Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 20:52:17

Studia Iuridica Lublinensia vol. XXVI, 2, 2017
DOI: 10.17951/sil.2017.26.2.209

Wojciech Taras
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
wojtar@poczta.umcs.lublin.pl

Maciej Kisilowski, Izabela Kisilowska, *Administrategia. Jak osiągnąć sukces osobisty, zarządzając w administracji publicznej*, Warszawa 2016, ss. 376

Na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku pełniłem funkcję opiekuna praktyk studenckich dla III roku prawa i regularnie na koniec rozmowy zadawałem pytanie, czy zaliczający chciałby zostać urzędnikiem państwowym. Otrzymywałem jednolitą odpowiedź: nigdy, z wyjątkiem jednej, gdy student oznajmił, że mógłby zostać premierem. Po upływie ćwierćwiecza sytuacja zmieniła się diametralnie, bowiem nadprodukcja absolwentów coraz liczniejszych wydziałów prawa szkół wyższych daje o sobie znać na rynku pracy, zaś w biuletynach poszczególnych korporacji prawniczych coraz częściej można przeczytać, ilu członkom umorzono zaległe składki z powodu ciężkiej sytuacji materialnej. Nagle okazało się, że zatrudnienie w administracji publicznej na zwykłym stanowisku urzędniczym, a nie wyłącznie w charakterze radcy prawnego, gwarantuje stały dochód i tym samym przestaje być przedmiotem lekceważenia. Jednakże czy każdy prawnik może objąć jakikolwiek etat w administracji rządowej lub samorządowej?

Autorzy recenzowanej książki opowiadają się za odpowiedzią negatywną i twierdzą, że powszechne zatrudnianie prawników w strukturach administracji to efekt działania ich wpływowego lobby w sektorze publicznym, pomimo „obiektywnie umiarkowanych kompetencji do rozwiązywania jakichkolwiek realnych problemów społecznych" (s. 97), polskiego mitu o sprawczych możliwościach w postaci np. inicjowania zmian (s. 250–251) oraz generalnego oderwania jurystów od rzeczywistości (s. 292). Niemniej daleko im w krytyce środowiska do samego G. Boccaccia, utrzymującego na wielu stronach *Dekameronu*, że prawnik to złodziej, idiota lub przynajmniej seksualny nieudacznik, a podział ten wcale nie musi być rozłączny.

Zanim przejdę do bardziej szczegółowego omówienia wybranych myśli prezentowanej książki, chciałbym podkreślić dwa istotne wątki wywodu. M. i I. Kisilowscy przestrzegają przed wiarą w podręcznikową tezę o apolityczności służ-

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 20:52:17

by cywilnej (s. 103–104, 133–134). Ta ostatnia nigdy nie była ze swej istoty apolityczna, przecież po zwycięstwie wyborczym np. chadeków ma obowiązek wdrażania ich programu politycznego, aby po nowych wyborach parlamentarnych i objęciu władzy przez np. socjalistów sumiennie realizować program lewicy. Nie ma potrzeby dalszego rozwijania argumentacji, wystarczy przypomnieć sobie biurokrację państwa hitlerowskiego. Z tego powodu w pracy urzędnika zawsze będzie pojawiać się moment polityczny, zaś apolityczny status pracowników administracji w żadnej mierze nie chroni ich przed utratą zatrudnienia, co możemy sami od czasu do czasu oglądać w telewizji albo nawet odczuwać na własnej skórze. Innymi słowy, kwestie polityczne powinien urzędnik uznawać za rodzaj zawodowego ryzyka. Drugi istotny element narracji o charakterze podstawowym to konstatacja, że kapitał prywatny nie jest skłonny do „finansowania kosztownych, długofalowych projektów obarczonych znacznym ryzykiem" (s. 77). Tym samym jego podjęcie obciąża państwo, o czym pisał już 230 lat temu A. Smith, bowiem inaczej możemy pożegnać się z innowacyjnością i powszechnym dostępem do dóbr publicznych typu służba zdrowia lub komunikacja publiczna, ale za to przywitać z negatywnymi skutkami asymetrii przekazywania informacji czy wzrastającymi kosztami zewnętrznymi. Właściwie, co rozdział książki, spotykamy przykłady działań rządów starających się implementować ideę „taniego państwa" oraz opisy druzgocących skutków takich pomysłów, prezentowaną książkę powinni więc przekartkować politycy właściwie wszelkich opcji.

