wewnętrzna suwerenność państwa, jego autonomię wobec sieci ekonomicznych powiązań i wpływów postrzegał Lech Kaczyński przede

wszystkim jako warunek rozwoju Polski. Modernizacja była dla Prezydenta wielkim, obliczonym na całe lata projektem, który ponieść może do przodu tylko talent i praca obywateli, ale który nie może się udać, jeśli przestrzeni równych szans nie zagwarantuje obywatelom państwo. Wierzył, że im mniej patologii, im mniej korupcji, im mniej szarych stref w państwie, tym większe szanse na wykorzystanie potencjału tkwiącego w Polakach. Ale nie chodziło tylko o realizację pragmatycznych celów. Prezydent był też głęboko przekonany, że tylko wokół państwa przejrzystego, uczciwego, prawdziwie demokratycznego i egalitarnego mogą zjednoczyć się obywatele. Państwo takie bowiem stwarza warunki brzegowe dla wytworzenia postawy, którą Lech Kaczyński w polityce wewnętrznej uznawał za wartość szczególną – solidarności. Obywatele powinni mieć szansę na identyfikację z państwem i jego strukturami, powinni móc uznać je za państwo własne. Tylko w poczuciu bezpieczeństwa, gwarantowanego przez publiczne instytucje, może bez przeszkód rozwijać się społeczeństwo obywatelskie.

Mając wzgląd na klasyczną zasadę *protego ergo obligo* (państwo zobowiązuje, bo chroni), Prezydent uznawał, że obowiązki obywateli wobec państwa pozostają w najściślejszym związku z wypełnianiem przez państwo jego obowiązków, a zwłaszcza obowiązku zapewniania własnym obywatelom bezpieczeństwa. To ostatnie Lech Kaczyński pojmował wielowymiarowo: od zwalczania form przestępczości, które bezpośrednio uderzają w obywateli, przez zapewnienie bezpiecznych, zróżnicowanych dostaw energii dla kraju, aż po obronę instytucji i praw podnoszących bezpieczeństwo zdrowotne i socjalne Polaków. Prezydent chciał, by państwo, promując indywidualną autonomię i samodzielność jednostek, zapewniało jednak swoistą siatkę bezpieczeństwa chroniącą je przed najbardziej dotkliwymi zagrożeniami.

Aktywne, egalitarne i praworządne państwo – ono i tylko ono mogło w oczach Lecha Kaczyńskiego stać się wehikułem modernizacji Polski i gwarantem społecznej integralności. Miało zapewnić jej prawdziwie mocną pozycję w świecie, silną pozycję wyjściową do negocjacji w Unii Europejskiej. Wewnętrzna suwerenność była dla Lecha Kaczyńskiego koniecznym warunkiem suwerenności na zewnątrz. „Uważam, że status Polaków w jednoczącej się Europie – mówił prezydent w 2009 roku – nasz status jako obywateli Europy od tego właśnie zależy: od tego, jak silna będzie Polska, jaki będzie jej status jako państwa”.

REALIZM W OBRONIE ZASAD

W aktywności zagranicznej Prezydenta może jeszcze wyraźniej niż w jego działalności na forum krajowym manifestowała się jego inspiracja dwiema wielkimi polskimi tradycjami – politycznym realizmem oraz tradycją walki „za wolność naszą i waszą”. Ta pierwsza tradycja ukształtowana została w dobie Polski jagiellońskiej, była racją stanu i publiczną rozumnością (*raison d'État*) tego wielonarodowego i wielowyznaniowego mocarstwa, które z powodzeniem radziło sobie na międzynarodowej arenie, prowadząc jak równy z równym grę z największymi potęgami ówczesnego świata. Owa druga tradycja, tradycja walki „za wolność naszą i waszą”, zrodziła się w nieporównanie trudniejszych okolicznościach, gdy liczący się, tworzący własną kulturę i tradycję europejski naród, jakim byliśmy od X do XVIII wieku, pozbawiony został własnego państwa. Polacy podjęli wówczas walkę nie tylko o własną sprawę, ale też o sprawę wolności innych narodów. Od tej pory już niemal każde z naszych zmagania w XIX i XX wieku – także w 1920, 1939 czy 1980 roku – miało taki właśnie uniwersalny wymiar, w którym walka o naszą niepodległość łączyła się z zabieganiem o wolność innych.

To przede wszystkim z tej wielkiej wolnościowej tradycji Lech Kaczyński czerpał natchnienie jako człowiek, obywatel i polityk. Sam przecież w tych zmaganiach uczestniczył jako działacz „Solidarności”, choć swoją rolę oceniał w stosunku do własnych zasług może aż nadto skromnie. Los chciał, że właśnie na dzień przed swoją tragiczną śmiercią w drodze do Katynia wypowiedział słowa, które mogą być odczytywane jako swoiste credo jego politycznego życia. „Racje nie są równo rozłożone między narody – mówił – rację mają ci, którzy walczą o wolność”. Lech Kaczyński nie postrzegał tej romantycznej legendy Polski jako obciążenia, którego powinniśmy się pozbyć, by nie ważyło na naszym wizerunku w oczach Europy. Wręcz przeciwnie: uznawał polską koncepcję wolności za nasze odkrycie, nasz wkład w dorobek kontynentu oraz wartość, bez której Europa nie byłaby do końca sobą. Polska w swojej politycznej tradycji niesie bowiem jako państwo ideał, nakreślony niegdyś przez jednego z filozofów wolności: kto jest prawdziwie wolny, ten chce uczynić wolnymi wszystkich wokół siebie. „Przyjechaliśmy tutaj [...], żeby wykazać solidarność z narodem gruzińskim. Nic nie złamie naszej solidarności” – mówił prezydent w 2008 roku w Tbilisi. W polskiej duszy Lech Kaczyński nosił jednak nie tylko dumę, ale i odpowiedzialność



Prezydent [...] konstatawał, że niezależnie od wzniosłych wizji i świetlanych planów rzeczywistość Unii Europejskiej jest obecnie rzeczywistością państw narodowych.

Uroczystości na granicy polsko-litewskiej w związku z przystąpieniem Polski i Litwy do strefy Schengen, 21 grudnia 2007 roku

za przeszłość Rzeczypospolitej. I dlatego nie zawahał się, jako pierwszy polski przywódca, publicznie przeprosić Czechów za zajęcie Zaolzia przez II Rzeczpospolitą w 1938 roku.

Gdy do sfery politycznej przykłada się miarę ponadczasowych, wzniosłych wartości, łatwo narazić się na zarzut naiwnego idealizowania. Jednak Lech Kaczyński był od takiego naiwnego idealizowania jak najdalszy. Chronił go przed tym realizm - nie makiaweliczny czy bismarcowski cynizm, lecz ten iście polski zdrowy polityczny rozum, zrodzony z doświadczeń Rzeczypospolitej Obojga Narodów. Zasada, o której tak często pisał Paweł Jasienica, *do ut des* (daję, abysś dał), skłaniała Lecha Kaczyńskiego, jako odpowiedzialnego za sprawy polskie, do zadawania pytań, jaka konkretna, namacalna oferta kryje się za pięknymi słowami i miłymi gestami płynącymi spoza naszych granic. Ale zasada ta pozwalała także szukać sojuszy i wspólnoty interesów z tymi krajami, z którymi łączyło nas zarówno dawniejsze doświadczenie zamieszkiwanej wspólnie wielonarodowej Rzeczypospolitej, jak i świeższe doświadczenie wyzwolenia się owych narodów z jarzma totalitaryzmu. Rozwijanie przyjaźni z Litwą, Łotwą, Estonią, Ukrainą, Gruzją i innymi państwami naszego bliższego i dalszego sąsiedztwa wypływało z przekonania Prezydenta, że wspólnota interesów, jeśli wpisana zostanie w szerszy kontekst wspólnoty wartości, może zapewnić spokój i stabilizację nie tylko Polsce, ale i całemu regionowi. Taka była właśnie motywacja „polityki wschodniej”, w której rozwijanie Lech Kaczyński wniósł szczególne zasługi.

Ten swoisty „pryncypialny realizm”, który dawał o sobie znać zwłaszcza w prowadzonej przez Prezydenta polityce międzynarodowej, mógł być niekiedy trudny dla niektórych naszych zagranicznych partnerów. Prezydent, w pełni doceniając i wspierając ideę europejskiej integracji, konstatował, że niezależnie od wzniosłych wizji i świetlnych planów rzeczywistość Unii Europejskiej jest obecnie rzeczywistością państw narodowych z ich nie zawsze harmonijnymi interesami i tradycjami. Także w kontekście globalnych problemów Lech Kaczyński, choć z wielką sympatią odnosił się do pokojowych projektów, nie pozostawał jednak ślepy także na te ciemniejsze oblicza współczesnego świata. Nie należał do polityków, których głowy tkwią w „postpolitycznych” obłokach, lecz starał się raczej twardo stąpać po ziemi, pełnej wciąż imperialnych dążeń i narodowych protekcjonizmów, trzeźwo oceniając siły Polski i podług nich mierząc jej

zamiary - tak w skali globalnej, jak i europejskiej. To było odzwierciedlenie prezydenckiego realizmu. Drugie ważne założenie dotyczyło roli Polski, która, zdaniem Lecha Kaczyńskiego, nigdy nie powinna pełnić w Europie roli pośledniej. Wykluczona z Europy na długie lata bez swojej winy i wbrew swojej woli, ma pełne prawo czuć się w niej równorzędnym partnerem. To był z kolei wyraz orientacji Lecha Kaczyńskiego na zasady. Jak najdalszy od przypisywanego mu eurosceptycyzmu, Prezydent całkowicie poważnie traktował najważniejszy ideał europejskiej wspólnoty: uznawać każdego jej uczestnika za równorzędnego partnera. Dał temu dobitny wyraz, wstrzymując się od wywierania nacisku na Irlandczyków w związku z ich referendum dotyczącym traktatu lizbońskiego.

Jako polityk nowoczesny przyszłość Polski widział Lech Kaczyński w Europie. Jako polityk zasad uważał, że Polska, kraj, który tyle razy stawał po stronie wolności, może być dumna ze swojej tradycji i tożsamości. Jako realista zakładał, że Polska musi walczyć o jak najlepsze warunki kooperacji w ramach wspólnoty, że musi zapewnić sobie możliwość pełnego rozwoju przede wszystkim własnego potencjału. Realizm w obronie zasad prowadził Kaczyńskiego do marzenia o polskiej polityce bez kompleksów. O Polsce, która nie unika za wszelką cenę krzywych spojrzeń, gdy pyta o konkretne profity. I chyba właśnie ten upór w zabieganiu o najlepsze warunki, który zmanifestował się także w negocjacjach przed podpisaniem traktatu lizbońskiego, zjednał Lechowi Kaczyńskiemu respekt europejskich liderów - jako niełatwemu, ale dbającemu o własny kraj negocjatorowi. W licznych kondolencjach, jakie napłynęły do nas z całego świata po 10 kwietnia od światowych przywódców, jedno określenie opisujące tragicznie zmarłego Prezydenta przewijało się najczęściej: polski patriota. Ta ocena spoza naszych granic to mocne i obiektywne świadectwo.

