Uniwersytet Warszawski

Mgr Krystian Kazimierz Chorbiński

Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych

Praca doktorska

w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości

Praca wykonana pod kierunkiem
dr. hab. Jacka Pasiecznego
dr Julity Majczyk
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 2022

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza rozprawa doktorska została napisana przeze mnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.
Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.
Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę ma udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data Podpis autora pracy

Streszczenie

Celem niniejszej dysertacji jest identyfikacja i opis skutecznych metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacji typu policyjnego: Straży Granicznej. Podstawą podjęcia badań była, postulowana przez funkcjonariuszy tej służby, potrzeba zapewnienia przywództwa przy jednoczesnych ograniczeniach możliwości jego rozwoju w warunkach formacji. Kwestią zasadniczą stało się odnalezienie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób liderzy tej polskiej formacji typu policyjnego doskonalą kompetencje przywódcze, pomimo braku wsparcia ze strony organizacji w tym zakresie?

Przedmiotowy problem został rozwiązany dzięki zastosowaniu metody etnografii. Pozwoliła ona na głęboką eksplorację zagadnienia i wyodrębnienie najważniejszych kategorii opisu: charakteru kompetencji przywódczych, ich znaczenia dla organizacji policyjnych, a także możliwości ich doskonalenia w warunkach organizacji hierarchicznych. Szczegółowy opis badanego zjawiska, charakterystyczny dla tej metody badawczej, umożliwia zarówno dokładne poznanie specyfiki problemu, jak również zapewnia niezbędny kontekst, w którym ten problem należy rozpatrywać.

Słowa kluczowe

służby policyjne, straż graniczna, kierownik liniowy, przywództwo, doskonalenie, kompetencje, etnografia

The title of the thesis in Polish

Conditions of improving the leadership competencies of first-line managers in the Polish law enforcement services

Summary

The purpose of this dissertation is recognition and description of the effective methods for improving leadership competencies in Polish law-enforcement organization: Border Guard Service. The basis of undertaking research was the need to provide leadership, postulated by the officers of this service, with simultaneous, organizational limitations of its development conditions in the formation. The fundamental issue has become to find an answer to the question: how do leaders of this Polish police service improve their leadership competencies, despite the lack of support from the organization in this regard?

To solve the problem, the ethnographies study was applied. This method allowed a deep exploration of the issue and the identification of the most important categories of description: the nature of leadership competencies, their importance for police organizations, and the possibilities of their improvement in the conditions of hierarchical organizations. A detailed description of the subject, which is characteristic for this test method, allows to get to know the specificity of the problem in detail, as well as provides the necessary context in which this problem should be considered.

Keywords

law enforcement services, border guard, first-line manager, leadership, improvement, competencies, ethnography

Spis treści

Wstęp ……...8

1. Zarys obszaru pracy 9

1.1. Służby policyjne jako organizacje zhierarchizowane – tło problemu 9

1.2. Uzasadnienie wyboru tematu 12

1.3. Osadzenie teoretyczne 17

1.4. Cele naukowe rozprawy i główne pytania badawcze 19

1.5. Definicje 22

1.6. Struktura pracy 24

2. Przywództwo w naukach o zarządzaniu i jakości 26

2.1. Zarys fenomenu przywództwa 26

2.2. Ewolucja głównych koncepcji przywództwa 30

2.3. Natura przywództwa 36

2.4. Rola władzy w przywództwie 37

2.5. Przywództwo w kontekście innych form sprawowania władzy formalnej (zarządzania, kierowania, dowodzenia) 40

2.6. Oddziaływanie przywództwa na organizację i jej członków 45

2.7. Krytyka przywództwa 47

2.8. Znaczenie przywództwa dla organizacji policyjnych 48

2.9. Podsumowanie rozdziału 50

3. Konstrukt lidera i jego kluczowe kompetencje 51

3.1. Podejście osobowe (klasyczne) 51

3.2. Menedżer, kierownik, lider 52

3.3. Wybrane teorie nawiązujące do kompetencji przywódczych 54

3.4. Pojęcie i znaczenie kompetencji przywódczych 69

3.5. Kluczowe kompetencje liderów w służbach policyjnych na świecie 74

3.6. Podsumowanie rozdziału 80

4. Uwarunkowania rozwoju kompetencji przywódczych 81
4.1. Perspektywa organizacyjna 81
4.2. Doskonalenie liderów – założenia ogólne 83
4.3. Struktura procesu doskonalenia 85
4.4. Doskonalenie związane ze stanowiskiem pracy 87
4.5. Doskonalenie prowadzone poza stanowiskiem pracy 90
4.6. Doskonalenie kompetencyjne w służbach policyjnych na świecie – przegląd badań 95
4.7. Ograniczenia organizacji typu policyjnego w zakresie doskonalenia kompetencyjnego 100
4.8. Podsumowanie rozdziału 101
5. Metody badawcze 103
5.1. Wybór i uzasadnienie metod badawczych 103
5.1.1. Podejście jakościowe 105
5.1.2. Podstawowa metoda badawcza 106
5.1.3. Triangulacja 108
5.1.4. Wywiad 109
5.1.5. Analiza dokumentów 111
5.2. Rola badacza 112
5.3. Uczestnicy badania – dobór próby 113
5.4. Procedura zbierania i analizy danych 116
5.5. Jakość badania 125
5.6. Względy etyczne w badaniu 127
6. Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna 128
6.1. Teren badania – perspektywa organizacji 128
6.1.1. Środowisko służb policyjnych – Straż Graniczna 128
6.1.2. Kierownik formalny 140
6.1.3. Oczekiwania wobec kierowników liniowych 142

6.2. Znaczenie przywództwa dla Straży Granicznej 150
6.3. Konstrukt kierownika – lidera w Straży Granicznej 159
6.3.1. Formalny kierownik jako lider 159
6.3.2. Kluczowe kompetencje przywódcze 163
6.4. Doskonalenie kompetencji przywódczych 190
6.4.1. Źródła pochodzenia kompetencji przywódczych 190
6.4.2. Selekcja na stanowisko kierownicze 194
6.4.3. Doskonalenie zawodowe 199
6.4.4. Mentoring, coaching i czerpanie wzorców postępowania 206
6.4.5. Informacja zwrotna 208
6.4.6. Doświadczenie poprzez sytuacje służbowe 211
6.4.7. Oczekiwania kierowników w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych 215
6.5. Podsumowanie rozdziału 224
7. Podsumowanie badania 227
7.1. Wnioski 228
7.2. Rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej 241
7.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań 249
Zakończenie 251
Załączniki 252
Bibliografia 258
Strony internetowe 290
Spis tabel 291
Spis rysunków 292
Spis załączników 293

Wstęp

Jakość życia ludzi w społeczeństwie oraz poczucie ich bezpieczeństwa związane są bezpośrednio z działalnością organów ścigania – ich zaangażowaniem i skutecznością wypełniania swojej roli. Podejście to zdaje się być szczególnie zasadne w obliczu zachodzących obecnie dynamicznych przemian społecznych, politycznych i gospodarczych. Aby móc skutecznie realizować swoją rolę w budowaniu poczucia bezpieczeństwa obywateli, służby policyjne musiały między innymi przyłożyć większą wagę do poprawy jakości swoich kadr – zarówno funkcjonariuszy liniowych, jak i kierowników wszystkich szczebli formacji. Dzięki sprawnie realizowanej funkcji kierowniczej cała organizacja jest w stanie funkcjonować w sposób efektywny i skuteczny. Odnosi się to w szczególności do kierownictwa najniższego szczebla (liniowego), które bezpośrednio dowodzi zespołami funkcjonariuszy wykonawczych, mając na nich osobisty wpływ.

Skomplikowanie struktur organizacyjnych i procesów kierowania oraz stale zwiększający się zakres zadań współczesnych organizacji policyjnych powodują, iż na kierownikach najniższego szczebla spoczywa obecnie ogromna odpowiedzialność. Jednocześnie zbyt mało uwagi poświęca się ich rozwojowi. Problem ten wydaje się dotyczyć w szczególności kwestii doskonalenia kompetencji przywódczych.

Niniejsze badanie poświęcone jest zagadnieniu rozwoju kompetencji przywódczych kierowników zespołów jednej z polskich służb typu policyjnego, w tym także identyfikacji ich kluczowych cech, umiejętności i zachowań. W jakościowym studium poddano analizie osobiste doświadczenia funkcjonariuszy Straży Granicznej, co posłużyło identyfikacji potrzeb i możliwości doskonalenia kompetencji przywódczych w warunkach organizacji hierarchicznych.

1. Zarys obszaru pracy

1.1. Służby policyjne jako organizacje zhierarchizowane – tło problemu

Służby policyjne jako formacje umundurowane „stanowią specjalny typ instytucji administracji publicznej, które służąc społeczeństwu, są powołane do ochrony państwa. Znajdują się w systemie zarządzania bezpieczeństwem będącym sumą działań administracji publicznej, wyspecjalizowanych jednostek interwencyjnych, prokuratury, sądów i innych służb, organizacji pozarządowych i prywatnych oraz indywidualnych obywateli" (Młodzik, 2021 s. 53 za: Kożuch, Sienkiewicz-Małyjurek 2013). Służby tego typu mieszczą się w kategorii grup dyspozycyjno-zawodowych, których działalność oparta jest o przepisy szczególne tzw. pragmatyki służbowe. Przepisy te regulują więzi wynikające ze stosunku pracy (służby) określonej kategorii pracowników (funkcjonariuszy), w tym m. in. zakres kompetencji danego rodzaju służby, prawa i obowiązki pracowników, a także zasady hierarchii i podległości służbowej (Kalaman, Kalaman, 2017). Funkcjonowanie służb policyjnych oparte jest więc na strukturach władzy formalnej. Jednakże wysoki poziom sformalizowania i zhierarchizowania struktur władzy w tych służbach, wyraźnie odróżnia je od innych typów organizacji, w szczególności w zakresie kierowania ludźmi. Zgodnie z Zarządzeniem nr 30 Komendanta Głównego Policji (KGP) w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji, organizacja hierarchiczna to „stan wewnętrznego zorganizowania w systemie podporządkowania, a także wzajemnych uprawnień i obowiązków organów Policji oraz policjantów i pracowników Policji" (§ 1 pkt 6). Pomimo, iż definicja ta została zawarta w akcie prawnym dotyczącym Policji, ma ona jednak zastosowanie także do innych formacji o takim charakterze, w tym również do Straży Granicznej. Hierarchizacja struktur zapewniać ma wewnętrzne uporządkowanie dążeń organizacji do osiągnięcia (§ 3):

- jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności czynności służbowych;
- zdolności struktur organizacyjnych policji do działań uporządkowanych;
- ustalenia odpowiedzialności indywidualnej w wypadkach naruszenia prawa, bezczynności pomimo obowiązku działania albo wykonania zadań służbowych w sposób wadliwy.

Aby sprostać potrzebie realizacji powyższych celów, organizacje zhierarchizowane zorganizowane są w oparciu o dominującą rolę więzi służbowych między elementami organizacji. Zatem organizacje te ustanowione są hierarchicznie z przewagą autokratycznego

stylu zarządzania. Czynności wykonywane w ramach organizacji, niejednokrotnie w sytuacjach nagłych, sprawiają, że od szybkości działań, koordynacji wielu elementów organizacji i podejmowania decyzji, zależne jest powodzenie realizacji założonych zadań. Implikuje to potrzebę utrzymania wyraźnie dominującej – wobec podwładnych – roli kierowników na każdym szczeblu struktury organizacyjnej (Wiatrak, 2016).

W organizacjach zhierarchizowanych, takich jak Straż Graniczna, najczęściej spotykane są dwa rodzaje struktur: liniowe oraz liniowo-sztabowe. Pierwsza opiera się na założeniu jedności kierowania, co oznacza, że każdy funkcjonariusz w organizacji ma tylko jednego bezpośredniego przełożonego, a każdy przełożony jest odpowiedzialny za jeden obszar działalności oraz powiązane z nim zadania i funkcje podwładnych. Struktura liniowa podkreśla znaczenie relacji służbowej pomiędzy podwładnym a przełożonym oraz określa zakres odpowiedzialności kierowniczej na zajmowanym stanowisku. Charakterystyczne dla tego rodzaju struktur są: jedność kierowania, indywidualna odpowiedzialność czy decyzje jednoosobowe. Takie zorganizowanie struktur co prawda umożliwia pełną kontrolę nad zasobami, ale powoduje także centralizację władzy i spowolnienie wielu procesów organizacyjnych (Wyrębek, 2013). Dodatkowo, wysoki poziom centralizacji decyzji ujemnie wpływa na zdolność organizacji do wykorzystania wiedzy pracowników oraz obniża ich motywację (Ciszewska-Mlinarič i in., 2012). W strukturze liniowo-sztabowej także dominują stosunki hierarchicznego podporządkowania, jednak posiada ona także pewne zależności funkcjonalne. Łączy ona bowiem zalety struktury liniowej, jak choćby regułę jedności kierowania – z możliwościami, jakie daje specjalizacja pracowników. Charakter relacji powoduje, że specjaliści stają się zapleczem wspierającym decyzje i działania swojego kierownika, jednak nie mają uprawnień funkcjonalnych do tego, aby móc bezpośrednio oddziaływać na innych wykonawców (wydawać polecenia). Ze względu na wysoką wartość użytkową tego rodzaju struktur, są one coraz częściej wykorzystywane w zarządzaniu organizacjami typu policyjnego i wojskowego (Wyrębek, 2013).

W strukturach organizacji policyjnych istnieją wyraźne relacje nadrzędności i zwierzchnictwa, wynikające m. in. z aktów prawa powszechnie obowiązującego oraz wewnętrznych regulacji organizacyjnych, których charakter determinuje zachowania organizacyjne (Łuczak, 2013; Augustyński, 2013). W organizacjach silnie zhierarchizowanych istnieje ściśle określona, pionowa i pozioma zależność zarówno pomiędzy poszczególnymi stanowiskami w strukturze (w zakresie kompetencji, uprawnień i obowiązków), jak również pomiędzy samymi funkcjonariuszami, posiadającymi określone stopnie służbowe formacji (podległość stopnia). Proces kierowania i podejmowania decyzji w tego typu organizacji,

z uwagi na jego sformalizowanie, nie pozwala w sposób znaczący odbiegać od przepisów i wytycznych wynikających ze specyfiki danej formacji (Wiatrak, 2016). Stąd też rozpatrywanie przywództwa w kontekście służb typu policyjnego wymaga uwzględnienia wielu specyficznych aspektów funkcjonowania, odróżniających je od instytucji sektora prywatnego, takich jak: hierarchiczna budowa struktur organizacyjnych, jednolitość kierowania, stały podział zadań i władzy, obowiązek zachowania drogi służbowej w relacjach między podwładnym a przełożonym (Wołejszo, 2002), ale także autokratyczny styl kierowania charakterystyczny dla służb umundurowanych o paramilitarnym charakterze (Łuczak, 2013). W porównaniu z wojskiem, organizacje policyjne są określane jako posiadające "hiper-biurokratyczne, wojskowe atrybuty organizacyjne – formalną rangę i hierarchię oraz niekwestionowane, bezwzględne podporządkowanie" (Toch, 2008, s. 63).

Kolejną kwestią wymagającą uwzględnienia pozostaje zakres działalności służb typu policyjnego i ich rola w społeczeństwie. Ich aktywność znajduje odzwierciedlenie w różnorodności codziennych działań: począwszy od reagowania na bezpośrednie zagrożenia dla społeczeństwa, poprzez działania operacyjne czy wywiadowcze o skali międzynarodowej, na działalności administracyjno-urzędniczej kończąc. Działania tego typu formacji najczęściej kojarzone są z bieżącą reakcją na cały szereg codziennych kwestii społecznych (Bittner, 1990/2005), na które istotny wpływ mają: dynamika życia społecznego, stale zmieniające się prawo, występowanie nowych niebezpieczeństw (Wilk, 2014). To właśnie przez pryzmat skuteczności tych organów w zakresie egzekwowania prawa, wykazywany jest poziom ogólnego poczucia bezpieczeństwa publicznego (Piontek, 2016; Millie i Herrington, 2014; Raport: Polskie badanie przestępczości, 2014). Tak szerokie spektrum działania służb generuje w konsekwencji znaczną ilość różnego rodzaju skomplikowanych interakcji pomiędzy jej poszczególnymi elementami, (Uhl-Bien, Marion i McKelvey, 2007; Sargut i McGrath, 2011). Niektórzy badacze zwracają uwagę, iż aby organizacje te mogły funkcjonować w sposób stabilny, wymagają odejścia od tradycyjnych metod zarządzania opartych o model autokratyczny, nakazowy. Winne one raczej zwrócić się w kierunku podejścia bardziej elastycznego, uwzględniającego wiedzę, postawę i umiejętności przywódcze kierowników (Hughes, 2010), czy budowania więzi wewnątrz organizacji, rozwiązywania problemów i podtrzymywania trwałości grupy (Gobillot, 2013). Takie podejście ma bezpośredni wpływ na zachowanie funkcjonariuszy zarówno w służbie, jak i poza nią (Łuczak, 2013). Badania przeprowadzone w brytyjskiej policji wskazują, iż zastosowanie stylu autokratycznego w zarządzaniu organizacją jest wysoce nieefektywne, a wręcz szkodliwe. Marnoch i współpracownicy (2013), porównując strategie rozwoju jednostek tamtejszej policji ocenili,

że styl autokratyczny – jako nieelastyczna, a przez to bardzo ograniczona forma nakazowa – nie uwzględniał wielu aspektów funkcjonowania organizacji oraz nie sprzyjał rozwiązywaniu złożonych problemów organizacyjnych.

1.2. Uzasadnienie wyboru tematu

W stale zmieniających się warunkach, w jakich przyszło funkcjonować organizacjom policyjnym, wzrasta także potrzeba rozpatrywania przywództwa jako umiejętności wpływania liderów na wydajność i skuteczność działań realizowanych przez podwładnych. Skuteczni liderzy dzielą się wizjami, wzmacniają i angażują naśladowców oraz wywierają na nich wpływ, mobilizując do wykazywania kreatywności i aktywności w swoich codziennych działaniach (Al-sharafi i Rajiani, 2013). Sprawność działania służb publicznych należy więc rozpatrywać przez pryzmat sprawności funkcjonariuszy na stanowiskach kierowniczych – umiejętności kierowania i przewodzenia podwładnym. Ponieważ liderzy organów ścigania stają w obliczu ciągłych zmian, niezbędne wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na usprawnienie metod doskonalenia kompetencji przywódczych, co pozwoli liderom organów ścigania stawić czoła szczególnym zadaniom wobec społeczeństwa (McMullen i Adobor, 2011). Według Moriarty'ego (2009) żadna organizacja prywatna czy ta użyteczności publicznej nie może działać skutecznie bez fachowych i kompetentnych przywódców. Zróżnicowane cele organów ścigania w zakresie realizacji ochronnej funkcji państwa wymagają od organizacji policyjnych wprowadzenia różnorakich strategii, w tym także dotyczących rozwoju przywództwa swojej kadry zarządzającej (Bratton, Dodd i Brown, 2011). Wobec powyższego organizacje policyjne na całym świecie stają przed wyzwaniem poszukiwania najbardziej efektywnych metod rozwoju swoich menedżerów. Część z nich decyduje się kierować kadrę zarządzającą średniego i wyższego szczebla na różnego rodzaju szkolenia i treningi przywództwa, oferowane przez zewnętrznych konsultantów lub instytucje akademickie. Inne z kolei dostosowują wewnętrzne programy szkoleń do konkretnych potrzeb (Haberfeld i in., 2012). Autor zwraca uwagę, że inicjatywy rozwojowe kierowane są do kadry zarządzającej najwyższego szczebla przy jednoczesnym bagatelizowaniu potrzeb pozostałych funkcjonariuszy – kierowników średniego i niskiego szczebla. Dodatkowo, w swoim podejściu do rozwoju kompetencyjnego, wiele organizacji policyjnych nadal stosuje tradycyjne podejście do zwiększenia umiejętności, oparte na reaktywnym zamiast proaktywnym wzorze szkoleń (Haberfeld i in, 2012). Ponadto, co równie istotne, daje się zauważyć znaczny niedobór metod identyfikowania i kształcenia umiejętności przywódczych, mieszczących się w kategoriach tzw. kompetencji miękkich, jak

choćby rozwiązywanie konfliktów, komunikatywność czy kreatywność. W specyficznym środowisku służb mundurowych, ze względu na charakter wykonywanych przez nie zadań, zwrócenie uwagi na rozwijanie tych kompetencji wydaje się wysoce uzasadnione.

Przywództwo w organizacji jest często podejmowanym zagadnieniem w literaturze dotyczącej zarządzania i praktyki biznesowej. Świadczą o tym choćby znaczne ilości środków finansowych przeznaczane na rozwijanie tego obszaru przez organizacje na całym świecie oraz mnogość definicji i koncepcji przywództwa, funkcjonujących w dyskursie akademickim (Stolarska, 2012; Pfeffer, 2017; Rost, 1993). W licznych badaniach naukowych dowodzono dobroczynnego wpływu tego fenomenu na różne obszary funkcjonowania organizacji, co w opinii części decydentów, czyniło z niego niekiedy pewnego rodzaju remedium na wszelkie niedomagania wewnątrzorganizacyjne. Dlatego też organizacje na całym świecie wydają się być mocno zainteresowane doskonaleniem swoich menedżerów w obszarze kompetencji przywódczych, o czym może świadczyć duża wartość rynku usług z zakresu doskonalenia kompetencyjnego.

Analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych dotychczas badań wskazuje jednocześnie na istnienie znaczących luk informacyjnych w obszarze metod doskonalenia tych kompetencji. Problem ten jest dwojakiego rodzaju, ponieważ dotyczy zarówno środowiska badawczego – służb typu policyjnego, w szczególności formacji granicznych, jak i przedmiotu badania – przywództwa. Przegląd literatury przedmiotu dowodzi, iż zagadnienie to – w odniesieniu do Straży Granicznej – nie było dotąd tematem kompleksowych badań empirycznych, w szczególności w Polsce. Odnaleźć można jedynie kilka artykułów naukowych i publikacji tematycznych dotyczących kwestii przywództwa i rozwoju kompetencyjnego w Straży Granicznej, jak choćby badanie Lilli Młodzik (2021) przeprowadzone w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej dotyczące stylów kierowania, biuletyn Centralnego Ośrodka Straży Granicznej w Kętrzynie (2011) poświęcony wzorcom osobowościowo-moralnym funkcjonariuszy Straży Granicznej czy artykuł Kublickis i in. (2018) na temat roli przywództwa w łotewskiej Straży Granicznej. Publikacje te odnoszą się do opisu lidera i jego zadań jako kierownika, bądź traktują o kierowaniu w wąskich kategoriach, np. wymiarze etycznym czy moralnym. Nie dają wobec tego odpowiedzi na kluczowe pytania związane z kształtowaniem kompetencji przywódczych w środowisku Straży Granicznej. Problem ten jednak wydaje się szerszy i wychodzi poza ramy Straży Granicznej - istotną lukę w tym obszarze potwierdza m. in. J. Kisielnicki i in. (2013) w publikacji dotyczącej Policji:

„Systemy zarządzania Policją: analiza systemu i jego doskonalenie”[1]. Ze względu jednak na brak adekwatnych opracowań odnoszących się do przywództwa, a dotyczących *stricte* Straży Granicznej, w rozprawie znajdują się liczne odniesienia do znacznie szerzej przebadanych formacji - „policji” - zarówno polskiej jak i funkcjonujących w innych krajach na świecie, z którymi Straż Graniczna jest najbardziej zbliżona pod względem funkcjonalnym i organizacyjnym[2]. W związku z tym w rozprawie często odwoływałem się do badań i literatury zagranicznej, w szczególności amerykańskiej, podejmujących temat przywództwa w policji i związanych z nim procesem doskonalenia kierownictwa niskiego i średniego szczebla. Najważniejsze z nich to m. in. badania McCaina (1968), który zbadał sposób prowadzenia szkoleń z zakresu rozwoju kompetencji kierowniczych dla menedżerów średniego szczebla tamtejszej policji; badania Rusha (1975) i Wedlicka (2012) analizujących efekty szkoleń policyjnych dla kierownictwa średniego i niskiego szczebla; badania Armstronga i Longeneckera (1992) dotyczące polityki planowania programów rozwojowych policji; badania Schafera (2009) i Hotchkissa (2012) opisujących cechy skutecznego lidera policyjnego; czy badania Moriarty’ego (2009) i O'Neila (2016) analizujących strategie rozwoju przywództwa w odniesieniu do przewidywanych zmian w zawodzie policjanta oraz badania Rossa (2012) na temat programów doskonalenia liderów w amerykańskiej służbie celnej. Ustalenia tych i innych badań z obszaru przywództwa w policji stanowić będą w dalszej części pracy kontekst do dyskusji na temat wyników uzyskanych w toku badania empirycznego, przeprowadzonego w Straży Granicznej.

Drugim wymiarem wykazanego problemu (luki informacyjnej) jest fakt, że większość przeprowadzonych dotychczas badań nad przywództwem w tego typu organizacjach zasadniczo koncentruje się na określeniu roli liderów i ich zadań w obliczu pojawiających się wyzwań, a nie na poszukiwaniu możliwości ich doskonalenia. Przykładem posłużyć może tu m. in. systematyczny przegląd badań nad przywództwem i wyszkoleniem policji w Wielkiej Brytanii, którego wyniki wskazują, że „badania nad szkoleniami (…) wykazały istotny brak

[1] Tego rodzaju problem występuje także w badaniach odnoszących się do formacji granicznych na świecie. Głównym powodem są prawdopodobnie uwarunkowania organizacyjne tych formacji – służby graniczne w innych krajach częstokroć są integralną częścią funkcjonalną policji (odmiennie niż w Polsce). W związku z tym wnioski z badań przeprowadzanych w środowisku policyjnym najprawdopodobniej z natury znajdują odniesienia także na gruncie formacji (pionów, departamentów) granicznej. Prawdopodobnie w związku z tym ten rodzaj organizacji nie jest zwykle przedmiotem oddzielnych badań.

[2] W niektórych krajach zadania związane z przeciwdziałaniem nielegalnej migracji, kontrolą ruchu granicznego i ochroną granicy realizowane są przez wyspecjalizowane komórki wchodzące w struktury policji, np. niemiecka Policja Federalna Bundespolizei (przed 2005 rokiem ochroną niemieckich granic zajmowała się samodzielna formacja Bundesgrenzschutz – ówczesny odpowiednik polskiej Straży Granicznej).

dowodów na skuteczność metod szkolenia policji" oraz że „brak jest systematycznych badań dotyczących różnych podejść do wyszkolenia policji" (Neyroud, 2016, s. 40). Oznacza to, że mniejszą wagę przykłada się do kwestii rozwoju umiejętności społecznych i doskonalenia zachowań właściwych dla liderów (Allio, 2012). Zagadnienie to rozpatrywane szczególnie z perspektywy służb policyjnych, nadal pozostaje otwarte i wymaga pogłębionych badań. Tym bardziej, że znaczna ilość organizacji policyjnych na świecie nadal nie dysponuje odpowiednimi strategiami rozwoju swoich obecnych lub przyszłych liderów (Schafer, 2010). Co więcej, jak zauważa Wang (2014), jeśli w organizacji są już opracowane strategie rozwoju przywództwa, dotyczą one raczej najwyższego szczebla organizacji, nie zaś szczebla liniowego. Z punktu widzenia zadań organizacji policyjnych, rozwój przywództwa na najniższym poziomie kierowniczym w strukturze wydaje się także uzasadniony zarówno dla samej organizacji, jak i dla bezpieczeństwa obywateli (Getha-Taylor i Morse, 2013).

Założenia projektu badawczego sprawiają, że jest on niepowtarzalny pod kilkoma względami. Kluczowe elementy badania odnoszą się bowiem do trzech, nierozpatrywanych dotąd w Polsce w ramach jednego projektu, zagadnień:

- przywództwa jako procesu nieformalnego wpływu lidera na motywację i zaangażowanie podwładnych;
- przywództwa wyrażonego jako właściwości osobowe kierownika niskiego szczebla, dzięki którym uzyskuje status lidera;
- uwarunkowań doskonalenia kompetencji przywódczych w specyficznym środowisku polskiej służby policyjnej – Straży Granicznej.

Zgodnie z założeniami pracy nacisk badania został położony na kompetencje osobiste kierownika niskiego szczebla, który poza autorytetem formalnym wynikającym z zajmowanego stanowiska, dysponuje także siłą nieformalnego wpływu wobec podwładnych. Dzięki temu uzyskuje w zespole podległych funkcjonariuszy status lidera. Przyjęcie tej perspektywy podyktowane było istotą roli, jaką we współczesnej organizacji publicznej, działającej w sektorze bezpieczeństwa pełnią liderzy. Jak ocenia to Frączkiewicz-Wronka (2015, s. 127): „rola przywódcy ze względu na podwójną odpowiedzialność, którą ponosi zarówno w sferze politycznej, jak i administracyjnej, jest znacznie bardziej skomplikowana niż w sektorze prywatnym". Barbara Kożuch (2017) uzupełnia, że kierowników (liderów) organizacji publicznych od tych z sektora prywatnego wyraźnie odróżnia system reprezentowanych wartości, co należy wiązać ze szczególną misją reprezentowanej organizacji wobec społeczeństwa. Działalnością tych organizacji są bowiem zainteresowani przede wszystkim obywatele, którzy oczekują zaspokojenia ich potrzeb w różnych obszarach, w tym

także bezpieczeństwa. W odniesieniu do służb typu policyjnego dotyczy to rozwiązywania problemów związanych głównie z zapewnieniem bezpieczeństwa i porządku publicznego, ściganiem przestępstw i wykroczeń czy zapobieganiem aktom terroryzmu. Kierownicy liniowi na poziomie operacyjnym są więc odpowiedzialni są za jakość realizacji ustawowych funkcji formacji – najbardziej widocznych dla społeczeństwa, przez pryzmat których oceniana jest skuteczność całej formacji.

W perspektywie funkcjonalnej, kierownicy liniowi stanowią istotne ogniwo, łączące dwa poziomy w hierarchii organizacji: szczebla strategicznego i taktycznego ze szczeblem wykonawczym oraz godzące często sprzeczne interesy aktorów obu poziomów. Ich rolą jest nie tylko przekazywanie rozkazów w dół struktury, ale także mobilizowanie do efektywnego ich wykonania, podejmowania inicjatywy, współpracy i zaangażowania. Ta właściwość funkcji kierowniczej zdecydowanie najsilniej odróżnia Straż Graniczną od Sił Zbrojnych, z którą często ta formacja jest błędnie utożsamiana. Bowiem charakter wykonywanych przez Straż Graniczną zadań w większości przypadków implikuje potrzebę podejmowania samodzielnej inicjatywy przez jej funkcjonariuszy[3], a do jej podejmowania nie wystarcza jedynie wydanie rozkazu przez przełożonego. Istotną rolę pełni tu również umiejętność motywowania oraz wykreowania atmosfery współpracy i zaufania. Dlatego też od kierowników wymaga się obecnie nie tylko dużych zasobów wiedzy branżowej i umiejętności technicznego administrowania zasobami, ale także oczekuje się wysoko rozwiniętych umiejętności społecznych, zróżnicowanego i indywidualnego podejścia do podwładnych oraz wykorzystywania alternatywnych form kierowania i motywowania, aby postawy podwładnych pozostawały w zgodzie z misją organizacji wobec obywateli (Goldstein, 1990).

Funkcja kierownicza na poziomie wykonawczym wydaje się więc najbardziej krytyczną pośród innych stanowisk w formacjach policyjnych. Dzieje się tak z uwagi na unikalne obowiązki skoncentrowane bezpośrednio na służeniu i zapewnieniu ochrony społeczeństwa. Złożoność kwestii zarządzania niezwykle zróżnicowanym personelem w środowisku organizacji zhierarchizowanej, połączona ze specyficznymi zadaniami przeciwdziałania przestępczości, tworzy jedyny w swoim rodzaju charakter potrzeb kierownictwa organizacji policyjnych.

Niniejsze badanie ma także walor praktyczny. Zagadnienia związane z przywództwem w organizacjach policyjnych nadal wydają się stanowić wyzwanie dla ich decydentów,

[3] Przykładem może posłużyć zakres osobistego zaangażowania funkcjonariusza w pościg za osobą lub sprawność (a tym samym szybkość) wykonywania czynności służbowych podczas kontroli drogowej.

w szczególności w zakresie formułowania narzędzi jego rozwijania w warunkach sformalizowanego procesu doskonalenia zawodowego. Przegląd polskiej literatury przedmiotu, jak również dotychczasowych badań, wskazuje na występowanie znaczącej luki informacyjnej – wciąż brakuje systematycznego i gruntownego podejścia do tematu rozwoju przywództwa w polskich formacjach policyjnych, takich jak Straż Graniczna. Sytuacja taka z pewnością nie sprzyja popularyzacji tej koncepcji kierowania w służbach. W dobie permanentnego kryzysu kadr w formacjach mundurowych – wysokiej liczby wakujących stanowisk, odpływu doświadczonej kadry funkcjonariuszy i braku zainteresowania podjęciem służby w tych formacjach – inwestowanie w rozwój kompetentnych kadr kierowniczych nabiera szczególnego znaczenia i powinno być istotnym elementem strategii ich rozwoju. Wyniki przeprowadzonego badania mogą mieć pozytywne implikacje dla organów ścigania – stanowią bowiem uzupełnienie zidentyfikowanej luki badawczej oraz posłużyć mogą jako wkład do opracowania od podstaw efektywnych programów szkoleniowych realizowanych w ramach doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy Straży Granicznej.

1.3. Osadzenie teoretyczne

Punktem wyjścia do badania stały się rozważania nad przywództwem, wpisujące się w szeroką dyskusję na temat możliwości doskonalenia kompetencji osobistych lidera, w kontekście teorii opisujących osobowe atrybuty przywódcy, m. in. teorii wielkich ludzi, teorii cech czy teorii umiejętności.

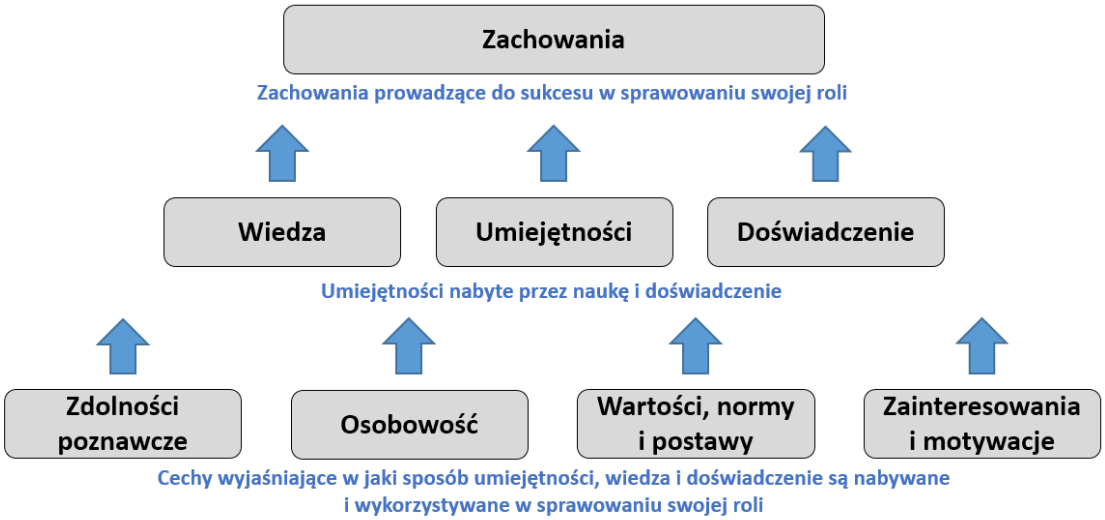
Pod koniec XIX i na początku XX wieku teoretycy, m. in. Thomas Carlyle (1840/2013), koncentrowali teorie przywództwa na określonych cechach danej osoby: jej talentach lub cechach fizycznych, które pozwalały na zdobycie i utrzymanie władzy. Podejście to zakładało, że zdolności przywódcze są dziedziczone (teoria wielkich ludzi) bądź wrodzone (teoria cech), a tym samym niemożliwe do wykształcenia. W połowie XX i na początku XXI wieku nastąpiła zmiana przekonań odnoszących się do osoby przywódcy. Inicjacją do zmiany był artykuł Roberta Katza „Skills of an Effective Administrator" wydany na łamach Harvard Business Review w 1955 roku. Artykuł Katza ukazał się w czasie, gdy inni badacze nadal podejmowali próby identyfikacji ostatecznego zestawu cech przywódczych. Jego podejście było próbą przełamania koncepcji „wrodzoności" cech, poprzez spojrzenie na przywództwo jako zestaw rozwijalnych umiejętności (Katz, 1955). Na przestrzeni kolejnych lat w następstwie tych badań powstał kompleksowy model przywództwa oparty na umiejętnościach, opracowany przez Mumforda i jego współpracowników (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs i Fleishman, 2000).

Wierzyli oni, że umiejętności przywódcze mogą być rozwijane przez jednostki podczas wykonywania pewnych zadań w ramach organizacji. Przywództwo oparte na umiejętnościach przyjmuje perspektywę skoncentrowaną na liderze, wskazującą, że do skutecznego przywództwa potrzebna jest wiedza i umiejętności lidera oraz pewien sposób postępowania wobec podwładnych. Można się ich uczyć i rozwijać poprzez doświadczenie i treningi oraz inne aktywności organizacyjne (Northouse, 2016).

Z punktu widzenia celu badania, odnoszącego się do rozwoju kompetencji przywódczych, zasadnym było zwrócenie się ku teoriom traktującym bezpośrednio o osobie lidera wraz z charakterystycznym dla niego zestawem cech, umiejętności, zachowań czy postaw. Przyjęcie tylko jednej perspektywy – zorientowanej na osobę lidera – pozwoliło na głębsze i bardziej kompleksowe zrozumienie tego, co predestynuje osobę do bycia liderem oraz w jaki sposób można to osiągnąć, a następnie doskonalić. Kluczowe w tym przypadku było nawiązanie do podejść do przywództwa, takich jak: teoria cech Stogdilla (1948/1974), teoria umiejętności Katza (1955), Mumforda i współpracowników (2000). W badaniu odniesiono się także do koncepcji przywództwa służebnego R. Greenleafa (1970), ponieważ jej założenia łączą charakter postaw i przekonań liderów z kontekstem środowiska organizacji zaufania publicznego – fundamentów, na których opiera się funkcjonowanie służb policyjnych (Guziński i in., 2021; Grzelak, 2022). Wybrane koncepcje znacząco różnią się od innych teorii przywództwa zorientowanych na zachowania lidera (teorii behawioralnych, takich jak teoria stylów, przywództwo transformacyjne lub teoria wymiany lider-członek), które zasadniczo skupiają się na wzorcach zachowań liderów (Northouse, 2016). Przyjmując jednak, że określone zachowania lidera wobec podwładnych mogą być także interpretowane jako wyraz jego umiejętności, należało je również uwzględnić w badaniu. Nie były one rozpatrywane z perspektywy behawioralnych teorii przywództwa, lecz opisane zostały jako atrybut determinujący wpływ lidera, który może być naturalnym skutkiem innych kompetencji: cech osobowości, umiejętności i postaw.

Na podstawie przeglądu literatury przyjmuję, że każdą jednostkę charakteryzuje zestaw określonych cech osobowościowych, norm, motywacji, wartości i zdolności poznawczych. Determinują one skłonność i motywację do uczenia się, doświadczania i wyciągania wniosków, zdobywania wiedzy i rozwijania swoich umiejętności. Skutkiem tego jest określony sposób postępowania wobec podwładnych, interpretowany jako zachowania przywódcze, dzięki którym lider może skutecznie wypełniać swoją rolę – wpływać na podwładnych i motywować ich do zwiększonego zaangażowania. Założenie to prezentuje rysunek 1.

Rys. 1. Istota wpływu osobistych kompetencji na zachowania przywódcze



Źródło: Moore, 2012, s. 8

Wobec powyższego należy przyjąć, że jednostka uznana za lidera powinna dysponować pewnymi cechami osobowymi – warunkowanymi genetycznie (wrodzonymi) bądź ukształtowanymi w ciągu życia, które dają jej motywację i predyspozycje do rozwijania swoich umiejętności, kompetencji osobistych i społecznych. Zasadniczym przedmiotem badania nie są jednak rozważania w zakresie psychologicznych aspektów źródeł ich pochodzenia, choć te elementy występują w wynikach badania i są częściowo opisane w pracy. Uwaga skupiona jest na wyłonieniu oraz opisie możliwości i metod rozwijania cech, umiejętności, postaw (rozumianych jako kompetencje przywódcze) i umiejscowiona w kontekście procesu doskonalenia w organizacjach policyjnych. Przyjmując tę perspektywę, nie lekceważę znaczenia innych, równie istotnych aspektów przywództwa, takich jak: charakterystyka podwładnych, relacje w grupie, czy środowisko, w którym lider funkcjonuje. Koncentruję się raczej na pewnych osobniczych właściwościach pojedynczej jednostki – lidera.

1.4. Cele naukowe rozprawy i główne pytania badawcze

Wyniki dotychczasowych badań sugerują, że organizacje policyjne nie przykładają odpowiednio dużej uwagi do doskonalenia kompetencji przywódczych swoich kierowników, co może negatywnie wpływać na ich zdolność do skutecznego motywowania podwładnych w realizację ustawowych zadań. Zagadnienie to wydaje się tym bardziej istotne, gdy rozpatrujemy je przez pryzmat uwarunkowań (właściwości) służb jako organizacji zhierarchizowanych oraz roli jaką pełnią w społeczeństwie. Problem badawczym jest zatem

sposób w jaki liderzy w polskich służbach policyjnych doskonalą swoje kompetencje przywódcze pomimo ograniczeń instytucjonalnych i braku wsparcia ze strony formacji w tym zakresie.

Na podstawie tak zdefiniowanego problemu badawczego określiłem cel główny badania: identyfikacja i opis metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacji typu policyjnego – Straży Granicznej.

Cele szczegółowe są następujące:

- opis roli i znaczenia liderów w organizacjach policyjnych;
- identyfikacja kompetencji przywódczych kierowników liniowych predestynujących ich do rangi lidera w ocenie ich podwładnych;
- wskazanie źródeł pochodzenia tych kompetencji;
- ustalenie stosowanych obecnie w służbach narzędzi rozwijających kompetencje przywódcze;
- wskazanie ograniczeń instytucjonalnych w tworzeniu dogodnych warunków doskonalenia kompetencyjnego;
- wskazanie metod doskonalenia kompetencji przywódczych, stosowanych przez samych liderów;
- ustalenie efektywnych metod i narzędzi rozwoju kompetencji przywódczych, możliwych do zaadoptowania w badanej organizacji.

Celem praktycznym badania jest opracowanie wskazań do usprawniania procesu doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji przywódczych.

Na potrzeby projektu badawczego opracowałem następujące pytania służące realizacji głównego celu badania i tym samym rozwiązaniu problemu badawczego:

1. Jaki jest charakter Straży Granicznej jako służby typu policyjnego i na czym polegają jej ograniczenia instytucjonalne w zakresie tworzenia dogodnych warunków doskonalenia kompetencji przywódczych?
2. Kim jest lider i jaką rolę pełni w Straży Granicznej?
3. Jakie kompetencje predestynują do roli lidera? Jakie są źródła ich pochodzenia?
4. W jaki sposób Straż Graniczna jako organizacja policyjna przyczynia się do rozwoju kompetencji przywódczych?
5. W jaki sposób rozwijane są te kompetencje przez kierowników liniowych?
6. Jak powinien wyglądać proces skutecznego doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej?

