

Piotr Górski

Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
pgorski@zarz.agh.edu.pl

**KULTUROWE I POLITYCZNE
UWARUNKOWANIA WZORÓW
OSOBOWYCH URZĘDNIKA
PAŃSTWOWEGO W POLSCE
MIĘDZYWOJENNEJ
I ICH IMPLIKACJE DLA ZARZĄDZANIA
W ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ**

Streszczenie: W artykule autor ukazuje kulturowe i polityczne uwarunkowania wzorów osobowych urzędnika państwowego w Polsce międzywojennej. Uzasadnieniem badania wzorów osobowych w zarządzaniu jest ich funkcja w procesach socjalizacji, powiązania z kulturą organizacyjną oraz procesami zmian organizacyjnych. Podstawą empiryczną była analiza dwóch czasopism – Gazety Administracji Państwowej oraz Życia Urzędniczego. Analiza wzorów osobowych międzywojennych urzędników ukazuje zarówno uwarunkowania tych wzorów, jak i ich wpływ na relacje między kierownictwem resortu a urzędnikami w tym okresie.

Słowa kluczowe: urzędnicy, wzory osobowe, administracja państwowa, Polska 1918–1939.

Klasyfikacja JEL: H83.

**CULTURAL AND POLITICAL FACTORS OF PATTERNS
OF PERSONALITY OF CIVIL SERVANTS IN INTERWAR
POLAND AND THEIR IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT
IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Abstract: This paper indicates the cultural and political factors of patterns of personality of civil servants in interwar Poland. The reason for research into patterns of personality in management is their role in the *socialization process*, their relationship with organizational culture, and organizational changes. The sources of empirical data was two magazines, *Gazeta Administracji Państwowej* (State Administration Newspaper) and *Clerical Life Życie Urzędnicze*. The analysis of two patterns of personality of civil servants in interwar periods in Poland shows the conditions of these patterns, as well as their influences for the relationship between civil servants and authorities of the Ministry of Internal Affairs in this period.

Keywords: civil servants, patterns of personality, public administration, Poland 1918–1939.

1. Wzory osobowe w badaniach organizacji i zarządzania

Pojęcie wzoru osobowego pojawiło się w koncepcjach socjologów badających relacje między osobowością a kulturą. Dla Floriana Znanieckiego, Jana Szczepańskiego oraz socjologów wychowania wyrosłych z nurtu socjologii humanistycznej wzór osobowy był ważnym elementem socjologicznej koncepcji osobowości i systemu aksjonormatywnego [Włodarek 1992, rozdz. 2; Leszniewski i Wasilewski 2013, s. 19]. Zainteresowania relacjami między jednostką a kulturą były również charakterystyczne dla amerykańskiego psychokulturalizmu [Szacki 2002, s. 667–677]. Prace wspomnianych zarówno polskich, jak i amerykańskich badaczy pozwalały wskazać z jednej strony na znaczenie procesów socjalizacji dla międzypokoleniowej transmisji kultury, z drugiej na kulturowe uwarunkowania zachowań ludzi w organizacjach. Ten właśnie aspekt badań miał większe znaczenie dla rozważań dotyczących relacji między kulturą a gospodarką [Swedberg 1996].

Znaczenie badań dotyczących wzorów osobowych dla organizacji i zarządzania wynika stąd, że wzory osobowe są powiązane z pewnymi ważnymi dla praktyki zarządzania środowiskami społeczno-zawodowymi. Zainteresowanie nimi wynika z ich znaczenia dla kultury organizacji, dla kształtowania stylów zarządzania, relacji władzy oraz przebiegu procesów socjalizacji. Początkowo problematyka ładu aksjonormatywnego odnosiła się głównie do społeczeństw

