

*Dariusz Skrzypiński**

Personalno-polityczny wymiar funkcjonowania Kancelarii Prezydenta RP w latach 1989–2025

**Personal-Political Dimension of the Functioning of the Office
of the President of the Republic of Poland from 1989 to 2025**

Słowa kluczowe: Prezydent RP, Kancelaria Prezydenta RP, struktura socjodemograficzna, wzorce karier

Key words: President of the Republic of Poland, Office of the President of the Republic of Poland, sociodemographic structure, career patterns

Abstrakt: Celem artykułu jest analiza porównawcza zmian zachodzących w gronie osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii sześciu prezydentów RP w latach 1989–2025. Przeprowadzona analiza ukazała z jednej strony względne podobieństwo: struktury socjodemograficznej badanej grupy, kanałów jej rekrutacji i losów po zakończeniu pracy w Kancelarii. Z drugiej natomiast ukazała trzy wzorce politycznego funkcjonowania Kancelarii: „powściągliwy”, któremu towarzyszył niski poziom fluktuacji kadrowej w Kancelarii oraz „umiarkowanie aktywny” i „aktywny”, w przypadku których w zależności od relacji prezydentów z „macierzystymi” partiami mieliśmy do czynienia z umiarkowanie wysokim lub wysokim poziomem fluktuacji kadrowej.

Abstract: The aim of this article is to conduct a comparative analysis of changes occurring among individuals holding managerial positions in the offices of six Polish presidents between 1989 and 2025. The analysis revealed, on the one hand, relative similarities in the socio-demographic structure of the group studied, its recruitment channels, and the fate of its members after leaving the Chancellery. On the other hand, it revealed three patterns of political functioning of the Chancellery: “restrained,” accompanied by a low

* ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2097-1456>; dr hab., prof. UW, Zakład Badania Aktywności Politycznej i Społecznej, Instytut Politologii Uniwersytetu Wrocławskiego. E-mail: dariusz.skrzypinski@uw.edu.pl.

level of staff turnover in the Chancellery, and "moderately active" and "active," in which, depending on the presidents' relations with their "home" parties, we saw a moderately high or high level of staff turnover.

Wprowadzenie

Kiedy w dniu 2 czerwca 2025 r. ogłoszono, iż drugą turę wyborów prezydenta RP wygrał Karol Nawrocki, w mediach niemal od razu pojawiły się spekulacje dotyczące tego, kto znajdzie się wśród najbliższych współpracowników w jego Kancelarii. Ten stan rzeczy ukazuje, że personalny skład tego grona budzi niewiele mniejsze emocje, niż obsada urzędu prezydenta. W gruncie rzeczy nie może to dziwić biorąc pod uwagę ustrojową pozycję głowy państwa i fakt, że historia ostatnich 36 lat pokazała, że dobór przez głowę państwa najbliższych współpracowników może być istotną wskazówką co do wizji prezydentury, charakteru polityki i stosunku prezydenta do politycznego otoczenia. Na istotność Kancelarii jako ośrodka politycznego tworzącego się wokół osoby prezydenta wskazuje także T. Jagielski w swoim studium poświęconym prezydentowi jako politycznemu przedsiębiorcy¹.

W nauce o polityce i administracji rozważania dotyczące politycznego wymiaru funkcjonowania prezydenckiego „sztabu” mieszczą się w obszarze badań nad administracją publiczną, bowiem jest on elementem tego segmentu instytucji państwowych. Warto jednak zauważyć, że w jego obrębie uwaga badaczy koncentruje się w znacznie większym stopniu na rządzie i jego agendach², niż na administracyjnym „zapleczu” prezydenta, a wyjątkiem w tym względzie jest analiza funkcjonowania tego segmentu administracji w USA³.

Na gruncie teorii administracji publicznej prezydenckie „biura” traktowane są jako tzw. organizacje sztabowe, skoncentrowane na zapewnieniu wiedzy i instrumentów władzy politycznego przełożonego, w tym wypadku „głowy państwa”. Definiując rolę, jaką te struktury mogą pełnić wobec głowy państwa, wskazuje się na cztery możliwości: administratorzy, doradcy, strażnicy i pełnomocnicy. W ramach pierwszej koncentrują się na zagwarantowaniu efektywności zarządzania procesami decyzyjnymi. Rola doradców koncentruje się na dostarczeniu niezbędnej wiedzy. Strażnicy zajmują się „filtrowaniem” dostępu

¹ T. Jagielski, *Prezydent RP jako polityczny przedsiębiorca*, «Studia Politologiczne» 2024, vol. 71, s. 211.

² Np. A. Antoszewski, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, [w:] A. Ferens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wrocław 1999.

³ V. Martigny, G. Peters, *All the President's Men: Comparing the Secretary General of the French Presidency and the US Chief of Staff in an Era of Presidentialization*, «Government and Opposition» 2025, nr 60, s. 480.

ludzi i informacji do prezydenta. Natomiast pełnomocnicy pośredniczą w procesie budowy relacji prezydenta z otoczeniem społecznym i politycznym⁴. Charakter zadań, jakie stoją przed zatrudnionymi tam osobami, powoduje, że oczekuje się od nich nie tylko kompetencji politycznych, ale i zarządczych⁵.

Realizując powyższe zadania prezydencka administracja nie zajmuje się zarządzaniem konkretną polityką publiczną, pozostaje to domeną organizacji liniowych (ministerstw). Jest jednak możliwe, że za ich pośrednictwem w reżimach parlamentarno-gabinetowych i semiprezydenckich głowa państwa może uzyskać wpływ na prace rządu. Z taką sytuacją mamy do czynienia np. w Niemczech, gdzie szef Federalnego Urzędu Prezydenckiego może uczestniczyć w posiedzeniu gabinetu⁶. Także francuski sekretarz generalny Pałacu Elizejskiego to „prawa ręka” prezydenta w jego relacjach z rządem⁷. Naturalnie praktyka realizacji tych zadań jest konsekwencją normatywnych reguł systemu, kultury politycznej i realiów systemu np. koabitacji.