Aby odpowiedzieć na te pytania, zaprojektowałem badanie jakościowe, opierające się na wywiadach pogłębionych z dwiema grupami funkcjonariuszy Straży Granicznej: funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych (podwładnych) oraz funkcjonariuszy na stanowiskach kierowniczych niskiego szczebla (postrzeganych przez podwładnych jako liderzy). Podział próby badawczej na dwie grupy podyktowany był szczególną właściwością zjawiska przywództwa odnoszącego się do wpływu wywieranego przez liderów na swoich zwolenników. Tak rozumiane przywództwo jest więc w istocie definiowane przez funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych, ponieważ to oni określają, z ich punktu widzenia, kto jest dla nich liderem na podstawie (bardziej lub mniej świadomego) doznania jego wpływu. Uwzględnienie w badaniu tej grupy funkcjonariuszy było istotne do ustalenia czy zjawisko przywództwa w danym środowisku w ogóle występuje oraz kto jest jego źródłem. Rozważania nad rozwojem kompetencji przywódczych były poprzedzone ustaleniem wśród podwładnych, czym w istocie są te kompetencje, jaki jest ich charakter oraz w jaki sposób przyczyniają się do zdolności wywierania wpływu przez lidera. W dalszej kolejności możliwe było przeprowadzenie badania ze wskazanymi liderami w celu rozpoznania metod doskonalenia ich kompetencji (czyli czynników wpływu na podwładnych).

Wyniki tego badania przyczynią się do rozwoju nauki o zarządzaniu, ponieważ pozwolą lepiej zrozumieć, czy i w jaki sposób, w warunkach organizacji wysoko zhierarchizowanej, mogą być rozwijane kompetencje przywódcze. Dostarczyć mogą dodatkowo praktycznych wskazówek do ulepszenia metod rozwoju zawodowego w obszarze kompetencji miękkich.

Wybrany temat badawczy osadzony jest w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W wyniku przeglądu polskiej literatury przedmiotu nie odnalazłem opracowań, które miałyby na celu analizę metod doskonalenia kompetencyjnego w służbach policyjnych. Jednocześnie wskazać można wiele aktywności, w tym także międzynarodowych, jak programy wymiany funkcjonariuszy szczebla kierowniczego koordynowanych przez agencję Cepol i Frontex, realizowanych na rzecz poprawy jakości kadr służb publicznych, które dowodzą istotności zagadnienia. Dlatego też w swoim badaniu dążyłem do wyjaśnienia sformułowanego problemu badawczego, opierając się na doświadczeniach i opiniach funkcjonariuszy wymienionej organizacji.

Podejmując temat warunków doskonalenia kompetencji przywódczych, zwróciłem się nie tylko ku technicznym aspektom doskonalenia kompetencyjnego, lecz zagadnienie potraktowałem nieco szerzej. Poprzez wieloaspektowy opis właściwości środowiska służb policyjnych w poszczególnych rozdziałach podjąłem próbę zobrazowania charakteru całej organizacji, wraz z jej kulturą, możliwościami i ograniczeniami instytucjonalnymi – jednym

słowem warunkami – w zakresie doskonalenia kierowników. Zabieg ten pozwolił spojrzeć na zagadnienie kompleksowo i wytworzył niezbędny kontekst do rozważań nad przywództwem.

1.5. Definicje

W celu ułatwienia jasnego zrozumienia kontekstu znaczeń i pojęć użytych w niniejszym badaniu, przyjąłem następujące definicje:

Służby policyjne

Określenie „służby policyjne" nie zostało formalnie zdefiniowane w polskiej literaturze. Wobec tego przyjmuję za angielskim terminem *law enforcement services*[4], że służby policyjne (inaczej organy ścigania lub służby egzekwujące prawo) to ogólne określenie grupy służb odpowiedzialnych za utrzymanie bezpieczeństwa publicznego i egzekwowanie prawa, których główne zadania dotyczą zapobiegania przestępstwom, wykrywania ich sprawców i prowadzenia dochodzeń. Cechą charakterystyczną służb policyjnych jest to, że znacząca większość jej członków jest zaprzysiężona przez organ rządowy oraz że są oni uprawnieni do czynności procesowych: zatrzymań, aresztowań, przeszukań i zajęć. Osoby upełnomocnione w ten sposób nazywane są ogólnie „funkcjonariuszami organów ścigania" lub „funkcjonariuszami publicznymi". W Polsce termin „służby policyjne" najczęściej używany jest w przestrzeni medialnej i ogólnych publikacjach w kontekście działań Policji, Straży Granicznej i w pewnym zakresie także Żandarmerii Wojskowej.

Tematyka rozprawy dotyczy jednej z polskich służb policyjnych - Straży Granicznej. Jednakże ze względu na potrzebę wykazania szerszego i bardziej ogólnego kontekstu badania, w rozprawie znajdują się także liczne odniesienia do innych formacji policyjnych i w tym przypadku terminy: służby mundurowe, służby policyjne i służby typu policyjnego będą w rozprawie używane zamiennie.

Kierownik liniowy (pierwszego szczebla)

Osoba zajmująca pierwsze stanowisko kierownicze w strukturze organizacji. Odpowiedzialna jest za planowanie, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie bieżących

[4] Termin *law enforcement* w tłumaczeniu dosłownym z jęz. angielskiego oznacza *ściganie, egzekwowanie prawa.* Jest używane na określenie służb bądź innych organów, realizujących zadania o charakterze policyjnym (źródła: Słownik Pojęć Biura Statystyki Wymiaru Sprawiedliwości USA, dostęp on–line; Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus, dostęp on–line). W przypadku USA do tej grupy zaliczają się m. in.: Policja, Agencja Antynarkotykowa (DEA), Biuro Imigracyjne (ICE), Służba Celna i Ochrony Granic (CBP) Federalne Biuro Śledcze (FBI), biura szeryfów.

problemów, organizację i kierowanie pracą zespołu podległych funkcjonariuszy, nadzorowanie personelu. W ramach realizacji swoich zadań kierownik (dowódca) używa władzy formalnej do realizowania swoich podstawowych funkcji kierowniczych oraz uprawniony jest do doskonalenia, oceniania pracy i opiniowania podległych funkcjonariuszy (Ozimek, 2012). Kierownik liniowy stoi na czele niewielkiej osobowo komórki organizacyjnej na poziomie wykonawczym (operacyjnym): zespołu, sekcji, grupy lub wydziału.

Przywództwo

Niepolegające na przymusie wykorzystanie [przez lidera] wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz pomaganie w określaniu kultury grupy (Griffin, 2004). Przy czym wpływ ten jest warunkowany występowaniem zestawu określonych atrybutów [kompetencji] przypisanych jednostce [liderowi] (Griffin, 2004).

Lider

Osoba pełniąca funkcję formalnego kierownika, posiadająca dodatkowo indywidualne zdolności, umiejętności lub cechy zjednywania sobie zwolenników i wywierania na nich nieformalnego wpływu (Kanarski i in., 1998). W tym kontekście wskazane atrybuty kierownika stanowiły będą jego kompetencje przywódcze. Zwolennicy lidera, w odniesieniu do badanej przeze mnie organizacji policyjnej (hierarchicznej), określani będą mianem podwładnych.

Kompetencje przywódcze

Dyspozycje indywidualne w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań pozwalające realizować funkcje zawodowe (w tym kierownicze) na odpowiednim poziomie (Filipowicz, 2004). W tym rozumieniu kierownik formalny, dzięki odpowiedniej postawie oraz posiadanym umiejętnościom i cechom osobistym (kompetencjom), będzie chciał i potrafił skutecznie przewodzić podległym funkcjonariuszom, wykorzystując nabytą wiedzę i umiejętności (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Innymi słowy, posiadany przez kierownika zestaw atrybutów, który umożliwia mu wywieranie nieformalnego wpływu na podwładnych, definiowany jest jako kompetencje przywódcze. Wskazany charakter wyszczególnionych w niniejszym badaniu kompetencji przywódczych implikował będzie metody ich doskonalenia.

Doskonalenie kompetencji przywódczych

Proces, w którym poszerzane są możliwości jednostki do bycia efektywnym w rolach i procesach przywódczych (McCauley, Velsor 2010). W istocie rzeczy jest to nabywanie i rozwijanie poprzez doświadczenie oraz różne formy kształcenia umiejętności skutecznego

sprawowania roli lidera w organizacji. Doskonalenie w ramach organizacji może być realizowane metodami formalnymi i nieformalnymi – na stanowisku pracy, jak i poza nim. Metody formalne odnoszą się do zaplanowanego i ustrukturyzowanego doskonalenia zawodowego w ramach organizacji. Metody nieformalne dotyczą samodoskonalenia kompetencji jednostek poprzez doświadczenie osobiste i zawodowe.

1.6. Struktura pracy

Niniejszą rozprawę otwiera ogólny zarys obszaru pracy, w którym zaprezentowałem tło badanego problemu, wskazałem i uzasadniłem wybór tematu oraz założenia teoretyczne badania, po czym wyszczególniłem cele naukowe wraz z głównymi pytaniami badawczymi. Rozdział otwiera ogólny opis środowiska służb, w którym przybliżyłem charakter organizacji hierarchicznych oraz sposób ich zorganizowania, co posłużyło jako kontekst do dalszych rozważań nad przywództwem. Dodatkowo przedstawiłem i wyjaśniłem najważniejsze terminy wykorzystane w dalszej części pracy.

W drugiej części rozprawy, w oparciu o literaturę przedmiotu, przedstawiłem dotychczasowy dorobek empiryczny i teoretyczny na temat fenomenu przywództwa i możliwości jego doskonalenia w warunkach organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem osoby lidera i specyfiki środowiska służb policyjnych. Materiał przedstawiony w tej części został podzielony na trzy rozdziały tematyczne, odnoszące się kolejno do: problematyki przywództwa w organizacji (rozdział drugi), konstruktu lidera i jego kluczowych kompetencji (rozdział trzeci) oraz kwestii dotyczących doskonalenia kompetencyjnego (rozdział czwarty). W tej części pracy uwzględniłem analizę takich kwestii, jak: przywództwo w naukach o zarządzaniu, pojęcie przywództwa i przywódcy oraz odniesienie tych definicji wobec pojęć zarządzania, kierowania i dowodzenia. Zarysowałem główne koncepcje przywództwa i ich ewolucję oraz opisałem znaczenie przywództwa dla rozwoju organizacji w odniesieniu do dorobku naukowego w tej dziedzinie. Poza tym poruszyłem zagadnienia związane z kompetencjami przywódczymi – ich znaczenie oraz uwarunkowania ich rozwoju. Poszczególne rozdziały tematyczne zawierają także przekrojową analizę kwestii związanych z przywództwem w odniesieniu do organizacji policyjnych na świecie – znaczenie przywództwa dla organizacji i jej funkcjonariuszy, kluczowe kompetencje przywódcze kierowników liniowych, metody doskonalenia kompetencyjnego oraz ograniczenia instytucji publicznych w tym zakresie. W tym miejscu zaprezentowałem także wyniki badań dotyczące

skuteczności narzędzi doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji miękkich w służbach policyjnych na świecie oraz wskazałem charakterystykę tych organizacji.

Piąty rozdział poświęcony jest metodom, narzędziom i technikom badawczym zastosowanym w pracy. Rozdział rozpoczyna prezentacja podejścia metodologicznego – etnografii, stanowiącej podstawową metodę badawczą. Następnie wskazałem techniki zbierania danych, w tym uzasadnienie wykorzystania techniki triangulacji. Omówiłem narzędzia wykorzystane w badaniu oraz źródła materiałów zebranych do badania. Zaznaczyłem swoją rolę jako badacza, a także zarysowałem procedurę przeprowadzenia badania. Rozdział zamyka opis ograniczeń wynikających z przyjętej metody badawczej, względów etycznych oraz metod służących utrzymaniu wysokiego standardu badania.

Kluczowym elementem pracy są rezultaty uzyskane dzięki zastosowaniu wymienionych metod badawczych. Ujęte w rozdziale szóstym wyniki wprowadzają czytelnika w środowisko służb policyjnych, charakteryzują atrybuty kierowników-liderów, ujmują je w kategorie rozwijalnych kompetencji przywódczych oraz opisują metody ich doskonalenia, zarówno te formalne, jak i nieformalne. Na tej podstawie buduję model procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych.

Dyskusja wyników badania i wnioski zawarte są w ostatniej części pracy – rozdziale siódmym. Wskazałem w niej najważniejsze konkluzje płynące z badania, rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w służbach oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań, dla których niniejsza rozprawa mogłaby stanowić punkt wyjścia.

W celu uporządkowania zagadnień, zarówno w rozdziałach teoretycznych, jak i w części analitycznej oraz wnioskowej, struktura poszczególnych kwestii zorganizowana została wzdłuż osi: przywództwo i jego znaczenie – kierownik i jego kompetencje przywódcze – doskonalenie kompetencyjne.

2. Przywództwo w naukach o zarządzaniu i jakości

2.1. Zarys fenomenu przywództwa

Literatura, w kontekście prób zdefiniowania zjawiska przywództwa, przywołuje znaczną ilość wielorakich terminów i jest w tym zakresie wysoce niejednoznaczna. Rost (1993) wylicza, że na przestrzeni dziewięciu dekad XX w. powstało ponad 200 definicji traktujących o przywództwie i jego naturze. Twierdzenie to uzupełnia także B. Kożuch (2011, s. 163), wskazując, że „motywowanie i przewodzenie wciąż jeszcze należą do najmniej odkrytych obszarów ludzkich poszukiwań", co przysparza trudności w ustaleniu jednoznacznej i uniwersalnej definicji przywództwa.

Wieloznaczność tego fenomenu sprawia, iż jest ono rozpatrywane w wielu różnych kontekstach, co podkreśla w swoich badaniach Rost (1993). Część przywołanych przez niego badaczy sugerowała, że przywództwo jest pewnego rodzaju inicjacją procesów grupowych. W tej perspektywie lider jest w centrum zmian i aktywności grupy oraz uosabia jej wolę. Inni definiowali ten fenomen przez pryzmat osobowości lidera, co sugeruje, że przywództwo jest wypadkową posiadanych przez jednostkę, szczególnych cech. Umożliwiają one tym samym liderom nakłanianie innych do realizacji zadania. Inne podejścia do przywództwa określają je jako zachowania, które liderzy podejmują, aby doprowadzić do zmiany w grupie. Z jeszcze innej strony przywództwo należy określać w kategoriach relacji władzy istniejącej między przywódcami a zwolennikami. Z tego punktu widzenia przywódcy w tym celu mają władzę, by dokonać zmiany w innych. Przywództwo może być także postrzegane jako proces transformacyjny, który porusza zwolenników, aby osiągnąć więcej niż zazwyczaj się od nich oczekuje. Inni wskazują natomiast, aby przywództwo rozpatrywać z perspektywy umiejętności lidera, które umożliwiają skuteczne przywództwo. W związku z tak szeroką interpretacją tego fenomenu nie jest możliwe precyzyjne określenie jego właściwości, a „wybór którejkolwiek z (…) definicji przywództwa jako wiodącej, wiązałby się więc z przyzwoleniem na pewne ograniczenia, nieścisłości i sprzeczności" (Mrówka 2010, s. 15). Opinię tę podziela także G.C. Avery (2009, s. 211) przytaczając za W. Bennisem i B. Nanusem, że „pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytne i enigmatyczne, mimo wielu lat wysiłków zmierzających do uchwycenia intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej interpretacji przywództwa". Przytaczani badacze jako prawdopodobną przyczynę takiego stanu rzeczy wskazują odmienność wyobrażeń na temat przywództwa, co niewątpliwie utrudnia dojście do porozumienia. Wobec tego, jak wskazuje Rost (1993), naukowcy nie są i nie będą w stanie

wypracować wspólnej definicji przywództwa z powodu rosnących wpływów globalizacji i różnic pokoleniowych. Istotne jest jednak to, że definicje przywództwa, z uwagi na jego złożoną naturę, będą stale ewaluować (Rost, 1993) i wymagać dalszego zgłębiania jego istoty (Kostera i in., 2002). Zatem, jak sugeruje R. Mrówka (2010, s. 15) „przy analizie zjawiska przywództwa celowym wydaje się korzystanie równolegle z wielu definicji".

Przywództwo – zgodnie z twierdzeniem R. Griffina – ogólnie utożsamiać należy z działalnością kierowniczą, związaną z motywowaniem i kierowaniem ludźmi. W połączniu z innymi funkcjami: planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem i kontrolowaniem współtworzy proces zarządzania organizacją (Griffin, 2004). Według autora przewodzenie należy rozumieć jako „zespół procesów wykorzystywanych po to, aby skłonić członków organizacji do wzajemnej współpracy w interesie organizacji" (Griffin, 2004, s. 11). Przywództwo w tym kontekście stanowi nierozerwalną część procesu zarządzania, na co uwagę zwróciło wielu badaczy, m. in. Jago (1982), Stoner i Wankel (1997), czy Armstrong (2001). Wydaje się zatem, że współczesna organizacja nie może osiągać sukcesu bez współwystępowania obu tych funkcji. Jak dowodzi bowiem J. P. Kotter (1996, s. 26), przywództwo determinuje sukces organizacji w około 70-90%, podczas gdy zarządzanie tylko w 10-30%. Integracja i wzajemne uzupełnianie się obu tych spojrzeń na organizację pracy pracowników wydaje się być najlepszym sposobem pełnego i najbardziej efektywnego wykorzystania potencjału ludzi.

Na gruncie teorii zarządzania istnieje wiele podejść do przywództwa, które definiują ten fenomen w różnych perspektywach. Przegląd najpopularniejszych z nich, przeprowadzony przez A. Tomaszuk (2009), zwraca uwagę, że opisy przywództwa zasadniczo ujmowane są w dwóch nurtach, określając je jako „proces" bądź jako „właściwość" (Jago, 1982; Armstrong, 2001; Stoner i Wankel, 1997; Griffin, 2004).

Przywództwo jako proces organizacyjny

Literatura wskazuje, że przywództwo rozumiane jako proces organizacyjny, rozpatrywane jest głównie w kontekście „wpływu" na działalność zorganizowanej grupy ludzi w kierunku osiągnięcia celu (Yukl, 2002; Bass, 1981, Bass i Stogdill, 1990; Bańka, 2000). D. Goleman (1997) wyjaśnia, iż wpływ, warunkujący występowanie przywództwa, nie jest dominacją przełożonego nad podwładnymi, a raczej pewną sztuką – zdolnością lidera do przekonywania podwładnych do współpracy. W tym znaczeniu, jak zauważył Northouse (2016), zaistnieć musi wzajemne oddziaływanie pomiędzy członkami danej grupy ludzi, skupionych wokół wspólnego celu. Armstrong (2001) i Schein (1997) wskazują dodatkowo, że

siła i rodzaj oddziaływania, jakie mają miejsce w przywództwie, zależne są od cech charakterystycznych zarówno dla lidera, jak i jego podwładnych, określonego zadania do wykonania oraz towarzyszącego kontekstu sytuacyjnego. Należy więc uznać, że w określonych warunkach, przywództwo zaspokaja nie tylko ekonomiczne potrzeby organizacji, ale także psychospołeczne potrzeby pracowników (Łuczak, 2015). P. Sienkiewicz (2002) zauważa, że przywództwo nie jest synonimem żadnego konkretnego działania. Jest pewnego rodzaju fenomenem społecznym, głęboko osadzonym w kulturze organizacyjnej. W tym kontekście podkreśla się więc znaczenie wartości relacji między przywódcami i zwolennikami, zmierzających do wprowadzenia rzeczywistych zmian, które odzwierciedlałyby ich wspólne cele (Rost, 1993). Jest więc ono, w ocenie badaczy, znaczącą wartością dla organizacji (Peters i Waterman, 2006; Prewitt i in., 2011).

W literaturze odnaleźć można także inne definicje przywództwa. Rozpatrywane są wówczas w perspektywie procesu organizacyjnego i najczęściej odnoszą się one do znaczenia wpływu jako czynnika inicjującego realizację celów organizacyjnych przez ludzi:

- „proces wpływania na działania zorganizowanej grupy w kierunku osiągnięcia celu" (Rauch i Behling, 1984, s. 46);
- „proces nadawania celu (znaczącego kierunku) zbiorowemu wysiłkowi i wzbudzanie gotowości do podjęcia tego wysiłku, aby osiągnąć zamierzony cel" (Jacobs i Jaques, 1990, s. 281);
- „zdolność wyjścia organizacji poza ramy swojej kultury w celu zapoczątkowania procesów zmian adaptacyjnych w zmieniającym się środowisku" (Schein, 2010, s. 21);
- „proces zrozumienia, co ludzie robią razem, aby byli oni zaangażowani w to co robią" (Drath i Palus, 1994, s. 204);
- „wyrażanie wizji ucieleśniających wartości organizacji i tworzenie wewnętrznego środowiska do ich osiągnięcia" (Richards i Engle, 1986, s. 206);
- „pożytek wykraczający poza mechaniczną zgodność z procedurami i dyrektywami organizacji" (Katz i Kahn, 1978, s. 528);
- „proces, w którym jednostka wpływa na grupę osób, aby osiągnąć wspólny cel" (Northouse, 2016, s. 6);
- „niepolegające na przymusie wykorzystanie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz pomaganie w określaniu kultury grupy lub organizacji" (Griffin, 2004, s.554);

- „kierowanie i wpływanie na związaną z zadaniami działalność członków grupy” (Stoner i Wankel 1997, s. 382);
- „nierepresyjny wpływ na członków zorganizowanej grupy służący koordynacji i nakierowaniu ich działań na osiągnięcie określonych celów” (Jago, 1982, s. 315).

