

Czytelnicy mojej diagnozy „Kto naprawdę rządzi Polską” pytają mnie o terapię: jak pokonać tyranie status quo. W tym tekście podaję parę chwytów na rzeczywistość naszych instytucji publicznych. Opisuję, jak zacząć robić swoje, przywołując znaną piosenkę Młynarskiego. Oto propozycja terapii, którą każdy szef może zaaplikować swojej instytucji publicznej zamiast stwierdzać, że nic nie może.

Pokonać zawiść

Jedna uwaga wstępna. Najpierw lider zmiany musi pokonać bezinteresowną zawiść. Innych i własną. Robić swoje nie da się w pojedynkę ani z byle kim. Trzeba stworzyć mini zespół z siłą uderzeniową, która pokona opór przeciw zmianom. Zatem zgodzić się na współpracowników mających zalety, których brak nam. Choćbyśmy czuli się i byli liderami.

Twój zespół

Struktury organizacyjne kilkusetosobnej armii urzędników na ogół umieją tylko - i to nie najlepiej - wykonywać rutynowe czynności. Często nie są to działania, tylko pozorne ruchy. Urzędnicy chcą trwać i przetrwać. Lider musi zamontować dwie elektrody, które za pomocą wstrząsów mogą zaaplikować tej nieruchawej organizacji inne wzorce zachowań. Jedną elektrodą jest zespół zadaniowy, drugą - zespół interwencji. Pierwszy operacjonalizuje najważniejsze nierutynowe działania i nadzoruje ich wykonanie. Drugi reaguje na sytuacje alarmowe i prowadzi ciągły audyt organizacji tak, by sama odpowiadała na te wyzwania i korygowała swoje reakcje. Grupa przywódcza, żeby efektywnie oddziaływać na organizację, poddawana terapii, nie może przekraczać pięciu do siedmiu osób, wliczając w to lidera i jego zastępcę. Zatem każdy, kto chce robić swoje, pozytywnie działać, osuszać bagno niemożności, musi na starcie mieć zgrany zespół dosłownie paru bystrych i energicznych ludzi. Ich ilość nie powinna nigdy wzrosnąć do więcej niż dziesięciu. Odkrył to już dawno historyk brytyjskiej biurokracji C.N. Parkinson. Robić swoje to rozwiązywać problemy najpierw w zespole, który się powoła, potem wymusić ich wykonanie przez organizację, której chcemy przywrócić sterowność. Każdego dnia musimy przypominać sobie i innym, że administracja jest fabryką decyzji. Sama przecież nie produkuje niczego, nie wykonuje, nie buduje. Może za to skutecznie ułatwiać lub utrudniać obywatelom i przedsiębiorcom robienie swego.

Podjęcie decyzji i ich egzekwowanie wymaga emitowania pozytywnej energii. Decydozobna jest choroba - najpierw ludzi, potem instytucji. Niezależnie od tego, czy jesteś naczelnikiem urzędu gminnego czy wójtem, dyrektorem przedsiębiorstwa komunalnego czy ministrem - zacznij od siebie i swojego zespołu. I nie nazywaj go gabinetem politycznym, bo to brzmi jak definicja pomieszczenia z wygodnymi fotelami, gdzie gładzi się o tym, jak beznadziejni są ci w innych pokojach. Jak zacząć? Wy-

obraź sobie, jako szef Wielkiej Zmiany, że prowadzisz po raz pierwszy rozmowę z kimś, kto przyszedł do ciebie z pomysłem, przedsięwzięciem, projektem. Często długo czekał, dobijał się o to spotkanie. Gdy już po pięciu minutach widzisz, że rzecz ma sens, wołaj współpracownika z pierwszego lub drugiego zespołu: od elektrowstrząsu zadaniowego lub interwencyjnego. Po kolejnych wyjaśnieniach, czynionych już wspólnie, w trójkę, daj dyspozycję nadania sprawie biegu. Zapisz to w swoim notesie pod datą i z terminem wykonania decyzji. Inaczej po tygodniu twojej dobrej zmiany, każda sprawa utonie w bajorze niemożności. Patrz, czy to