Należy także pamiętać, że interesujące nas grono osób to z perspektywy klasycznej teorii „biurokracji” zbiór stosunkowo niejednorodny. Wyłamuje się on bowiem z prostego podziału na „polityków” i „urzędników”⁸. W jego gronie znajdziemy, zarówno jednych, jak i drugich, choć tryb ich powołania jest efektem dyskrecjonalnych (politycznych) decyzji głowy państwa, a tym samym mamy do czynienia niejako z naturalną polityzacją ich rekrutacji⁹ i funkcjonowania w strukturze Kancelarii uzupełnioną o istotne w tym kontekście kryterium osobistej lojalności wobec prezydenta¹⁰. W rezultacie można zaryzykować stwierdzenie, że mamy do czynienia w tym wypadku ze specyficznym modelem osobistego „systemu łupów”, uzupełnionym przez czynniki zewnętrzne, np. presję partii popierającej zwycięskiego kandydata.

Z racji systemowej pozycji prezydenta, problem personelu jego „biura” budzi większe zainteresowanie w przypadku klasycznych reżimów prezydenckich, np. USA. W 1939 r. powołano tam Biuro Wykonawcze Prezydenta, składa-

⁴ D. B. Cohen, K. M. Hult, *Contemporary Presidency. The Office of the Chief of Staff in the Trump White House, 2017–2019*, «Presidential Studies Quarterly» 2020, vol. 50(2), s. 393–394.

⁵ J. S. Vaughn, J. D. Villalobos, D. B. Cohen, *Public Management in Political Institutions: Explaining Perceptions of White House Chief of Staff Influence*, «Public Administration» 2014, vol. 92(3), s. 745.

⁶ A. Mirska, *Prezydent Federalny Republiki Federalnej Niemiec*, [w:] J. Osiński (red.), *Prezydent w państwach współczesnych*, Warszawa 2009, s. 461.

⁷ V. Martigny, G. Peters, *All the President's Men...*, s. 478.

⁸ A. Heywood, *Politologia*, Warszawa 1999, s. 443–454.

⁹ J. S. Vaughn, J. D. Villalobos, *White House Staff*, [w:] L. C. Han (red.), *New Directions in the American Presidency*, New York 2010, s. 126–127.

¹⁰ V. Martigny, G. Peters, *All the President's Men...*, s. 484.

jące się początkowo z pięciu komórek organizacyjnych¹¹. Z czasem ich liczba wzrosła do kilkunastu, a zatrudnionych w nich jest około 1800 osób¹². Zatrudnieni w nim na dyrektorskich stanowiskach politycy i urzędnicy są równie istotnymi uczestnikami procesów decyzyjnych w Waszyngtonie co sekretarze federalnych departamentów. Warto zauważyć, że wspomniane biuro uważane jest za największą polityczną organizację sztabową na świecie¹³. Na gruncie literatury naukowej zainteresowania badaczy tematyką prezydenckiego „zaplecza” dotyczy między innymi struktury biur i „mechanizmów” zarządzania nimi, ich funkcji, kanałach rekrutacji pracowników czy partycypacji w procesie decyzyjnym. Przykładami takiego ujęcia są np. opracowania J. S. Vaughna, J. D. Villalobosa¹⁴, D. B. Cohena czy K. M. Hult¹⁵. Na gruncie polskim analizę ewolucji struktur organizacyjnych Kancelarii Prezydenta RP opracował D. Wicherek, a ograniczoną analizę procesu kształtowania struktur kierowniczych Kancelarii T. Nałęcz¹⁶.

Brak jednak w polskiej literaturze politologicznej przekrojowego opracowania dotyczącego kształtowania i ewolucji składów kierownictwa Kancelarii. Niniejszy tekst jest próbą odpowiedzi na to wyzwanie¹⁷. Poprzez analizę życiorysów szefów Kancelarii, ich zastępców, ministrów stanu oraz sekretarzy i podsekretarzy stanu¹⁸ współpracujących z kolejnymi prezydentami: W. Jaru-

¹¹ M. Jagielski, *Prezydent USA jako szef administracji*, Kraków 2000, s. 42.

¹² *Executive Office of the President. Leadership and Administration*, <https://www.georgewbushlibrary.gov/sites/default/files/202209/White%20House%20Offices%20Research%20Guide.pdf>. (17.06.2025).

¹³ G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Warszawa 1999, s. 185.

¹⁴ J. S. Vaughn, J. D. Villalobos, *Czars in the White House. The Rise of Policy Czars as Presidential Management Tools*, Ann Arbor 2015; J. S. Vaughn, J. D. Villalobos, *White House Staff*, [w:] L. C. Han (red.), *New Directions in the American Presidency*, New York 2010; D. B. Cohen, J. S. Vaughn, J. S. Villalobos, *Manager-in-Chief: Applying Public Management Theory to Examine White House Chief of Staff Performance*, «Political Research Quarterly» 2012, nr 65.

¹⁵ D. B. Cohen, K. M. Hult, *Contemporary Presidency. The Office of the Chief of Staff in the Trump White House, 2017–2019*, «Presidential Studies Quarterly» 2020, vol. 50(2).

¹⁶ D. Wicherek, *Ewolucja struktury Kancelarii Prezydenta RP w latach 1989–2017. Statuty Kancelarii Prezydenta*, «Przegląd Prawa Konstytucyjnego» 2019, nr 4(50); T. Nałęcz, *Strażnicy Rzeczypospolitej. Prezydenci Polski w latach 1989–2017*, Warszawa 2017.

¹⁷ Podobna analiza dla Biura Wykonawczego Prezydenta USA uzupełniona o korelację geograficznego pochodzenia prezydentów i szefów Biura została zamieszczona w: D. C. Oubina, *La dirección pública de los centros de gobierno? Asesoramiento o copresidencia? El jefe de gabinete de la casa blanca como estudio de caso (1946–2024)*, «Estudio de Deusto» 2024, vol. 72(2).

¹⁸ Z powodu niemożności zweryfikowania informacji dotyczących doradców prezydentów, to grono pozostało poza obszarem moich zainteresowań, choć należy zaznaczyć, że w przypadku niektórych osób, np. W. Górnicki w Kancelarii W. Jaruzelskiego, A. Gdula

zelskim, L. Wałęsą, A. Kwaśniewskim, L. Kaczyńskim, B. Komorowskim i A. Dudą zamierzam odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

1. Jaka była socjodemograficzna charakterystyka tego grona?
2. Jakie były wzorce ich rekrutacji?
3. Jaka była personalna stabilność Kancelarii Prezydenta RP w okresie pełnienia urzędu przez kolejnych prezydentów?
4. Jakie były zawodowe i polityczne losy osób zatrudnionych w Kancelarii po zakończeniu w niej pracy?
5. Jakie były polityczne cele (polityczny model Kancelarii) realizowane poprzez kształtowanie personalnego składu jej kierownictwa?