NOWOCZESNOŚĆ POTRZEBUJE TRADYCJI

Lech Kaczyński chciał, by Polska pewnie kroczyła do przodu. Wiedział, że zmierzając w przyszłość, kraj nasz nie może wciąż oglądać się wstecz. Ale zdawał sobie sprawę i z tego, że kto nigdy nie spogląda za siebie, ten łatwo może zapomnieć, jaką drogą podąża; skąd przyszedł i dokąd zmierza. Stąd ważne miejsce dla historycznej pamięci, dla tożsamości, dla tradycji.



Państwo w ujęciu prezydenta Kaczyńskiego, nie zastępując aktywności obywatela, nie powinno go też pozostawiać bez pomocy.

Uroczystości 3 Maja 2009 roku

Myliłby się jednak ten, kto chciałby okrzyknąć zmarłego Prezydenta tradycjonalistą. Nie wszystko, co zapisane zostało na kartach polskiej historii, zasługiwało, zdaniem Prezydenta, na kontynuację. Do tradycji zdawał się Lech Kaczyński przykładać tę samą miarę, która nie zawiodła go nigdy: miarę wolności i prawdy. Ale rozpoznając to, co w tradycji dobre, bo służące sprawie wolności i prawdy, Prezydent dostrzegał także odwrotną relację. Był przekonany, że nasza wolność w politycznym sensie jest zakorzeniona w pewnych tradycjach i wartościach. Dlatego dbałość o te tradycje i wartości nie osłabia wolności, lecz wzmacnia ją: nadaje jej trwałe, stabilne fundamenty. A skoro polska wolność wyrosła z pewnych tradycji, nie możemy ich zaprzepaścić, nie narażając zarazem na szwank naszych wywalczonych, z trudem zdobytych swobód.

Prezydencka myśl była w swej najgłębszej istocie polemiczna. Nie w znaczeniu bieżącego, powierzchownego sporu politycznego, lecz w śmiałym zamiarze podważenia wielu uproszczeń i fałszywych alternatyw. Za pozorne uznawał Prezydent choćby przeciwstawienie tradycji - nowoczesności, suwerenności - europejskości czy patriotyzmu - pragmatyzmowi. „Największe sukcesy w Europie odnosili ci, którzy potrafili połączyć modernizację z dobrą tradycją” - mówił w 2006 roku. Nie znaczy to, by Lech Kaczyński dysponował gotowymi syntezami owych przeciwieństw. Jako dobry wykładowca i dociekliwy naukowiec świetnie wiedział, że poszukiwanie odpowiedzi na tak fundamentalne pytania to wysiłek zbiorowy (temu służyły m.in. seminaria w Lucieniu z udziałem wybitnych intelektualistów i uczonych). Ale pełniąc najwyższą funkcję w państwie, wiedział też, że w obliczu tak fundamentalnych pytań nie można ani bezradnie rozkładać rąk, ani bezrefleksyjnie wybierać tylko jedną ze stron alternatywy. Sądził raczej, że Polska, jak każdy normalny, zdrowy, ale borykający się z problemami kraj, żyje w twórczym napięciu - między tradycją a nowoczesnością. Zadaniem państwa i jego przedstawicieli jest zaś zaproszenie obywateli do wspólnego poszukiwania dróg takiej modernizacji, która pozwoli nam zarazem zachować naszą tożsamość, jak i szacunek dla wypróbowanych wartości.

Lech Kaczyński swoje bycie „pierwszym obywatelem Rzeczypospolitej” rozumiał zawsze jako bycie pierwszym wśród równych. Bo wspólnota szukających dobra wspólnego nie zna przywilejów, poza tym jednym, danym wszystkim: służenia własnemu państwu i narodowi. Tak żył i pracował Lech Kaczyński - i tak właśnie zginął. Ale pozostawił nam coś więcej niż wspomnienie swojej prezydentury. Pozostawił nam wizję Polski: nowoczesnej, mającej poczucie własnej godności i bez kompleksów uczestniczącej w budowie lepszej Europy i świata. Tylko od nas zależy, czy i jak będziemy chcieli i potrafili to przesłanie Lecha Kaczyńskiego podjąć.

Tekst pochodzi z publikacji „Warto być Polakiem”, wydanej przez Kancelarię Prezydenta RP w 2010 roku.



APOLITYCZNY URZĘDNIK

ROZMOWA Z ANNĄ PIEKARSKĄ

Jaka jest pierwsza pani myśl, gdy przywołuje pani w pamięci Lecha Kaczyńskiego?

Moją zawodową sferą zainteresowań stała się jego praca w Najwyższej Izbie Kontroli. Zamiast być politykiem, musiał się stać apolitycznym urzędnikiem. Dla niego była to rewolucja, na pewno w sferze myślowej. Stał przed zupełnie nową rolą, i to w skomplikowanej sytuacji ekonomicznej, czasie dynamicznych przemian. Dotyczyło to wielu instytucji, natomiast NIK była niezmiernie ważna, ponieważ odpowiadała za monitorowanie najważniejszych procesów w państwie: prawnych, administracyjnych, ekonomicznych, kulturalnych oraz społecznych. Potrzeba było dobrych, wykształconych urzędników o innej mentalności niż poprzednicy. I tu swoją rolę odegrała KSAP.

Na początku nie było to oczywiste, że absolwenci KSAP mogliby płynnie przejść do Najwyższej Izby Kontroli. Teoretycznie byli dopuszczani na, nazwijmy to, rynek urzędniczy, ale oferty otrzymało tylko 17 osób z 34. Propozycja z NIK pojawiła się dość nagle. Skąd ten pomysł Lecha Kaczyńskiego?

Trzeba spojrzeć na całą skomplikowaną strukturę i specyfikę instytucji, jaką jest NIK. W demokratycznym państwie mamy trzy władze: wykonawczą, ustawodawczą i sądowniczą. W toku rozwoju demokracji w XX wieku powstaje władza czwarta, czyli kontrolna, której zadaniem jest wspieranie wszystkich trzech. W dobie PRL kontrola miała ścigać: dostarczać dowodów, „haków”, a wszystko służyło głównie politycznej rozprawie z przeciwnikiem. Lech Kaczyński przybył do instytucji, w której pracowało wielu urzędników poprzedniej epoki. Jego zadaniem było wypracowanie takiego systemu kontroli państwowej, która będzie służyła monitorowaniu. Sam to nazwał „zrobieniem fotografii zjawiska”. A najlepszym „fotografem” mógł

zostać dobrze wykształcony urzędnik, znający problematykę i prawo. Lech Kaczyński musiał zmienić kadry, ale nie od razu, bo sparaliżowałyby to instytucję. Stąd pomysł, by sięgnąć po ludzi z KSAP. Warto też podkreślić, że Lech Kaczyński zawalczył o godne pensje pracowników NIK. Praca tam była szkołą państwowców.

Wcześniej NIK kontrolowała różne instytucje, ale dość wąsko, by nie dotknąć najważniejszych problemów. A Lech Kaczyński wprowadził nowe zasady tych kontroli.

Lech Kaczyński określił cztery najważniejsze bloki kontrolne - wcześniej istniały kontrole jednostkowe, dotyczące gospodarki czy przemysłu ciężkiego. W ramach bloków kontrolnych śledzono zaś całe procesy, przede wszystkim prywatyzację w dobie transformacji. Druga rzecz to kontrola administracji, czyli tego, jak działa państwo. Trzecia - samorządy i izby obrachunkowe. Do tego dochodziły wojsko i policja, które w PRL stanowiły swoiste państwo w państwie. Kontroler miał porównywać sytuację z modelem idealnym, nie zaś szukać winnych czy znajdować „haki”.

Lech Kaczyński dbał też o swoich pracowników, stawał w ich obronie.

Miał zrozumienie dla ludzkich problemów. Ludzie się chętnie przed nim otwierali. Natomiast nie znaczyło to, że nie był wymagający w sprawach zawodowych. Miał jednak ciepły stosunek do ludzi. Gdy ktoś opowiadał mu o swoim problemie, to wszystko zapamiętywał. Na przykład był w stanie zapytać, jak się miewa córka, czy dostała się na studia albo jak czuje się mama.

Można powiedzieć: rodzinne relacje.

Rodzinne relacje pomimo faktu, że był prezesem bardzo poważnej instytucji państwowej. Nie musiał przecież tego robić, mógł np. trzymać dystans.

Myślę, że bardzo ciekawe i zaskakujące jest to, że Lech Kaczyński, przyjmując stanowisko prezesa NIK, nie wiedział zbyt wiele o funkcjonowaniu tej instytucji. A później stworzył nową wizję NIK, która zaowocowała funkcjonującą do dziś ustawą. Z czego to wynikało?

Z jego umiejętności uczenia się - miał doskonałą pamięć, szybko przyswajał wiedzę. W NIK stanęło przed nim wyzwanie zrozumienia instytucji oraz jej zadań w zakresie kontroli demokratycznego państwa. Ponieważ naukowo specjalizował się w prawie pracy, przywiązywał szczególną wagę do kwestii kadr. Doskonale wiedział, jak postępować z ludźmi. W związku z czym zwolnienia, których się tak straszliwie obawiano, dotyczyły głównie stanowisk kierowniczych. Lech Kaczyński mówił, że każdemu daje szansę, a przynależność do PZPR nikogo nie kompromituje ani nie dyskwalifikuje, jeżeli jest specjalistą w swojej dziedzinie otwartym na zmiany. Swoim dyrektorom udzielał takich wskazówek: jeżeli masz przed sobą pracownika i nie wiesz, co zrobić, zawsze wybieraj na korzyść pracownika.

Okres prezesury w Najwyższej Izbie Kontroli, jak się wydaje, zmienił całkowicie pogląd Lecha Kaczyńskiego na Polskę, co wpłynęło później na jego życiowe wybory. W jednej z wypowiedzi przyznał: „Dzięki temu okresowi mogłem sobie doskonale uświadomić, jaki jest poziom rozkładu struktur państwa. Kontrolowaliśmy armię, policję, lasy państwowe, różne procesy prywatyzacyjne, opiekę nad sierotami, realizację programów rządowych, także pod kątem wydawania przeznaczonych na nie pieniędzy, sytuację w przedsiębiorstwach państwowych, których wtedy było bardzo wiele. Z tych wszystkich kontroli wynikało, że aparat państwa jest w znacznej mierze instrukcyjny”.