Prawo i rozsądek

Rozróżniaj starannie działania zgodne z prawem (to jest z duchem ustawy i niesprzeczne z nim) od asekurantwa, umywania rąk i tepej formalistyki. Przy całej poetyckiej miękkości polszczyzny jest istotna różnica pomiędzy uczciwym i zdroworozsądkowym odczytaniem i wykorzystaniem prawa a naruszaniem jego zasad. Jedną rzeczą jest specyfikacja przypadku, pilność sprawy tłumacząca tryb jej rozpatrzenia, unikalne rozwiązanie, prawa autorskie, a czymś radykalnie innym - zwykła nieuczciwość. Nazywając rzecz po imieniu: sitwa, przekręt, nepotyzm, łapówka, naduży-

do apolitycznego gabinetu, którzy byliby jego grupą zadaniową i interwencyjną na co dzień? Chodzi przecież o wybór z zatrudnionych już kadr jednego procentu inteligentnych, aktywnych, ideowych. To nie żadna kadrowa rewolucja. Zaledwie jedna myśl w głowie numeru jeden. Znałem paru szefów dawnego URM - od paru kadencji KPRM - i chodziłem po tych korytarzach pamiętających cara, II RP i PRL. Żadnego z polskich premierów, którzy kierują grupą kilkudziesięciu ministrów i wiceministrów, nie wspomaga Cabinet Office, jaki ma Downing Street.

Cóż dopiero na dole maszyny administracyjnej! Niemal

ruchu. Do pomocy i interwencji, gdy dzieje się coś niepokojącego, gdy istnieje zbiorowe zagrożenie. To my naszą pracą, przedsiębiorczością, kreatywnością ten ruch tworzymy. Nadzorowanie naszej aktywności ma sens tylko wtedy, gdy zagrożone jest bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, bezpieczeństwo publiczne, bezpieczeństwo państwa. Poza epidemiami, powodzią i innymi siłami wyższymi, jak formułują to umowy cywilne, administracja jest nam potrzebna tylko do kierowania ruchem. Tam, gdzie wolność jednostki może być naruszana przez innego obywatela lub obywateli. I tam, gdzie trzeba wyznaczać strategiczne cele.

żenie, że z funkcjonariusza publicznego, który udaje idiotę, twierdząc, że wszystko jest w porządku, nie będzie dużego pożytku. W gminie i w rządzie, tak samo jak w firmie i korporacji nikt nie ma prawa przyjąć, że dym czy smród nie ma przyczyny. Gdzieś zasady BHP służby publicznej musiały być zlekceważone, skoro obywatele nie zostali obsłużeni, czolgi nie zostały wyremontowane, ktoś założył prezydentowi sparciałą oponę, a kierowcy oficjeli jeżdżą, szarżując, i rozbijają samochody obywateli.

Jak robić swoje

Trzeba wyznaczać konkretne cele działania, które mają ramy rzeczowe, czasowe i finansowe. Każde opóźnienie w ich realizacji traktować jak przestępstwo, choćby urzędnik powoływał się na dziesiątki przepisów. Żadne prawo nie nakazuje przecież budować drogi, nie w terminie lub kończyć na hasłach, np. mieszkań czynszowych dla miliona Polaków. Tylko w administracji jest możliwe, żeby przez dwa lata szukać terenów pod domy dla miliona mieszkańców, gdy według zatwierdzonych planów leżą odłogiem grunty dla (tu szacunki są różne) od 260 do 300 mln Polaków. W wolnej Polsce jak za bolszewii mamy bardziej gospodarkę planującą niż planową (copyright by Ryszard Bugaj).

Zaproponowana tu terapia może dać wreszcie Polakom poczucie klasy, jakości, techniki organizacji. Spowodować szacunek dla państwa jako strobra spraw publicznych i dobra wspólnego. Im mniejsza będzie władza państwa polskiego nad Polakami, tym silniejszy będzie solidarny naród i społeczeństwo. Jest bowiem wiele przyczyn, dla których Polska przegrywa zwycięstwa i karleje właśnie wtedy, gdy mogłaby - mocą sił wewnętrznych i koniunktury zewnętrznej - znów dźwignąć się do wielkości. Byliśmy świadkami polskiej autodestrukcji tak samo w fazie transformacji po Okragłym Stole i niezgody na dekomunizację, jak teraz, gdy młode kadry niedoszłych kombatanów próbują obalać wszystkie autorytety, licząc na zajęcie ich miejsc na pustych cokołach. Polska autodestrukcja wynika z braku koncentracji, może nawet niezdolności do koncentracji w momencie zwycięstwa, z pychy, z niezgody na hierarchię. Cwałująca ambicja każdorazowych zwycięzców każe im wierzyć, że 38-milionowym narodem da się rządzić za pomocą własnej klikki, rodziny, pretorianów. Nie ma w tym śladu zrozumienia, że największym atutem Polaków jest samodzielność, inteligencja, inicjatywa, fantazja. Zgoda - zbyt nieokielzane, ale gdy się je okielzna - Polacy zasną. Polski przywódca, trener, wójt, dyrektor muszą pamiętać, że plany długofalowe wyparowują natychmiast z głów, wzrok mętnieje, powieka sama opada. Tu liczy się coś, co następuje dzisiaj, jutro, pojutrze, jesczcie za tydzień, a najdalej za miesiąc. Reszta to mowa-trawa, trele-morele, tu dzieci śpiewały w nocy nalot, w dzień łapanka, nie chcemy komuny, nie chcemy i już. Każdy rządzący, jeśli nie rozumiał tego „i już” w zestawieniu z grozą i nudą niesprawnych rządów, nie rozumiał nic z Polaków i z Polski. Cóż, Polak jest wolny, bo musi. I wolny tylko, gdy musi. Zrozumienie tego byłoby zmianą na dobre i na złe. ☹