Ewolucja statusu formalnego i organizacji Kancelarii Prezydenta RP

Instytucja Prezydenta RP była efektem negocjacji „Okrągłego Stołu” i została wprowadzona do systemu politycznego RP nowelą konstytucyjną z dnia 7.04.1989 roku. Konsekwencją powyższej zmiany było utworzenie Kancelarii Prezydenta RP jako organu wykonawczego prezydenta. Warto też zauważyć, że od samego początku Kancelaria była obdarzona stosunkowo wysokim budżetem, a osoby nią kierujące odpowiednio wysokimi pensjami (np. ministrowie stanu otrzymywali wynagrodzenie równe pensji wicepremiera)¹⁹. Jednocześnie przyznano prezydentowi prawo do nadawania jej statutu, powoływania i odwoływania jej szefa oraz powoływania i odwoływania ministrów stanu upoważnionych do wykonywania w imieniu prezydenta powierzonych im obowiązków²⁰. Powyższe przepisy zostały *de facto* powtórzone w tzw. „Małej konstytucji” z 1992 r.²¹ Pewną zmianę przyniosła dopiero Konstytucja RP z 1997 r. W jej treści wprowadzono przepis o Kancelarii Prezydenta RP jako jego organie pomocniczym wraz z uprawnieniem do nadawania jej statutu oraz powoływania i odwoływania jej szefa oraz pozbawiono prezydenta możliwości powoływania ministrów stanu²². Należy dodać, że decyzje dotyczące statutu Kancelarii i powoływania jej szefa,

w Kancelarii A. Kwaśniewskiego, J. Olszewski w Kancelarii L. Kaczyńskiego czy T. Mazowiecki w Kancelarii B. Komorowskiego ich pozycja była bardzo wpływowa.

¹⁹ P. Momro, *Prezydentura Polska w pierwszych latach III Rzeczypospolitej*, Radzymin 2019, s. 165.

²⁰ *Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. o zmianie Konstytucji Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, Dz.U. 19/1989, poz. 101, art. 33.

²¹ *Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej oraz o samorządzie terytorialnym*, Dz.U. 84/1992, poz. 426, art. 48.

²² *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz.U. 78/1997, poz. 483, art. 143.

są prerogatywami głowy państwa, czyli nie wymagają kontrasygnaty prezesa Rady Ministrów²³. Od początku swojego istnienia Kancelaria jest więc organem wykonawczym (pomocniczym) zapewniającym w wymiarze technicznym i organizacyjnym realizację funkcji ustrojowych Prezydenta RP.

Pierwszy statut Kancelarii nadał 31.12.1989 r. prezydent W. Jaruzelski. Według niego jej strukturę tworzyły: Gabinet Prezydenta, Gabinety Ministrów Stanu, Gabinet Szefa Kancelarii, Zespoły: Studiów i Programowania, Prasy i Informacji, Prawny, Ułaskawień i Praworządności, Spraw Kadrowych, Rad Narodowych, Odznaczeń Państwowych, Skarg i Listów, Organizacyjny, Finansowy, Samodzielny Wydział Spraw Obronnych, Sekretariat Konsultantów Prezydenta i Sekretariat Krajowej Rady Sądownictwa²⁴.

Kolejni prezydenci często inaugurowali pełnienie swojej funkcji nadaniem Kancelarii nowego statutu. Taką zmianę 2.06.1992 r. przeprowadził L. Wałęsa, wprowadzając do struktury personalnej Kancelarii funkcje sekretarzy i podsekretarzy stanu i przekształcając zespoły w biura²⁵. Ponadto na podstawie przepisów ustawy o powszechnym obowiązku obrony PRL powołano wówczas Biuro Bezpieczeństwa Narodowego²⁶, które co prawda pozostaje poza strukturą Kancelarii, ale jest z nią powiązane istotnymi więzami funkcjonalnymi. Po pierwsze Kancelaria zapewnia jej obsługę finansową, ale przede wszystkim szefowie BBN często byli sekretarzami stanu w Kancelarii Prezydenta RP²⁷.

Następne nowe statuty Kancelarii zostały wydane przez A. Kwaśniewskiego (26.01.1996 r. i 21.01.1998 r.), L. Kaczyńskiego (28.03.2006 r.) i A. Dudę (7.08.2015 r. i 1.04.2021 r.). Jedynie B. Komorowski ograniczył się do licznych zmian struktury, którym nie towarzyszył jednak nowy statut Kancelarii. Warto jednak dodać, że w takich częściowych zmianach nie był odosobniony, bowiem podobne decyzje podejmowali A. Kwaśniewski, L. Kaczyński i A. Duda. Zmiany w strukturze biur Kancelarii ujawniały priorytety prezydentów. Na przykład A. Kwaśniewski stworzył nowe jednostki zajmujące się między innymi analizami gospodarczymi, samorządem, kwestiami społecznymi i inicjatywami środowiskowymi. Natomiast L. Kaczyński powołał do życia odrębną jednostkę

²³ Tamże, art. 144; swobodę Prezydenta RP w tym zakresie podkreśla np. J. Ciapała, *Prezydent w systemie ustrojowym Polski (1989–1997)*, Warszawa 1999, s. 320.

²⁴ D. Wicherek, *Ewolucja struktury...*, s. 135.

²⁵ Tamże, s. 136.

²⁶ *Ustawa 25 października 1991 r. o zmianie ustawy o powszechnym obowiązku obrony Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej oraz niektórych innych ustaw*, Dz.U. 1991, Nr 113, poz. 491, art. 10.

²⁷ Łącznie takich przypadków było 8 na 10, tą rangę posiadali wszyscy szefowie BBN w kadencji L. Wałęsy, A. Kwaśniewskiego, B. Komorowskiego i A. Dudy, wyjątkiem byli szefowie BBN w kadencji L. Kaczyńskiego, jednak z tytułu pełnienia przez nich innych funkcji w Kancelarii stali się oni przedmiotem niniejszej analizy.

zajmującą się prezydenckimi patronatami, a A. Duda biuro obsługujące zreorganizowaną przez niego Narodową Radę Rozwoju²⁸.