Na pewno nie był to zachęcający obraz państwa. Okres pracy w NIK dał Lechowi Kaczyńskiemu ogromną wiedzę i najlepsze informacje o państwie, które spożytkował na późniejszych stanowiskach. Zresztą świadczy to o tym, że instytucja została prawidłowo zorganizowana, skoro była w stanie monitorować aż tyle procesów.

Pamiętajmy też, że przeprowadzenie przez Sejm ustawy o NIK - ze świadomością, że spowoduje jego odwołanie - było wielkim pokazem skuteczności, bo Sejm nie był mu ani przychylny, ani zbyt zgodny w tym okresie.

W celu przygotowania ustawy Lech Kaczyński zgromadził grono doświadczonych pracowników i prawników. Chodziło o to, by ustawa obejmowała jak najwięcej aspektów funkcjonowania Najwyższej Izby Kontroli, a jednocześnie, żeby stworzyli ją najlepsi teoretycy oraz praktycy. Przygotowa-

nie ustawy to jednak jedno, później przeprowadzano ją przez komisję. I tutaj wszyscy podkreślają, że to osobista zasługa Lecha Kaczyńskiego - dzięki jego pamięci, wiedzy, przygotowaniu i doświadczeniu. Przeformował ustawę własnym wysiłkiem, tym bardziej że nie była ona na rękę, nazwijmy to, „grupie trzymającej władzę”.

Podobnie było z tworzeniem służby cywilnej.

Oczywiście, że tak. Ten proces jest reprezentatywny dla innych instytucji państwowych. Lech Kaczyński mówił, że nie tworzył tej ustawy dla siebie i pod siebie. Później znacznie wzrosło zaufanie do NIK - na poziom ponad 60 procent.

A zaczynało się poniżej trzydziestu. Wydaje mi się, że w tym okresie wielu Polaków w ogóle odkryło istnienie takiej instytucji jak Najwyższa Izba Kontroli.

Dominowały złe skojarzenia z NIK - np. z Moczarem. Lech Kaczyński cieszył się natomiast dużym autorytetem, bo był skuteczny. Uznaniem obdarzali go też starsi pracownicy NIK.

Ponadto w wieloletniej karierze Lecha Kaczyńskiego widać dużą troskę o kwestię bezpieczeństwa, ale rozumianego bardzo szeroko: nie tylko w kontekście służb mundurowych, lecz także bezpieczeństwa kulturalnego czy zdrowotnego.

Można powiedzieć: suwerenności jako państwa.

W dobie NIK zauważył, że mechanizmy, które rządzą państwem, są w jakiś sposób wspólne.

Wspólne, a przy tym niewydolne. Chodziło o naprawę państwa z poziomu tych mechanizmów. Ponadto prawo powinno być dostosowane do zmieniających się warunków. W przeciwnym razie jest bublek. To jest coś, z czym spotykamy się też dziś. Trzeba wyjść od pewnej sytuacji zastanej i pod nią stworzyć prawo, a nie tylko prawo teoretyczne, które przestrzegane nie będzie i stanie się fikcją.

Według Lecha Kaczyńskiego państwo musiało być silne w każdym aspekcie.

Tak, i musi być równowaga pomiędzy wspomnianymi już czterema władzami. Pojęcie kontroli państwowej jako czwartej władzy nie jest bowiem abstrakcyjne. Chodzi tu o media czy chociażby Rzecznika Praw Dziecka, a także oczywiście NIK, która swoim działaniem obejmuje wszystkie sfery państwa.

Bardzo ciekawe jest to, o czym pani wspomniała na początku. Lech Kaczyński zastanawiał się, czy w ogóle kandydować na prezesa NIK, i zrobił to niechętnie, na skutek namów. Ale po tych trzech latach nie dość, że nie chciał odchodzić, to cały czas liczył chyba na to, że do NIK kiedyś wróci.

Myślę, że byłby tam witany bardzo chętnie. Pamiętam swoją rozmowę z panią Jadwigą Kaczyńską, która mówiła - NIK to był okres, kiedy Lech Kaczyński był bardzo szczęśliwy pomimo różnych zmian, przeprowadzki z Gdańska, problemów z mieszkaniem itd. Władza zresztą robiła mu różne afronty. Mieszkając w hotelu poselskim, musiałby ponosić bardzo dużo koszty. Poza tym średnio co dwa tygodnie grożono mu, że będzie odwołany. Praca w takich warunkach była dość trudna. Zwróćmy uwagę, że do władzy doszli postkomuniści. Z tych doświadczeń wynikało późniejsze wprowadzenie ustawowej kadencyjności prezesa, tak by był w miarę suwerenny.

Mimo wszystko ten czas był dla Lecha Kaczyńskiego bardzo pozytywny, dowiedział się też wielu rzeczy i czuł się spełniony. Choć nastawiał się na aktywną politykę, doskonale odnalazł się w roli urzędnika, co dla niego samego stanowiło duże zaskoczenie.

Po tym okresie zresztą na pewien czas zniknął z życia publicznego. Poświęcił się wtedy karierze naukowej, co pokazywało, że nie zależy mu na samych stanowiskach, lecz na tym, żeby robić coś pozytywnego.

Lech Kaczyński przychodził na określone stanowiska z gotowym planem działania. NIK stanowi tu bardzo dobry przykład: dobrze wiedział, co chce osiągnąć w tej instytucji, i znał jej słabe punkty. Ponadto w NIK udało mu się zrealizować od początku niemal do końca. Ukoronowanie pracy

stanowiła ustawa. Później jego praca była w jakimś stopniu przerywana - albo z zewnątrz, albo z racji tego, że kandydował gdzieś indziej, albo tragicznego końca. W NIK zaś był od początku do końca. Udowodnił wtedy, że jest skutecznym politykiem.

Przychodził z konkretnym planem działania, bo jeśli go nie miał, to po prostu nie przyjmował propozycji - tak jak w przypadku teki ministra zdrowia. Zgodził się dopiero na stanowisko ministra sprawiedliwości - prokuratora generalnego.

To świadczy w moim przekonaniu o odpowiedzialności. Miał też pewną odskocznnię, czyli karierę naukową.

Czy jego wieloletnia postawa mogła wynikać z wartości rodzinnych, wyniesionych z domu?

Na pewno z wychowania patriotycznego. To jest kwestia domu, kultury, tego, co stanowi o konstrukcji człowieka. Ale nie tylko. Etos państwowca w moim przekonaniu ukształtował się po 1989 roku, kiedy następowała rewolucja w mentalności, pojawiały się nowe potrzeby - także w administracji państwowej. Etos Lecha Kaczyńskiego zawierał, poza elementem patriotycznym, przekonanie, że kontrola musi być niezależna, tak jak i urzędnik państwowy. Poza tym aby funkcjonariusz był nieprzekupny, musi mieć poczucie bezpieczeństwa - także materialnego. Powinno być ono gwarantowane przez instytucję, w której pracuje urzędnik.

Lech Kaczyński uważał też, że państwo musi być silne, niezależne i dobrze funkcjonujące.

Silne i chroniące obywatela.



OBYWATEL NIE JEST PETENTEM

ROZMOWA Z JAKUBEM SKIBĄ

I Promocja KSAP

Jak pan sądzi, dlaczego Prezydent Lech Kaczyński powinien być patronem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej?

Była to zdecydowanie jedna z największych postaci we współczesnej historii Polski, osoba o jednoznacznej propaństwowej postawie. Przy czym ta propaństwowość realizowała się nie tylko w wymiarze politycznym, ale również w dbałości o struktury państwa i jego instytucje w każdym wymiarze: prawnym, funkcjonalnym i organizacyjnym, czyli administrację. To jest zaś zbieżne z punktem widzenia, jaki reprezentuje Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, a więc idea patrona jest ze wszech miar uzasadniona. Lech Kaczyński był mocno zainteresowany szczegółami funkcjonowania państwa. Zmierzał do tego, żeby zreformować każdy jego aspekt. Stąd również ogromne zainteresowanie samorządem i stanem kadr, co też jest zbieżne z ideą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Lech Kaczyński jako Prezes Najwyższej Izby Kontroli niejako uratował KSAP. Absolwenci Pierwszej Promocji w praktyce nie mieli zapewnionej możliwości startu w strukturze administracyjnej, co było sytuacją absolutnie kuriozalną, mimo teoretycznego ogromnego zapotrzebowania na wykształcone kadry w pierwszych latach po przełomie ustrojowym. Wtedy Prezes NIK Pan Lech Kaczyński złożył tę ważną ofertę pracy skierowaną do wszystkich absolwentów. Jego zdaniem należało odnowić kadry Najwyższej Izby Kontroli, a najlepsi do tego byli absolwenci KSAP, czyli ludzie nieskażeni wszystkimi naleciałościami administracji z czasu PRL. Sam byłem w grupie absolwen-

tów, którzy dostali się do Najwyższej Izby Kontroli na stanowiska doradców ekonomicznych. Przyznam, że praca w Najwyższej Izbie Kontroli nie była dla mnie celem samym w sobie i raczej myślałem o pracy w dyplomacji, ale w tym obszarze nie było ciekawych ofert pracy. Później jednak MSZ niejako „dorosło” do tej roli. Być może dzięki dobremu przykładowi, jaki dała Najwyższa Izba Kontroli, również tam pojawiły się oferty, z czego skorzystałem. W NIK brałem udział w dwóch czy trzech kontrolach. Było to dla mnie bardzo interesujące doświadczenie.

Drugi raz zetknąłem się z Profesorem Lechem Kaczyńskim podczas pracy w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy w latach 2003-2005. Znalazłem się tam dzięki Władysławowi Stasiakowi, mojemu koledze z promocji i przyjacielowi. Został on wiceprezydentem miasta i organizował podległy sobie pion bezpieczeństwa, a jednocześnie administracji. Zaproponował mi stanowisko dyrektora biura administracji i spraw obywatelskich urzędu miasta, który miał bardzo ważne zadanie sformułowane przez Pana Prezydenta Lecha Kaczyńskiego w okresie jego kampanii wyborczej. Chodziło tutaj o stworzenie struktury wydziałów obsługi mieszkańców we wszystkich dzielnicach miasta, czyli ucywilizowania całego rozległego problemu kontaktu z mieszkańcami Warszawy w zakresie wszystkich spraw obywatelskich. W owym czasie kultura organizacyjna polegała na tym, że mieszkańcy, zwani petentami, błakali się korytarzach, biegali od pokoju do pokoju, w których byli nieuprzejmie traktowani przez urzędników. Do tego system był wysoce korupcyjny i absolutnie niezgodny ze standardami demokratycznymi. Dla Pana Prezydenta Lecha Kaczyńskiego ta kwestia była bardzo ważna, bo zmiana szła w parze z szacunkiem dla mieszkańców Warszawy, czyli wyborców. Dlatego chciał bardzo szybko zmiany tej całej sytuacji. Wielu absolwentów KSAP, pod kierunkiem Władysława Stasiaka, realizowało ten skomplikowany program. Chodziło o to, żeby w cywilizowanych warunkach, z jasnym systemem informacyjnym i w sposób kulturalny obsłużyć interesantów we wszystkich dzielnicach Warszawy.