Przywództwo jako właściwość jednostek

Przywództwo w tej perspektywie rozpatrywane jest w kategoriach zachowania jednostki – osoby lidera, która kieruje działaniami grupy w kierunku wspólnego celu (Hemphill i Coons, 1957), jest zdolna do wpływania, motywowania i umożliwiania innym udziału w sukcesie organizacji (House i inni, 1999). Także Crosby (1997) stwierdził, że przywództwo jest przyczyną działania ludzi w zaplanowanym modelu w celu realizacji programu lidera, który rozmyślnie dobiera współpracowników i kieruje nimi w zaplanowanym kierunku. Oznacza to, że przywództwo musi być wykonane przez lidera, który sprawuje pewną formę kierownictwa, bowiem człowiek, który z powodzeniem kieruje swoimi współpracownikami, aby osiągnąć określone cele, jest liderem (Prentice, 2004). Czynnikami sprzyjającymi ujawnianiu się talentu przywództwa jest posiadanie przez kierowników określonej wiedzy, określonych wartości etycznych i umiejętności dotarcia w działaniu do serc i umysłów swoich podwładnych (Sienkiewicz, 2002). Northouse (2016) wskazuje, że przywództwo oznacza różne przymioty (liderów) dla różnych ludzi (podwładnych). Z tego też powodu, definicje przywództwa odnoszące się do właściwości liderów, podkreślają znaczenie osobistych atrybutów lub zachowań jako czynników determinujących możliwość wywierania przez nich wpływu na otoczenie. W tej perspektywie przywództwo może być definiowane także jako:

- „zestaw cech przypisany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy” (Griffin, 2004, s. 554);
- „umiejętność przekonania innych, aby zechcieli zmienić swoje zachowanie” (Stoner i Wankel, 1997, s. 382; Armstrong, 2001, s. 146);
- „zespół cech i właściwości przypisywanych osobie, która jest w stanie wywierać wpływ” (Jago, 1982, s. 315);
- „zachowanie jednostki kierującej działaniami grupy w kierunku wspólnego celu” (Hemphill i Coons, 1957, s. 7);
- „wykonywane, gdy osoby mobilizują instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i inne zasoby, aby wzbudzić, zaangażować i zaspokoić motywy zwolenników” (Burns, 1978, s. 18);

- „zdolność jednostki do wywierania wpływu, motywowania i umożliwiania innym wkładu w skuteczność działań i sukces organizacji" (House i in., 1999, s. 184);
- „wynikające z osobowości człowieka oddziaływanie na innych, które charakteryzuje się umiejętnościami pozyskiwania, integrowania oraz pociągania za sobą zwolenników" (Romanowska, 2004, s. 197);
- „posiadanie indywidualnych zdolności, umiejętności lub cech zjednywania sobie zwolenników i wywierania wpływu na podwładnych" (Kanarski i in., 1998, s. 34).

Na potrzeby realizacji badania, przyjąłem perspektywę przywództwa odnoszącą się do właściwości osobowych lidera – jego cech, zdolności, umiejętności i zachowań, dzięki którym zdolny jest do wywierania wpływu na podwładnych i motywowania ich bez konieczności odwoływania się do autorytetu władzy i przymusu. Wybór tej perspektywy podyktowany był potrzebą realizacji głównego celu badania, tj. identyfikacji i możliwości doskonalenia kompetencji przywódczych liderów służb policyjnych, przy czym za kompetencje przywódcze przyjmuję tylko te atrybuty osobiste i zachowania kierownika, które w ocenie podwładnych wywierają na nich bezpośredni, motywujący wpływ i zwiększają ich zaangażowanie. Bez określenia tych atrybutów niemożliwe byłoby dalsze poszukiwanie i wyjaśnienie metod ich doskonalenia.

2.2. Ewolucja głównych koncepcji przywództwa

Większość występujących w literaturze teorii (koncepcji) przywództwa została stworzona w XX wieku. Fleishman i in. (1991) wskazali, że w ciągu ostatnich dekad stworzono ponad 65 różnych systemów opisujących wymiary zjawiska przywództwa. Jedną z takich klasyfikacji ustanowiła m. in. G.C. Avery (2009). Autorka usystematyzowała dotychczasowe koncepcje przywództwa i skategoryzowała je w czterech paradygmatach: klasycznym, transakcyjnym, wizjonerskim i organicznym, uporządkowanych według rosnącej podmiotowości członków grupy i ich dobrowolnego zaangażowania przy jednoczesnym spadku dominacji lidera. Wybór tej klasyfikacji podyktowany został potrzebą podkreślenia kierunku zmiany w relacji władzy pomiędzy pracownikami i ich zwierzchnikami, jaka ma miejsce na przestrzeni ostatnich lat w organizacjach, także typu policyjnego.

Przywództwo klasyczne

Perspektywa ta obejmuje okres do lat 50. XX wieku, opiera się na dominacji i władzy absolutnej. Podkreślano w niej znaczenie indywidualnych cech samego przywódcy (Rok, 2009). W podejściu tym dominowała jedna osoba – przywódca, któremu z tytułu zajmowanego

stanowiska czy sprawowanej funkcji przynależała władza rozkazywania i sprawowania kontroli absolutnej. Podwładni zostali sprowadzeni do roli narzędzi czy instrumentów, które władca dowolnie wykorzystuje do realizacji swoich zamierzeń. Doprowadziło to w konsekwencji do głębokiej asymetrii w relacjach lidera z podwładnymi (Sikorski, 2002). To właśnie wokół „wielkiej jednostki" budowane były wszystkie ówczesne koncepcje traktujące o przywództwie, łączące jego autorytet z pewnym posiadanym przez niego zestawem cech czy umiejętności. Przywództwo definiowano wówczas m.in. jako zdolność do wyrażenia woli przez przywódcę wobec podwładnych, prowadzącą do wzbudzenia posłuszeństwa, szacunku, lojalności i współpracy (Moore, 1927).

W podejściu tym początkowo dominowała *teoria wielkiego człowieka*, w której lider był inicjatorem wszelkich osiągnięć, których ludzie pragnęli. Osiągnięcia te były niejako ucieleśnieniem myśli przywódcy (Carlyle, 1840/2013). O wielkości człowieka miały decydować naturalne zdolności i intelekt (Galton, 1869/2005). W *teorii cech* zwrócono się ku indywidualnym cechom osobowym przywódcy. Teoria miała dać także odpowiedź czy przywódcy posiadają wrodzone zdolności, czy też można je w jakikolwiek sposób kształtować. W licznych badaniach wyróżniano kolejne zestawy cech, które miały charakteryzować liderów. Najbardziej znanymi przedstawicielami tych teorii byli: R. Stogdill (1974), który wyróżnił trzynaście cech oraz dziewięć rodzajów umiejętności lidera, John W. Gardner (1993), który wskazał czternaście cech oraz Kirkpatrick i Locke (1991), którzy zdefiniowali ich sześć. *Teoria umiejętności* Katza (1955) także odnosiła się do indywidualnych atrybutów przynależnych konkretnej jednostce, jednakże w przeciwieństwie do teorii cech, autor kładł nacisk na trzy umiejętności, które można było doskonalić. Podejście to było rozwijane dalej, m.in. przez Mumforda i współpracowników (2000), którzy rozszerzyli katalog rozwijalnych umiejętności.

Już pod koniec lat 40. podejście to zaczęło zwracać się ku procesom grupowym, wskazując na przywódcę jako osobę zaangażowaną w kreowanie aktywności grupowych (Hemphill, 1949), co stało się podwaliną transakcyjnych modeli przywództwa (Yukl, 2002) i tych uwarunkowanych kontekstowo (Vroom i Yetton, 1973; House, 1971).

Przywództwo transakcyjne

Podejście to obejmuje okres od lat 50. do lat 80. XX wieku. Ówcześni badacze akcentowali znaczenie zjawiska wywierania wpływu na członków grupy. Lider nie sprawuje już pełni władzy nad podwładnymi, a zaczyna się nią dzielić – wchodzi w relacje ze zwolennikami, uwzględnia ich punkt widzenia. Wskutek tego dochodzi do zawierania transakcji i umów pomiędzy przełożonym a członkami grupy (Grzesik, 2011). Przywódca

funkcjonujący w ramach tego paradygmatu „osiąga swoje cele i jednocześnie może przysłużyć się indywidualnym interesom lub potrzebom swoich podwładnych" (Rok, 2009, s. 198). Definicje przywództwa odnosiły się głównie do wpływania na inne osoby w kierunku realizacji wspólnych celów (Seeman, 1960). Kluczową definicję przywództwa ukuł jednak Burns (1978, s. 425), wskazując, iż jest ono „procesem mobilizowania przez osoby o określonych motywach i wartościach i posiadających różne zasoby (…) innych, w celu realizacji celów samodzielnie lub wspólnie przez przywódców, jak i ich naśladowców". Autor jest także uznawany za inicjatora podejścia transformacyjnego, dominującego w latach 80., wskazującego na takie zaangażowanie się liderów w relacje ze swoimi naśladowcami, aby doszło do „wejścia na wyższy poziom motywacji i moralności" (Burns, 1978, s. 83).

Charakterystyczne dla tego podejścia stały się koncepcje wskazujące na istotność stylu zachowań liderów wobec swoich zwolenników, m. in. model zorientowany na ludzi (relations-oriented) lub na zadania (task-oriented) Blake i Mouton (1964/1985), model sytuacyjny Hersey'a i Blancharda (1969/1996), który uzależnia zachowanie lidera od kontekstu sytuacji i poziomu zaangażowania członków organizacji, czy też model ścieżki do celu Evansa (1970) i House'a (1971) traktujący o tym, jak przywódcy motywują zwolenników do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Przywództwo wizjonerskie (lub „nowe" według Brymana, 1992)

Perspektywa ta dominowała w okresie od lat 80. XX wieku do początku XXI wieku. W tym podejściu lider inspiruje członków grupy do większych osiągnięć, poprzez odwoływanie się do ich emocji, co podkreśla się jako szczególnie istotne w czasach kryzysu. G. C. Avery (2009) uwypukla tu takie cechy przywódcy, jak: wiarygodność, sprawiedliwość, uczciwość, dążenie do doskonałości, dalekowzroczność czy stanowczość. B. Rok (2009) podkreślił w tym podejściu niezwykle istotną rolę pracowników, gdzie sukces jest możliwy jedynie pod warunkiem dobrej współpracy. Źródeł zaangażowania pracowników w realizację zadań upatrywano m. in. w podmiotowym traktowaniu ich przez liderów, dzieleniu się z nimi wizją przyszłości i charyzmatycznej osobowości samego przywódcy (Grzesik, 2011). W paradygmacie tym dominują zasadniczo dwa modele przywództwa: transformacyjne i charyzmatyczne.

W *przywództwie transformacyjnym* Burns próbował połączyć rolę przywódcy i podążających za nim zwolenników (w organizacjach hierarchicznych często utożsamianych z podwładnymi). Autor wskazywał, iż przywództwo różni się od władzy, ponieważ jest nierozerwalnie związane z potrzebami jego naśladowców. Liderów traktował w tym ujęciu jako

ludzi wykorzystujących motywy podwładnych, aby móc osiągać wspólne cele (Burns, 1978). Tym samym działalność lidera motywuje jego zwolenników, aby osiągnęli więcej niż zazwyczaj się od nich oczekuje.

Przywództwo charyzmatyczne opiera się natomiast na bezkrytycznej pewności co do wyjątkowości lidera, który wyraża z kolei wiarę w siebie i swoje możliwości oraz jest silnie przekonany do własnej wizji (Gadomska-Lila, 2018). Weber w 1947 roku wskazał, że charyzma jako wyjątkowy talent boskiego pochodzenia (gr. *charisma* – szczególna łaska, dar Boży), daje liderowi „nadludzką" zdolność do wpływania na zachowania innych ludzi (Northouse, 2016). House (1976) rozwinął tę koncepcję przywództwa, zwracając uwagę, że charyzma nie jest cechą samą w sobie, ale wypadkową kilku innych atrybutów lidera: chęci dominacji i wpływania na innych, pewności siebie oraz – co najważniejsze – reprezentacji głębokich wartości moralnych. Dzięki temu charyzmatyczny lider dla swoich zwolenników wydaje się być godnym zaufania autorytetem, przez co staje się inspiracją i wzorcem do naśladowania (za: Northouse, 2016; Yukl, 1993).

Przywództwo organiczne

W ujęciu tym, obejmującym okres po 2000 roku, przywództwo ma charakter zbiorowy (inaczej współprzywództwo). Polega głównie na wzajemnym inspirowaniu się, przekonywaniu, współdziałaniu i współodpowiedzialności. W podejściu tym, fundamentem staje się grupa jako całość, a podstawą jej funkcjonowania są silne relacje osobiste pomiędzy jej poszczególnymi członkami. To grupa kreuje wartości, kulturę i wizję przyszłości, zatem pełnomocnictwa do sprawowania roli lidera nie musi posiadać jednostka – uprawnienia te mogą przejmować poszczególni członkowie w zależności od zaistniałej sytuacji (Avery, 2009). Jednakże rolą osoby, która przyjmuje na siebie funkcję przywódcy, jest przede wszystkim budowanie pełnego zaangażowania wszystkich członków zespołu, integrowanie wokół wspólnych celów i wartości, pełna transparentność, efektywna komunikacja przy jednoczesnym pozostawieniu swobody decyzyjności na indywidualnym poziomie (Rok, 2009). Charakterystyczne dla tego paradygmatu są koncepcje rozpatrujące przywództwo w kontekście zbiorowego zjawiska. Mogą to być m. in.:

Przywództwo rozproszone (Brown i Gioia, 2002), w którym członkowie zespołu, w tym także podwładni i nieformalni liderzy, dzielą pomiędzy siebie funkcje zarządcze bądź pełnią funkcję przywódczą i wykonują zadania o charakterze przywódczym;

Przywództwo relacyjne (Cunliffe i Eriksen, 2011) odnosi się do pozostawania w dobrych relacjach ze zwolennikami. Lider nawiązuje relacje w drodze prowadzonych konwersacji czy

wspólnego działania. Podejście to wymaga od lidera przede wszystkim traktowania ludzi z szacunkiem, zachęcania do wzajemnego uczenia się i rozwoju osobistego.

Wspólne przywództwo (Day i in., 2004) jest przywództwem zespołowym, obejmującym zjawisko dzielenia się wpływami oraz podkreślającym potencjał przywódczy każdego uczestnika zespołu. Poszczególni członkowie, gdy uzasadnia to sytuacja, przewodzą zespołowi, a następnie wycofują się, aby pozwolić przewodzić innym. Takie rozwiązanie daje możliwość szybkiej reakcji na bardziej złożone problemy (Solansky, 2008; Pearce, i. in., 2009; Morgeson i in., 2010).

Nowe kierunki rozwoju przywództwa

Współczesny nurt badań nad przywództwem przynosi coraz to nowe spojrzenia na ten fenomen. Dominującymi podejściami są tu m. in.: autentyczne przywództwo (w którym podkreśla się zdolność lidera do postępowania zgodnie z przyjętym systemem wartości i własnymi przekonaniami, szczerość w relacjach interpersonalnych oraz transparentność i wysoki standard moralny wszelkich działań), duchowe przywództwo (które opiera się na wartościach i poczuciu powołania), przywództwo służebne (które stawia przywódcę w roli troskliwego i wspierającego opiekuna dla swoich podwładnych, przedkładającego ich dobro ponad własne interesy), przywództwo adaptacyjne (w którym przywódcy zachęcają zwolenników do adaptacji w nowych warunkach organizacyjnych poprzez konfrontację, rozwiązywanie problemów i podejmowanie wyzwań) czy też zupełnie nowe podejścia, jak koncepcje przywództwa psychodynamicznego, zespołowego, rozproszonego, etycznego bądź samoprzywództwa (Pocztowski, 2007; Kostera, Kownacki, Szumski, 2002; Griffin, 2004; Ciuk, 2008; Manz i Sims, 1999).

Analiza zmian paradygmatów przywództwa na przestrzeni dekad wskazuje, iż następuje pewien naturalny zwrot od autorytarnych, hierarchicznych zależności w kierunku tych o charakterze demokratycznym – rozdzielającym uprawnienia do sprawowania władzy w różnych kierunkach i na różne poziomy hierarchii organizacji. Badacze przedmiotu podkreślają, że jest to naturalna reakcja organizacji na stale zmieniające się warunki, związane choćby z pojawieniem się pracowników wiedzy, tworzeniem nowych form struktur organizacyjnych (sieciowych i wirtualnych) oraz powoływania tymczasowych zespołów zadaniowych (projektowych). Do tego podejścia nawiązuje także Cz. Sikorski (2006), podkreślając potrzebę odejścia od przestarzałej koncepcji klasycznego przywództwa i zwrócenia się ku lepiej dostosowanej do realiów współczesnej organizacji – koordynacji demokratycznej – w której miejsce lidera zajmuje koordynator demokratyczny. Zdaniem autora

podejście to mobilizuje pracowników do samodzielności w zaspokajaniu własnych potrzeb. W rezultacie uniezależnia pracowników od przełożonych i w najwyższym stopniu wspiera ich rozwój intelektualny i moralny. Innym podejściem do przywództwa w organizacji, utrzymanym w tym nurcie, jest koncepcja samoprzywództwa. Jej autorzy, C. Manz i H. Sims kreują nową rolę w organizacji, tzw. „superlidera", któremu wyznaczają zadanie stopniowego usamodzielnienia swoich podwładnych, aby ostatecznie wycofać się z działalności operacyjnej. Tym samym podwładni z biegiem czasu nabywają zdolność kierowania zespołami zadaniowymi w określonych sytuacjach. Stają się więc pewnego rodzaju liderami operacyjnymi, umożliwiając im szybką reakcję na bieżące potrzeby (Sikorski, 2002).

Z uwagi na zagrożenia, jakie niosą za sobą tego rodzaju nowe formy organizacyjne, wielu autorów, jak choćby A. Koźmiński (2013), wskazuje, że przywództwo w rozumieniu tradycyjnym nadal pozostanie koniecznym elementem każdej ludzkiej organizacji. W szczególności dotyczy to organizacji działających w warunkach niepewności, takich jak organizacje policyjne. Aby nadać organizacji określony kierunek funkcjonowania, kwestią nadrzędną jest dominujący sposób odgrywania ról, odnoszących się do oddziaływania jednych uczestników organizacji na innych (Sikorski, 2002). Niektórzy autorzy twierdzą, że kierunek, w jakim zmieniają się współczesne organizacje wraz z jej uczestnikami, naturalnie wymusza stopniowe usamodzielnianie podwładnych wobec swoich przełożonych. Uzasadnia to zmianę sposobu sprawowania władzy w kierunku koordynacji demokratycznej czy przywództwa partycypacyjnego. Z drugiej jednak strony, dążenia do wzmocnienia w pracownikach ich przedsiębiorczości i samosterowności, wzbudzać mogą pewien stan niepewności, zwłaszcza gdy otoczenie organizacji jest turbulentne i nieprzewidywalne. Pogłębiający się lęk, poczucie niepewności i narastający stres mogą być powodem, dla którego na znaczeniu zyskać mogłaby ponownie idea charyzmatycznego przywódcy, który wziąłby na siebie ciężar odpowiedzialności za organizację i jej członków (Parks i in., 2007). Dlatego też współcześnie w literaturze i badaniach naukowych często spotykany jest powrót do tej koncepcji przywództwa – nawiązania do tego podejścia odnaleźć można m. in. w badaniach nad przywództwem emocjonalnym, nawiązującym do teorii inteligencji emocjonalnej D. Golemana (Bataeva i Vavilina, 2018), edukacyjnym (Mert i Ozgenel, 2020; Sikorski, 2010) czy relacyjnym (Wright, 2009). Charyzmatyczny lider, cieszący się autorytetem może sprawować władzę poprzez wywieranie niezwykłego, emocjonalnego wpływu na współpracowników, dzięki czemu możliwe jest wychodzenie poza własny interes dla dobra organizacji (Puchalski, 2009; Gadomska-Lila, 2018).

2.3. Natura przywództwa

Niezależnie od przyjętych definicji i znaczących różnic pomiędzy nimi, na podstawie istniejących ujęć i podejść, wyłonić można cztery elementy przywództwa, obrazujące jego istotę:

1. Przywództwo to proces wpływu i motywowania, który obejmuje trwałą transakcję między przywódcą i naśladowcami (Hollander, 1984). Nie dotyczy jednak wyłącznie osoby przywódcy, bowiem definiowanie przywództwa jako procesu oznacza, że nie jest to tylko i wyłącznie cecha ani charakter lidera, ale raczej dynamiczne zdarzenie transakcyjne, które występuje między liderem a zwolennikami. Proces implikuje, że lider wpływa i jednocześnie jest pod wpływem zwolenników, a także podkreśla, że przywództwo nie jest liniowe, działające w jedną stronę, ale raczej to wydarzenie interaktywne, dwukierunkowe (Northouse, 2016). Związane jest z istnieniem relacji podwładności i zwierzchnictwa, formalnej i nieformalnej hierarchii (Nahavandi, 2014). Obejmuje także zdolność do tworzenia harmonii środowiska pracy, do robienia czegoś więcej. Ważne jest jako zachęta do zmiany i osiągania wyników (Prentice, 2004).
2. Przywództwo jest wizjonerskie. W literaturze wskazuje się, że wizjonerski lider motywuje zwolenników, koncentrując się na osiągnięciu pożądanych stanów końcowych (Stam i in., 2010). Wizjonerskie przywództwo odnosi się zatem do umiejętności tworzenia i wyrażania realistycznych, wiarygodnych i atrakcyjnych wizji przyszłości dla organizacji i angażowania w niej jej aktorów (Nanus, 1995).
3. Przywództwo jest zjawiskiem wysoce relacyjnym w kontekście grupy. Postrzegać je można jako wzajemną, dobrowolną relację między tymi, którzy decydują się przewodzić i tymi, którzy decydują się podążać (Kouzes i Posner, 2011). Kirchhoff, Lansinger i Burack (1999 s. 5) w książce „Command Performance" wskazali, że „zdolność (lidera – przyp. autora) do bycia profesjonalnym, przyjaznym i empatycznym pozwala przejść długą drogę w kierunku zapewnienia trwałych relacji z personelem wydziału, administracji i społeczności". Oznacza to, że przywództwo jest zjawiskiem występującym jedynie w kontekście grupowym (Karaszewski 2008), więc rozpatrywane może być wyłącznie w liczbie mnogiej, ponieważ zawsze występuje w kontekście innych (Hollander, 1984). Jak wskazują kolejni badacze fenomenu przywództwa, liderzy potrzebują zwolenników, a zwolennicy potrzebują liderów (Burns, 1978; Hollander, 1992; Jago, 1982; Heller i Van Til, 1983). Przy czym liderzy nie sytuują się wyżej niż ich zwolennicy. Efekt relacji wskazuje, iż przywódcy i zwolennicy muszą być rozumiani

w odniesieniu do siebie nawzajem i zbiorowo (Hollander, 1992; Burns, 1978; Rost, 1993).