Struktura socjodemograficzna osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii Prezydenta RP

W interesującym nas okresie urzędujący prezydenci RP wręczyli 169 nominacji na stanowiska kierownicze w swojej Kancelarii²⁹. Nominacje te dotyczyły łącznie 120 osób. Jeśli chodzi o strukturę płci wśród osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w Kancelarii to zdecydowanie dominowali w niej mężczyźni. Na przestrzeni 36 lat kobiety stanowiły nieco ponad 18%. Najwięcej, bo ponad 30% stanowiły one w Kancelarii L. Kaczyńskiego i A. Dudy. Najmniej kobiet pracowało w kierownictwie Kancelarii L. Wałęsy (3%) oraz W. Jaruzelskiego, który w takiej roli nie zatrudnił żadnej kobiety. Można zatem stwierdzić, że w stopniu umiarkowanym zauważalna jest zmiana struktury płci w gronie osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii Prezydenta RP. Ta sytuacja odpowiada trendom zauważonym w administracji publicznej państw Europy Zachodniej przez G. Petersa³⁰.

Tabela 1. Struktura płci i wieku osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii Prezydenta RP

Prezydent RP	Liczba osób ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Średnia wieku w momencie powołania
W. Jaruzelski	6	6	0	52,5
L. Wałęsa	34	33	1	46,5
A. Kwaśniewski	21	17	4	46,7
L. Kaczyński	19	13	6	45,5
B. Komorowski	12	10	2	50,3
A. Duda	28	19	9	44,9
Wszystkie kadencje	120	98	22	47,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: <https://www.prezydent.pl/Kancelaria/kierownictwo-Kancelarii-historia>, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kancelaria_Prezydenta_Rzeczypospolitej_Polskiej (20.09.2025).

²⁸ D. Wicherek, *Ewolucja struktury...*, s. 137–142.

²⁹ Liczba ta obejmuje nominacje na stanowiska: szefa Kancelarii, jego zastępców, szefa gabinetu, ministrów stanu, sekretarzy i podsekretarzy stanu. Ponieważ większość rzeczników prasowych prezydentów RP była co najmniej podsekretarzami stanu, zdecydowałem się włączyć do badanej grupy także tych rzeczników, którzy takiego statusu nie mieli: rzecznika prasowego W. Jaruzelskiego, oraz szefów biur prasowych B. Komorowskiego i A. Dudy.

³⁰ G. Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Warszawa 1999, s. 159.

Kancelarie L. Kaczyńskiego i A. Dudy wyróżniał także stosunkowo niski średni wiek osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Warto dodać, że w przypadku drugiego z nich, prawie 40% składu kierownictwa Kancelarii stanowiły osoby mianowane przed ukończeniem 40. roku życia.

Zamieszczona w poniższej tabeli 2 analiza wykształcenia interesujących nas osób ukazuje, że blisko 86% spośród tego grona miało dyplom studiów humanistycznych lub z zakresu nauk społecznych, przy czym 40 osób, czyli 1/3 zatrudnionych w Kancelarii ukończyło studia prawnicze. Te dane korespondują z wynikami badań G. Petersa, według którego w gronie osób pełniących funkcje kierownicze w administracji brytyjskiej 88% stanowią właśnie osoby z wykształceniem humanistycznym i z zakresu nauk społecznych³¹.

Tabela 2. Wykształcenie osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii Prezydenta RP (%)

Prezydent RP	Nauki Społeczne	Nauki Humanistyczne	Nauki Techniczne	Nauki Wojskowe	Nauki Ścisłe i Przyrodnicze	Średnie
W. Jaruzelski	5	-	-	1	-	-
L. Wałęsa	22	7	4	-	-	1
A. Kwaśniewski	14	2	1	2	2	-
L. Kaczyński	11	8	-	-	-	-
B. Komorowski	9	1	1	1	-	-
A. Duda	17	7	-	2	2	-
Ogółem	78	25	6	6	4	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: <https://www.prezydent.pl/Kancelaria/kierownictwo-Kancelarii-historia>, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kancelaria_Prezydenta_Rzeczypospolitej_Polskiej (20.09.2025).

Konfrontując liczbę nominacji i osób nimi objętych, możemy określić indeks fluktuacji kadrowej w Kancelarii. Najaktywniejszym pod tym względem prezydentem był L. Wałęsa, który w odniesieniu do 34 osób, podjął łącznie 62 decyzje, w konsekwencji indeks fluktuacji kadrowej w przypadku jego Kancelarii wynosi 1,82. Odpowiednio indeks ten dla A. Kwaśniewskiego wyniósł 1,47, a dla L. Kaczyńskiego 1,42. W przypadku A. Dudy 1,28, B. Komorowskiego 1,08, a dla W. Jaruzelskiego 1, czyli w jego przypadku osoby nominowane na początku kadencji, nie były awansowane i nie były odwoływane. Szefami Kancelarii w analizowanym okresie (w tym p.o.) było 21 osób (13 mężczyzn i 8 kobiet). Natomiast funkcje szefa gabinetu prezydenta pełniło

³¹ Tamże, s. 122.

11 osób (10 mężczyzn i 1 kobieta). Średni okres sprawowania pierwszej z funkcji wyniósł zatem 20 miesięcy, drugiej natomiast 39 miesięcy. Dla porównania średni okres sprawowania funkcji szefa Biura Wykonawczego Prezydenta USA wynosi około 2 lat³².

Tabela 3. Częstotliwość zmian na stanowisku szefa Kancelarii Prezydenta RP i szefa Gabinetu Prezydenta RP

Prezydent RP	Liczba osób pełniących funkcje szefa Kancelarii	Liczba osób pełniących funkcje szefa Gabinetu
W. Jaruzelski	1	Brak
L. Wałęsa	4	2
A. Kwaśniewski	5	2
L. Kaczyński	6	2
B. Komorowski	1	1
A. Duda	4	4
Wszystkie kadencje	21	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z: <https://www.prezydent.pl/Kancelaria/kierownictwo-Kancelarii-historia>, https://pl.wikipedia.org/wiki/Kancelaria_Prezydenta_Rzeczypospolitej_Polskiej (20.09.2025).