tradycyjnych badanych przez antropologów oraz procesów anomii zachodzących w społeczeństwach nowoczesnych. Obecnie problematyka ta powróciła w związku z zainteresowaniami przeobrażeniami współczesnych społeczeństw kapitalistycznych [Bell 1994; Beck 2002; Sennett 2009, 2010]. Wśród badań poświęconych wzorom osobowym na uwagę zasługują badania wzorów osobowych przedsiębiorców i menedżerów. Fińska badaczka Heli Valtonen przedmiotem swoich badań uczyniła wzorce osobowe fińskich i amerykańskich przedsiębiorców i menedżerów [Valtonen 2007]. W badaniach wykorzystana biografie i autobiografie przedstawicieli wspomnianych kategorii z obu krajów działających w dwudziestym stuleciu. Taki wybór źródeł pozwolił jej na ukazanie sfery postaw, wartości, wzorów działania oraz zweryfikowanie hipotezy sformułowanej przez Josepha A. Schumpetera o uniwersalności postaw przedsiębiorczych. Opierając się na źródłach zastanych, powstałych niezależnie od badań fińskiej badaczki, wykorzystując metody analizy dyskursu i retoryki, ukazała społecznie akceptowane wzory przywództwa organizacyjnego w tych społeczeństwach oraz znaczenia nadawanego pojęciu sukcesu zawodowego w działalności gospodarczej. Przeprowadzone badania pozwoliły także na poznanie aprobowanych w obu społeczeństwach wzorów kariery zawodowej, a także pokazanie, jak wzory osobowe przedsiębiorców i menedżerów są mitologizowane, stając się elementem kultury wykraczającej poza dane środowisko zawodowe.

Czym zatem są wzory osobowe? One to wraz z normami i wartościami należą do porządku aksjonormatywnego [Ossowska 1986]. Pełnią funkcje regulujące zachowania społeczne i dzięki temu odgrywają ważną rolę w procesach socjalizacji. Pokazują, jak należy postępować, ukazują sens podejmowanych działań oraz służą integracji danej zbiorowości. W odniesieniu do kategorii zawodowej urzędników, podobnie jak w przypadku innych grup zawodowych, wzory te służą kształtowaniu zarówno poczucia tożsamości zawodowej, jak i budowie społecznego wizerunku przedstawicieli tej grupy zawodowej. Wzory kulturowe mają charakter idealny i normatywny zarazem. W przypadku urzędników przedstawiają ich takimi, jakimi chcieliby być widziani. Jednak sam ideał nie jest wystarczający do podjęcia działań w celu jego realizacji. Zależy to nie tylko od zawartego w nim ładunku powinności, ale przede wszystkim od towarzyszących mu odpowiednich działań podejmowanych przez posiadających wyższy stopień świadomości urzędników, internalizujących zawarte w nim wartości, będących dla innych urzędników „znaczącymi innymi”. Musi również sprawnie funkcjonować środowiskowa kontrola społeczna. W przypadku urzędników państwowych, których rola zawodowa powoduje orientację na inne środowiska społeczne oraz władze państwowe, realizacji wzoru sprzyja przychylny do nich

stosunek władz i społeczeństwa. Wzór kulturowy, ze względu na odniesienie do wartości często podzielanych przez inne grupy społeczne, w pierwszej kolejności ma uzasadniać dążenia urzędników do osiągnięcia pozycji społecznej, do jakiej aspirują, i prestiżu. W przypadku gdy nie uzyskują oni oczekiwanych gratyfikacji, wartości te stają się podstawą do sprzeciwu wobec aktualnego porządku. Wzór może być propagowany w różny sposób. Może być wyrażany wprost, w publikacjach o charakterze ideologicznym towarzyszących ważnym dla środowiska wydarzeniom, jak zjazdy czy kongresy. Może być zawarty w jakże popularnych obecnie kodeksach etyki zawodowej. Może wreszcie być wyrażany w przedstawianym wizerunku osób cenionych w środowisku.

W dalszej części artykułu scharakteryzuję dwa wzory osobowe urzędników. Materiał źródłowy, na którym oparłem sformułowane wnioski, zostały przedstawione w osobnej monografii [Górski 2011]. Jednym jest wzór powstały w kręgu kierownictwa resortu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych odpowiedzialnego za organizację administracji państwowej oraz wyższych urzędników urzędów wojewódzkich. Drugim jest wzór powstały w kręgu środowiska zawodowego urzędników skupionych w Stowarzyszeniu Urzędników Państwowych. Wzór pierwszy powstał i był upowszechniany w związku z reformowaniem – od końca lat dwudziestych – administracji państwowej. Wzór drugi wyrażał postawę zaangażowania urzędników w tworzenie państwa, którego emanacją były, obok instytucji politycznych i armii, administracja i urzędnicy. Wzory zostały zrekonstruowane na podstawie analizy tekstów zawartych w dwóch periodykach, „Gazecie Administracji i Policji Państwowej” wydawanej przez MSW i „Życiu Urzędniczym” organie SUP. Charakterystykę wzorów uzupełnię o nakreślenie kontekstu ukazującego uwarunkowania jego powstania i pełnionych funkcji.