4. Przywództwo umożliwia sprawną realizację celów zgodnych z misją organizacji. Realizowane jest to poprzez skierowanie całej uwagi liderów w stronę osób wyrażających aktywną postawę dążenia do realizacji wspólnych celów, wychodzących poza osobiste ambicje i potrzeby (Northouse, 2016). Podobnie twierdzą Bennett i Hess (2006) oraz Hersey i Blanchard (1969/1996), którzy wskazują, że przywództwo działa z innymi i dla innych (osób, grup), aby osiągnąć cele organizacyjne. Dbałość o wspólne cele daje przywództwu wydźwięk etyczny, podkreślając potrzebę współpracy lidera z naśladowcami. Wzajemność relacji zmniejsza prawdopodobieństwo, że przywódca może działać w sposób wymuszony lub nieetyczny (Rost, 1993).

B. Groysberg podkreśla także wymiar komunikacyjny przywództwa, tj. sposób komunikowania się liderów z podwładnymi. Wydawanie poleceń z perspektywy przewagi pozycji służbowej zdaje się nie być dostatecznie skuteczne, dlatego też autor wskazuje na promowanie dialogu poprzez stworzenie klimatu dla interaktywnego przekazu (za: Geryk, 2016). Sprawny lider wykorzystuje dialog odbywający się w jego organizacji do sterowania przepływem informacji. Podstawą jest w tym przypadku wielokierunkowy przekaz, interaktywny kontakt między liderem a podwładnymi (Geryk, 2016).

2.4. Rola władzy w przywództwie

Każdy kierownik stojący na czele zorganizowanej jednostki lub komórki organizacyjnej, obok formalnych prerogatyw do sprawowania kierownictwa, dysponuje również pewnym zakresem siły nieformalnego wpływu. Northouse (2016) zauważa, że przywództwo generuje pewien rodzaj wpływu na ludzi w otoczeniu lidera, czego efektem są zmiany w ich zachowaniu. Lider poprzez swoją postawę wpływa na naśladowców, co skutkuje kreacją kolejnych zachowań przywódczych. Tym samym liderzy kreują liderów.

Niemal wszystkie przytaczane wcześniej definicje przywództwa, rozpatrywane zarówno jako proces organizacyjny czy też jako właściwość osobowa liderów, koncentrują się na zjawisku wywierania „wpływu" jako swoistej istoty procesu przewodzenia. Wywieranie wpływu w rozumieniu tradycyjnym opiera się na wykorzystaniu władzy formalnej kierownika, stosowaniu nagród i kar. Tak rozumiany wpływ stanowi relację władzy i uległości między kierownikami i podwładnymi, jest więc w istocie rzeczy kierowaniem (Kożusznik, 2005). Bernard M. Bass i Ralph M. Stogdill (1990), przytaczając innych autorów, podkreślają, iż

wywieranie wpływu w kontekście przewodzenia definiowane jest raczej jako relacja wpływu i podporządkowania, nie oparta na przymusie, a bardziej jako zachowanie perswazyjne wobec zwolenników. Autorzy definiowali przywództwo nie tylko jako pewną formę wpływu (nieopartego na autorytecie formalnym lidera), ale także jako sztukę wzbudzania uległości poprzez podporządkowanie się woli lidera.

Jak zauważa Northouse (2016) częścią procesu wpływu jest także sprawowanie władzy. Przywódcy mają władzę, gdy osiągają zdolność wpływania na przekonania, postawy i działania innych osób. S.P. Robbins (2002), D. McClelland (1973) czy Stoner i Wankel (1997) wręcz utożsamiali władzę z możliwością wywierania wpływu na decyzje, postawy czy zachowania innych – zarówno pojedynczych osób, jak i całych grup. Weber, który wprowadził do nauk o zarządzaniu definicje wpływu i władzy, określa tę drugą jako „prawdopodobieństwo, że pewne lub wszystkie polecenia pochodzące z danego źródła znajdą posłuch w danej grupie osób" (za: Tomaszuk, 2009, s. 139). W tym kontekście Weber rozróżnił trzy typy władzy prawomocnej, stanowiącej opozycję do opartej na przymusie władzy nieprawomocnej (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 100-101):

- racjonalna (legalna) – opierająca się na założeniu, że istnieją jasne, legalne i powszechnie akceptowane procedury mianowania (powołania) osoby do sprawowania władzy, a jednostki uprawnione są do wydawania poleceń na podstawie norm prawnych – wobec tego podporządkowanie się władcy wynika z kalkulacji osób nastawionych na osiąganie pewnych korzyści;
- tradycyjna – polegająca na powszechnej akceptacji dziedzictwa statusu społecznego i związaną z tym prawomocnością autorytetu władcy – podporządkowanie władcy związane jest z pewnymi nawykami i akceptacją panującego porządku;
- charyzmatyczna – odwołująca się do nadzwyczajnych atrybutów władcy, jego niezwykłych cech lub wpływu na otoczenie – motywy podporządkowania mają wymiar moralny, związane są z pewnym idealistycznym podejściem do lidera.

Prawomocność władzy, jak określał to Weber, jest ściśle powiązana ze społecznym posłuszeństwem wobec poleceń rządzących, jak i akceptacji nierówności społecznej, wynikającej z relacji władzy (Biernat, 2000).

French i Raven, na podstawie przeprowadzonych badań, konceptualizowali władzę w kontekście dwustronnej relacji, która obejmowała zarówno osobę wywierającą wpływ, jak i osobę, na którą wywierany był wpływ. Badacze zidentyfikowali pięć podstawowych rodzajów władzy (za: Stoner i Wankel, 1997, s. 258-259):

- władza formalna, rozumiana także jako autorytet formalny, jest uznaniem przez podwładnego, że jego przełożony ma prawo, bądź jest legalnie uprawniony, do wywierania na niego wpływu w pewnych granicach;
- władza nagradzania, która związana jest z możliwością jednej osoby do nagradzania innej za wykonanie zadania;
- władza wymuszania, będąca przeciwieństwem władzy nagradzania, oznacza możliwość karania za brak działania, brak określonych efektów;
- władza odniesienia, polega na pragnieniu podwładnego do naśladowania bądź upodobnienia się do przełożonego, który z tytułu posiadanych cech (np. charyzmy) dysponuje pewnym rodzajem wpływu;
- władza ekspercka, związana z przekonaniem podwładnego, że osoba sprawująca władzę posiada szczególną wiedzę bądź znajomość przedmiotu, której brakuje podwładnemu. Ten rodzaj władzy zazwyczaj odnosi się do konkretnej, wąskiej dziedziny.

Każdy z tych rodzajów władzy zwiększa zdolność kierownika do wpływania na postawy, wartości lub zachowania innych, jednakże formalny status zajmowanego stanowiska daje uprawnienie jedynie do pierwszych trzech typów władzy. Władzą odniesienia i ekspercką dysponują natomiast jedynie jednostki obdarzone pewnymi szczególnymi atrybutami, które przesądzają o ich autorytecie nieformalnym (Lachiewicz, Zakrzewska–Bielawska, 2012). Autorzy wskazują jednocześnie, że do skutecznego kierowania ludźmi potrzebny jest autorytet formalny, który w pewnym sensie wymusza i zachęca do posłuszeństwa oraz egzekwuje realizację zadań, ale także autorytet nieformalny, zdobywany w codziennej pracy etyczną postawą, kulturalnym zachowaniem, zaangażowaniem, solidarnością i stałym podnoszeniem poziomu wiedzy (Lachiewicz, Zakrzewska–Bielawska, 2012). Podobny pogląd wyraził J. P. Kotter (1990), definiując władzę jako wynikającą z zajmowanego formalnie stanowiska w organizacji, jak również z siły osobistego wpływu. Autor opisał siłę wpływu osobistego jako zdolność, którą lider czerpie z bycia postrzeganym przez podwładnych w charakterze sympatycznego i kompetentnego. Kiedy liderzy działają w sposób, który jest ważny dla naśladowców i koresponduje z ich potrzebami, daje im to uprawnienie do sprawowania nieformalnej władzy.

W dyskusjach o przywództwie liderzy często określani są jako posiadacze władzy lub jako jednostki dominujące nad innymi. W takich przypadkach władza jest konceptualizowana jako narzędzie, którego przywódcy używają do osiągania własnych celów. Austen (2010) podkreśla w tym kontekście rangę autorytetu formalnego, zwłaszcza w odniesieniu do

organizacji publicznych. Autorka wskazuje, że tego typu organizacje wyróżnia – większa niż w organizacjach prywatnych – możliwość posługiwania się środkami prawnymi, przypisanymi do zajmowanego stanowiska, jako narzędziem władzy. Atrybut ten wykorzystywany jest m. in do regulowania stosunków społecznych. W przeciwieństwie do tego poglądu Burns (1978) określał władzę z punktu widzenia relacji. W tym przypadku władza nie jest bytem, którego przywódcy używają w stosunku do innych, aby osiągnąć własne cele, lecz powinna być wykorzystywana przez liderów i naśladowców do promowania ich wspólnych celów.

B. R. Kuc uważa, że sprawowanie władzy w organizacji jest ze swej natury ograniczane przez szereg uwarunkowań – tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W konsekwencji powoduje to, że władza przywódcy bywa poważnie reglamentowana. Wpływ na to ma m. in. miejsce w strukturze organizacji, która determinuje posiadany zasięg władzy i warunkuje sposób jej wykorzystywania (za: Geryk, 2016), jednakże nie jest to najważniejszy powód. W książce „The End of Leadership" (2012) B. Kellerman twierdzi, że na przestrzeni ostatnich 40 lat nastąpiła wyraźna zmiana w zakresie władzy kierowniczej. Władza, która była niegdyś domeną przywódców, zmniejsza się i przenosi na podwładnych. Szeroki dostęp do technologii umożliwia pracownikom pozyskanie najbardziej wyspecjalizowanej wiedzy, co wyrównuje ich pozycję wobec przełożonych. Rezultatem tego jest spadek formalnej pozycji liderów. Autorka podkreśla, że władza nie jest już synonimem przywództwa, a w umowie społecznej między przywódcami i naśladowcami, ci ostatni mają obecnie wyższe oczekiwania wobec swoich przełożonych. Podobny osąd wyraziła także A. Tomaszuk (2009) wskazując, iż nieuzasadnione jest jednoznaczne wiązanie sprawowanej władzy ze zdolnością wywierania wpływu. Skuteczność wpływu lidera zależy bowiem w znacznej mierze od jego osobowości i sposobu postępowania wobec podwładnych, a nie od formalnej pozycji.

2.5. Przywództwo w kontekście innych form sprawowania władzy formalnej (zarządzania, kierowania, dowodzenia)

Przywództwo jest konstruktem wykazującym liczne podobieństwa do procesów sprawowania władzy, tj. zarządzania, kierowania czy też dowodzenia – charakterystycznego rodzaju wpływu na podwładnych w instytucjach policyjnych. Przywództwo, podobnie jak pozostałe formy władzy, obejmuje wpływ, wymaga współpracy z ludźmi, dotyczy skutecznego osiągnięcia celu. Dlatego też pojęcia te często używane są zamiennie.

Przywództwo a zarządzanie

Rozpatrując zjawisko przywództwa w kontekście innych form sprawowania władzy, należy uznać za J. Kotterem (1990), że nadrzędną funkcją zarządzania (czy też kierowania) jest zapewnianie porządku i spójności organizacjom, podczas gdy podstawową funkcją przywództwa jest wprowadzanie zmian. Zarządzanie polega więc na poszukiwaniu porządku i stabilności, przywództwo natomiast – na dążeniu do adaptacji kolejnych zmian. Rost (1993) identyfikował przywództwo jako wielokierunkową relację wpływu, a zarządzanie jako jednokierunkową relację władzy. Dodatkowo wskazał, że przywództwo zorientowane jest na proces rozwijania wspólnych celów, zarządzanie natomiast na koordynację wspólnych działań w celu wykonania pracy. W tej interpretacji liderzy i ich zwolennicy pracują razem, aby wprowadzić rzeczywiste zmiany, podczas gdy menedżerowie i podwładni łączą siły, aby zrealizować zadania (Rost, 1993). Leksykon Zarządzania definiuje przywództwo jako „wynikające z osobowości człowieka oddziaływanie na innych, które charakteryzuje się umiejętnościami pozyskiwania, integrowania oraz pociągania za sobą zwolenników" (Romanowska, 2004, s. 197). Jest więc czymś węższym od pojęcia kierowania ludźmi, będącego „procesem oddziaływania przełożonego na podległych mu organizacyjnie pracowników z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów" (Romanowska, 2004, s. 204), a więc dopuszczającego różne bodźce, służące osiąganiu celu, nie tylko te wynikające z osobowości kierownika. Copeland (1942) wskazał, iż cechą zasadniczo rozróżniającą przywództwo od zarządzania jest motywacja podwładnych do realizacji postawionego celu oparta o stosowanie perswazji lub przymusu. Literatura wskazuje również na rozróżnienie i skontrastowanie pojęć przywództwa i zarządzania jako dwóch różnych, choć połączonych ze sobą, elementów. Wynika z niej, że większość cech i zjawisk jest wspólna dla zarządzania i przywództwa, ale do cech przynależnych wyłącznie zarządzaniu zaliczono: ustalanie, czego poszukują klienci oraz zagadnienie produktywności. Do zjawisk określających wyłącznie przywództwo wymienić należy: antycypację przyszłości, określenie strategicznych obszarów działania organizacji, formułowanie wizji (Nienaber, Roodt, 2008) oraz tworzenie i przekazywanie wizji rozwoju organizacji, a także dążenie do zmiany (Koźmiński, Jemielniak, 2008). Rost (2008) wyraźnie oddzielił przywództwo od zarządzania i pozostałych form rządzenia lub sprawowania kontroli nad innymi z powodu charakterystycznego dla przywództwa wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie oraz wspólnoty celów z podwładnymi. W odmienny sposób odróżnił oba pojęcia J. Adair (2008, s. 82), pisząc, że „przywództwo jest sztuką, na którą składa się osobowość i wizja, a zarządzanie ma więcej wspólnego

z kalkulacjami, statystykami, harmonogramami i procedurami". Podobnie przywództwo opisuje A. Koźmiński (2013) wskazując, że jest to mistrzowska sztuka będąca czymś więcej niż tylko rzemieślniczym zarządzaniem. W. Bennis i B. Nanus (1985, s. 210) określili tę różnicę następującą sentencją: „Menedżerowie są ludźmi, którzy robią rzeczy dobrze (właściwie), a liderzy są ludźmi, którzy robią właściwe rzeczy". Nizard (1998) natomiast stwierdził, że lider jest często twórczy i uznaje u podwładnych prawo do błędu, a menedżer lubi dyscyplinę i takiego prawa nie uznaje. Simonet i Tett (2013) na podstawie wyników przeprowadzonych badań wykazali, że przywództwo wyróżnia się na tle zarządzania tym, iż oparte jest na motywacji wewnętrznej, kreatywnym myśleniu, planowaniu strategicznym oraz umiejętności odczytywania ludzi. Z kolei zarządzanie zorientowanie jest na zasady, planowanie krótkoterminowe, motywowanie zewnętrzne, porządek, kwestie dotyczące bezpieczeństwa i terminowość. Najogólniej rzecz ujmując, przywództwo związane jest z ustalaniem szerokiej wizji i kierunku w jakim organizacja powinna się zmieniać, a także rozbudzaniem motywacji jej aktorów do działania, podczas gdy zarządzanie prowadzi do osiągnięcia założonych, konkretnych celów (Łuczak, 2015). Z przedstawionymi stwierdzeniami korespondują także wyniki badań przeprowadzonych w Polsce przez T. Oleksyn i A. Oleksyn (2008), w wyniku których menedżerów uznano za tych, którzy przede wszystkim zarządzają, są strategami i są odpowiedzialni za wyniki, natomiast liderów jako tych, którzy są budowniczymi przedsiębiorstw oraz twórcami. Podobnie twierdzą także Bartlett, Grant i Miller (1990), którzy wskazują, że różnica między menedżerami i liderami leży w ich zobowiązaniach i wizjach. Od menedżera zależy, w jaki sposób podejmowane są decyzje i jak płynna jest komunikacja. Lider jest zainteresowany tym, jakie decyzje są podejmowane i co komunikuje otoczeniu. To oznacza, że przywódcy są zaangażowani w strategię, będącą wizją przyszłości, a menedżerowie bardziej interesują się stroną operacyjną danego przedsiębiorstwa. Ponadto zarządzanie i przywództwo to dwa odrębne składniki w życiu każdej organizacji. Przywództwo to nie tylko dobre zarządzanie, ale odwrotnie: dobre zarządzanie jest częścią ogólnego opisu pracy każdego dobrego lidera (Bartlett, Grant i Miller 1990). Rozpatrując natomiast różnice w definiowaniu zarządzania i kierowania, można przyjąć za L. Krzyżanowskim, że: „zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchie i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie, z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno-energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji bądź samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskiwania tych zasobów" (Krzyżanowski, 1994, s. 207).

Przywództwo a kierowanie

Zgodnie z definicją R.W. Griffina (2004, s. 6) zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) (…)". Autor utożsamia zatem przewodzenie z funkcją kierowania, traktując je jako kategorie tożsame, ale węższe od pojęcia zarządzanie, zaś osobą odpowiedzialną za realizowanie tego procesu jest menedżer. Z. Ściborek (1999) wskazał różnice między tymi pojęciami zaznaczając, że zarządzanie odnosi się do organizacji, a kierowanie skierowane jest na ludzi. Zauważa jednocześnie, że pojęcia te często są stosowane zamiennie, co powoduje istotny chaos terminologiczny w zakresie rozróżnienia funkcji i subfunkcji tych dwóch form sprawowania władzy. Według L. Krzyżanowskiego (1994) kierowanie, w szerszym znaczeniu, oznacza oddziaływanie na organizację i jej uczestników z wykorzystaniem ustalonych reguł bądź procedur dla osiągnięcia zamierzonego celu. Przyjmować może formę administrowania (źródłem władzy są formalne uprawnienia kierującego nabyte wraz z mianowaniem na stanowisko), bądź zarządzania (podstawą sprawowania władzy jest uprawnienie do gospodarowania zasobami organizacji o kluczowym znaczeniu dla jej działalności). Inni autorzy definiują kierowanie węziej. Przykładowo R. L. Bittel (2002), definiujący kierowanie (ang. directing) w wąskim znaczeniu, wskazuje, iż realizowane jest ono poprzez komunikowanie, motywowanie i przywództwo. Podobną definicję kierowania przedstawiają także H. Steinmann i G. Schreyőgg (2001), przy czym zamiennie do przywództwa, wskazują oni styl kierowania jako składową tej funkcji. R. Krupski (2004) dla uproszczenia definicji wskazuje, że kierowanie (w węższym znaczeniu) jest w istocie funkcją zarządzania (w szerszym znaczeniu), czyli elementem grupy czynności przypisanym do stanowiska menedżerskiego. Przywództwo natomiast odnosi się do konkretnej osoby lidera i nie zawsze jest powiązane z zajmowanym przez niego stanowiskiem. Z tego punktu widzenia przywództwo będzie nierozerwalnie połączone z kierowaniem (directing), będzie jego częścią (Czermiński i in., 2001).

Przywództwo a dowodzenie

Dowodzenie odnosi się wprost do organizacji hierarchicznych, wywodzi się z nomenklatury wojskowej. Definicja obejmuje całokształt procesów podejmowanych przez dowódców w oparciu o władzę formalną dowódcy – kierownika (Kręcikij, 2007). Autor, przytaczając definicję dowodzenia (ang. command) za wojskowym podręcznikiem organizacji personelu i operacji taktycznych Armii Stanów Zjednoczonych Ameryki - FM 101-5, wskazuje, iż jest to władza zwierzchnika nad podwładnymi (żołnierzami bądź funkcjonariuszami),

wynikająca z zajmowanego stanowiska lub posiadanego stopnia służbowego. P. Ozimek uzupełnia, że sprawowana władza stanowi dla dowódcy prawo i odpowiedzialność za właściwe wykorzystanie dostępnych sił i środków w celu wykonania postawionego zadania. Realizuje to poprzez planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie sił (wojskowych) (Ozimek, 2012). Dowodzenie można także rozpatrywać z perspektywy samych dowódców i ich cech psychofizycznych. Cz. Jarecki i M. Sołducha (2000), definiując dowodzenie w tym kontekście, wskazują, iż jest ono sztuką, domeną jednostek posiadających odpowiedni zakres wiedzy, umiejętności i predyspozycji, ale również zdolności przywódczych, motywowania i podejmowania ryzyka (Jarecki i Sołducha, 2000). Tak zdefiniowane dowodzenie, ze względu na znaczącą ilość podobieństw, należy wprost wiązać z pojęciami zarządzania i kierowania, ale wykonywanymi w organizacjach wojskowych. W tej perspektywie dowodzenie utożsamiane jest z pozycją zajmowaną w grupie instytucjonalnej (formalnej), podczas gdy przywództwo związane jest raczej ze spontanicznym przodowaniem w nieformalnej grupie ludzi (Kanarski, 2003). Autor jednocześnie podkreśla, że w praktyce dowodzenia w formacjach mundurowych, wymiarem skutecznego przywództwa jest utrzymanie zachowań przywódczych, zmierzających do osiągnięcia celu, pomimo zmieniających się warunków sytuacyjnych (Kanarski, 2003), np. w czasie realizacji działań bojowych.

W służbach policyjnych początkowo stosowany był wojskowy model zarządzania oparty na autorytarnej, scentralizowanej kontroli nad podwładnymi, których traktowano jako niezdolnych do samodzielności, wymagających kierowania na każdym etapie realizacji zadania. To błędne założenie powodowało, że wielu decydentów policyjnych nie doceniało wiedzy i doświadczenia swoich funkcjonariuszy. Współczesny model przywództwa zakłada włączanie w proces podejmowania decyzji wszystkich zaangażowanych w sprawę funkcjonariuszy, co skutkuje zwiększeniem ich zdolności do skutecznej realizacji swoich zadań (Kopel i Blackman, 1997).