Ścieżki kariery osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii Prezydenta RP

Analizując „korzenie” osób pełniących funkcje kierownicze w Kancelarii prezydenta RP już na wstępie należy zaznaczyć, że w niektórych przypadkach trudno o jednoznacznie wyznaczoną granicę pomiędzy różnymi kategoriami. Ponadto dla części osób można wskazać kilka takich obszarów, ale w kontekście analizy decydujący jest dla mnie ostatni, który bezpośrednio poprzedził nominację.

Interesujących nas wzorców rekrutacji można wskazać kilkanaście, przy czym dwa z nich dominują. To urzędnicy zatrudnieni w szeroko definiowanym sektorze publicznym (33 przypadki) i politycy (32 przypadki), których definiuję jako osoby, które przed zatrudnieniem w Kancelarii startowały w wyborach i zdobywały mandaty lub stanowiska kierownicze w administracji publicznej z rekomendacji zwycięskiej partii. Dane te korespondują z badaniami działania Biura Wykonawczego Prezydenta USA, które pokazały, że polityczne i administracyjne doświadczenie osób zajmujących w nim stanowiska kierownicze jest

³² V. Martigny, G. Peters, *All the President's Men...*, s. 486.

traktowane jako cenny zasób ułatwiający funkcjonowanie w „waszyngtońskiej dżungli”³³.

Poza tym dwoma wzorcami, które odpowiadają za ponad 54% przypadków, w Kancelarii pracowały osoby wywodzące się ze środowiska nauczycieli akademickich (14 osób), dziennikarskiego (12 osób), dyplomacji (8 osób), wojska (6 osób) oraz biznesu, działaczy związkowych, adwokatury, muzealników, prokuratury, służb specjalnych, służby zdrowia.

Odnosząc te ustalenia do obsady Kancelarii kolejnych prezydentów, można zauważyć, że W. Jaruzelski odwołał się głównie do polityków i urzędników z grona swoich stałych współpracowników z rządu, Rady Państwa i KC PZPR (M. Janiszewski, J. Czyrek, J. Koziół, K. Małecki).

W okresie kadencji L. Wałęsy można wskazać kilka etapów w historii jego Kancelarii. Pierwszy związany był z obecnością w niej polityków związanych z PC (J. Kaczyński) i znanych prezydentowi działaczy związkowych i dziennikarzy z Ruchu Młodej Polski (K. Pusz, A. Rybicki) mających tworzyć profesjonalne zaplecze dla prezydenta, wzorowanego na rozwiązaniach amerykańskich. Obok nich kształtował się, jak to określił T. Nałęcz „dwór”, skupiający m.in. A. Drzycimskiego (dziennikarz) i M. Wachowskiego (osobisty sekretarz L. Wałęsy jako przewodniczącego NSZZ „Solidarność”)³⁴.

Kolejny etap, będący konsekwencją wyborów parlamentarnych z 1991 r. i odejściem dotychczasowego kierownictwa Kancelarii (polityków) do Sejmu, podkreślał większą samodzielność prezydenta i chęć odcięcia się od kojarzonych dotąd z nim partii. W konsekwencji pojawił się większy „zaciąg” współpracowników nie orientujących się na działalność partyjną z grona np. nauczycieli akademickich. Przez cały okres obecni byli w tym gronie także dziennikarze i urzędnicy.

W opinii A. Kwaśniewskiego, tworząc swoją Kancelarię w 1995 r. oparł się o dwa „klucze” personalne. W ramach pierwszego zatrudnił polityków i urzędników dobrze sobie znanych z wcześniejszych epizodów jego kariery politycznej i zawodowej, np. SLD (K. Janik, Z. Siemiątkowski, D. Waniek), biura Klubu Parlamentarnego SLD (E. Szymański), Polskiego Komitetu Olimpijskiego (A. Majkowski), Komitetu Młodzieży i Kultury Fizycznej (M. Ungier). W ramach drugiego realizując swoją wizję prezydentury „integrującej”, koncyliacyjnej, sięgnął po polityków z obozu postsolidarnościowego, np. B. Labudę i J. Milewskiego oraz PSL (A. Śmietanko)³⁵. Z czasem grono to zostało uzupełnione o doświadczonych adwokatów i nauczycieli akademickich.

³³ J. S. Vaughn, J. D. Villalobos, D. B. Cohen, *Public Management in Political Institutions:...*, s. 749.

³⁴ T. Nałęcz, *Strażnicy Rzeczypospolitej...*, s. 80.

³⁵ Aleksander Kwaśniewski, *Prezydent w rozmowie z Aleksandrem Kaczorowskim*, Kraków 2023, s. 169; T. Nałęcz, *Strażnicy Rzeczypospolitej...*, s. 153.

W przypadku L. Kaczyńskiego mieliśmy do czynienia z dominacją dwóch grup: polityków i urzędników rekrutujących się z kręgu przyjaciół i dotychczasowych współpracowników z Urzędu m.st. Warszawy (A. Urbański, M. Łopiński, E. Jakubiak) i polityków PiS (np. M. Kamiński, A. Duda, A. Fotyga). Choć warto zauważyć, że L. Kaczyński prezentował postawę sceptyczną wobec obecności członków partii kierowanej przez jego brata w Kancelarii Prezydenta RP³⁶.

B. Komorowski był jedynym w gronie prezydentów RP, który proces kształtowania personalnego składu swojej Kancelarii rozpoczął jeszcze przed ogłoszeniem go prezydentem-elektem. Było to konsekwencją przejścia przez niego obowiązków prezydenta RP po katastrofie smoleńskiej. Należy zauważyć, że dokonane wówczas wybory były podtrzymane po wyborczym zwycięstwie. Najważniejsze grono jego współpracowników tworzyli w większości urzędnicy, znani mu z pracy w administracji rządowej czy Kancelarii Sejmu (J. Michałowski, D. Młotkiewicz, J. Sokołowski). To grono zostało uzupełnione o polityków z PO (S. Nowak, A. Rybicki).

Prezydent A. Duda rekrutując osoby pełniące funkcje kierownicze w Kancelarii oparł się o dwie grupy. Pierwszą byli politycy i urzędnicy związani z PiS, drugą grupę tworzyli jego wcześniejsi współpracownicy i przyjaciele z Krakowa (urzędnicy, nauczyciele akademicki).