2. Ministerialny wzór urzędnika i jego kontekst polityczny i kulturowy

Po zdobyciu władzy przez obóz sanacyjny w 1926 r. przystąpiono do reformowania administracji państwowej. Zadanie to spoczywało na ministrze spraw wewnętrznych, którym przez najdłuższy okres po 1926 r. był Sławoj Składkowski, i wojewodach. W 1928 r. powołano Komisję dla Usprawnienia Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów. Z perspektywy problematyki zarządzania na uwagę zasługuje fakt, że działania reorganizacyjne obejmowały zarówno organizację pracy urzędów, jak i przygotowanie do pracy urzędników, mówiąc współczesnym językiem – rozwój ich kompetencji zawodowych.

Podstawowym elementem kontekstu politycznego była, po pierwsze, świadomość rosnących przed aparatem administracyjnym zadań, po drugie – chęć wykorzystania administracji państwowej przez obóz sanacyjny do regulowania zachowań obywateli, w tym również kontroli stowarzyszeń czy organizacji wyborów, i po trzecie – potraktowanie urzędów administracji i urzędników jako reprezentujących państwo przed obywatelami, z czym związane były zagadnienia sprawności organizacyjnej i wizerunku. Istotnym ograniczeniem możliwości reorganizacji administracji państwowej w tym okresie były trudności budżetu państwa wynikające ze światowego kryzysu gospodarczego, co w poważnym stopniu ograniczyło zakres wprowadzanych zmian.

Rozpatrując uwarunkowania kulturowe ministerialnego wzoru urzędnika, należy pamiętać, że po latach zaborów Polacy tworzyli nie tylko struktury organizacyjne administracji państwowej, kodyfikowali prawo, ale również tworzyli wzór urzędnika, który miał pomóc w kształtowaniu zupełnie innego urzędnika niż dotąd znany urzędnik zaborczy czy nawet polski urzędnik galicyjski. Krytyka tych galicyjskich naleciałości i przyzwyczajzeń obecna jest w zapiskach Składkowskiego: „Odpowiednik hofrata nie powinien być przychodzić do biura przed godziną jedenastą, by nie przeszkadzać podwładnym w służbie, przy przygotowywaniu referatów. Sam bieg służby w urzędach, tzw. amcienie, był na wzór austriacki nie metodą pracy, ale celem samym w sobie, uregulowanym w sposób najwygodniejszy dla dobra służby, czyli urzędników. O człowieku, który z podatków opłacał te biura, o interesancie, dobrotliwym zwanym petentem, myślano również, ale na drugim planie, jako koniecznym, uciążliwym dodatku do właściwego urzędowania. Ten system trwał długo <po wybuchu> niepodległości. Kto ośmielał się naruszać stary godny porządek, narażał się na ogólne ataki, kpiny i drwiny i do późnej starości gorzko płakał i żałował swej niewczesnej, pochopnej ingerencji w sprawy uświęcone dobrą tradycją. Sam znałem jednego takiego wariata! Tymczasem urzędy powinna, wobec utrzymujących je podatników, obowiązywać handlowa zasada: mój klient – mój pan! Wszyscy jednak wiedzieli, że tak niestety nie było” [Składkowski, s. 39].

W interesującym mnie okresie działania na rzecz reorganizacji administracji państwowej zbiegły się z wykorzystaniem wzorców pochodzących z innych społeczeństw. Należały do nich Niemcy i USA. Propagatorem rozwiązań niemieckich był Stefan Stosyk. Naczelnym hasłem reformy administracji niemieckiej było „Wirtschaftlichkeit”, tłumaczone przez niego jako gospodarcza praktyczność. Z uznaniem wypowiadał się o działaniach Niemców w racjonalizacji biurokracji, która nie była celem samym w sobie, lecz

narzędziem usprawniającym prace urzędników. Działania niemieckich urzędników zorientowane były na osiągnięcie oszczędności, uwzględniając szybkość i celowość podejmowanych wysiłków. Przyjęcie takich zasad spowodowało wprowadzenie racjonalnego podziału pracy, wyraźnego podziału obowiązków i kompetencji urzędników oraz zmianę stylu urzędowania w kierunku większej jasności i precyzji podejmowanych decyzji.