Pomimo znaczących różnic pomiędzy zarządzaniem (kierowaniem, dowodzeniem) a przewodzeniem, obie funkcje pokrywają się i współistnieją. Kotter (1990) stwierdził, że zarówno zarządzanie, jak i przywództwo są niezbędne dla dobrego prosperowania organizacji. Argumentował, że jeśli organizacja ma silną funkcję zarządzania bez rozwiniętej funkcji przywództwa, jej funkcjonowanie będzie wysoce mechanistyczne i biurokratyczne. W odwrotnej sytuacji organizacja może podejmować wysiłki dla wprowadzenia zmian, jednakże bez wyraźnego ukierunkowania czy samoorganizacji. Aby być skutecznymi,

organizacje muszą zabiegać zarówno o kompetentną kadrę zarządzającą, jak i wykwalifikowanych przywódców.

2.6. Oddziaływanie przywództwa na organizację i jej członków

Idea przywództwa w organizacjach od wielu lat cieszy się olbrzymim zainteresowaniem. Reprezentuje bowiem zdolność do podejmowania przez organizację funkcjonującą w turbulentnym otoczeniu natychmiastowych działań, umożliwiających szybkie zaadoptowanie do nowych warunków (Kanarski, 2005). W literaturze przedmiotu odnaleźć można znaczną ilość badań, których wyniki wskazują na istotny wpływ przywództwa na efektywność organizacji, zwłaszcza gdy jej otoczenie jest postrzegane jako wysoce zmienne i niepewne (Waldman i in., 2001). Odnosi się to do takich wskaźników, jak satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy (Stringer, 2006), czy wycena rynkowa przedsiębiorstwa (Fanelli, Misangyi, 2006). Także Kaplan i Norton (1992), pomimo tradycyjnego podejścia do wyników przedsiębiorstw mierzonych w kategoriach finansowych, w swoim modelu zrównoważonej karty wyników, opowiadają się za uwzględnianiem miar pozafinansowych. Mogą one dotyczyć satysfakcji pracowników i klientów, troski o środowisko naturalne i interesariuszy, czy innych czynników o bezpośrednim znaczeniu dla celów danej organizacji (Wilson, Collier, 2000).

Z punktu widzenia rozwoju organizacji, warto sięgnąć do koncepcji przywództwa zaproponowanych przez Burnsa (1978) – podejścia transakcyjnego i transformacyjnego. Pierwsze opiera się na idei wymiany, tj. inicjatywie w nawiązaniu kontaktu jednej z osób wobec innych, w celu dokonania pewnej wymiany. Drugie podejście odwołuje się do zaangażowania we wzajemnej relacji aktorów organizacji: przywódców i ich naśladowców, dzięki czemu przenoszą oni swoją motywację i moralność na wyższe poziomy. Podejście to opiera się na silnych relacjach, wzajemnym wzbogacaniu się i współzależnym uczeniu w trakcie realizacji celów. Klimat, który wytwarza się wokół tych zależności, sprzyja samodoskonaleniu się zarówno samej organizacji, jak i jej członków. Przywództwo może także motywować pracowników i odkrywać drzemiący w nich potencjał – wykorzystywać ich mocne strony, a także inicjować przezwyciężanie barier związanych z biurokracją czy ograniczonymi zasobami organizacyjnymi (Kotter, 1996). Liderzy inspirują zatem innych do osiągania lepszych wyników, rozbudzają potrzebę samodoskonalenia i doskonalenia swojego otoczenia, a także wyzwalają w organizacji pozytywną energię do działania. Dodatkowo, charakterystyczny dla liderów styl kierowania, zachęcający pracowników do

współuczestniczenia w procesie decyzyjnym, wyzwalać w nich może silniejsze zaangażowanie w pracę, identyfikację z celami organizacji oraz podejmowanie nowych wyzwań (Ciszewska-Mlinarič i in. 2012).

Nieco inne spojrzenie na przywództwo w kontekście oddziaływania na członków organizacji prezentuje R. Stogdill (1974). Wskazuje, iż przywództwo – rozumiane jako proces – polega na ukierunkowywaniu i wspieraniu działań uczestników zespołów, a także całej organizacji, w realizacji postawionych celów. Jest to więc takie oddziaływanie, które zmierza do wydobycia z ludzi wszystkiego, co może pomóc w osiągnięciu sukcesu organizacji.

Lord i Maher (1993) w swoich badaniach nad rolą lidera, wskazują na jego bezpośredni i pośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wpływ bezpośredni wyraża się w konkretnym oddziaływaniu przywódcy na członków organizacji, decyzje lub politykę w taki sposób, że postępowanie aktorów organizacji zmienia się z wyraźnym skutkiem dla jej wyników (np. poprzez wydawane polecenia czy informacje zwrotne). Pośredni wpływ polega natomiast na tworzeniu środowiska, w którym podwładni mogą pracować efektywniej, stymulowaniu zaangażowania i motywacji pracowników na rzecz realizacji celów organizacji czy formułowaniu jej strategii (Lord, Maher, 1993).

W kontekście powyższego należy uznać, że zasadniczym celem przywództwa jest dynamizowanie zmian zachodzących w organizacji. J. Gardner (1993) stwierdził, że realizowane jest to poprzez aktywizowanie potrzeby rozwoju, realizację osobistych ambicji i korzystny wpływ na motywację. W wymiarze relacyjnym, przywództwo wpływa na zacieśnienie więzi w ramach współpracy, kreuje przyjazną atmosferę w grupie, stymuluje wspólne wysiłki i zaangażowanie w realizację celów oraz kształtuje postawy skłaniające do innowacyjności, samodoskonalenia, transferu (dzielenia się) wiedzy i proaktywności. W wymiarze organizacyjnym, przywództwo przyczynia się do poprawy efektywności operacyjnej i komunikacji wewnętrznej, wzmocnienia konkurencyjności organizacji na rynku, jak również wzrostu atrakcyjności organizacji jako pracodawcy (Karwala, 2009). Wobec powyższego uznaje się, że organizacje są tak skuteczne, jak ich liderzy (Austen, 2010; Siddique, i in. 2011).

Oddziaływanie lidera na organizację zwykle utożsamiane jest z prawymi i słusznymi ideami, jednak może przyjąć ono także formę będącą całkowitym zaprzeczeniem zasad pozytywnego przywództwa. Jak pokazuje historia, w organizacjach zdarzają się niekiedy charyzmatyczne jednostki zdolne wykorzystać swoją pozycję, siłę wpływu i umiejętność manipulacji do osiągania szkodliwych dla organizacji celów. Z tego powodu przywództwo wymaga także od organizacji pewnej dozy świadomości w jaki sposób wywierany jest wpływ

na jej członków oraz w którym kierunku, poprzez swoje działania, zmierza lider (Northouse, 2016). Christie i in. (2011) ostrzegają, że podwładni muszą być czujni i nieznacznie zdystansowani wobec odczuwanego wpływu lidera, a dodatkowo powinni zwracać szczególną uwagę na wizję przywódcy i sposób jej wyrażania. Zwolennicy świadomi i zaangażowani w proces przewodzenia minimalizują możliwość nadużycia wobec nich władzy.

2.7. Krytyka przywództwa

Pfeffer (2015) dowodzi, że pomimo tak licznych nakładów na rozwój przywództwa, w praktyce aktywność ta nie wpływa na zaangażowanie pracowników, efektywność czy satysfakcję z wykonywanej przez nich pracy, a wręcz pogorsza warunki pracy. Autor przytacza wyniki badań Gallupa przeprowadzone w organizacjach wdrażających systemy rozwoju swoich menedżerów w 142 krajach, które wskazują, że tylko 13% ich pracowników było faktycznie zaangażowanych w wykonywanie swoich zadań pod wpływem swoich kierowników (liderów), ale z tego samego powodu aż 24% ankietowanych było aktywnie niezaangażowanych (Crabtree, 2013).

Kolejnym dowodem na brak związku pomiędzy nakładami na rozwój przywództwa w zakresie motywacyjnej roli lidera a skutkami dla organizacji mogą być wyniki ankiety *Parade* przeprowadzonej w 2012 roku przez portal Salary.com. Wskazują one, że tylko 38,5% z 2000 amerykańskich ankietowanych pracowników zadowolonych jest z klimatu środowiska pracy, kreowanego przez ich kierownika. Inne wyniki ankiety pokazały, że tylko 47,7% pracowników było zaangażowanych w wykonywaną pracę w pełni swoich możliwości, a 72% stwierdziło, że pracują głównie za pieniądze. Nadto 35% amerykańskich pracowników stwierdziło, że chętnie zrzekną się podwyżki płac, jeśli zmieni się ich bezpośredni przełożony (Crowley, 2013). Z badań przeprowadzonych przez Liebersona i O'Connora (1972) w 167 dużych przedsiębiorstwach z 13 branż wysnuty został wniosek, że przywódcy, w szczególności najwyższego szczebla, mają raczej niewielki wpływ na wyniki finansowe organizacji. Na tej podstawie badacze stwierdzili, że przywództwo nie kreuje na tyle istotnych różnic pomiędzy organizacjami, że przesądzałyby o ich sukcesie w branży. Również inne badania dowodzą, że zwrot w zarządzaniu w kierunku przywództwa nie ma wielkiego wpływu na wyniki organizacji, ponieważ można w ten sposób wyjaśnić tylko 7-15% zmian w budżetach danej organizacji (Salancik, Pfeffer, 1977).

Pfeffer (1978) wymienia kilka prawdopodobnych przyczyn znikomego wpływu przywództwa na wyniki organizacji. Po pierwsze, wybór osób na stanowiska kierownicze

odbywa się w formalnym procesie rekrutacji, który może ograniczać zakres dopuszczalnych umiejętności jedynie do tych, które wpisują się w profil stanowiska. Z tego też powodu liderzy, w zbliżonych sytuacjach, zachowują się najczęściej w dość podobny sposób, co sprawia trudności w możliwości zaobserwowania różnic między efektami ich stylu przewodzenia. Po drugie, decyzje i zachowania tych wyselekcjonowanych kierowników ogranicza presja dopasowania się do nowej roli, zadowolenia zwierzchników i umacniania swojej pozycji. W rzeczywistości kierownicy ci, zwłaszcza na niższych szczeblach, nie mają na ogół wpływów i władzy, jakie sugerowałoby ich stanowisko. Po trzecie, kierownicy często nie mają także wpływu na wiele zmiennych, decydujących o wynikach organizacji. Dotyczy to zwłaszcza dostępności zasobów, którymi zarządzają. Innym, wskazanym przez Pfeffera (2015) problemem, może być także sam pomiar efektów skutecznego przewodzenia czy skłonności do umiejscawiania przywództwa w kategoriach inspirującej narracji opartej na rzadkich, nietypowych przykładach, nieznajdujących uzasadnienia empirycznego. Jednak najważniejszym czynnikiem wymienionym przez autora wydaje się być brak zrozumienia idei przywództwa, skutkujący niedostosowaniem narzędzi jego rozwoju. Tę ostatnią tezę potwierdzają także badania przeprowadzone na próbie 500 kierowników organizacji średniej wielkości z sektora prywatnego, w których poproszono ich o uszeregowanie trzech najważniejszych priorytetów w zakresie swojego rozwoju. Rozwój przywództwa został uwzględniony jako bieżący i przyszły priorytet. Jednocześnie, prawie dwie trzecie respondentów uznało rozwój przywództwa za swój największy problem (Ghemawat, 2012). Ponadto należy podkreślić, iż tylko 7% starszych menedżerów ankietowanych przez brytyjską szkołę biznesową uważa, że ich organizacje skutecznie rozwijają liderów (Gitsham, 2009), natomiast około 30% amerykańskich firm przyznaje, że nie udało im się w pełni wykorzystać swoich międzynarodowych możliwości biznesowych, ponieważ brakuje im wystarczającej liczby liderów o odpowiednich umiejętnościach (Ghemawat, 2012).

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele krytycznych przykładów odnoszących się do koncepcji przywództwa. Nawiązują one jednak do nieefektywnych metod jego rozwoju i problemów w praktycznym zastosowaniu w przestrzeni organizacyjnej, nie zaś do samej idei przywództwa jako podejścia wspierającego zarządzanie.

2.8. Znaczenie przywództwa dla organizacji policyjnych

Literatura wskazuje, jak ważną rolę pełni przywództwo w organizacji policyjnej. Pomaga ono przezwyciężyć wiele problemów, z którymi klasyczne zarządzanie nie mogło sobie

poradzić. Przykładem może być tu problem motywowania pracowników z wykorzystaniem bodźców innych niż materialne. W organizacjach finansowanych ze środków publicznych, takich jak służby policyjne, problem ten wydaje się mieć zasadnicze znaczenie, z uwagi na dość ograniczone możliwości dysponowania środkami finansowymi, choćby w zakresie kształtowania wynagrodzenia funkcjonariuszy publicznych. Przywództwo w tym aspekcie wykorzystuje bodźce pozamaterialne, oparte na bezpośrednich relacjach międzyludzkich i towarzyszących im emocjach, stymulujące zachowania i motywacje ludzi (Dworzecki, 1978) oraz zachęcając do realizacji celów organizacji w sposób inny niż tylko z poczucia obowiązku (Schein, 2010). Podejście to jest o tyle istotne, że pociąga za sobą potrzebę konfrontacji kierowników z problemem różnorodności kadr zatrudnionych w tych organizacjach, ich potrzebami, oczekiwaniami oraz posiadanymi kompetencjami (Goldstein, 1990). Przywództwo w tym zakresie nie stoi w opozycji do tradycyjnych metod zarządzania, a wspiera je. Potrzeba rozwoju przywództwa w organizacji uwidacznia się także w innych obszarach, np. w procesie wprowadzania zmian (Simić, 1998) i kształtowaniu kultury organizacji (Aniszewska, 2007). Jednak najpełniej potrzebę silnego przywództwa daje się zauważyć w sytuacji gwałtownych zmian czy niepewności w organizacji, charakterystycznych dla służb zmilitaryzowanych, kiedy podwładni poszukują poczucia, że ktoś panuje nad sytuacją (James, Wooten, 2005; Bass, Riggio, 2006). Schafer (2008) argumentował, że skuteczne przywództwo w policji jest procesem ustanawiania właściwych wzorców postępowania dla innych funkcjonariuszy. Miało ono za zadanie wzmacniać kierowanie jednostkami policji w sposób uczciwy, profesjonalny, zgodny ze standardami i oczekiwaniami społeczności. Przywództwo w tym wymiarze służyć ma wszystkim, którzy związani są z działalnością agencji, tj. zarówno jej funkcjonariuszom, jak i obywatelom, którym agencje te służą.

Organizacje policyjne uznawane są w literaturze za dobrze zarządzane, w szczególności w sensie administracyjnym i instrumentalnym. Jest to bezpośrednim skutkiem właściwości instytucji hierarchicznych, takich jak: uporządkowane struktury organizacyjne, określenie zakresu kompetencji na każdym stanowisku czy opisy stanowisk pracy (Malinowski, 2013). Według Schneidera i Somersa (2006) kierowanie tak złożonymi organizacjami w połączeniu ze szczególną potrzebą zachęcania ich pracowników i funkcjonariuszy do wspierania wizji i misji, wymaga od ich decydentów czerpania z idei przywództwa. Rola-Jarzębowska (2012) wskazuje dodatkowo, że przy obecnym kształcie, kulturze i zadaniach służb policyjnych proces ten wymaga wręcz możliwie najpełniejszego zaangażowania kadry kierowniczej na każdym poziomie struktury organizacji. W tej sytuacji na znaczeniu zyskują nowe umiejętności kierowników, związane już nie tylko z formalnym planowaniem pracy czy kontrolą, ale także

z kwestiami motywowania podwładnych i wpływania na ich zachowania i postawy, co stanowi o istocie przywództwa (Łuczak, 2014). Autorka podkreśla znaczenie tego fenomenu dla organizacji policyjnych, wskazując, iż łączy elementy władzy formalnej, wynikającej z zajmowanego stanowiska lub stopnia policyjnego, z autorytetem osobistym kierownika i stanowi najbardziej efektywne połączenie (Łuczak, 2014).

2.9. Podsumowanie rozdziału

Przywództwo w organizacji – jak wskazuje przegląd literatury – to zjawisko cieszące się szerokim zainteresowaniem. Liczne badania dowodzą pozytywnego wpływu tego fenomenu na wiele obszarów funkcjonowania organizacji, czyniąc z niego sposób na rozwiązanie wielu niedomagań wewnętrznych. Nie pozbawione krytyki, zjawisko to znajduje także odniesienia do formacji typu policyjnego. W badaniach podejmowano próby wykazania możliwości aplikacji zasad kierowania i motywowania - opartych na regułach relacji społecznych - na grunt organizacji silnie zhierarchizowanych, charakteryzujących się odgórnym, sztywnym rozkazodawstwem. Wskazywano także wpływ samego lidera, będącego ucieleśnieniem idei przywództwa, na funkcjonowanie organizacji. W organizacjach policyjnych, takich jak Straż Graniczna, pełni on szczególną rolę w kontekście utrzymania ciągłości realizacji ustawowych zadań, głównie za sprawą inspirującego i motywującego wpływu na uczestników organizacji. Wykorzystuje zjawisko relacji międzyludzkich i towarzyszące mu emocje, stymulując zachowania i motywacje ludzi do realizacji celów z powodów innych niż tylko finansowe, co ma istotne znaczenie z punktu widzenia organizacji finansowanej ze środków publicznych.

3. Konstrukt lidera i jego kluczowe kompetencje

3.1. Podejście osobowe (klasyczne)

Niemal wszystkie definicje przywództwa odnoszą się bezpośrednio lub pośrednio do osoby lidera, stawiając go w roli inicjatora procesu przywództwa w organizacji. Robbins i Coulter (2012, s. 460) w swojej definicji przywództwa wskazują wprost, że „przywództwo jest tym, co liderzy robią". Wielu autorów, jak choćby A. Tomaszuk (2009) czy R.W. Griffin (2004) przywództwo rozpatrują w dwóch perspektywach: jako „proces" wykorzystujący wpływ do pobudzania zachowań zorientowanych na osiąganie celów organizacyjnych oraz wspomagania grupy w kształtowaniu jej kultury, a także jako „właściwość", będącą zestawem atrybutów, przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Zatem w kontekście powyższego, osoba lidera, wraz z charakterystycznym dla niej zestawem cech czy umiejętności, będzie nierozerwalnie powiązana z procesem wywierania wpływu na innych w określonym celu (Robbins i Coulter, 2012).

Kwestia cech i kompetencji przywódców pojawiła się w dyskursie naukowym na początku XX wieku. Z biegiem czasu powstawały liczne teorie traktujące o przymiotach charakterystycznych dla lidera, które, pomimo istotnych niedoskonałości, stale się rozwijają (Ciuk, 2008). Wiele z nich łączy cechy lidera ze zdolnością zmiany ludzkich postaw, zachowań, przekonań czy światopoglądu oraz wpływu na osobiste cele i systemy wartości (Stolarska, 2012). Badacze tematyki przywództwa wskazują na wachlarz szerokich kompetencji – atrybutów i talentów – jakie cechować powinny wpływowego lidera. Liczne badania na tym gruncie nie dały jak dotąd odpowiedzi w zakresie uniwersalnego zestawu tych atrybutów, które zapewniałyby sukces liderowi w każdych okolicznościach. Między innymi R. Karaszewski (2008) przywołując badania Farkasa i Wetlaufera wskazuje, że nawet jedna z najistotniejszych cech lidera – osobowość – nie decyduje wprost o efektywności sprawowania tej roli. Wydaje się zatem, że wszystkie elementy wpływające na sposób definiowania lidera są zmienne w czasie i okolicznościach. Sposób postrzegania właściwości osobowych lidera zmieniał się na przestrzeni dekad wraz z rozwojem kolejnych koncepcji przywództwa. Bryman (1992) dzieli badania w tym obszarze na cztery dekady, poczynając od okresu poprzedzającego lata 40. XX wieku, w którym dominowało podejście zorientowane na cechy osobowe jednostki, poprzez teorie odnoszące się do zachowań lidera w latach 40.- 60., podejście sytuacyjne w latach 60.- 80., a skończywszy na tzw. nowym podejściu, obejmującym przywództwo charyzmatyczne i transformacyjne. Mimo że trendy w badaniach zmieniały się na przestrzeni lat, każde nowe

podejście nie wykluczało całkowicie wniosków płynących z poprzednich, lecz wskazywało raczej na zmianę perspektywy w postrzeganiu lidera.

3.2. Menedżer, kierownik, lider

Określenia „menedżer", „kierownik" czy „lider" często używane są w języku polskim jako synonimy, choć ich znaczenia nie są tożsame (Ornarowicz, 2008; Pedler, 1994; Stolarska, 2012). Definiując wzajemną relację pomiędzy menedżerem, kierownikiem a liderem, należy odnieść się wprost do tożsamych różnic pomiędzy zarządzaniem, kierowaniem i przewodzeniem i związanych z nimi działań poszczególnych aktorów. Dla utrzymania porządku semantycznego właściwym jest w pierwszej kolejności rozróżnienie dwóch pierwszych definicji, jednakże literatura – podobnie jak w przypadku definicji zarządzania i kierowania – jest niejednoznaczna. Według A. Listwana, różnice słownikowe pomiędzy tymi dwoma pojęciami mogą pochodzić od tłumaczenia angielskiego słowa *manager*, co oznaczać może zarówno menedżera (w szerszym zakresie), jak i kierownika (w węższym zakresie). Autor wskazuje dodatkowo, że kierownik to „osoba, która stojąc na czele danej jednostki organizacyjnej, powoduje realizację, przy pomocy podległych sobie pracowników, przypisanych tej komórce celów (zadań). Może to być również pracownik stojący na czele powołanego w organizacji formalnej zespołu do określonych zadań" (za: Stolarska, 2012, s. 183). Kolejne definicje precyzują podobnie termin *manager* jako osobę kierującą pracą organizacji lub wydziału (Ivanovic, 1988), bądź szerzej – jako osobę odpowiedzialną za „kształtowanie i koordynowanie pracy innych" (Stolarska, 2012, s. 183). Przyjmując zatem powyższą perspektywę, należy uznać, że wyrażenie „menedżer" i „kierownik" określają w istocie rzeczy tę samą funkcję w procesie zarządzania i nie powinny być ze sobą rozróżniane. A. Listwan wskazuje, że stosowanie słowa „menedżer" na określenie „kierownika" było naturalnym skutkiem wprowadzenia w Polsce gospodarki rynkowej i upowszechnienia nomenklatury biznesowej. Z biegiem czasu termin „menedżer" utrwalił się w języku polskim na określenie nowego typu kierownika, posiadającego szersze uprawnienia na wyższym poziomie w hierarchii od „kierownika" znajdującego się niżej (Stolarska, 2012). Definicja ta przyjmuje zatem za punkt wyjścia pozycję zajmowaną przez jednostkę i w tym nurcie utrzymana jest większość określeń osoby zarządzającej (menedżera, kierownika).