Interesującą kwestią pozostają nieliczne przypadki kontynuacji pracy dla kolejnych prezydentów. W przypadku Kancelarii L. Wałęsy był to zastępca jej szefa J. Breitkopf i mianowany na podsekretnarza stanu Sz. Kociszewski. J. Kaczyński jako pierwszy szef Kancelarii L. Wałęsy zdecydował się pozostawić ich w gronie osób pełniących w niej funkcje kierownicze, w celu zapewnienia ciągłości jej pracy i nadzoru nad kwestiami finansowymi³⁷. W Kancelarii A. Kwaśniewskiego swoje misje kontynuowali: wspomniany Sz. Kociszewski, A. Gliniecki podsekretnarza stanu odpowiedzialny za sprawy prawno-ustrojowe i szef BBN sekretarz stanu J. Milewski. Wreszcie w Kancelarii A. Dudy na okres jednego roku został w niej zatrudniony jako sekretarz stanu M. Łopiński, pełniący tę funkcję wcześniej w Kancelarii L. Kaczyńskiego, a z czasem do stanowiska sekretarza stanu, a następnie szefowej Kancelarii awansowała M. Paprocka, zatrudniona wcześniej jako zastępca dyrektora Biura Prawa i Ustroju w Kancelarii B. Komorowskiego.

Natomiast jeśli chodzi o losy badanej przez nas grupy po zakończeniu ich pracy w Kancelarii, to ponieważ 11 osób jest aktualnie zatrudnionych w Kancelarii Prezydenta A. Dudy, to przedmiotem analizy są kariery 109 osób. Z tego grona po zakończeniu pracy w Kancelarii 13 osób przeszło na emeryturę,

³⁶ Tamże, s. 235–236.

³⁷ T. Torańska, *My*, Warszawa 1994, s. 139.

a 4 zmarły w trakcie pełnienia urzędu. Wśród pozostałych 92 osób, najwięcej, bo 37 wybrało karierę polityczną, w tym 17 osób ją kontynuowało, co oznacza, że 20 osób w tym gronie to przede wszystkim byli urzędnicy, dla których praca dla prezydenta była szansą na zwiększenie swojej rozpoznawalności. Ponadto 18 osób zdecydowało się na karierę biznesową, a 14 na dyplomatyczną. W obu tych grupach znaczącą część stanowili byli politycy. Łącznie 75% badanych wybrało jedną z trzech wskazanych wyżej ścieżek dalszej kariery. Warto dodać, że kontynuacja kariery zawodowej w świecie polityki i dyplomacji, to również wzorzec typowy dla USA i Francji³⁸.

Pozostałe 25% po zakończeniu pracy w Kancelarii było nauczycielami akademickimi (6), urzędnikami (5), wykonywało zawody prawnicze (4), pracowało jako dziennikarze (3), żołnierz (1) i lekarz (1). Trzy osoby z grona współpracowników L. Wałęsy, A. Kwaśniewskiego i B. Komorowskiego pracowało w Fundacjach założonych przez byłych prezydentów³⁹.

Polityczny model funkcjonowania Kancelarii Prezydenta RP

Podejmując kwestię zmian w personalnym składzie Kancelarii prezydenta jako przejawu ewolucji jej roli politycznej, można wskazać, że były one motywowane kilkoma czynnikami:

- pozytywnym lub negatywnym stosunkiem do wspierającej go partii;
- relacjami z innymi partiami;
- stylem prezydentury, jaki głowa państwa chciała kreować;
- charakterem politycznych celów, jakie stawiał sobie prezydent;
- jego osobistymi (polityczno-towarzyskimi) preferencjami.

Zdaniem badaczy prezydentura W. Jaruzelskiego była „powściągliwa”, „bierna”, „dyskretna”, stąd też jego Kancelaria nie była rozbudowana, bowiem bardzo szybko prezydent zorientował się, że dynamika transformacji prowadzi do ograniczenia jego roli. W rezultacie Kancelaria wspierała prezydenta w roli strażnika ewolucyjnego modelu transformacji i budowania zrównoważonych relacji z głównymi środowiskami politycznymi w Polsce. Stąd też mocno akcentował w niej rolę swoich współpracowników jako reprezentantów głównych sił politycznych, mających zapewnić jej charakter pluralistyczny⁴⁰. Jak jednak przyznał delegowany na stanowisko ministra stanu przez Solidarność

³⁸ V. Martigny, G. Peters, *All the President's Men...*, s. 491–492.

³⁹ Instytut Lecha Wałęsy, Fundacja Aleksandra Kwaśniewskiego „Amicus Europae”, Instytut Bronisława Komorowskiego.

⁴⁰ R. Glajcar, *Instytucja prezydenta w Polsce, Czechach i Słowacji w latach 1989–2000*, Toruń 2004, s. 347.

P. Nowina-Konopka, został on skierowany do Kancelarii W. Jaruzelskiego, jako „oko i ucho” związku⁴¹.

Jeśli chodzi o Kancelarię L. Wałęsy, to już kwestia nominacji jej szefa była sygnałem, że będzie to dość burzliwa kadencja. Jako pierwszy ofertę otrzymał L. Kaczyński, jednak z powodu jego odmowy na stanowisko to został mianowany J. Merkel, który już po kilku dniach został zastąpiony przez J. Kaczyńskiego⁴². Jest on zresztą jedynym spośród 21 osób pełniących funkcję szefa Kancelarii, który podejmował próby „wybicia się na samodzielność”. Tym samym polscy prezydenci uniknęli sytuacji, o których w kontekście USA pisze J. Pfiffner, że „dominujący szef sztabu prawie na pewno sprowadzi kłopoty”⁴³.

Styl sprawowania urzędu w ramach tej prezydentury był „aktywny”, a dobór kadry kierowniczej Kancelarii był w trakcie jej trwania podporządkowany dwóm celom politycznym. Pierwszy był związany z potraktowaniem jej jako ośrodka wsparcia dla kształtujących się partii politycznych, które na różnych etapach mogły być traktowane jako potencjalne zaplecze prezydenta (Porozumienie Centrum, Kongres Liberalno-Demokratyczny, Zjednoczenie Chrześcijańsko-Narodowe). Celem drugim było zbudowanie alternatywnego wobec rządu ośrodka władzy państwowej⁴⁴.