Autorzy w pierwszym zdaniu zasadniczego tekstu podkreślają fundamentalną tezę, że „Twoja kariera, Twój urząd i Twoje państwo potrzebują strategii" (s. 24). Sporo osób zatrudnionych w sektorze publicznym pewnie poprzestanie na powyższej konstatacji albo rozpocznie snucie wywodów typu *wishful thinking*, tymczasem M. i I. Kisilowscy pokazują sposoby ustalania celów i poszczególnych etapów ich osiągania oraz efektywnego wykorzystania (nawet ograniczonych) środków. Jest to w rezultacie „wewnętrznie spójna wizja dynamicznego budowania zasobów, które są potrzebne do sprawnej realizacji stale doskonalonych procesów i projektów, prowadzących do osiągnięcia strategicznych priorytetów" (s. 304). Nie sposób przedstawić wszystkie elementy i etapy działań, więc ograniczę się do wskazania rzeczy fundamentalnej, a mianowicie wewnętrznej ciekawości człowieka. Ta ostatnia cecha to wcale nie jest pierwszy stopień do piekła, jak do czasów Renesansu utrzymywał Kościół katolicki, lecz podstawa wyrobienia sobie przez menadżera instynktu szukania dobrych rozwiązań (s. 91–93). Osoby zajmujące się nauką nie mogą przecież zapominać o możliwości intuicyjnego uchwycenia przez badacza izomorfizmu języka i rzeczywistości (Arystoteles), dwóch drogach dochodzenia do prawdy: koniecznej dedukcji i czystej intuicji (Kartezjusz) oraz o tym, że „w miarę jak nasze doświadczenie w jakiejś dziedzinie się pogłębia, nasze intuicje stają się coraz bardziej przenikliwe" (A. Greenspan). Dzięki ciekawości nie tylko pogłębiamy i weryfikujemy lub falsyfikujemy naszą wie-

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 20:52:17

dzę, ale również zaczynamy się interesować współpracownikami, wymieniać z nimi doświadczenia, nawiązywać przyjaźnie. M. i I. Kisilowscy nie akcentują tego stwierdzenia w sposób bezpośredni, ale całość opracowania i tak staje się polemiką z konsekwencjami przyjęcia w praktyce administracyjnej paradygmatu T.S. Kuhna, tj. powszechnie akceptowanych osiągnięć, które pozwalają urzędnikom na rozwiązywanie pojawiających się problemów, standardów przenoszonych z pokolenia na pokolenie w drodze zwyczajów, kodeksów etycznych, nieustannie powielanych treści obowiązkowych szkoleń czy też sztampowych podręczników, na zasadzie autorytetu przełożonego, starszego stażem pracy lub słowa drukowanego. Apetyt na życie, wiedzę i ludzi (obojętnie, jak to ostatnie stwierdzenie zabrzmiało) to niematerialny, acz konieczny budulec osiągnięcia sukcesu w każdym wymiarze działań osoby, urzędu czy państwa.

Za ciekawością ustawiają się priorytety działań, a dokładniej ich racjonalne uszeregowanie, sposoby poszukiwania dobrych rozwiązań problemów, wybór modelu kariery w administracji publicznej (Ceniony Ekspert, Polityczny Alpinista, Biznesowy Magnat), poszukiwanie politycznych patronów i partnerów, rozpoznawanie potrzeb odbiorców działań (adresatów, klientów) i dążenie do ich satysfakcji, sposoby integracji urzędu, motywowanie pracowników (także przez nagrody niematerialne oraz możliwość realizacji własnego pomysłu na życie), ale też wiele innych wzajemnie powiązanych. Autorzy z tego powodu często akcentują tytułowe pojęcie administrategii, rozumianej jako zestaw „praktycznych narzędzi łączących cele państwa i administracji z osobistym sukcesem" stworzony z myślą o „maksymalnym zgraniu wszystkich trzech płaszczyzn – systemowej, organizacyjnej i indywidualnej" (s. 47).