U. Ornarowicz wskazuje, że aby uznać stanowisko za spełniające wymogi menedżerskie, należy je ocenić „jedynie na podstawie odpowiadającego mu zakresu zadań, praw, obowiązków i odpowiedzialności po ich uprzednim rozpoznaniu" (Ornarowicz, 2008, s. 19). Podobnie

uważa A. Pocztowski (2007, s. 102), który wskazuje, że „o byciu kierownikiem decyduje zajmowanie formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego, do którego przypisany jest zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności, legitymizujący kierowników do podejmowania decyzji sterujących zachowaniami podległych pracowników". Wobec tego U. Ornarowicz (2008) wyszczególnia trzy podejścia na opisanie osoby menedżera (kierownika). Pierwsze z nich określa menedżera jako każdą osobę realizującą zadania typu „kierowanie, zarządzanie pracą innych, wydawanie im poleceń, bycie ich zwierzchnikiem, szefem, przełożonym, zajmowanie jakiegoś szczebla w hierarchii zarządzania" (Ornarowicz, 2008, s. 16). Autorka w tym kontekście wyszczególnia menedżerów trzech szczebli organizacji: najwyższego (ang. *top management*), średniego (ang. *middle management*) oraz najniższego (ang. *first-line management, supervisory management*). Drugie natomiast zalicza menedżerów do określonej grupy pracowników, jednak nie utożsamia ich tylko i wyłącznie z zarządzającymi organizacją, wobec czego z definicji wyłączeni są kierownicy najniższego szczebla (pracownicy o charakterze nadzorcy). W trzecim podejściu, najwęziej opisującym menedżerów, wskazuje się jedynie jednostki na najwyższych szczeblach zarządzania organizacją, np. w zarządzie organizacji (Ornarowicz, 2008).

Niezależnie jednak od zaszeregowania w hierarchii, istota pracy menedżerów czy też kierowników jest tożsama. W. Jarmołowicz i M. Kociński (2004) stwierdzają, że praca kierownicza jest słabo ustrukturalizowana i nie ma ściśle określonych ram czasowych. Kierownicy komunikują się głównie poprzez rozmowy, realizują różnorodne i bieżące działania, z których wiele jest inspirowanych przez innych członków organizacji.

Odniesienie się do definicji lidera (przywódcy) i odróżnienia jej od menedżera (kierownika), podobnie jak wcześniej, także nastręcza wielu trudności (Ornarowicz, 2008; Pedler, 1994). Autorzy wskazują, iż może być to, jak poprzednio, skutkiem zamiennego stosowania określeń, jednak przyczyny mogą tkwić także w przypisywaniu im różnych umiejętności i ról. Przykładowo Motovidlo (1994), określając interpersonalne umiejętności menedżera, wymienia przywództwo jako jedną z nich. Podobnie stwierdziła Tomaszuk (2009), która przytaczając za H. Mintzbergiem wskazała, że pojęcie przywódcy jest podrzędne wobec definicji menedżera, ponieważ jest jedną z wielu odgrywanych przez niego ról – w tym przypadku jest to rola interpersonalna. Z tym twierdzeniem koresponduje także opinia innego badacza, który rozróżnił kierowników i liderów na podstawie zakresu wykonywanych zadań. Według G. Mazurkiewicza kierownicy odpowiadają przede wszystkim za planowanie, sporządzanie kosztorysów, organizowanie i wyznaczanie zadań, podejmowanie decyzji, kontrolowanie i kierowanie. Natomiast liderzy podejmują działania, takie jak: wyznaczanie

kierunków, rozwijanie umiejętności współpracy czy przekonywanie innych do realizacji celów (Mazurkiewicz, 2011). Autor jednocześnie podkreśla, że „dla współczesnych organizacji korzystne jest unikanie ostrych rozróżnień między zarządzaniem a przywództwem, zwłaszcza gdy zgodnie z niektórymi paradygmatami mogą to być po prostu dwa odmienne sposoby pełnienia tej samej roli" (Mazurkiewicz, 2011, s. 50). Badacz opowiada się za odejściem od sztywnego podziału na menedżerów i przywódców, wskazując, że jest to niemożliwe i nieuzasadnione z powodu nakładających się na siebie czynności, właściwych dla obu tych ról.

W kontekście powyższych rozważań należy więc uznać, że różnice pomiędzy menedżerami a liderami (czyli doskonałymi kierownikami) odnoszą się jedynie do zakresu posiadanych umiejętności, a nie do zasięgu władzy czy zajmowanej pozycji w strukturze organizacji. Liderem może stać się zatem każda jednostka, pod warunkiem, że posiada rozwinięte pewne indywidualne kompetencje, które będą w stanie wynieść ją ponad rolę formalnego kierownika. Założenie to wydaje się zbieżne z twierdzeniem R.E. Boyatzisa, który wskazywał, iż zakres posiadanych kompetencji menedżerskich czy przywódczych jest niejako wyróżnikiem najlepszych menedżerów pośród przeciętnych (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). R. Wolniak (2012) wyszczególnia trzy grupy niezmiennych kompetencji, właściwych osobowo dla menedżerów, których uznaje się także za liderów:

- umiejętności kierownicze (kompetencje twarde): ogólna wiedza i doświadczenie zdobyte na stanowiskach kierowniczych, umiejętność rozwiązywania problemów, ustalania celów i dążenia do ich osiągnięcia;
- zdolności osobiste (intrapersonalne): chęć uczenia się, samoorganizacja, radzenie sobie ze stresem, motywacja, autoprezentacja, zdolność do zmian;
- umiejętności społeczne (interpersonalne): umiejętność wywierania wpływu na innych, umiejętność komunikowania się, umiejętność motywowania i inspirowania pracowników, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność słuchania.

Autor podkreśla także znaczenie osobistych wartości, motywacji i przekonań jednostek, które kreują ich osobowość, wpływają na styl kierowania oraz przyczyniają się do możliwości rozwijania przez nich kompetencji kierowniczych i społecznych (Wolniak, 2012).

3.3. Wybrane teorie nawiązujące do kompetencji przywódczych

Podejście zorientowane na cechy liderów

Podejście do przywództwa oparte na posiadanych przez jednostkę cechach osobowych jest jednym z najwcześniej badanych i najbardziej rozpowszechnionym nurtem (Kirkpatrick

i Locke, 1991). Zakłada się w nim, że każdy człowiek reprezentuje pewien potencjał przywódczy. Jednak, jak dowodzą badania, nie każdy kierownik może stać się liderem, ponieważ w różnym stopniu rozwija ten potencjał (Pyżalski, 2014). Termin „cecha" odnosi się do różnych indywidualnych atrybutów, w tym aspektów osobowości, temperamentu, potrzeb, motywów i wartości (Fioravante, 2013). W tym ujęciu podkreśla osobiste cechy liderów, odróżniając ich od osób niebędących liderami. Podobnie twierdzili Kirkpatrick i Locke (1991, s. 59), wskazując jednoznacznie, że „przywódcy nie są jak inni ludzie", jeśli reprezentują cechy popędu, motywacji, uczciwości, pewności siebie, zdolności poznawczych i wiedzy merytorycznej o zadaniach. Według autorów niektórzy ludzie mogą posiadać te cechy od urodzenia, inni natomiast mogą je wykształcić z biegiem czasu.

We wczesnych badaniach wskazywano głównie trzy rodzaje cech: czynniki fizyczne (wzrost, wygląd, wiek), aspekty osobowości (samoocena, dominacja, stabilność emocjonalna) oraz inne atrybuty osobiste (inteligencja ogólna, płynność mowy, kreatywność). Zakładano wówczas, że cechy różnicujące można zidentyfikować na podstawie badań empirycznych. Stogdill (1948) na podstawie przeglądu wyników badań i literatury wykazał powiązania pomiędzy poszczególnymi cechami lidera, które następnie sklasyfikował pod ogólnymi kategoriami: inteligencja, czujność, wnikliwość, odpowiedzialność, inicjatywa, wytrwałość, pewność siebie, towarzyskość. Jednakże podstawowa zasada podejścia opartego o cechy osobowe – że dana osoba musi posiadać określony zestaw cech, aby być postrzeganym za lidera – nie mogła być w żaden sposób dowiedziona empirycznie. Stogdill (1948) wskazuje, że jednostka nie staje się liderem z powodu posiadania pewnej kombinacji cech, ale raczej cechy te muszą odnosić się do sytuacji, w których przywódca funkcjonuje oraz korespondować z cechami, działaniami i celami zwolenników (Stogdill, 1948). W konsekwencji jednostki będące liderami w jednej sytuacji niekoniecznie muszą nimi być w innej. Dlatego autor wziął pod uwagę jeszcze jeden istotny czynnik: sytuację zwolenników (poziom rozwoju psychicznego, status, umiejętności, potrzeby i zainteresowania, cele do osiągnięcia itp.). W swoim drugim przeglądzie Stogdill (1974) stwierdza, że lider charakteryzuje się silnym dążeniem do odpowiedzialności i realizacji zadań, energią i wytrwałością w dążeniu do celów, przedsiębiorczością i oryginalnością w rozwiązywaniu problemów, dążeniem do inicjatywy w sytuacjach interpersonalnych, pewnością siebie i poczuciem tożsamości osobistej, gotowością do przyjmowania konsekwencji podjętych decyzji i działań oraz zdolnością wywierania wpływu na inne osoby. Jednocześnie sugeruje, że wskazane zestawy cech odróżniają (1) liderów od zwolenników, (2) skutecznych od nieskutecznych liderów oraz (3) liderów wyższego szczebla od liderów niższego szczebla (Stogdill, 1974). Badanie to jeszcze

silniej potwierdziło tezę, że przywództwo nie jest stanem pasywnym, ale wynika z bezpośrednich relacji między liderem a innymi członkami grupy.

W latach 90. badacze zaczęli łączyć cechy przywódcze z inteligencją społeczną i emocjonalną, które charakteryzowane były jako zdolność rozumienia uczuć własnych i innych, zachowań i myśli oraz właściwego działania (Marlowe, 1986). Zaccaro (2002) zdefiniował inteligencję społeczną jako atrybut człowieka, na który składają się świadomość i przenikliwość społeczna, samokontrola oraz zdolność do wybierania i odgrywania najlepszej roli w zależności od sytuacji i środowiska. W kontekście powyższych zagadnień, na uwagę zasługują również badania przeprowadzone przez D. Golemana (2003), który dowodził, iż skutecznych przywódców, pomimo istotnych różnic w zakresie sposobów działania, konkretnych cech i umiejętności, łączy jedna cecha – wysoki poziom inteligencji emocjonalnej (emotional intelligence – EI). Pozostałe zdolności: intelektualne, techniczne czy fachowa wiedza miały w tym przypadku drugorzędne znaczenie (Goleman i in. 2002; Goleman 2003). Na podstawie wyników tych badań autor wyodrębnił cztery grupy najważniejszych kompetencji z zakresu inteligencji emocjonalnej: samoświadomość, samokontrolę, świadomość społeczną (związaną z wywieraniem wpływu oraz umiejętnością dostrzegania powiązań społecznych) oraz zarządzanie relacjami (m. in. zdolność jednostki do inspirowania swoich zwolenników do działania).

Liczne badania, w obszarze cech właściwych dla skutecznego lidera, wskazywały kolejne przymioty (tabela nr 1), uzupełniając wcześniejszą listę Stogdilla (1948).

Tabela 1. Przykładowe cechy skutecznych liderów

Źródło	Wskazane cechy
Mann, 1959	inteligencja, męskość, dostosowanie, dominacja, ekstrawersja, konserwatyzm
Lord i in., 1986	dominacja, inteligencja, męskość
Kirkpatrick i Locke, 1991	motywacja, integralność, pewność siebie, zdolności poznawcze, zadaniowość, wiedza i umiejętności techniczne
Obłój, 1994	pewność siebie, ambicja, orientację na osiągnięcia i sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancja na stres, upór i stanowczość, inteligencja, odwaga
Zaccaro i in. 2004	ekstrawersja, sumienność, stabilność emocjonalna, otwartość, ugodowość, motywacja, inteligencja społeczna i emocjonalna, samokontrola, umiejętność rozwiązywania problemów
Kuc, 2004	myślenie długofalowe wybiegające poza problemy bieżące, przywiązywanie dużej wagi do wizji, wartości i motywacji, radzenie sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych aktorów organizacji

Karaszewski, 2008	wysokie kompetencje, determinacja, zdolność wybiegania w przyszłość, odpowiedzialność, rzetelność, zdolność inspirowania i wzbudzania zaufania
Hoffman i in., 2011	motywacja do osiągnięć, wiara w siebie, kreatywność, charyzma, szczerość/integralność, dominacja, energia, umiejętności: komunikacji, interpersonalne, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, zarządcze

Źródło: opracowanie własne

Autorzy Kouzes i Posner (2011) w książce „Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It" dowodzą, iż wiarygodność jest atrybutem o największym znaczeniu ze wszystkich innych, jakie lider może posiadać. Autorzy stwierdzają dalej, że liderzy, aby być postrzegani jako godni zaufania, zobowiązani są demonstrować wysoki poziom uczciwości i prawdziwości. Sheehy (1988) argumentował natomiast, że najważniejszym elementem przywództwa jest charakter lidera. Odnosi się do trwałych znaków w ludzkiej osobowości, które obejmują wrodzone talenty, a także poznane i nabyte cechy narzucone ludziom przez życie i doświadczenie. Bennis (1989) z kolei wskazał charyzmę, jako najistotniejszą cechę skutecznego lidera, ponieważ tylko charyzmatyczni przywódcy są w stanie wyrazić się w pełni. Wiedzą, kim są, jakie są ich silne i słabe strony oraz jak je w pełni wykorzystać. Co więcej, wiedzą, czego chcą, dlaczego tego chcą i jak komunikować to, czego chcą, aby osiągnąć wysoki poziom współpracy i wsparcia od innych. Liderzy muszą także posiadać wiedzę i być ekspertami w tym, co robią. Jak stwierdził dalej Bennis (1989), przywódcy muszą mieć rozległą wiedzę w obszarze swojej działalności i pełne zrozumienie tego, co jest wymagane, aby dobrze wykonać stawiane zadania. Nieco inne spojrzenie na cechy lidera prezentował D. Goleman. Wskazał on, że poza licznymi cechami wynikającymi z umiejętności społecznych (jak choćby umiejętność patrzenia na sprawy z perspektywy innych ludzi, empatia czy zdolność do kreowania atmosfery współpracy), liderzy wyróżniają się istotnie ponad innych poprzez przejmowanie inicjatywy. Goleman (1997) rozumiał tę cechę jako silną motywację do podejmowania się zadań wykraczających poza przypisany zakres obowiązków służbowych oraz umiejętne kierowanie własnym czasem i pracą.

Fascynacja cechami lidera wciąż trwa, czego dowodem są kolejne badania zmierzające do wypracowania pewnego uniwersum w tym obszarze[5]. Współczesne badania w tym zakresie wskazują, że skuteczni liderzy są: intensywni, konkurencyjni, inspirujący, odważni,

[5] Badanie przeprowadzone przez Centrum Doskonałości w Zarządzaniu i Przywództwie (CEML) w 2002 roku pozwoliło zidentyfikować ponad 1.000 cech przywódczych opisywanych w badaniach i literaturze z obszaru nauk społecznych i zarządzania.

przygotowani, konsekwentni, entuzjastyczni, dbający o jednostki, zorientowani na sukces, analityczni, skoncentrowani i wizjonerscy (Newport i Harter, 2016), a także szczerzy, inteligentni, decyzyjni, zorganizowani, innowacyjni, ambitni i współczujący (Parker i in., 2015).

Na przestrzeni ponad 100 lat badań nie potwierdzono występowania uniwersalnych cech osobowych, które w sposób niezaprzeczalny odróżniałyby liderów od osób niebędących liderami w różnych sytuacjach, co dało poniekąd początek nowemu podejściu do badań nad przywództwem, koncentrującemu się na zachowaniach przywódczych. Jak twierdzą Lord i in. (1986) występowanie pewnych cech osobowych u jednostki daje podstawy do przypuszczenia, że współwystępują także inne atrybuty osobowe, a tym samym możemy mieć do czynienia z przywództwem. Identyfikacja konkretnych cech przywódczych, wpływających na innych w pewnym środowisku, powinna być zatem niezbędna, aby podjąć próbę ich dalszego kształtowania (Green i Roberts, 2012). Ponadto cechy osobowe lidera wpływają w konsekwencji na jego umiejętności przywódcze (Northouse, 2016; Mumford i in., 2000), co wydaje się niezwykle istotne z punktu widzenia selekcji na stanowiska kierownicze. J. Adair (1998) namawiał, aby nie rezygnować z kontekstu cech lidera, gdyż może być to pomocne w kontekście jego kształtowania. Autor utrzymuje przy tym, że pewne cechy charakteru stanowią znaczący rys przywództwa i powinny być kształtowane i oceniane, co zwiększa skuteczność jego oddziaływania na zwolenników.

Podejście zorientowane na cechy liderów, obok koncepcji zorientowanej na umiejętności, w przeciwieństwie do pozostałych podejść koncentruje się wyłącznie na liderze, a nie na zwolennikach lub sytuacji. Czyni to teoretycznie prostszą konstrukcję, która nie określa zestawu hipotez ani zasad dotyczących tego, jakiego rodzaju przywódca jest potrzebny w danej sytuacji lub co lider powinien zrobić, biorąc pod uwagę określony zestaw okoliczności. Pomimo krytyki (np. Stogdill, 1948; Levine, 2008; Fletcher, 2003), podejście oparte o cechy osobowe dostarcza wielu cennych informacji na temat przywództwa. Badacze sugerują, że selekcja osób z odpowiednim zestawem cech pasujących do profilu stanowiska skutkuje lepszym funkcjonowaniem całej organizacji, ponieważ dana jednostka odpowiada dokładnie jej potrzebom. Podejście to zapewnia zatem pewien określony kierunek, w którym jednostki aspirujące do pozycji lidera powinny podążać. Kierownicy, dzięki informacji uzyskiwanej w wyniku tego podejścia, są w stanie lepiej ocenić swoją pozycję w organizacji oraz to, jakie obszary swoich kompetencji powinni wzmocnić, aby jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby organizacji i swoich podwładnych. Z punktu widzenia potrzeb organizacji podejście to może

być użyteczne przy określaniu potencjału przywódczego kandydatów podczas selekcji na stanowiska kierownicze (Northouse, 2016).

Podejście zorientowane na umiejętności liderów

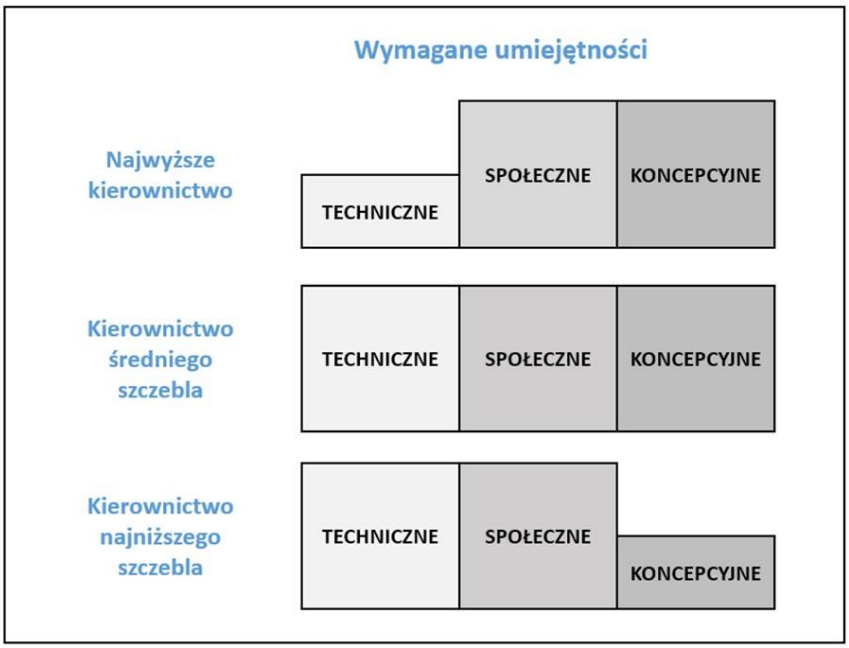
Podejście do przywództwa oparte na umiejętnościach jednostki, podobnie jak podejście odnoszące się do cech osobowych, zorientowane jest na osobie lidera. Jednak w przeciwieństwie do tej teorii, gdzie w podstawowym założeniu cechy jednostki są osobniczo wrodzone i w dużej mierze utrwalone, w podejściu opartym na umiejętnościach nacisk położony został na umiejętności i zdolności, których można się nauczyć i je rozwijać (Northouse, 2016). Chociaż osobowość odgrywa ważną rolę w przywództwie, czego dowodzą liczne badania, podejście oparte na umiejętnościach sugeruje, że wiedza i umiejętności są także niezbędne do skutecznego przywództwa. Zamiast podkreślać, co robią liderzy (jak w podejściu behawioralnym), wskazuje na umiejętności przywódcze jako pochodzące od wiedzy i doświadczenia, które umożliwiają skuteczne przywództwo (Mumford, Zaccaro, Harding i in., 2000).

Podejście zorientowane na umiejętności jako koncepcja przywództwa, zostało po raz pierwszy zaproponowane przez Katza (1955), natomiast drugą wersję zaproponowali Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs i Fleishman (2000).