Stosyk zauważał, że w Niemczech zmiany w organizacji pracy urzędów pociągały za sobą zmiany w stosunku urzędników do swych obowiązków. Wypowiedziano wojnę biurokratycznej rutynie, odrzucono balast zbędnej pisaniny, wyeliminowano z biur nikomu niepotrzebne akta, skrócono obieg spraw oraz sprecyzowano zakres odpowiedzialności urzędników, obdarzono ich większym zaufaniem, co wpłynęło na ich inicjatywę i wydajność pracy. Stosyk z uznaniem wypowiadał się również o stosunku niemieckich urzędników do wprowadzanych zmian organizacyjnych [Stosyk 1929].

Dlatego, konkludując swoje omówienie reformowania niemieckiej administracji, pisał: „Kończę tę pracę wnioskiem o przyjęcie zasad systemu nowo-niemieckiego za podstawę przyszłego jednolitego systemu biurowego w Polsce. Mówię «zasad», bo szczegóły mogą być i będą w naszych warunkach inne. Inna też będzie kolejność reformy i rozciągłość poszczególnych jej etapów w czasie. Uważam, że w Polsce grunt jest dostatecznie przygotowany, a potrzeba pilna. Nie dajmy się na zbyt wielką odległość wyprzedzić obcym. Już nazbyt wiele czasu straciliśmy na namysł, na próbowanie w rozmaitych miejscach rozmaitych dróg wyjścia i stosowania różnych niemość przemysłanych swoistych pomysłów” [Stosyk 1929]. W wypowiedzi tej, oprócz przekonania do sprawdzonych, naukowych metod, na uwagę zasługuje patriotyczna motywacja, świadomość konieczności sprostania wyzwaniom wynikającym z czekających polską administrację zmian oraz traktowanie wzorów, w tym przypadku niemieckich, jako ogólnych zasad, a nie gotowych do zastosowania rozwiązań, zasad, które powinni respektować polscy reformatorzy.

Zainteresowanie próbami dokonywania zmian organizacyjnych w administracji państwowej przy wykorzystaniu metod naukowej organizacji dokonało się za sprawą członków Instytutu Naukowej Organizacji i publikacji w „Przeglądzie Organizacji” [Górski 2009]. Jednak wprowadzenie rozwiązań opartych na zasadach naukowej organizacji dokonało się w znacznej mierze za sprawą tych z członków INO, którzy zajmowali kierownicze stanowiska w administracji państwowej. Należał do nich wicewojewoda warszawski Stanisław Twardo. To dzięki jego zaangażowaniu obszar zmian obejmował normalizację formularzy i obiegu dokumentów, co wpłynęło zarówno na obsługę patentów,

jak i strukturę i organizację pracy urzędów. Wpływ idei naukowej organizacji widoczny był w trzech obszarach: w dokonywaniu zmian uwzględniających kryterium efektywności i w związku z tym analizie kosztów, w formalizacji działania (zastosowanie różnego rodzaju regulaminów) oraz w podziale pracy uwzględniającej różnice w poziomie kwalifikacji pracowników, obok samodzielnych stanowisk referendarskich zostały uwzględnione stanowiska pomocnicze.

Zmianom towarzyszyły zalecenia dotyczące tego, jakimi cechami powinien się charakteryzować urzędnik państwowy. Należały do nich posiadanie szerokiej wiedzy nie tylko z dziedziny prawa, ale i ekonomii czy nauk społecznych oraz umiejętności organizatorskich, komunikowania się, korzystania z różnego rodzaju instrukcji, regulaminów i umiejętność oddziaływania na otoczenie zarówno w urzędzie, jak i poza nim. Wymagania te służyły wyodrębnieniu stanowiska wicewojewody i wicestarosty, urzędników odpowiedzialnych za sprawy organizacyjne w urzędach.