Jednakże podstawą nowego spojrzenia na współczesną administrację jest traktowanie jej jako organizacji opartej na wiedzy, zajmującej się produkcją dóbr i świadczeniem usług o charakterze niematerialnym (s. 39–41). Nic dziwnego, że wymagana staje się tu kreatywność pracowników – cecha, której nie wymienia się zbyt często w typowych podręcznikach nauki administracji. Autorzy pominęli milczeniem zagadnienie powszechnie dzisiaj dyskutowane w literaturze przedmiotu, a mianowicie okoliczność, iż społeczeństwo informacyjne włącza w swoje ramy tylko jednostki wartościowe z uwagi na jego cele, pozostałe wyrzuca poza nawias, co prowadzi do utrwalania nierówności społecznych. Należy jednak przypomnieć, że zajmujemy się problemami administracji publicznej, a to oznacza, że nie każdy w praktyce może zostać jej funkcjonariuszem, mimo ustawowego zapewnienia równego dostępu do stanowisk w służbie publicznej. Fatalna praktyka obecnych czasów nie powinna w żadnej mierze przesłaniać dorobku nauk administracyjnych w przedmiocie sposobów rekrutacji i szkolenia kadr urzędniczych. W rezultacie nie należy do pracowników administracji przykładać jednakowej miary, odpowiedniej dla zatrudnionych poza sektorem publicznym. Wiąże się z powyższymi uwagami jeszcze jedna kwestia, również znana z książek poświę-

Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia **http://studiaiuridica.umcs.pl**
Data: 26/11/2026 20:52:17

conych administracji, a dotycząca tym razem problemów definicyjnych. Jeszcze w 1990 r. J. Łętowski, jako pierwszy, przedstawił opisową definicję administracji publicznej, dzisiaj mocno już rozpowszechnioną, w której uznał, że ta opiera się na pracy zawodowego i fachowego personelu. Zawsze dodaję do tego stwierdzenia frazę: „a także należycie opłacanego", z uwagą, że nie dotyczy to naszego kraju. M. i I. Kisilowscy trafnie zauważają, że do administracji powinny trafiać wyłącznie osoby kompetentne i kreatywne, więc skoro praca w niej nie jest dobrze płatna, to powinna być „przynajmniej ciekawa, inspirująca, po prostu atrakcyjna" (s. 13). Osobiste doświadczenia zawodowe obojga pokazują, że jest to możliwe.

W konkluzji należy położyć szczególny nacisk na podjęcie przez autorów próby obalenia naszego swojskiego myślenia o administracji publicznej jako o złu koniecznym i miejscu przechowywania ustosunkowanych jednostek, które nie nadają się już do niczego innego. Skoro szef urzędu nie pozwala podwładnym na rozwój zawodowy, zaś jedynym jego celem jest ochrona własnej, wyniesionej zbyt wysoko, osoby przed ujawnieniem intelektualnej miałkości, to trudno dziwić się powyższym stereotypom. Jednakże czasy zmieniają się i wraz z nimi zmieniają się ludzie, także pełniący funkcje kierownicze, i to przede wszystkim dla nich została napisana recenzowana książka. Ważne są instytucje państwowe, nie sposób przecenić wpływu władzy na stan umysłów i zachowanie społeczeństwa, a – jak słusznie zauważyli klasycy: Bismarck i Lenin – wszystko zaczyna się od stanu kadry urzędniczej. W trakcie lektury prezentowanego opracowania spoglądamy na nią pod kątem niespotykanym do tej pory w literaturze nauk o administracji.