A ponieważ była to jednostka samorządu terytorialnego, wszystkie decyzje podejmowano z upoważnienia Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy.

Lech Kaczyński chciał, żeby wszystko szło szybciej, jednak reforma organizacyjna, konieczność przekonania ludzi, przeniesienia kompetencji i znalezienia kadr wymagały czasu. Do tego dochodziły różne przedsię-



Praca w samorządzie była dla mnie wyjątkowym przeżyciem, dlatego że doświadczyłem podstawowej misji w administracji, to znaczy służenia społeczeństwu.

Zbiórka pamiątek z Powstania Warszawskiego z udziałem Prezydenta Warszawy, listopad 2003 roku

wzięcia inwestycyjne. Ale ten zainicjowany program skutecznie ruszył do przodu i do końca prezydentury Profesora Lecha Kaczyńskiego absolutna większość wydziałów obsługi mieszkańców została otwarta. Pan prezydent w większości przypadków był obecny przy otwieraniu WOM-ów i widziałem, jak bardzo się cieszył, że jedna z jego zasadniczych idei jest wcielana w życie.

Później po wybraniu Pana Profesora Lecha Kaczyńskiego na stanowisko Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej moja bezpośrednia współpraca z nim się skończyła. Trafiłem do struktur rządowych, byłem dyrektorem generalnym kancelarii premiera. Natomiast jeszcze jeden moment był istotny. W 2007 roku, na wniosek prezesa Narodowego Banku Polskiego, Pan Prezydent Lech Kaczyński powołał mnie w skład zarządu Narodowego Banku Polskiego. Stanowiło to dla mnie ogromny zaszczyt i otwierało przede mną nowe perspektywy rozwoju zawodowego.

Podsumowując, miałem okazję doświadczyć wysokiej klasy tego człowieka i jego oddania służbie państwu polskiemu.

Wracając jeszcze do WOM-ów: idea ich powstania pokazuje, że według Lecha Kaczyńskiego struktury państwa, w tym wypadku samorządowe, muszą być silne, ale ich podstawowym zadaniem jest służba mieszkańcom.

To rzeczywiście bardzo ważny aspekt. Praca w samorządzie była dla mnie wyjątkowym przeżyciem, dlatego że doświadczyłem podstawowej misji w administracji, to znaczy służenia społeczeństwu. Wiadomo, że satysfakcja odbiorcy, czyli mieszkańca danej jednostki samorządu terytorialnego, jest najistotniejsza. W administracji centralnej pracuje się na rzecz polityków, rozwiązań legislacyjnych czy realizacji rozległych programów polityki państwowej. Natomiast w przypadku samorządu wszystko ma przełożenie na interes obywatela. Wydziały obsługi mieszkańców były szczególnie narzędziem, gdzie kontakt z obywatelem i jego satysfakcja były najistotniejsze. A polski obywatel jest bardzo wymagający! Podstawowa misja administracji była wtedy przede mną bardzo odczuwalna. W pełni podzielałam pogląd, że Pan Prezydent Lech Kaczyński również kierował się tą intencją – chciał uczynić administrację przejrzystą, uodpornioną na korupcję. Nie ma wątpliwości, że po prezydenturze Lecha Kaczyńskiego administracja warszawska jest o niebo bardziej uczciwa. To był duży postęp osiągnięty dzięki wydziałom obsługi mieszkańców.

Poza tym warszawskie wydziały obsługi mieszkańców stały się wzorem, którym inspirowano się w mniejszych miastach.

Zgadza się, zdefiniowaliśmy wzorzec dla innych, choć nie było łatwo. Problemy w Warszawie były ogromne, musiała nastąpić komunikacja nie tylko z zapleczem, lecz także ze wszystkimi dzielnicami, w dodatku na bieżąco. Należało zwiększyć kompetencje, zadbać o lepszą kulturę obsługi i wiedzę. Od tego momentu pracownicy, którzy mieli rozmawiać z interesantami, musieli być tak naprawdę elitą administracji samorządowej. Nie udałooby się tego osiągnąć bez determinacji Pana Prezydenta Kaczyńskiego, który doskonale to rozumiał, udzielał wsparcia decyzyjnego i finansowego. Odczuwam ogromną satysfakcję, że miałem okazję współtworzyć właśnie tę rzeczywistość.

DOBRY KONTAKT Z PREZYDENTEM

ROZMOWA Z DANUTĄ WAWRZYNKIEWICZ

Kiedy zaczęła pani pracować z Lechem Kaczyńskim?

Gdy wygrał wybory na prezydenta Warszawy, dotychczasowy skarbnik miasta postanowił pod koniec 2003 roku przejść na wcześniejszą emeryturę. Wtedy w grudniu 2003 roku dostałam propozycję objęcia tego stanowiska. Dotychczas całe „życie zawodowe” to praca w resorcie finansów. Zdecydowałam się na rozmowę z Panem Prezydentem. Marzyło mi się, żeby sporo spraw zrobić w Warszawie.

Prezydent mocno rekomendował moją kandydaturę, powołując się na moje doświadczenie w finansach oraz to, że byłam wykładowcą KSAP.

Z racji tego, że mam ten rodowód warszawski, uważałem, że zrobimy mnóstwo dobrych rzeczy. Byłam dumna z tego, że mam taki dobry kontakt z Prezydentem. Cały czas tym żyłam! Czasem nie wyobrażałam sobie, że prezydent miasta tyle rzeczy przemyślał, sam to robi i sam proponuje. Gdyby Lech Kaczyński dłużej był prezydentem, to Warszawa miałaby inny wygląd. Gdy byłam skarbnikiem, to dostałam informację na piśmie, że zgłosił moją kandydaturę do Ministra Kultury w kontekście budowy Muzeum Sztuki Nowoczesnej na rogu Świętokrzyskiej i Marszałkowskiej. Zostałam członkiem rady. Do dziś nie zaczęto budować muzeum, a my mieliśmy już podpisaną wstępną umowę.

Byłam bardzo zaskoczona, gdy się dowiedziałam, że Lech Kaczyński będzie kandydował na prezydenta państwa. Ponadto zawiedziona, że nie skończymy tego, co zaplanowaliśmy. Zostałam potem na rok, żeby to jeszcze pociągnąć. Pan Prezydent na tyle już mnie poznał i tak znał mój „power” do inwestycji, że odchodząc, poprosił mnie o pozostanie,

a ja objęłam również biuro inwestycji. Miałam więc biuro budżetu i biuro inwestycji, i to z dwóch powodów.

Muzeum i likwidacja KDT to nie wszystko. Prezydent mówił np. o budowie miasteczka uniwersyteckiego na Czerniakowie na wzór amerykańskiego kampusu.

Ta wizja rozwoju Warszawy wskazuje na kompleksowe myślenie Lecha Kaczyńskiego, które objawiało się w różnych urzędach.

Dodajmy jeszcze Centrum Nauki Kopernik, metro. Pamiętam, jak Lech Kaczyński był wyśmiewany, że gdzieś przy forcie, przy Lotnisku Chopina, postawił parking „park and ride”. Pojawiały się głosy, że co to ma być: jakiś garaż dla samochodów, zupełnie niepotrzebne. Dziś ta wizja się realizuje.

Jego wizja była kompleksowa, a przy tym realizował ją z dużą skutecznością – także w nieprzychylnym środowisku. Nie chodzi tylko o radę miasta, która była opozycyjna. Także w poszczególnych dzielnicach władzę sprawowały koalicje SLD-PO, a mimo to Prezydent był bardzo skuteczny i przełamał wiele ze swoich projektów. Podobnie było w NIK, gdzie miał przeciwko sobie władzę państwową, a także później – w niesprzyjającym otoczeniu medialnym i rządowym. Zastanawiam się, jak to na niego wpływało. Mobilizowało do większej pracy? Czy on zwracał na to uwagę? A może uważał, że należy robić swoje, nie patrząc na okoliczności?

Myślę, że robić swoje.

Prezydent Lech Kaczyński był powszechnie znany jako polityk. Do dziś tak go się odbiera i wspomina: stanowisko prezydenta, posła, szefa partii. Ale wydaje mi się, że przez to postrzeganie ucieka jego państwowa i urzędnicza część biografii, a także postawa propaństwowa.

Lech Kaczyński kierował się empatią: do człowieka, dzielnicy, do inwestycji. Pamiętam sytuację, gdy mieliśmy analizę finansową istotną dla spraw edukacyjnych. Prezydent Lech Kaczyński mówi do mnie: „Pani Danuto, bardzo proszę, żeby się pani nad tym mocniej pochyliła, bo ja sobie nie wyobrażam takiej sytuacji, żeby w Warszawie w szkołach nie było stołówek”. Było więc widać, jak przejmują się najdrobniejszymi rzeczami. Inna



Nie wyłączyłam telefonu, a mój syn zadzwonił. Tłumaczę mu, że nie mogę rozmawiać, bo jestem w pałacu. A Prezydent wtedy: „Pani Danusiu, pani da ten telefon, to ja zaraz syna przeproszę”.

Pałac Prezydencki, 23 lutego 2010 roku

sytuacja: chyba w Australii konkurs na komputerowców wygrali uczniowie Uniwersytetu Warszawskiego. Pan Prezydent mówi: słuchajcie, wygrali ci z uniwersytetu, musimy przygotować jakąś nagrodę od prezydenta Warszawy, dyplomy, zaprośmy też rodziców.

Obie sytuacje pokazują, że Lech Kaczyński myślał zawsze o człowieku, a pracę urzędniczą traktował jak służbę.

W pełni się zgadzam.

Dlaczego był tak skuteczny w swoich działaniach?