Po wyborach parlamentarnych w 1991 r. więzi prezydenta z partiami osłabły. Jednak ostatni rok jego kadencji cechowało ponowne sięgnięcie po osoby związane z partiami, co było związane z prezydencką kampanią wyborczą (np. H. Goryszewski z ZChN).

Zdaniem J. Kaczyńskiego kancelarią L. Wałęsy wstrząsały konflikty spowodowane rekrutacją osób pełniących w niej funkcje kierownicze z różnych środowisk, w rezultacie czego dynamika transformacji systemu politycznego wpływała na jej personalną obsadę⁴⁵. Kolejnym czynnikiem kształtującym według J. Merkela praktykę funkcjonowania Kancelarii L. Wałęsy była osobista cecha prezydenta, traktującego swoich współpracowników jako swoiste puzzle i zmieniającego ich pozycje i zakres kompetencji w zależności od potrzeb i politycznych wizji prezydenta⁴⁶.

Z odmienną sytuacją mieliśmy do czynienia w przypadku umiarkowanie aktywnej prezydentury A. Kwaśniewskiego. Jego Kancelaria stała się zapleczem

⁴¹ P. Gajdziński, *Czerwony Ślepowron. Biografia Wojciecha Jaruzelskiego*, Poznań 2017, s. 447.

⁴² *Czas na zmiany. Z Jarosławem Kaczyńskim rozmawiają Michał Bichniewicz i Piotr Rudnicki*, Warszawa 1992, s. 66; T. Nałęcz, *Strażnicy Rzeczypospolitej...*, s. 78.

⁴³ J. Pfiffner, *The President's Chief of Staff: Lessons Learned*, «Presidential Studies Quarterly» 1993, vol. 23(1), s. 77.

⁴⁴ T. Słomka, *Prezydent Rzeczypospolitej po 1989 roku. Ujęcie porównawcze*, Warszawa 2005, s. 213.

⁴⁵ T. Torańska, *My*, s. 130–137.

⁴⁶ Tamże, s. 233.

eksperckim i ośrodkiem koordynacji aktywności prezydenta, skoncentrowanej na pragmatycznym i koncyliacyjnym podejściu do otoczenia politycznego, w ramach którego prezydent jest „arbitrem”⁴⁷. Stąd też sięgnięcie przez prezydenta po sprawdzonych współpracownikach z przeszłości i poszerzenie personalnego składu Kancelarii o ludzi z obozu „postsolidarnościowego” oraz ekspertów (prawników, ekonomistów).

Następca A. Kwaśniewskiego, L. Kaczyński podjął próbę wykreowania prezydentury aktywnej, której charakter był uwarunkowany stosunkiem do rządzącej większości. W latach 2005–2007 kiedy gabinet tworzyła (samodzielnie, później w koalicji) kierowana przez jego brata partia PiS, ta aktywność skoncentrowana była na wsparciu dla gabinetu, z jednoczesnym podkreśleniem dystansu, stąd też wspomniana już niechęć prezydenta do mianowania na stanowiska kierownicze w Kancelarii polityków z tej partii. Sytuacja się zmieniła, kiedy po wyborach parlamentarnych w 2007 r. nowy gabinet sformowała koalicja PO-PSL. W efekcie funkcjonujący w warunkach koabitacji prezydent często wchodził w konflikty z nowym rządem i zapewne w celu wzmocnienia swojego zaplecza nominował na kierownicze stanowiska w Kancelarii polityków PiS-u.

Jak jednak podkreślają badacze, częste zmiany, jakie następowały w składzie Kancelarii, a którym towarzyszył brak właściwej polityki informacyjnej uniemożliwiły stworzenie sprawnego i efektywnego zespołu⁴⁸. Tym bardziej, że wraz z upływem kadencji i zbliżającymi się wyborami prezydenckimi pojawiły się nowe wyzwania związane z zarządzaniem przyszłą kampanią. To między innymi te okoliczności doprowadziły do odwołania, czwartej w przeciągu dwóch lat, szefowej Kancelarii A. Fotygi⁴⁹.

Kancelarię B. Komorowskiego można określić mianem „technicznej”, ponieważ jej kierownictwo złożone głównie z doświadczonych urzędników i praktycznie pozbawione obecności polityków, koncentrowało się na zapewnieniu głowie państwa wsparcia w realizacji jego wizji prezydentury. Jak stwierdził T. Nałęcz „Komorowski dążył do autonomiczności urzędu, ale w odróżnieniu od poprzedników nie zamierzał walczyć o dominującą pozycję... Był legalistą i starał się najwierniej stosować przepisy konstytucji oraz kierować jej duchem, zakładającym współdziałanie najwyższych władz państwowych”⁵⁰.

Jeśli chodzi o Kancelarię A. Dudy, to w początkowym okresie zauważalna była silna obecność w niej polityków PiS, a styl prezydentury skoncentrowany był na wsparciu głowy państwa dla działań podejmowanych przez tę partię

⁴⁷ T. Słomka, *Prezydent Rzeczypospolitej...*, s. 212–218.

⁴⁸ S. Cenckiewicz, A. Chmielecki, *Prezydenta Lech Kaczyński 2005–2010*, Warszawa 2016, s. 87–98.

⁴⁹ T. Nałęcz, *Strażnicy Rzeczypospolitej...*, s. 280.

⁵⁰ Tamże, s. 298.