Jak robić swoje



ROBERT GARDZIŃSKI

CZESŁAW BIELECKI

Lider każdej instytucji publicznej, chcąc robić swoje, musi potraktować publiczne obowiązki tak, jak traktuje swoje własne - przekonuje architekt, publicysta i polityk.

samo zrobił twój najbliższy współpracownik. Jeśli po próbnym miesiącu zorientujesz się, że tylko pilnie zapisuje, ale nie egzekwuje decyzji, które zapisał, pozabądź się go, choćby był dobrym kolegą czy znajomym znajomego. To tylko opowiadacz, bazar. Przecież nie chcesz skończyć na medialnych narracjach. Musisz mieć wykon, jak mawiali w PRL-u. Nie wystarczy podjąć decyzji. Trzeba ją zapisać, powstrzymując piórowstręt człowieka władzy, i zrealizować cel.

Koordinacja

Prawie każda decyzja wymaga uzgodnienia z inną instytucją lub wydziałem struktury, którą zarządzasz. Urzędnicy wypracowali setki rytuałów umożliwiających lekceważenie kodeksu postępowania administracyjnego: 30- i 60-dniowego terminu na wydanie decyzji prostej lub złożonej. Potraktuj serio zapis k.p.a.: bez zbędnej zwłoki, nie później niż... Niech twoi współpracownicy dla każdej sprawy wymagającej współdziałania innych grupują ich przy tym samym stole np. dwa razy w tygodniu na spotkaniach koordynacyjnych. Stosuj zasadę pierwszego terminu i rezerwowego, zakaż zdzwania się lub ustalania później. Spóźnienia pojawiają się same, nie ułatwiaj ich. Nie żyjesz w kraju, którego królowa nie spóźnia się przez szacunek dla swoich poddanych. Przyjmij, że zasada spotkań jest pięć palców dłoni. Godzina i czas trwania, miejsce, uczestnicy (czy wiedzą, w jakich są rolach?), temat i materiały do niego (leżące na stole) i - to palec wskazujący - kto pociągnie dalej sprawę i dopilnuje jej do końca. Tutaj zawsze pojawiać się musi twój człowiek. (Katalog takich chwytów na polską rzeczywistość zawiera moja książka „Głowa. Instrukcja użytkownika”).

wanie władzy czy znajomości. To zaprzeczenie istoty służby publicznej. Każda decyzja musi być rozpatrywana w funkcji celu. Chcesz szybko doprowadzić do odblokowania remontowanego skrzyżowania albo nie chcesz. Skrzywdzony obywatel ma uzyskać pomoc lub mu jej odmawiasz. Widzisz możliwość tańszego i szybszego osiągnięcia celu albo spieszysz się tylko na lunch. Chcesz ukrócić marnotrawstwo czy jedziesz w zagraniczną podróż, oczywiście służbową. W żadnym z tych przypadków nie pozwalaj, żeby przepis uniemożliwił ci działanie, słowem rób swoje, nawet gdy zakłóca ci to komfort. Postępuj przede wszystkim zgodnie ze zdrowym rozsądkiem, a twój prawnik niech umotywuje sensowność działania odwołaniem do jednego lub paru przepisów wyciągniętych z opasłej skrzyni naszej legislacji.

Kadry

Zawsze pamiętaj, że jeśli ktoś zginie czy zachoruje, nastąpi mniejsza lub większa katastrofa - i tak urzędnicy nie uratują cię jako szefa. Będziesz winny i opinia publiczna skaże cię bez sądu; nie potrzebuję do tego egzegezy prawa. Skoro chciałeś mieć władzę - odpowiadasz za swoją organizację, choćby przepisy ci to utrudniały.