Był niesamowitym człowiekiem. Pamiętam, gdy miał pierwszy raz objąć funkcję przewodniczącego Unii Metropolii Polskich i trochę się dener-

wował. Poznałam też wtedy Panią Marię, która poprosiła mnie, żebym się wybrała z Prezydentem na posiedzenie Unii Metropolii – i żebym nie mówiła mu o tej prośbie... Tak też zrobiłam. Nie wyłączyłam telefonu, a mój syn zadzwonił. Tłumaczę mu, że nie mogę rozmawiać, bo jestem w pałacu. A Prezydent wtedy: „Pani Danusiu, pani da ten telefon, to ja zaraz syna przeproszę”. A nigdy go nie widział!

Inna cecha to bardzo duża pracowitość Lecha Kaczyńskiego.

Dużo pracował po godzinach, szczególnie gdy opracowywaliśmy budżet. Zdarzało nam się pracować w nocy. Pamiętam, że przychodził do pracy jako jeden z pierwszych, a wychodził bardzo późno.

A jakim był szefem?

Był bardzo ciepłym, dobrym człowiekiem.

Jak pani sądzi – co ukształtowało postawę Lecha Kaczyńskiego? Dom rodzinny czy on po prostu taki był?

Myślę, że to kwestia domu rodzinnego i wpojonych wartości.

Jeszcze jedna ciekawa rzecz. Gdy przychodziła pani do urzędu, to Prezydent pani nie znał. Nie znał też pana Kochalskiego ani 17 absolwentów KSAP, którzy zostali zatrudnieni w NIK. Nie bał się więc stawiać na nowych ludzi.

To prawda, szczególnie cenił ludzi młodych, stawiał na ich rozwój.

Lech Kaczyński sam kompleksowo patrzył na wszystko, ale wymagał też tego od pracowników?

To prawda. Ale jednocześnie uczestniczył w dyskusjach, delegował zadania czy proponował zmiany. W dodatku wszystko to było trudne, bo w niektórych dzielnicach był opór ze strony koalicji.

Nie mówiąc już o samej trudności wynikającej ze zmiany ustroju w Warszawie i budowy wszystkiego od początku. Wydaje mi się, że z jednej strony stanowiło to trudność i wyzwanie, a z drugiej pewne ułatwienie, bo dzięki temu Prezydent mógł wiele rzeczy zbudować po swojemu i według swojej wizji.

Zgadzam się.

Chciałbym jeszcze nawiązać do okresu Pałacu Prezydenckiego, czyli dla pani – doradztwa i Narodowej Rady Rozwoju.

Dla mnie było to coś wielkiego brać udział w tym wszystkim. To również był pomysł Prezydenta. Każdy z nas dostał zadania i miał wskazać potencjalnych doradców do współpracy. Przemyślałam sprawę i spisałam nazwiska na kartce. Pokazałam to szefowi gabinetu, z którym do dziś mam świetny kontakt. Przestrzegł mnie, że prezydent mnie za to wyrzuci. A ja sobie wszystko przemyślałam: skoro proponuję Zytę Gilowską, to ona musi mieć przeciwwagę z innych nurtów politycznych, bo powiedzą, że to jest rada PiS-owska. Pełna obaw poszłam z tym do Prezydenta. Popatrzył, pomyślał i wszystko zaakceptował.

Lecha Kaczyńskiego nigdy nie interesowały stanowiska same w sobie. Zawsze chciał, żeby coś się za nimi kryło i mógł realizować dzięki nim swoje wizje. A jeśli nie było to możliwe, po prostu nie przyjmował propozycji pracy. To wyjątkowo rzadko spotykane.

Zgadzam się. Chodzi o kwestię wychowania i zainteresowań, a także niesamowitej wiedzy historycznej. Ale wszystkiego nie da się nauczyć z książek!



Z EMOCJAMI I WSPÓŁCZUCIEM

ZBIGNIEW ZIOBRO

MINISTER SPRAWIEDLIWOŚCI PROKURATOR GENERALNY

Pierwszy raz rozmawiałem ze świętej pamięci Profesorem Lechem Kaczyńskim, gdy jechałem pociągiem – odebrałem telefon i usłyszałem głos nowego Ministra Sprawiedliwości Prokuratora Generalnego. Zaproponował, bym przyjechał do Warszawy porozmawiać o naszej współpracy. Do spotkania doszło bardzo szybko. Zaproponował, abym zostałem jego doradcą. Pamiętam, że długo rozmawialiśmy o wymiarze sprawiedliwości i potrzebie zmian w prawie karnym. Uderzyło mnie wtedy to, że Pan Profesor był człowiekiem, który patrząc na prawo karne, widział przede wszystkim cierpienie ludzi. Nie rozpatrywał przepisów jak wielu innych polityków – przez pryzmat politycznych korzyści, ale mocno eksponował konkretne krzywdy, omawiając planowane zmiany. To stało się później jego cechą charakterystyczną, że z prawdziwymi emocjami i współczuciem opisywał dramat osoby pokrzywdzonej. Widywałem go, jak chodząc po pokoju w ministerstwie, w gabinecie, który dzisiaj zajmuję, wyrażał swój sprzeciw wobec dziejącej się niesprawiedliwości i cierpienia niewinnych ofiar przestępców.

Profesor Lech Kaczyński nie ukrywał, że był zwolennikiem zaostrzenia prawa karnego za poważne przestępstwa przeciwko życiu, zdrowiu i wolności. Gdy dochodziły do niego informacje o bezduszości organów ścigania czy prokuratury, nie wahał się i natychmiast podejmował decyzje personalne – odwoływał szefów prokuratur. Zdecydowanie zaprowadzał porządku, jasno wskazując wartości, którymi powinna się kierować prokuratura, czyli poczucie sprawiedliwości i wrażliwość na krzywdę niewin-



Profesor Lech Kaczyński nie ukrywał, że był zwolennikiem zaostrzenia prawa karnego za poważne przestępstwa przeciwko życiu, zdrowiu i wolności.

Podpisanie ustawy o zmianie Kodeksu karnego, 27 listopada 2006 roku

nych. Takiego Lecha Kaczyńskiego zapamiętałem, człowieka wrażliwego, który nie z przyczyn koniunkturalnych, taktycznych, lecz z głębokiego przekonania opowiadał się za modelem surowej odpowiedzialności karnej wobec sprawców brutalnych przestępstw.

Był taki moment, dla mnie bardzo istotny w czasie naszej współpracy, kiedy Lech Kaczyński jako Prokurator Generalny zlecił przygotowanie wytycznych dla prokuratorów, które miały zmierzać do zaostrzenia polityki wobec sprawców ciężkich przestępstw. Z projektu przygotowanego przez ówczesne kierownictwo prokuratury był jednak bardzo niezadowolony. Poprosił mnie, abym przygotował projekt alternatywny. Wytyczne, które mu przedłożyłem, w niektórych punktach jeszcze zaostrzył. Miały

one później istotne znaczenie dla zmiany polityki karnej. W efekcie po raz pierwszy od czasu transformacji, właśnie w okresie kiedy Lech Kaczyński był Ministrem Sprawiedliwości Prokuratorem Generalnym, w Polsce spadła przestępczość. Nie mam wątpliwości, że to dowód na to, iż wbrew piewcom resocjalizacji i łagodności prawa karnego to właśnie zakłady karne i areszty stosowane wobec groźnych i zdemoralizowanych przestępców przynoszą efekty.

W takim myśleniu o prawie karnym dobrze się odnajdywałem i miałem dużą satysfakcję ze współpracy z Profesorem Lechem Kaczyńskim. Kiedyś zlecił mi przygotowanie nowelizacji kodeksu karnego oraz równoległe zbudowanie zespołu naukowców, prawników karnistów, którzy mieli napisać zupełnie nowe kodeksy karne. Efektem była m.in. duża nowelizacja kodeksu karnego, którą niestety zawetował Prezydent Aleksander Kwaśniewski.

Kiedy śp. Lech Kaczyński został Prezydentem Warszawy, widziałem jego aktywne porządkowanie stolicy z korupcji i gigantycznej niegospodarności, jaka cechowała rządy jego poprzedników. Wszyscy zapamiętali też jego determinację w doprowadzeniu do utworzenia Muzeum Powstania Warszawskiego oddającego hołd powstańcom stolicy z 1944 roku.

Prezydent Rzeczypospolitej śp. Lech Kaczyński dał się zapamiętać nie tylko jako państwowiec, ale też wizjoner, który trafnie diagnozował zagrożenia w sferze polityki zagranicznej. Sformułowane wówczas przez niego priorytety polskiej polityki zagranicznej są dziś jeszcze bardziej aktualne niż wtedy, co jest najlepszym dowodem jego najwyższych kompetencji.

Śp. prof. Lech Kaczyński był człowiekiem, który z głębi serca reagował na niesprawiedliwość, bezprawie i ludzką krzywdę. Jego wrażliwość była prawdziwa i właśnie przez to miała swoją siłę, budząc szacunek osób, którym było dane poznać go osobiście.



JAK BUDOWAĆ ADMINISTRACJĘ Z ETOSEM

PAWEŁ ZOŁOTEŃKI

IV Promocja KSAP

Rolą państwa - administracji - jest realizacja dobra wspólnego, interesu narodowego i interesu publicznego. Często podnosi się kwestię trudności w zdefiniowaniu interesu publicznego, ponieważ mechanizmy jego uzgadniania bywają bardzo złożone. Niemniej definicja interesu publicznego, którą przyjąłem na własny użytek, jest bardzo prosta - jest nim to, co przynosi korzyść obywatelom.

Definicja ta sprawdzała się w mojej praktyce urzędniczej na każdym poziomie - zarówno kiedy w administracji samorządowej podejmowałem decyzje administracyjne w indywidualnych sprawach, jak i wówczas gdy zajmowałem się sprawami państwowymi. Posługując się nią, nie mam kłopotu z odpowiedzią na pytanie, czy np. dość powszechny fiskalizm jest zgodny z interesem publicznym - nie jest zgodny, choć uzasadnieniem do jego stosowania często bywa autorytet państwa i prawo.

By strzec skutecznie interesu publicznego i narodowego, należy zadbać o dwie rzeczy:

- zdefiniować go - określić długofalową strategię rozwojową, uwzględniającą nasz sposób widzenia owego interesu;
- podjąć wysiłek uzyskania politycznego konsensusu wokół najważniejszych kwestii i projektów, umożliwiającego osiągnięcie celów w perspektywie dłuższej niż jedna czy dwie kadencje.

Czy administracja jest wyczulona na interes publiczny? W moim odczuciu po dwudziestu latach transformacji ponieśliśmy tu porażkę. Odpowiedzialnością za nią obciąża się zwykle polityków - „zawłaszczają

jących” administrację, często nietolerujących przejawów samodzielnego myślenia, a przede wszystkim niedostrzegających wagi nazywania wprost naszego interesu i budowania porozumienia, politycznego konsensusu wokół rzeczy ważnych.