Rozwojowi wymaganych kompetencji służyły proponowane zmiany w przygotowaniu zawodowym urzędników. Najważniejsze z nich to wprowadzenie specjalności administracyjnej na studiach prawniczych i organizacje systemu praktyk zawodowych dla rozpoczynających pracę urzędników oraz powiązanie szkoleń z nowymi zasadami polityki personalnej [Górski 2011, s. 149–162]. Na znaczenie przygotowania praktycznego zwracał szczególnie uwagę jeden z propagatorów naukowej organizacji Edwin Hauswald: „Nawet najlepiej urządzone i wydatnie prowadzone studia szkolne nie działają tak zbawiennie, jakby się to zrazu wydawać mogło, ponieważ otaczają studenta jakby cieplarnianą atmosferą, zabierając mu wiele lat życia na stosunkowo łatwe, przeważnie receptywne zajęcia, a osłabiając przez to jego energię nerwową i samodzielność, robią z niego zwykle typ fizycznie i umysłowo wydelfikowanego biurowca, człowieka wprawdzie inteligentnego i sympatycznego, ale nieposiadającego zdolności do czynu, do decyzji i nieuchylania się od odpowiedzialności za każdy samodzielny krok” [Hauswald 1930, s. 1]. Znaczenie przygotowania praktycznego rozumiano nie tylko jako poznanie specyfiki urzędu i spraw, jakimi się zajmuje, ale przede wszystkim umożliwienie wejście w rolę zawodową urzędnika, od którego wymagano odpowiedzialności za podejmowane decyzje i świadomości społecznych i politycznych konsekwencji podejmowanych działań. Zmianom w organizacji pracy urzędów towarzyszyło powstawanie podziału na lepiej wykształconych pracowników referendarskich, zatrudnianych na stanowiskach urzędników w referatach, oraz pracowników wykonujących prace pomocnicze i kancelaryjne.

3. Związkowy wzór urzędnika i jego kontekst polityczny i kulturowy

Mimo zróżnicowanego składu pierwszych polskich kadr urzędniczych i ich doświadczeń zawodowych, podzielali oni przekonanie, że uczestniczą w ważnym dziele tworzenia polskiej państwowości. Dla wielu z nich osobiste uczestnictwo w czynie zbrojnym, szczególnie w wojnie polsko-bolszewickiej, wzmacniało te przekonania. Do osób o takim niepodległościowym rodowodzie zaliczali się założyciele Stowarzyszenia Urzędników Państwowych RP, które powstało w 1919 r. [Górski 2011, s. 168]. Od początku w działalności związkowej stawiano dwa cele, jeden związany z uczestnictwem urzędników w tworzeniu administracji państwowej, szczególnie wyrażający się w dbałości o poziom zawodowy i etyczny urzędników, kształtowaniu ich społecznego wizerunku, i drugi, polegający na reprezentowaniu i obronie ich interesów zawodowych i materialnych oraz integracji środowiska.

Z perspektywy całego okresu dwudziestolecia międzywojennego należy stwierdzić, że w działalności stowarzyszenia większy nacisk kładziono na obronę interesów zawodowych urzędników, co powodowało, że przedstawiciele tej organizacji niejednokrotnie musieli toczyć spory z przedstawicielami rządu. Wynikało to z dwóch powodów. Pierwszym były zaległości w rekompensowaniu urzędnikom wzrostu cen. Drugi miał związek z wprowadzanymi zmianami w organizacji administracji państwowej, organizacji pracy urzędów, wymaganiami stawianymi przed urzędnikami. Stowarzyszenie proponowało rozwiązania, które godziłyby interesy urzędnicze ze sprawnym funkcjonowaniem administracji państwowej, szczególnie te dotyczące gwarancji stałości zatrudnienia i awansów, czyli dotyczące ważnych aspektów polityki personalnej.