Każdy kto twierdzi, że jest skazany na marny kapitał ludzki, że w administracji źle placą, że lepszych ludzi nie można mieć za te pieniądze, tylko wykręca się przed faktem, że najchętniej miałby wszędzie dodatkowych swoich ludzi i nie umie prowadzić wewnętrznego naboru. Weźmy Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, gdzie pracuje niemal 700 osób. Czy którykolwiek premier dokonał za pomocą profesjonalnych kryteriów selekcji (np. przez assessment center) naboru siedmiu współpracowników

każda z 2500 gmin ma aparat pracowników liczący nie mniej niż 100 osób. Przez szereg lat łódzki urząd miasta był największym zakładem pracy w drugiej co do wielkości polskiej metropolii! Podobnie jak w stolicy pracowały w nim tysiące urzędników zajętych głównie sobą. Lokalny lider, nie mając zespołu interwencyjnego i zespołu zadaniowego - choćby trzyosobowego - tonie w bagnie i mule. Albo jego urząd rutynowo ciągnie bez końca sprawę (Procedujemy...), albo alarmuje go co chwilę (mamy pożar składowiska odpadów). A przecież problemy są po to, żeby je rozwiązywać. Nic bardziej obcego dla administracji niż to stwierdzenie. Jak zauważyłem przed laty, słowo procedura nie oznacza u nas - jak w języku angielskim lub francuskim - rutynowego osiągnięcia celu zgodnie z zasadami. Rodzime sformułowanie: „Niestety obowiązują nas procedury” jest uniwersalnym usprawiedliwieniem przez wypowiadającego te słowa nieznanymi i znanych przypadków ogólnej niemożności. To proceder. Proceder lekceważenia nas wszystkich. Lider każdej instytucji publicznej, chcąc robić swoje, musi potraktować publiczne obowiązki tak, jak traktuje swoje własne - w sferze prywatnej - wiadomo - Polak potrafi. Tylko w pracy nie da się lub da się jak zwykle niewiele. Mówią to ci, którzy w życiu codziennym bez trudu ogarniają swoje sprawy. Dlatego prawdziwemu przywódce organizacji są tak potrzebne dwie elektrody stymulujące działanie podległej mu organizacji.

Po co nam urzędnicy

Normalne państwo to takie, gdzie urzędnicy pełnią funkcję publiczną - serwisują obywateli, a obywatele są gotowi służyć wspólnej sprawie. Funkcjonariusze państwa są nam potrzebni wyłącznie do regulowania

Źródła korupcji

Większość wielkich afer, które obalały rządy w III RP, wynika z udawania, że się czegoś nie wie. Przecież w aferze hazardowej wątek wicepremiera Grzegorza Schetyny był tylko ilustracją ogólnie znanej wszechwładzy urzędniczej. Wicepremier miał interweniować na rzecz przedsiębiorcy, który inwestował w wyciąg narciarski. Nie pozwalamu mu wyciąć lasu na trasie wyciągu. Była to zatem klasyczna blokada urzędnicza, słuszną bądź nie, ale na pewno niemająca nic wspólnego z ministrem spraw wewnętrznych i administracji poza jednym - jacyś urzędnicy w jakiejś gminie nie działali, jak

RZECZPOSPOLITA

PISALIŚMY O TYM:

Cz. Bielecki: Polscy politycy wołają przemawiać, zamiast rządzić „Kto naprawdę rządzi Polską?” 28 listopada 2018 r.

rp.pl/opinie

naależy. Każdy lider, który chce zmienić polskie instytucje publiczne, powinien zrozumieć poniższy trójpodział urzędników - pierwszą grupą są ci, których biorą. Jeśli rzadko i dużo z przesunięciem w czasie i na obce podmioty, jest to trudne do wykrycia, dopóki uczestnicy przedsięwzięcia sami na siebie nie doniosą. Tych drugich jest więcej - cała bezczka. Czego? Przyszłego miodu. Blokują decyzje, jak się da. Czyli nie wprost, ale skutecznie naganiają łapowników. Trzecia grupa to udający idiotów i faktyczni idioci. Twierdzą, że tych pierwszych dwóch grup nie ma i jest jakaś czwarta. Teoretycznie czwartą grupą, największą, są uczciwi urzędnicy. Tylko czy można uznać za uczciwość wycuczoną nieporadność i niedostrzeżenie rzeczywistości?

Liderzy, a tylko od nich może zacząć się naprawa państwa, muszą przyjąć zało-