Ale jest i druga strona medalu – to wpisanie się urzędników w model uległości czynnikowi politycznemu, który jest wygodny oraz usprawiedliwia bezczynność i ogranicza odpowiedzialność.

Oto przykład: pewnego dnia otrzymałem pismo podpisane przez jednego z ministrów dotyczące podziału kompetencji między dwoma organami władzy, jednoznacznie wskazujące, że autor pisma nie rozumiał konstytucji. Zadzwoiłem do kolegów, którzy musieli to pismo przygotowywać, z pytaniem, w czym rzecz.

Odpowiedź była zadziwiająca: taka jest decyzja polityczna, „nasz” minister ustalił to z „twoim” ministrem. Pomijając fakt, że takie ustalenia nie zapadły, a dokument ten mógł być oceniony jako pozbawiony znaczenia („to tylko pismo”, drobne złośliwości pomiędzy kolegami-ministrami), to nie ulega wątpliwości, że powołani do tego urzędnicy nie ochronili w tym przypadku interesu publicznego w jego podstawowym wymiarze – zgodności z porządkiem konstytucyjnym, a udzielona odpowiedź nie wskazuje na to, by podjęli próbę obrony. Można więc mieć uzasadnione wątpliwości, czy będą w stanie to zrobić w sytuacjach mniej jednoznacznych.

W każdym razie wskazanie na „decyzję polityczną”, zwalniającą od zastanowienia się nad sensem czy efektywnością działań, wielokrotnie słyszałem w trakcie swej kariery urzędniczej.

Jak to zmienić? Klucz do zmiany nie leży w sferze profesjonalizacji działania. Administracja jest tworem złożonym, niesprawność wielu instytucji jest oczywista, ale znam też świetnych menedżerów spraw publicznych i dobrze zarządzane instytucje publiczne. Klucz do sukcesu leży w sferze wartości, kultury organizacyjnej, tego, co nazywamy etosem administracji.

Dlaczego wartości, a nie kolejna reforma prawa czy procedur? Administracja jest mistrzynią procedur – natomiast bardzo często ma problem z odpowiedzią na pytanie: czemu to wszystko służy? Wartości to mechanizm koordynacji, który zapewnia działanie w każdych warunkach – również nietypowych (takich jak kryzys czy brak decyzji). Także wówczas, gdy zawodzą procedury albo ich po prostu nie ma. Konfrontowanie codziennej

praktyki z wartościami umożliwia też ciągłą weryfikację, a w razie potrzeby redefinicję tego, co uważamy za interes publiczny.

Oczywiście takie podejście zmienia zasadniczo rolę administracji - staje się ona kreatywnym współautorem polityki, a nie wykonawcą rutynowych działań lub poleceń.

Administracja ma kompetencje do brania udziału w dyskusji z politykami na temat interesu publicznego i sposobu jego realizacji. Urzędnicy posiadają wiedzę często głębszą niż politycy. W praktyce dokonują też oceny interesu publicznego i podejmują rozstrzygające o nim decyzje, choć najczęściej w sferach wymagających wysokiej specjalizacji lub mało atrakcyjnych dla polityków. Z drugiej strony administracji często brakuje zrozumienia uwarunkowań typowo politycznych, niekiedy decydujących o sukcesie lub porażce prowadzonych projektów.

Co więc powinno być częścią składową etosu służby publicznej oprócz znanych i deklarowanych wartości, takich jak profesjonalizm, rzetelność, bezstronność czy polityczna neutralność?

Po pierwsze, świadomość interesu publicznego, umiejętność i gotowość - odwaga - jego definiowania również w interakcji z czynnikiem politycznym. Ta interakcja jest kluczowa i dwukierunkowa. Jest to komunikowanie polityki przez polityków urzędnikom, ale też informacja zwrotna od administracji w kierunku polityków na temat proponowanych rozwiązań. Miałem zaszczyt uczestniczyć w projekcie, w którym taki model współpracy zadziałał. W latach 2003-2006 w Urzędzie m.st. Warszawy realizowaliśmy program usprawnienia obsługi mieszkańców (tworzenia wydziałów obsługi mieszkańców). Prezydent Lech Kaczyński w kampanii wyborczej określił cel i intencje, a po wyborach ustalił warunki brzegowe - z punktu widzenia urzędników dyskomfortowe (m.in. bardzo napięte terminy). Rozpoczęliśmy projekt mimo licznych wątpliwości, jednocześnie prowadząc dialog na temat warunków jego realizacji, co pozwoliło na uzgodnienie stanowisk.

W efekcie odnieśliśmy sukces - uznany również przez politycznych przeciwników Prezydenta Lecha Kaczyńskiego, a przede wszystkim doceniony w owym czasie przez mieszkańców Warszawy. Dlaczego się udało? Z jednej strony ważna była tu wizja i determinacja polityka - Prezydenta, ale też jego gotowość do rozmowy, przyjmowanie argumentów i przyzwolenie na daleko posuniętą swobodę przy operacjonalizowaniu programu.

Z drugiej strony kluczowa była rola moich szefów - nieodżałowanego Władysława Stasiaka, ówczesnego wiceprezydenta Warszawy, oraz dyrektora Jakuba Skiby - którzy nie tylko znakomicie rozumieli, ale też potrafili tłumaczyć i godzić racje polityczne z urzędniczymi. Wynik takiej interakcji nigdy nie jest z góry określony. Kiedy zaczynaliśmy projekt, byłem przekonany, że to my, urzędnicy, wiemy lepiej, jak go prowadzić. Później, gdy doświadczyłem nie tylko naturalnego w takich sytuacjach oporu organizacji czy napięć politycznych, ale również odczułem, jak poważne interesy naruszaliśmy, wprowadzając tę zmianę, przyznałem, że to Prezydent w wielu sprawach miał rację.

Drugim ważnym elementem etosu urzędniczego powinna stać się gotowość do działania z własnej inicjatywy, gdy interes publiczny jest zagrożony. Niechęć do podejmowania działań z własnej inicjatywy jest w administracji duża. Pamiętam wiele takich sytuacji - np. urzędnika rekomendującego bezczynność w sytuacji ryzyka utraty znacznej kwoty z funduszy pomocowych, tłumaczącego swą propozycję procedurami (składną dość niskiego rzędu, na których treść mogliśmy wpływać). Co jest przyczyną takiego zachowania? Brak umiejętności spojrzenia z innej (można powiedzieć: politycznej) perspektywy, bałwochwalczy stosunek do regulacji (traktowanych jako cel, a nie narzędzie osiągnięcia celów) i jednocześnie niska skłonność do podejmowania ryzyka, choć w wymiarze finansowym to iluzoryczne, jak się okazało, ryzyko urzędnika było niewspółmierne do ryzyka strat po stronie państwa.

Czego więc potrzebujemy, by zbudować administrację zdolną do troski o interes publiczny? Krótko mówiąc:

- zmiany stosunku polityków do administracji - gotowości do partnerstwa zamiast uległości;
- akceptacji przez administrację większej odpowiedzialności i ryzyka, a z drugiej strony przyzwolenia na podejmowanie ryzyka;
- wspólnego języka i wyrównania poziomu kompetencji pomiędzy sferą polityki i administracji, ale także uwspólniania wartości.

Dyskutując o etosie służby publicznej, nie powinniśmy się koncentrować na wartościach specyficznych dla służby cywilnej czy administracji (profesjonalizm, rzetelność, bezstronność, polityczna neutralność), lecz na tych wspólnych dla sfery polityki i administracji - tu pojawia się dopiero miejsce na interes narodowy czy patriotyzm. Nasza efektywność



Najefektywniejszym i najtrwalszym narzędziem kształtowania postaw jest model edukacyjny, a właściwie model wychowania.

Prezydent w Wierchosławicach, październik 2008 roku

jako państwa zależy od spójnego współdziałania obu tych sfer: polityki i administracji, a nie od uzdrowienia tylko jednej z nich.

Ukształtowanie takich warunków to problem długofalowy i złożony - najpierw przemyślenie wartości, zgodnie z którymi chcemy działać, systemu politycznego, prawnego, kwestia doboru urzędników akceptujących wartości, które uznamy za ważne - ale również kształtowanie postaw obywatelskich. Najefektywniejszym i najtrwalszym narzędziem kształtowania postaw jest model edukacyjny, a właściwie model wychowania (potrzeba powrotu do wychowania, a nie tylko kształcenia, została wyrażona w publikacjach przedkongresowych, pojawiła się też w wypowiedziach w trakcie Kongresu).

Udaną moim zdaniem próbą kształtowania postaw - wielką w tym zasługą prof. Marii Gintowt-Jankowicz - była Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.

Selekcja kandydatów odbywała się właśnie na podstawie kryterium wartości (do legendy przeszło pierwsze ogłoszenie o naborze zaczynające się od słów: „Jeśli nie boisz się odpowiedzialności i chcesz służyć Krajowi...”). Wartości były również mocno akcentowane w trakcie kształcenia. Choć wówczas budziło to niekiedy irytację słuchaczy (także moją), z perspektywy czasu oceniam ten kierunek jako właściwy. Paradoksem jest, że wartości, które były od zawsze osią organizacji państw i społeczeństw, dziś stają się podstawą zarządzania i mocną stroną w organizacjach biznesowych, a w sferze publicznej traktowane są jak coś wstydliwego i niedzisiejszego.

W trakcie dyskusji panelowej w niemal wszystkich głosach z sali pojawiał się wspólny wątek - żal do urzędników, że nie działają dla dobra obywateli, albo działają wyłącznie wtedy, gdy są do tego zmuszeni. Dziś patrzę na administrację z drugiej strony - oczami obywatela, przedsiębiorcy - i często dzielam tę opinię, choć również jako urzędnik dostrzegałem niski poziom społecznej empatii w administracji. Jak słusznie jednak zauważył Paweł Chorąży, administracja jest emanacją społeczeństwa - kultura administracji nie odbiega aż tak bardzo od kultury w innych sferach życia. Nie są to jednak rzeczy niezmiennie.

W Urzędzie m.st. Warszawy prowadziliśmy szkolenia z obsługi klienta - pierwsze na taką skalę, w grupie kilkuset osób. Choć było to uciążliwe, starałem się otworzyć szkolenie każdej grupy, mówiąc, po co to robimy i co chcemy osiągnąć.