w zakresie transformacji systemu politycznego. Przejawem takich działań była np. odmowa przyjęcia przysięgi przez legalnie wybranych sędziów Trybunału Konstytucyjnego. Jednak w 2017 r. doszło do konfliktu prezydenta z partią i rządem na tle sporu o zmiany w sądownictwie. W efekcie stosunki prezydenta z liderami PiS-u się ochłodziły, a A. Duda ograniczył obecność polityków tej partii w swojej Kancelarii i rozpoczął budowę suwerennego ośrodka politycznego, który to proces został zintensyfikowany po objęciu funkcji szefa gabinetu przez M. Mastalerka w 2023 r. W mojej opinii, był on drugą po J. Kaczyńskim osobą w badanej grupie, która demonstrowała chęć realizacji własnych ambicji politycznych.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza personalnego składu kierownictwa Kancelarii Prezydenta RP potwierdziła normatywne założenie, iż jest ona organem pomocniczym głowy państwa. Wszelkie próby uczynienia z niej samodzielnego ośrodka władzy politycznej, które mogły być konsekwencją strategii prezydenta lub jego współpracowników, nie przynosiły w dłuższej perspektywie spodziewanych efektów. Zbadane wzorce rekrutacji ukazują daleko posuniętą korelację pomiędzy ewoluującą wizją prezydentury a personalnymi wyborami kolejnych prezydentów. Choć jednocześnie daje się dostrzec podobieństwa w mechanizmach rekrutacji współpracowników kolejnych prezydentów. We wszystkich przypadkach dominującą grupę stanowią politycy i urzędnicy (54%), względnie zbliżona jest średnia wieku oraz wykształcenie badanych osób. Wart podkreślenia jest rosnący z czasem w tej grupie udział kobiet. Po zakończeniu pracy w Kancelarii 40% badanych decydowało się na karierę polityczną, a blisko 35% na pracę w dyplomacji i działalność biznesową. Analizując charakter badanej grupy można wskazać trzy polityczne modele funkcjonowania Kancelarii Prezydenta RP. Pierwszy „powściągliwy” funkcjonował w przypadku prezydentury W. Jaruzelskiego i B. Komorowskiego, „umiarkowana” była Kancelaria A. Kwaśniewskiego, choć jednocześnie tę prezydenturę cechował względnie stabilny stosunek do partii, z której wywodził się prezydent. Natomiast Kancelarie L. Kaczyńskiego i A. Dudy były przykładem „sztabów aktywnych” z ewoluującym stosunkiem do własnego obozu politycznego. Z nieco inną sytuacją mieliśmy do czynienia w przypadku Kancelarii L. Wałęsy, o której możemy mówić jako o Kancelarii „aktywnej”, ale skoncentrowanej na budowie partyjnego zaplecza głowy państwa. Natomiast nie w pełni dostrzegalny jest związek pomiędzy poziomem personalnej stabilności Kancelarii, a aktywnym stylem prezydentury. Bowiem w gronie prezydentów aktywnych można

wskazać zarówno tych, w przypadku których mieliśmy do czynienia z wysokim indeksem fluktuacji kadrowej (L. Wałęsa), jak i tych z umiarkowanym (A. Duda). Z drugiej jednak strony w przypadku dwóch najmniej aktywnych prezydentów (W. Jaruzelski, B. Komorowski) mamy do czynienia z oczekiwanym niskim poziomem tego indeksu. Można sądzić, że w tej kwestii decydującą rolę mogły odegrać czynniki charakterologiczne, ale to już temat na odrębne studium.

Bibliografia

- Aleksander Kwaśniewski. *Prezydent w rozmowie z Aleksandrem Kaczorowskim*, Kraków 2023.
- Antoszewski A., *Administracja publiczna w systemie politycznym*, [w:] A. Ferens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wrocław 1999.
- Cenckiewicz S., Chmielecki A., *Prezydenta Lech Kaczyński 2005–2010*, Warszawa 2016.
- Ciapała J., *Prezydent w systemie ustrojowym Polski (1989–1997)*, Warszawa 1999.
- Cohen D. B., Hult K. M., *Contemporary Presidency. The Office of the Chief of Staff in the Trump White House, 2017–2019*, «Presidential Studies Quarterly» 2020, vol. 50(2).
- Cohen D. B., Vaughn J. S., Villalobos J. S., *Manager-in-Chief: Applying Public Management Theory to Examine White House Chief of Staff Performance*, «Political Research Quarterly» 2012, nr 65.
- Czas na zmiany. Z Jarosławem Kaczyńskim rozmawiają Michał Bichniewicz i Piotr Rudnicki, Warszawa 1992.
- Executive Office of the President. Leadership and Administration*, <https://www.georgewbushlibrary.gov/sites/default/files/2022-09/White%20House%20Offices%20Research%20Guide.pdf> (20.09.2025).
- Gajdziński P., *Czerwony Ślepowron. Biografia Wojciecha Jaruzelskiego*, Poznań 2017.
- Głajcar R., *Instytucja prezydenta w Polsce, Czechach i Słowacji w latach 1989–2000*, Toruń 2004.
- Heywood A., *Politologia*, Warszawa 2006.
- Jagielski M., *Prezydent USA jako szef administracji*, Kraków 2000.
- Jagielski T., *Prezydent RP jako polityczny przedsiębiorca*, «Studia Politologiczne» 2024, vol. 71.
- Martigny V., Peters G., *All the President's Men: Comparing the Secretary General of the French Presidency and the US Chief of Staff in an Era of Presidentialization*, «Government and Opposition» 2025, nr 60.
- Mirska A., *Prezydent Federalny Republiki Federalnej Niemiec*, [w:] J. Osiński (red.), *Prezydent w państwach współczesnych. Modernizacja instytucji*, Warszawa 2009.
- Momro P., *Prezydentura Polska w pierwszych latach III Rzeczypospolitej*, Radzymin 2019.
- Nałęcz T., *Strażnicy Rzeczypospolitej. Prezydenci Polski w latach 1989–2017*, Warszawa 2017.
- Oubina D. C., *La dirección pública de los centros de gobierno? Asesoramiento o copresidencia? El jefe de gabinete de la casa blanca como estudio de caso (1946–2024)*, «Estudio de Deusto» 2024, vol. 72(2).
- Peters G., *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Warszawa 1999.
- Pfiffner J., *The President's Chief of Staff: Lessons Learned*, «Presidential Studies Quarterly» 1993, vol. 23(1).
- Słomka T., *Prezydent Rzeczypospolitej po 1989 roku. Ujęcie porównawcze*, Warszawa 2005.

Torańska T., *My*, Warszawa 1994.

Vaughn J. S., Villalobos J. D., *Czars in the White House. The Rise of Policy Czars as Presidential Management Tools*, Ann Arbor 2015.

Vaughn J. S., Villalobos J. D., *White House Staff*, [w:] L. C. Han (red.), *New Directions in the American Presidency*, New York 2010.

Vaughn J. S., Villalobos J. D., Cohen D. B., *Public Management in Political Institutions: Explaining Perceptions of White House Chief of Staff Influence*, «Public Administration» 2014, vol. 92(3).

Wicherek D., *Ewolucja struktury Kancelarii Prezydenta RP w latach 1989–2017. Statuty Kancelarii Prezydenta*, «Przegląd Prawa Konstytucyjnego» 2019, nr 4(50).