Wzór urzędnika, jaki wyłania się z publikacji zamieszczonych w „Życiu Urzędniczym”, podkreślał inne aspekty roli i wizerunku urzędnika niż wzór ministerialny. Na pierwszym miejscu był patriotyzm i związane z nim poświęcenie. Miało ono różne oblicza. Początkowo było związane z pracą w nienajlepszych warunkach i niejednokrotnie w wydłużonym czasie. Później związane było z podporządkowaniem interesów materialnych sytuacji finansowej państwa, co - gdy uległa ona poprawie - stanowiło koronny argument na rzecz podniesienia płac. Spośród profesjonalnych cech urzędnika podkreślano fachowość obejmującą znajomość przepisów i umiejętność ich stosowania, co związane było ze świadomością oddziaływania urzędnika na obywateli. Urzędnik reprezentował państwo. Była to teza wspólna dla rządzących i dla środowiska urzędników, dlatego we wzorze urzędnika ważne

było podkreślanie takich jego atrybutów, które pozwalały mu na odpowiednią pozycję materialną i poziom życia.

Ten aspekt wzoru urzędnika bardzo często rozmiął się z wizerunkiem urzędnika, którego poziom dochodów nie tylko nie pozwalał na życie na oczekiwanym poziomie, ale był postrzegany jako niższy od innych środowisk społecznych. Konstatacja ta nie była wyłącznie podstawą do protestu, stanowiła także przesłankę do podejmowania na forum stowarzyszenia szeregu działań mających na celu nie tylko zaspokojenie potrzeb materialnych urzędników, jak budowa mieszkań, sanatoriów, organizacja stołówek, ale także aktywności kulturalnej, wypoczynku i oświaty, co pozwalało na realizowanie cenionych wzorów życia codziennego i oddziaływanie na inne środowiska społeczne.

Można postawić pytanie o relacje między oboma wzorami. Są one związane z budową administracji państwowej w krótkim okresie po odzyskaniu niepodległości. Ich różnica wynika generalnie z dwóch przyczyn, z różnic między podmiotami je konstruującymi oraz z funkcji jakie miały pełnić. Wzór kształtowany przez ludzi związanych z ministerstwem odpowiedzialnym za administrację państwową podkreślał takie aspekty roli urzędnika, które były związane z celami przeprowadzonych reform. Wskazywały one na cechy decydujące o sprawności administracji, stanowiły przesłankę dla kształtowania polityki personalnej. Wzór związkowy nawiązywał do tradycji radykalnej inteligencji, jakże dobrze zobrazowanej przez Stefana Żeromskiego w „Przedwiośniu” w postaci Szymona Gajowca. Poświęcenie i patriotyzm występowały obok pozycji i prestiżu urzędnika, oczekiwania szacunku i zobowiązania do oddziaływania na społeczeństwo. Mimo że nierzadko w okresie międzywojennym służyły do prowadzenia sporów i walki politycznej, były niejako komplementarne, ukazując realne racje sił kształtujących polską administrację państwową tego okresu.

Zakończenie

Nakreślone w artykule dwa wzory osobowe urzędnika wyrażały dążenia dwóch jakże ważnych podmiotów decydujących o kształcie administracji państwowej w Polsce w okresie międzywojennym. Wyrastały z różnych przesłanek, jeden wsparty na dążeniu do reform, wykorzystujący metody organizacji oparte na racjonalizacji i naukowej organizacji, drugi odwołujący się do wartości i wzorów działania osadzonych w inteligenckiej tradycji. Każdy z nich wskazywał na ważne dla organizacji i zarządzania zasady – pierwszy na efektywność, drugi na partycypację. W warunkach politycznych, gospodarczych i społecz-

no-kulturowych okresu międzywojennego były one trudne do pogodzenia i nierzadko rodziły napięcia i konflikty.