Poziom pracowników kierowanych do obsługi klienta był zróżnicowany (niektórzy szefowie wydziałów potraktowali zmianę organizacyjną jako okazję do pozbycia się ludzi sprawiających kłopoty). Po jednym ze szkoleń naczelniczka jednego z wydziałów obsługi przyszła do mnie podzielić się taką oto wiadomością: urzędniczka, której działania, delikatnie mówiąc, odbiegały od standardu, do którego dążyliśmy, przeszła przemianę. Poszła do fryzjera, kupiła nowy kostium i nieomalże z dnia na dzień stała się najlepszym pracownikiem wydziału: uczynnym, uprzejmym i skutecznym. Pytana o przyczynę, ujęła to mniej więcej tak: „Nikt nigdy mi nie powiedział, jak ważne jest to, co robię, i jaki jest tego sens”. Ludzie – również urzędnicy – mają potrzebę, by dobrze wykonywać swoją pracę. Czasem potrzebują impulsu, a czasem zrozumienia. Nikt nie chce być leniwy czy opryskliwy, choć zdarzają się takie przypadki. Natomiast wielu z nas tkwi w niewoli uwarunkowań i stereotypów. Spróbujmy z nich wyjść – dostrzegając w sobie nawzajem po prostu ludzi, przypominając jedną z ważniejszych wartości, jaką jest wzajemny szacunek.

Jest jeszcze jedna ważna rzecz, bez której nie pójdziemy do przodu. Potrzebujemy spojrzenia na całą naszą rzeczywistość, a nie tylko jej fragment, wytyczenia kierunku, woli i konsekwencji, przywództwa. To już jest wszakże polityka.

Tekst pochodzi z IBnGR 2012, Wolność i Solidarność nr 45, „Jaki etos w administracji – służba publiczna, menedżerski profesjonalizm czy przestrzeganie procedur?”



SZCZĘŚCIE?

ANDRZEJ ZYBERTOWICZ

Jest rok 2000 (wiosna?), pod Warszawą odbywa się konferencja zorganizowana przez profesora Andrzeja Paczkowskiego z Instytutu Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk. Celem jest rekonstrukcja zakulisowych - słabo ówczasie, a po części i do dzisiaj znanych - mechanizmów wychodzenia Polski z PRL-u, wczesnych faz procesu demontażu komunizmu. Grono uczestników jest inspirujące i dopasowane do celów konferencji. Poza badaczami (pamiętam m.in. Antoniego Dudka, Andrzeja Machcewicza) są politycy. Z grona osób, które wywarły wpływ na pierwsze fazy wychodzenia Polski z komunizmu, są m.in. Stanisław Ciosek, a z MSW płk Wojciech Garstka. Ze strony solidarnościowej jest między innymi Lech Kaczyński, ówczasie profesor na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Zabiera głos w dyskusji.

Spotykam Go wtedy po raz pierwszy w życiu. Podczas przerwy podchodzę, wspominam o prowadzonym w Instytucie Socjologii UMK w Toruniu seminarium poświęconym zakulisowym wymiarom życia społecznego i pytam - akcentując doświadczenia Lecha Kaczyńskiego jako szefa Najwyższej Izby Kontroli (kierował nią w latach 1992-1995) - czy nie spotkałby się z moimi seminarzystami. Rozmawiamy chwilę o ówczesnej sytuacji politycznej, a Lech Kaczyński daje mi numer swojej komórki. Po jakimś czasie dzwonię i umawiamy spotkanie w Toruniu.

Lech Kaczyński przyjeżdża i odbywa prawie trzygodzinne spotkanie z 8-10-osobową grupą moich seminarzystów. Już na wstępie z zadowoleniem odnotowuje obecność na seminarium jedynej, ale urodzivej kobiety, mojej późniejszej żony, także socjologa, która w spotkaniu uczestniczyła właśnie ze względu na osobę gościa. Lech Kaczyński z wigorem opowiada o doświadczeniach w kierowaniu NIK-iem. Do dziś pamiętam niektóre motywy. Oto pewna firma specjalizująca się w komputeryzacji urzędów publicznych (były to czasy, gdy obecność komputerów w biurach i instytucjach nie była jeszcze standar-

dem) dość skutecznie komputeryzuje NIK - robiąc to przy bardzo niskim marginesie rentowności. Zdaniem Lecha Kaczyńskiego biznesowy cel polegał na tym, by później stając do przetargów na informatyzację innych urzędów, już na większą skalę, zwiększać swoją wiarygodność, przywołując zakończone z powodzeniem zlecenie dla państwowej instytucji kontrolnej. Później firma ta „zasłynęła” głośnymi wpadkami przy informatyzacji innych ważnych instytucji publicznych. Wypytywany, czy na podstawie swoich doświadczeń z kierowania NIK-iem mógłby naświetlić ogólniejsze mechanizmy aferowe, prof. Kaczyński dzieli się m.in. taką oto obserwacją: po zakończeniu większych kontroli wskazujących na poważne nieprawidłowości o aferowym odcieniu Izba zwoływała konferencje prasowe. Zazwyczaj na takich konferencjach pojawiali się dziennikarze wszystkich ważniejszych mediów. Jednak tylko niektóre z rozpoznanych przez NIK nieprawidłowości były w mediach nagłaśniane. Jedne afery gospodarcze niemal całkiem przemilczano, inne zaś - chociaż podobnej rangi - przez dłuższy czas eksponowano. Gość seminarium mówił, że powtarzalność takiego radykalnie odmiennego reagowania na nieprawidłowości takiej samej skali może wskazywać na obecność jakiegoś mechanizmu koordynującego reakcje na ustalenia NIK-u. Tak jakby media (wydawałoby się, że zróżnicowane) grały w jednej drużynie z pewnymi środowiskami biznesowymi przeciw innym środowiskom.

Podczas tego spotkania w Instytucie Socjologii Lech Kaczyński kładzie przy sobie na stole telefon komórkowy - o wymiarach nasuwających skojarzenia z cegłą. Posługiwanie się przez Gościa jednym ze starszych modeli komórki nie umyka uwadze studentów. Po latach, już jako prezydent RP, Lech Kaczyński używa wprawdzie nowszego modelu komórki, ale nadal będącego kilka lat do tyłu. Zaraz po spotkaniu z seminarzystami gość wsiada do czekającego nań wcale nie najnowszego modelu volvo i wraca do Warszawy.

Jest już rok chyba 2006. W ośrodku prezydenckim w Lucieniu odbywa się jedno z seminariów (to było poświęcone koncepcjom wolności w myśli liberalnej), które Prezydent tak bardzo lubił ze względu na ich akademicki charakter. Po formalnej części dyskusyjnej wieczorem uczestnicy zasiedli do kolacji w swobodnej atmosferze - wszyscy razem przy dużym stole. W fazie deserowej Prezydent, pijąc herbatę ze szklanki, zwraca się do mnie (siedziałem naprzeciwko): „Pan przyniósł mi szczęście!”. Zaciekawiony, dopytuję, co ma na myśli. Mówi: „Zaraz po pańskim seminarium zadzwonił do mnie premier Buzek i zaproponował objęcie ministerialnej posady. Zaczęła się



Gdyby Prezydent nie zginął, jak długo trwałoby szarganie jego osoby, wizerunku i urzędu głowy państwa? Jak długo Polacy czekali by na okazję uświadomienia sobie, jak bardzo kochał Polskę.

Para prezydencka w czasie nabożeństwa w archikatedrze św. Jana Chrzciciela w Warszawie, styczeń 2007 roku

dobra passa. Mój los się odmienił, wróciłem do polityki. Walka z przestępczością, którą podjąłem jako minister sprawiedliwości, poprzez prezydenturę Warszawy doprowadziła do miejsca, gdzie jestem obecnie”. Czyżbym właśnie jako „przynoszący szczęście”, ponad rok później, po przegranych przez PiS wyborach w październiku 2007 roku, przestawszy pełnić funkcję doradcy premiera Jarosława Kaczyńskiego, mógł zostać doradcą Prezydenta RP?

Słowa Prezydenta z Lucienia wróciły do mnie 10 kwietnia. Wiadomość o katastrofie i wspomnienie, że miałem przynieść szczęście, które zaowocowało prezydenturą, wywołały dreszcz. Dokąd prezydentura Polski doprowadziła Lecha Kaczyńskiego? Gdzie podziało się to szczęście?

Wiele spraw wymyka się pojmowaniu czysto racjonalnemu nawet umysłom, których funkcjonowanie zdyscyplinowane jest przez pracę naukową, a nawet umysłowi ludzkiemu jako takiemu. Czyż nie tak bywa ze szczęściem? Myśląc o tym „szczęściu” już w tamtą straszłą sobotę, nie mogłem nie szukać przesłania w smoleńskim nieszczęściu... Gdyby Prezydent nie zginął, jak długo trwałoby szarganie jego osoby, wizerunku i urzędu głowy państwa? Jak długo Polacy czekali na okazję uświadomienia sobie, jak bardzo kochał Polskę wybrany w roku 2005 Prezydent, który swój urząd i misję traktował bardzo poważnie? Jak mało kto walczył o jej godne miejsce w świecie, płacąc za to dużo.

Pamiętam inne Jego słowa także z Lucienia (chyba padły wiosną 2009 roku na konferencji z historykami). Po części formalnej, podczas luźnej rozmowy w węższym gronie, głównie bodaj profesorów historii zainteresowanych tym, jak Prezydent Polski widzi politykę europejską, w pewnej chwili Lech Kaczyński mówi (znów cytuję z pamięci): „Nie wiecie państwo, jakie to zabójcze dla naszej pozycji, gdy ważny polityk europejski, poklepując mnie po ramieniu, mówi: wy, Polacy, jesteście biednym, nieszczęśliwym narodem: pozbawieni przez półtora wieku państwowości, potem niszczycielska II wojna światowa, wreszcie dekady komunizmu. W takiej sytuacji odpowiadam” - kontynuował Prezydent - „że to my, Polacy, przez tysiąc lat potrafiliśmy powstrzymać parcie germańskie na wschód, to my w XVII wieku przyczyniliśmy się istotnie do osłonięcia Europy przed islamem, to my w roku 1920 postawiliśmy tamę marszowi bolszewików na zachód, wreszcie to od naszej »Solidarności« rozpoczął się koniec komunizmu w Europie. Przywołanie takich faktów pomaga w grze o polskie racje na arenie międzynarodowej”.

* * *

Dni żałoby, łzy, inny rytm życia, tłumy przed Pałacem Prezydenckim - dla wielu rodaków to był prawdziwy czas refleksji. Dla socjologa ta refleksja miała wymiary dodatkowe. Patrzenie na Polaków, którzy są razem, są i chcą się czuć silni, było jak powiew optymizmu. Mogliśmy przekonać się, że jest w nas potencjał, że patriotyzm, który zawsze leżał u podstaw działań Prezydenta, nie jest tak przestarzałą ideą, jak by się mogło wydawać. Oczywiście nie sposób wyrazić za pomocą jednej formuły motywacji wszystkich osób zapalających znicze na Krakowskim Przedmieściu. Niezależnie jednak od stosunku Polaków do osoby zmarłego Prezydenta i do Jego polityki dostrzegam motyw dominujący: pragnienie, byśmy byli (przynajmniej dla siebie) wspólnotą, która w siebie wierzy, potrafi się skutecznie zorganizować, by dać sobie wsparcie. Przyszli(śmy) na Krakowskie Przedmieście w przekonaniu, że zmarły Prezydent wokół takiego właśnie celu ogniskował swoją aktywność. Stąd Wawel. Przecież nikt nie wpadłby na ten pomysł, gdyby nie sposób, w jaki Polacy zareagowali na katastrofę. Odebrali to jako cios losu w swoje państwo. I przychodzili, by dać znak: mój kraju, jesteśmy! Tak jak był Lech Kaczyński. Zabrakło naszego Prezydenta, ale my jesteśmy! Gospodarz Wawelu najwyraźniej miał taką chwilę, że ten przekaz odczytał.

Lech Kaczyński często patrzył dalej niż inni. Problemy oceniał z większego dystansu, z perspektywy, która dla współczesnych polityków była tak niewygodna. Rozwiązywanie problemów w perspektywie długofalowej może powodować tymczasowe pogorszenie sytuacji, niezadowolenie społeczne, namacalne koszty.

Nie wiem, czy dalej Prezydent podtrzymałby swoje słowa o tym, że przyniosłem mu szczęście. Jest pewne, że Lech Kaczyński został wpisany w dzieje Rzeczypospolitej tak dobitnie, jak tylko można. Dla mnie szczęściem, zaszczytem i fascynującą przygodą było to, że mogłem dla Niego pracować.

Andrzej Zybertowicz, profesor w Instytucie Socjologii UMK w Toruniu, był doradcą Prezydenta Lecha Kaczyńskiego ds. bezpieczeństwa państwa. Kierował także Zespołem ds. Bezpieczeństwa Energetycznego w Kancelarii Prezydenta RP.

[Tekst powstał w maju 2010]

PATRON ETOSU

WOJCIECH FEDERCZYK

Dyrektor KSAP

W państwie prawa nie można przeciwstawiać sobie władzy i obywatela. Państwo to powinno być przede wszystkim dla obywateli, a wtedy obywatele będą też dla państwa – z własnej woli i poczucia patriotyzmu. Jednak żeby tak było, potrzeba nie tylko pewnych regulacji w prawodawstwie, lecz także zmian szerszych, zmian o charakterze mentalnym.*

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej zyskała imię Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego, co stanowi okazję do refleksji nad sposobem funkcjonowania administracji publicznej w Polsce w świetle postawy Patrona Szkoły. Służą temu z jednej strony wybrane, istotne wystąpienia śp. Lecha Kaczyńskiego, których przedmiotem była problematyka służby publicznej, z drugiej natomiast wypowiedzi osób, które miały możliwość bezpośredniej współpracy z Patronem KSAP.

Cechą charakterystyczną wyborów życiowych śp. Lecha Kaczyńskiego był etos służby Polsce. Zaangażowanie w działalność opozycyjną przed rokiem 1989, m.in. współpraca z Biurem Interwencji Komitetu Obrony Robotników oraz praca na rzecz NSZZ „Solidarność”, przeobraziła się już w wolnej Polsce w podjęcie działalności publicznej jako poseł, minister w Kancelarii Prezydenta, Prezes Najwyższej Izby Kontroli, Minister Sprawiedliwości, Prezydent m.st. Warszawy, a wreszcie Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej.

W tym samym nurcie służby, chociaż poza działalnością w administracji publicznej, pozostaje prowadzenie pracy naukowej i dydaktycznej

* Lech Kaczyński, *Państwo prawa*, [w:] *KSAP XX lat*, red. H. Samsonowicz, Warszawa 2010, s. 61.

- najpierw na Uniwersytecie Gdańskim, a następnie na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Istotą nauki jest bowiem poszukiwanie prawdy, natomiast dydaktyka w szkołach wyższych służy kształtowaniu elit społecznych.

Wyjaśnienia postawy Patrona KSAP, która jest powszechnie znana, można poszukiwać w Jego słowach. Na uwagę zasługuje wskazany powyżej fragment wypowiedzi śp. Lecha Kaczyńskiego, który został sformułowany z myślą o Krajowej Szkole Administracji Publicznej w 2010 roku, na jubileusz XX-lecia naszej Szkoły. Istotne jest spojrzenie na wzajemne relacje i obowiązki demokratycznego państwa oraz jego obywateli, które powinny być budowane na wzajemnym zaufaniu. Władza powinna pełnić funkcję służebną. Jest to ważne przesłanie dla urzędników publicznych, w tym szczególnie dla osób kształcących się w KSAP.

Chodzi zatem o szczególną postawę, a nie tylko niezbędne kompetencje czy umiejętności. Wszyscy urzędnicy są również obywatelami, a więc ich także dotyczy obowiązek patriotyzmu i wiary we własne państwo – Polskę. Jest to odpowiedni fundament do budowania nowoczesnej, sprawnej i rzetelnej administracji publicznej, która jest w stanie sprostać wymogom zmieniającej się rzeczywistości, społecznej, politycznej i gospodarczej. Koncepcje poprawy metod rządzenia nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, jeżeli urzędnicy nie będą z oddaniem zaangażowani w służbę publiczną, jednocześnie nie tracąc wrażliwości społecznej i czysto ludzkiej empatii.

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	8
Beata Szydło, Prezes Rady Ministrów	

WYSTĄPIENIA I TEKSTY LECHA KACZYŃSKIEGO

PAŃSTWO PRAWA	14
Lech Kaczyński, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej. Tekst przygotowany przez Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego z okazji XX-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej	
CZY UMIEMY BYĆ PATRIOTAMI W CZASACH POKOJU?	21
Wypowiedź dla „Dziennika”, 2–3 maja 2006 roku	
MISJA PRAWNIKA	23
Przemówienie podczas spotkania z przedstawicielami Międzynarodowego Stowarzyszenia Prawników Sądowych IATL Warszawa, Pałac Prezydencki, 6 października 2006 roku	
WOLNOŚĆ JAKO ZADANIE	25
Fragment przemówienia podczas uroczystości 36. rocznicy wydarzeń grudniowych 1970 roku Gdynia, pomnik Ofiar Grudnia 1970, 17 grudnia 2006 roku	
BUDOWA „NOWEGO PAŃSTWA”	27
Wykład wygłoszony podczas uroczystości nadania Prezydentowi RP tytułu doktora honoris causa Narodowej Akademii Administracji Państwowej przy Prezydencie Ukrainy, Kijów, 6 grudnia 2007 roku	
RELACJA PAŃSTWO – OBYWATEL	36
Wyższa Szkoła Handlowa, Radom, 16 marca 2009 roku	
ZNAMIENNA LEKCJA HISTORII	44
Przemówienie z okazji Narodowego Święta Trzeciego Maja Warszawa, plac Zamkowy, 3 maja 2009 roku	

JAK ZAGOSPODAROWALIŚMY NASZĄ WOLNOŚĆ?	47
Fragment wystąpienia, Warszawa, 28 sierpnia 2009 roku	
PAŃSTWO JAKO WARTOŚĆ	55
Prezydent RP w 70. rocznicę powstania Polskiego Państwa Podziemnego Artykuł prasowy opublikowany w „Rzeczpospolitej”, 26 września 2009 roku	
MUSIMY WYKORZYSTAĆ NASZĄ SZANSĘ	58
Artykuł prasowy opublikowany w dzienniku „Polska”, 10 listopada 2009 roku	
PAŃSTWO JAKO WYZWANIE	64
Wystąpienie podczas konferencji, Warszawa, Belweder, 3 marca 2010 roku	
WSPOMNIENIA O LECHU KACZYŃSKIM	
WIEDZA – WIZJA – ODWAGA	74
Paweł Banaś, I Promocja KSAP	
HISTORIA JEST NAUCZYCIELKĄ	78
Andrzej Duda, Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Fragment wystąpienia na zakończenie konferencji „Suwerenność, solidarność, bezpieczeństwo. Lech Kaczyński a Europa Środkowa i Wschodnia” Warszawa, Pałac Prezydencki, 21 grudnia 2015 roku	
MODA NA ZASADY	86
Barbara Fedyszak-Radziejowska, Doradca Prezydenta RP Andrzeja Dudy Wypowiedź podczas uroczystości z okazji 10. rocznicy inauguracji cyklu seminariów, których pomysłodawcą i gospodarzem był Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Lech Kaczyński, 10 marca 2016 roku w Lucieniu	
W SŁUŻBIE RZECZYPOSPOLITEJ...	90
Maria Gintowt-Jankowicz Pierwszy Dyrektor KSAP w latach 1990–2006	
NOWA ADMINISTRACJA DLA WARSZAWY	97
Dariusz Kacprzak	
NOWE KADRY W NOWYM PAŃSTWIE	101
Rozmowa z Jarosławem Kaźmierskim	
BYŁ TYPEM PAŃSTWOWCA	106
Rozmowa z Mirosławem Kochalskim II Promocja KSAP	

WARSZAWSKA PREZYDENTURA PRZEŁOMÓW	116
Janusz Kowalski	
DZIAŁAŁ W DUCHU II RP	123
Rozmowa ze Zdzisławem Krasnodębskim	
IDEA I MYŚL LECHA KACZYŃSKIEGO	128
Maciej Łopiński, Sekretarz Stanu, Szef Gabinetu Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej	
APOLITYCZNY URZĘDNIK	139
Rozmowa z Anną Piekarską	
OBYWATEL NIE JEST PETENTEM	145
Rozmowa z Jakubem Skibą, I Promocja KSAP	
DOBRY KONTAKT Z PREZYDENTEM	149
Rozmowa z Danutą Wawrzynkiewicz	
Z EMOCJAMI I WSPÓŁCZUCIEM	154
Zbigniew Ziobro, Minister Sprawiedliwości Prokurator Generalny	
JAK BUDOWAĆ ADMINISTRACJĘ Z ETOSEM	157
Paweł Zołoteńki, IV Promocja KSAP	
SZCZĘŚCIE?	164
Andrzej Zybertowicz	
PATRON ETOSU	169
Wojciech Federczyk, Dyrektor KSAP	

| K | S | A | P |