Doświadczenia w kształtowaniu polskiej administracji państwowej w tym okresie i budowaniu wzoru polskiego urzędnika państwowego powinny być kształtujące dla współczesnych reformatorów z kilku powodów. Po pierwsze, przypominają szeroki, kulturowy, historycznie ukształtowany kontekst daleko wykraczający poza wąsko rozumianą kulturę organizacyjną. Wpływ ten był i jest nadal obecny, a jego nieznanomość powoduje, że reformowanie administracji napotyka na „zaskakujące” przeszkody. Należą do nich nie tylko różnice w interesach grup wprowadzających zmiany, ale również różnice dotyczące priorytetów aksjologicznych. W okresie międzywojennym powodowały spory między efektywnością a patriotyczną odpowiedzialnością wyrosłą z inteligentnego etosu. Dla współczesnych reformatorów dobrze byłoby dostrzec takie różnice. Jednak trzeba pamiętać, że mogą one przybierać jedynie aksjologiczny kostium, pod którym maskowane są partykularne interesy, jak w przypadku sporu „Europejczyków” i „Narodowców” sprzed 12 lat. Wydaje mi się, że obecnie istotny spór związany ze zmianami w polskiej administracji może dotyczyć sposobu postrzegania obywatela przez urzędnika nie tylko jako petenta czy klienta, ale także jako współuczestnika kształtowania rozwiązań realizowanych przez urzędników. Wyzwania dotyczące partycypacji obywatelskiej muszą bowiem sprostać zarówno nienajwyższemu poziomowi kompetencji obywatelskich mieszkańców, jak i przekonaniom urzędników, że poziom ten uzasadnia ich postawę paternalistyczną.

Po drugie doświadczenia te pokazują, w jaki sposób Polacy wykorzystywali obce doświadczenia w reformowaniu administracji państwowej, szczególnie istotne jest przypomnienie, że ważne jest dostosowanie zasad racjonalności działania do polskich warunków i wypracowanie odpowiednich rozwiązań, a nie kopiowanie gotowych rozwiązań. Interesujące byłoby np. porównanie uzasadnień wprowadzania nowych rozwiązań organizacyjnych w polskiej administracji obecnie i 80 lat temu. Z doświadczeń międzywojennych reformatorów współcześni mogą nauczyć się nie tylko otwartości na nowe rozwiązania, ale także refleksyjności związanej z ich stosowaniem w kraju nad Wisłą. Wreszcie wartość poznania tych wzorów urzędniczych sprzed lat osiemdziesięciu może być pomocna w kształtowaniu poczucia tożsamości zawodowej współczesnych polskich urzędników, co ma miejsce w krajach UE, np. w Danii [Rennison 2007].

Bibliografia

- Beck, U., 2002, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, tłum. S. Cieśla, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Bell, D., 1994, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, tłum. S. Amsterdamski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Górski, P., 2009, *Między urzędnikiem a menedżerem. Środowisko naukowej organizacji wobec problemów administracji publicznej w Polsce międzywojennej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Górski, P., 2011, *Profesjonalizacja administracji państwowej w Polsce 1918–1939. Uwarunkowania społeczne i kulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hauswald, E., 1930, *Ustrój studiów administracyjnych*, Gazeta Administracji i Policji Państwowej, nr 15.
- Leszniewski, T., Wasilewski, K., 2013, *Socjologia wychowania w Polsce – pytania o wymiar tożsamościowy subdyscypliny*, Studia Socjologiczne, nr 2 (209).
- Ossowska, M., 1986, *Ethos rycerski i jego odmiany*, PWN, Warszawa.
- Rennison, B., 2007, *Historical Discourses of Public Management in Denmark: Past Emergence and Present Challenge*, Management and Organizational History, vol. 2 (1), s. 5–26, DOI 10.1177/1744935907076347.
- Sennett, R., 2009, *Upadek człowieka publicznego*, tłum. H. Jankowska, Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
- Sennett, R., 2010, *Kultura nowego kapitalizmu*, tłum. G. Brzozowski i K. Osłowski, Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
- Składkowski, S. (b.d.w), *Kwiatuszki administracyjne i inne*, Wydawnictwo LTW, Warszawa.
- Stosyk, S., 1929, *Współczesny system biurowy w niemieckiej administracji publicznej*, Gazeta Administracji i Policji Państwowej, nr 12.
- Swedberg, R. (ed.), 1996, *Economic Sociology*, Edward Elgar Publishing Comp, Cheltenham.
- Szacki, J., 2002, *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Valtonen, H., 2007, *Do Cultural Differences Matter? Entrepreneurial Attitudes in 20th-Century Business Leaders Autobiographies in Finland and the United States*, Business and Economic History, online, nr 5.
- Włodarek, J., 1992, *Socjologia wychowania w Polsce: rozwój problematyki badań w latach 1928–1988*, Wydawnictwo UAM, Poznań.