W podejściu Katza (1955), przedstawionym w artykule opublikowanym w Harvard Business Review, rozpoznane zostały trzy różne umiejętności osobiste, które powinien posiadać skuteczny administrator (lider): umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne. Umiejętności techniczne zdefiniowane zostały jako posiadanie wiedzy, kompetencji i biegłości w określonej pracy lub działaniu. Obejmują kompetencje w wyspecjalizowanym obszarze, zdolności analityczne oraz umiejętność korzystania z odpowiednich narzędzi i technik. Umiejętności społeczne to wiedza i umiejętność pracy z ludźmi. Sprawiają one, że lider jest w stanie efektywnie współpracować z podwładnymi, współpracownikami i przełożonymi. Dla Katza umiejętność ta podkreśla samoświadomość lidera w trakcie realizacji zadania przy jednoczesnej świadomości innych – jego zwolenników. Liderzy tworzą ponadto atmosferę zaufania, w której pracownicy mogą czuć się komfortowo i bezpiecznie, a także zachęcani są do angażowania się w sprawy, które ich dotyczą. Posiadanie tej umiejętności oznacza wrażliwość na potrzeby i motywacje zwolenników, uwzględnianie ich w procesie podejmowania decyzji, a także zdolność do porozumiewania się z nimi. Natomiast umiejętności koncepcyjne to sprawność pracy z pomysłami i koncepcjami. Lider cechujący się tą umiejętnością swobodnie generuje pomysły kształtujące organizację i rozwiązuje bieżące

problemy. Jest biegły w wyrażaniu celów organizacji słowami oraz łatwo pracuje z abstrakcyjnymi i hipotetycznymi pojęciami. Według Katza umiejętności koncepcyjne są kluczowe dla stworzenia wizji i planu strategicznego organizacji. Ich istotą jest bowiem silny związek z pracą umysłową nad kształtowaniem znaczenia kwestii organizacyjnych lub politycznych – zrozumieniem, co reprezentuje organizacja, w jakim miejscu się znajduje oraz w jakim kierunku powinna zmierzać. Teoria Katza zakładała także, że im wyższy poziom w hierarchii organizacji, tym mniej umiejętności technicznych, względem koncepcyjnych, jest wymagane do spełnienia kryteriów stanowiska. Natomiast umiejętność pracy z ludźmi (umiejętności społeczne) jest wymagana na wysokim poziomie bez względu na umiejscowienie w strukturze organizacji (rysunek 2).

Rys. 2. Model umiejętności kierowniczych według Katza



Źródło: Northouse, 2016, s. 46

Podobne spojrzenie na zróżnicowanie zakresu posiadanych kompetencji w zależności od poziomu stanowiska w strukturze organizacji (a także wielkości samej organizacji) prezentował również H. Fayol (1947). Badacz, pomimo iż nie odnosił się wprost do właściwych dla liderów umiejętności społecznych, podkreślał znaczenie dopasowania „uzdolnień" jednostek do zakresów funkcji wypełnianych na poszczególnych stanowiskach. Fayol prezentował pogląd, że im wyższy poziom w strukturze organizacji (im większa organizacja), tym relatywnie większe znaczenie uzdolnień administracyjnych (zarządczych) względem uzdolnień

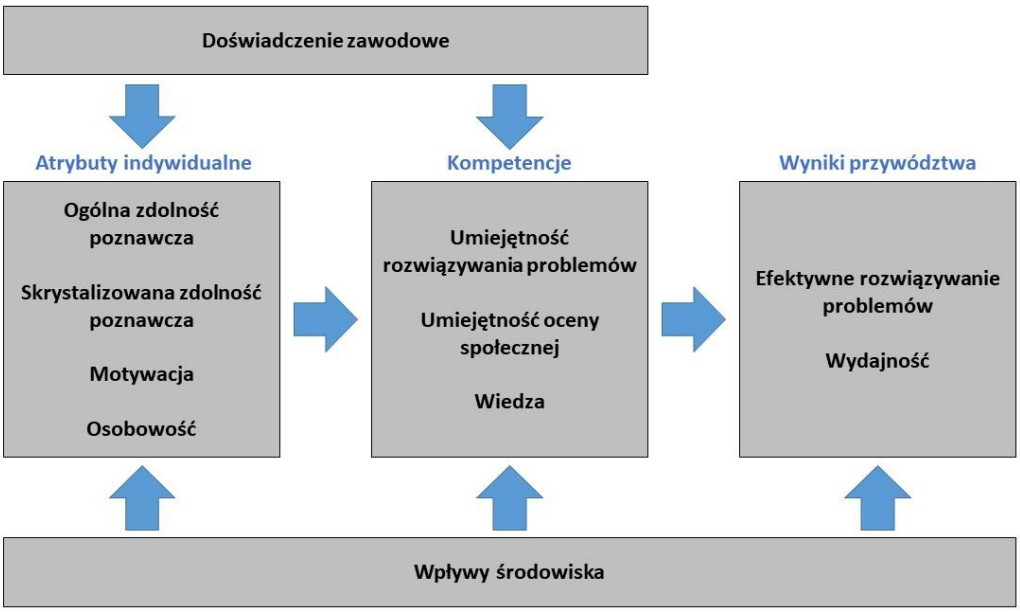
zawodowych (technicznych). Wymieniał także inne uzdolnienia kierowników: handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe i rachunkowościowe, właściwe przede wszystkim dla poziomów pośrednich (za: Jabłoński, 2009). Każde z wymienionych „uzdolnień", według Fayola, opiera się natomiast na posiadanych osobniczo przez jednostkę umiejętnościach i kwalifikacjach, takich jak (Jabłoński, 2009 s. 27):

- kwalifikacje fizyczne (zdrowie, siły, zręczność);
- kwalifikacje umysłowe (zdolność pojmowania i uczenia się, trafność sądu, żywość i giętkość umysłu);
- kwalifikacje moralne (energia, stałość, odwaga ponoszenia odpowiedzialności, inicjatywa, oddanie, takt i poczucie godności);
- wykształcenie ogólne (wszechstronna wiedza nie wynikająca z zakresu sprawowanej funkcji);
- umiejętności specjalne (właściwe dla pełnionej funkcji: technicznej, handlowej, finansowej, administracyjnej lub innej);
- doświadczenie (umiejętności płynące z praktyki w pracy w danej organizacji lub sprawowania funkcji).

H. Fayol w swoim podejściu dodatkowo przeciwstawiał się twierdzeniom o warunkowaniu genetycznym (wrodzoności) cech sprawnych kierowników. Wskazywał, że przy odpowiednim poznaniu zasad zarządzania, sztuki tej można się nauczyć.

Mumford i in. (2000) zaproponowali nowe, bardziej wszechstronne podejście do przywództwa oparte na umiejętnościach lidera (rysunek 3). Model zakłada silny związek między wiedzą i umiejętnościami (rozumianymi także jako zdolności) lidera a jego wydajnością (Mumford i in., 2000).

Rys. 3. Model umiejętności przywódczych według Mumforda i współpracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie Mumford i in., 2000, s. 23

W przeciwieństwie do podejścia opartego o cechy osobowe, które sugeruje, że przywództwo jest domeną nielicznych, uzdolnionych jednostek, w podejściu opartym na umiejętnościach postuluje się, że wiele osób ma potencjał przywódczy, który z biegiem czasu można z powodzeniem rozwijać poprzez edukację i doświadczenie. Autorzy podkreślają także znaczenie, w procesie stawania się przywódcą, nauki poprzez własne doświadczenia.

Model składa się z pięciu elementów: indywidualnych atrybutów, kompetencji, wyników przywódczych, doświadczenia zawodowego i wpływu środowiska, które należy wziąć pod uwagę podczas badania przywództwa (Mumford, Zaccaro, Harding i in., 2000):

- Atrybuty indywidualne składają się z czterech zintegrowanych elementów:
  Ogólna zdolność poznawcza, odnosząca się do inteligencji osoby, związana jest raczej z aspektem biologicznym jednostki, a nie z jej doświadczeniem. Obejmuje przetwarzanie percepcyjne, przetwarzanie informacji, ogólne rozumowanie, zdolności twórcze oraz umiejętność zapamiętywania. Ogólna zdolność poznawcza jest niekiedy opisywana jako inteligencja płynna – rodzaj inteligencji, który zwykle rośnie i rozwija się we wczesnej dorosłości, a następnie maleje z wiekiem (Kożuch, 2011).
  Skrystalizowana zdolność poznawcza przyswajana lub nabywana w miarę upływu czasu, która obejmuje szeroki zakres umiejętności, takich jak uczenie się nowych umiejętności, rozumienie złożonych informacji i umiejętność komunikowania się w mowie i piśmie

(Connelly i in., 2000). Poprzez naukę i doświadczenie jednostki zwiększają swój potencjał przywódczy, np. umiejętności rozwiązywania problemów, zdolności koncepcyjne i umiejętności oceny społecznej. Inaczej mówiąc, skrystalizowana zdolność poznawcza to inteligencja nabyta: pomysły i zdolności umysłowe, których ludzie uczą się poprzez doświadczenie. Ten rodzaj inteligencji nie zmniejsza się wraz z wiekiem.

Motywacja składająca się z trzech aspektów niezbędnych do rozwijania umiejętności przywódczych. Po pierwsze, liderzy muszą chcieć przewodzić oraz być gotowi do rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych. Ten element ma kluczowe znaczenie w procesie stawania się przywódcą. Po drugie, przywódcy muszą być gotowi wyrazić dominację, wywierać wpływ na jednostki oraz wziąć za to odpowiedzialność. Po trzecie, liderzy muszą być zaangażowani w budowanie ogólnego dobra społecznego organizacji. Odnosi się to do gotowości lidera do wzięcia odpowiedzialności za próbę poprawy ogólnego dobra ludzkiego i wartości organizacji (Mumford i in., 2000).

Osobowość ma wpływ na rozwój umiejętności przywódczych. Wyrażona może być cechami charakteru, które motywują jednostki do radzenia sobie ze złożonymi sytuacjami organizacyjnymi. Przykładem może być pewność siebie i zdolność adaptacji, które mogą być wykorzystane w procesie rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Model umiejętności zakłada, że każda cecha osobowości, która pomaga ludziom radzić sobie ze złożonymi sytuacjami organizacyjnymi, prawdopodobnie wiąże się z wydajnością lidera (Mumford i in., 2000).

- Kompetencje koncentrują się na trzech kluczowych, z punktu widzenia skuteczności lidera, obszarach związanych z: umiejętnością rozwiązywania problemów, odnoszącą się do zdolności lidera do kreatywnego rozwiązywania nowych i nietypowych problemów organizacyjnych; umiejętności oceny społecznej odnoszącej się do zdolności rozumienia ludzi i systemów społecznych, współpracy z ludźmi przy realizacji zadań i rozwiązywaniu problemów, wspieraniu współpracowników przy wprowadzeniu zmian w organizacji; oraz wiedzy rozumianej jako gromadzenie informacji i wykorzystanie struktur myślowych wykorzystywanych do ich porządkowania (Northouse, 2016).
- Wyniki przywództwa koncentrują się na dwóch kompetencjach:

  Efektywne rozwiązywanie problemów, stanowiące podstawę teorii, prowadzi do skutecznego rozwiązywania problemów jako rezultatu przywództwa. Dobre rozwiązywanie problemów polega na tworzeniu logicznych, skutecznych i unikalnych rozwiązań wykraczających poza posiadane informacje (Zaccaro i in. 1991). Kryteria

dobrego rozwiązywania problemów są określane przez oryginalność i jakość wskazanych rozwiązań problemów (Northouse, 2016).

Wydajność, określa, jak dobrze lider wykonał swoją pracę – a także stopień, w jakim lider z powodzeniem wykonał przydzielone obowiązki, natomiast do jego oceny, stosuje się standardowe kryteria zewnętrzne (Northouse, 2016).

- Doświadczenie zawodowe zdobywane jest przez lidera w trakcie pracy zawodowej. Wpływa ono w sposób bezpośredni na jego wiedzę i umiejętności rozwiązywania złożonych problemów (Mumford i in., 2000). Badacze wskazali, że liderom można pomóc w rozwijaniu ich kompetencji poprzez stawianie im trudnych zadań, mentoring, odpowiednio przygotowane szkolenia i praktyczne rozwiązywania nowych, nietypowych i bardziej złożonych problemów. Tak więc umiejętności i wiedza liderów są kształtowane przez ich doświadczenia zawodowe, gdy rozwiązują oni coraz bardziej złożone problemy w organizacji (Mumford i Connelly, 1991). Autorzy uważają ponadto, że doświadczenia zawodowe mogą pozytywnie wpływać na indywidualne cechy liderów. Na przykład niektóre zadania w miejscu pracy mogą zwiększyć motywację lub zdolności intelektualne lidera (Northouse, 2016).
- Wpływ środowiska reprezentuje dwa rodzaje czynników: wewnętrzne i zewnętrzne, leżące poza kompetencjami, cechami i doświadczeniem liderów, a jednocześnie wpływające na ich rozwój (Mumford i in., 2000):

  Wewnętrzne wpływy środowiskowe mogą obejmować takie czynniki, jak technologia, udogodnienia, wiedza specjalistyczna podwładnych i komunikacja w grupie.

  Zewnętrzne wpływy związane są z kwestiami gospodarczymi, politycznymi i społecznymi, a także klęskami żywiołowymi, które zwykle znajdują się poza jakąkolwiek kontrolą. Model nie zawiera katalogu konkretnych wpływów środowiskowych. Uznaje jednak, iż takie wpływy istnieją i oddziałują na lidera ponieważ stanowią dla niego wyzwanie.

Podejście oparte na umiejętnościach jednostki przede wszystkim zapewnia opis przywództwa z perspektywy umiejętności i tworzy niejako strukturę ułatwiającą jego zrozumienie. Podejście Katza (1955) oparte na trzech rodzajach umiejętności sugeruje, że znaczenie niektórych umiejętności przywódczych różni się w zależności od tego, gdzie liderzy znajdują się w hierarchii organizacji. Dla liderów działających na niższych szczeblach ważniejsze są umiejętności techniczne, na wyższych – umiejętności koncepcyjne. Natomiast umiejętności społeczne istotne są na każdym poziomie struktury. Podejście to, w zmodyfikowanej formule, było zaaplikowane w badaniach przeprowadzonych w 2007 roku

przez Mumforda i współpracowników. Potwierdziło ono, że umiejętności interpersonalne i poznawcze były bardziej istotne dla osób na niższych stanowiskach kierowniczych. Z biegiem kolejnych awansów na wyższe stanowiska struktura niezbędnych umiejętności zmieniała się, a nacisk przykładany był do umiejętności biznesowych i strategicznych (Mumford i in., 2007).

Model umiejętności Mumforda i in. (2000) w bardziej złożony sposób prezentuje, jak kompetencje jednostki w zakresie rozwiązywania problemów, umiejętności oceny społecznej i wiedzy bezpośrednio wpływają na wyniki przywództwa w organizacji. Dodatkowo, model ilustruje, w jaki sposób indywidualne atrybuty wynikające z natury jednostki, takie jak: ogólna zdolność poznawcza, skrystalizowana zdolność poznawcza, motywacja i osobowość, wpływają na kompetencje lidera. Opisuje także, w jaki sposób doświadczenia zawodowe i wpływy środowiska odgrywają bezpośrednią lub pośrednią rolę w tworzeniu wydajności lidera.

Krytyka tego podejścia odnosi się głównie do zbyt dużej ogólności koncepcji, słabej wartości aplikacyjnej w warunkach organizacji, jak również tego, że nie wyjaśnia, w jaki sposób umiejętności prowadzą do skutecznego działania przywódczego. Natomiast sam model umiejętności obejmuje także indywidualne atrybuty lidera, takie jak cechy osobowe (Northouse, 2016).

Podejście to dostarcza cennych informacji na temat przywództwa, ponieważ umożliwia określenie umiejętności, z których mogą korzystać liderzy na wszystkich poziomach w organizacji (Hoffman i in., 2011). Pomaga zidentyfikować mocne i słabe strony w odniesieniu do konkretnych umiejętności oraz możliwości ich doskonalenia. W tej perspektywie podejście to wykazuje dużą wartość w kontekście możliwości rozwoju kompetencyjnego liderów, gdyż obejmuje szeroki wachlarz umiejętności, z których każdą można rozwijać. Stanowi więc podstawę do tworzenia indywidualnych programów rozwoju kompetencji przywódczych. Ponadto, zgodnie z założeniami modelu Mumforda i in. (2000), umiejętności i zdolności mogą być mierzone poprzez badania ilościowe i jakościowe. Model ten szczególnie nadaje się do badania możliwości rozwoju kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych, ponieważ jego zasadnicza struktura koresponduje z założeniami niniejszego projektu badawczego, a dodatkowo w swej pierwotnej wersji z powodzeniem został zrealizowany w środowisku organizacji zhierarchizowanej – w amerykańskiej armii.

Powiązania z innymi teoriami

Dokonując analizy kompetencji przywódczych kierowników służb policyjnych, nie sposób nie odnieść się także do innych podejść występujących w literaturze – w szczególności do przywództwa służebnego. Koncepcja ta, wraz z przywództwem etycznym i autentycznym,

została przez Gary'ego Yukla (2002) określona jednym mianem „teorii etycznych", ze względu na zbliżony charakter norm postępowania, jakie charakteryzować mają liderów. W ocenie autora wszystkie koncentrują się przede wszystkim na wartościach wyznawanych przez lidera oraz ich wpływie na relacje z podwładnymi. W przeciwieństwie do innych teorii, wskazujących, że niektóre rodzaje zachowań przywódczych są bardziej odpowiednie od pozostałych, w przypadku teorii etycznych podkreślana jest integralność lidera odnosząca się do zgodności przekonań z jego postępowaniem (Yukl, 2002). Teorie te nie wskazują listy konkretnych zachowań. Opisują raczej, w jaki sposób etyczni liderzy mogą poprawić życie swoich zwolenników oraz budować środowisko pracy oparte na zaufaniu. W tym przypadku rozpatrywany jest specyficzny, bardzo osobisty rodzaj relacji lidera ze zwolennikami wraz z przekazywaniem im pozytywnych wartości, co uznać należy za formę kształtowania postaw zwolenników poprzez relacje. Maksymalizacja wyników czy zorientowanie na osiąganie założonych celów nie jest tu najważniejsze (Yukl, 2002; Northouse, 2016). Avolio i Gardner (2005) wskazują, że koncepcje te są normatywnymi teoriami idealnego przywództwa, wszystkie koncentrują się na relacjach między liderem a zwolennikami. Przy czym idealna relacja to taka, która cechuje się dużym wzajemnym szacunkiem, zaufaniem, współpracą, lojalnością i otwartością. Wszystkie te teorie podkreślają znaczenie samoświadomości lidera dotyczącej wartości i przekonań oraz spójności między tymi wartościami a jego zachowaniem. Jednak to założenia przywództwa służebnego wydają się najlepiej korespondować z obszarem niniejszego badania z uwagi na jej silny związek z normami funkcjonowania organizacji zaufania publicznego, jak choćby służbami policyjnymi (Stapleton, 2013). Istotą działania służb typu policyjnego (służb ochrony bezpieczeństwa publicznego) jest bowiem zobowiązanie do zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom, które traktować można w kategoriach wartości dla społeczeństwa – czynienia wobec niej dobra (Młodzik, 2018). Poczucie misji opartej na etosie służby i rozumienie swojej roli jako służby ludziom, a nie jako panowanie nad nimi (Kulesza, Niziołek, 2010), wyznaczają fundamenty powołania do zawodu funkcjonariusza publicznego.

Koncepcja przywództwa służebnego (*servant leadeship*) została zaproponowana przez R. W. Greenleafa w latach 70. jako odpowiedź na potrzebę zapewnienia emocjonalnej i duchowej opieki pracownikom organizacji. Miało być to przeciwwagą dla dotychczasowych dążeń liderów organizacji do poprawy jakości produktu lub obsługi klienta (Yukl, 2002). W literaturze trudno odnaleźć jedną, spójną i kompleksową definicję przywództwa służebnego. Większość opisów tej koncepcji pochodzi z badań obszarów pokrewnych: etyki, poświęcania się w imię wyższych wartości czy uczciwości (Yukl, 2002). Northouse (2016) określił ten

rodzaj przywództwa jako służbę lidera wobec swoich podwładnych – formę pewnej misji do spełnienia, co czyni z niej swoisty paradoks w kontekście sprawowania władzy i wpływu. W tym podejściu bowiem, lider stawia potrzeby swoich podwładnych (naśladowców) na pierwszym miejscu, a on sam nie jest postacią dominującą w relacji. Podobnie jak w przypadku koncepcji zorientowanych na umiejętności i cechy przywódcze, tak również podejście służebne koncentruje się na przywództwie z punktu widzenia lidera. Jednak w odróżnieniu od dwóch pozostałych – zorientowanych na osobistą sprawność lidera i jego zdolność do wywierania wpływu, w przywództwie służebnym podkreśla się znaczenie postaw i wartości jednostki, uwidacznianych w zachowaniach służących ogólnemu dobru jego podwładnych.

Przyczynkiem do sprawowania roli lidera służebnego jest głęboka potrzeba służenia innym, motywująca do objęcia przewodnictwa w grupie. Greenleaf (1970, s. 6) wskazywał, że przywództwo służebne „zaczyna się od naturalnego uczucia, że chce się służyć" oraz „przejawia się w trosce (…), że zaspokajane są najważniejsze potrzeby innych osób". Badacze, podejmując próby interpretacji wyobrażeń Greenleafa na temat przywództwa, wskazywali znaczną ilość postaw i zachowań, jakie charakteryzować miały lidera zdolnego do realizacji tego zadania. W zależności od przyjętej perspektywy, odnosiły się m. in. do: autentyczności, troski o innych, decyzyjności, ustalania celów, integralności postawy, przewodzenia, wizjonerstwa, budowania zespołu (Page i Wong, 2000); altruizmu, chęci wzmocnienia innych, pokory, służby dla innych, zaufania, wizjonerstwa, *agapao* (jako najwyższej, najczystszej formy miłości – Ayers, 2008; Patterson, 2003), wartościowania i rozwijania ludzi, dzielenia się przywództwem, manifestowania autentyczności, budowania społeczności, zapewnienia przywództwa (Laub, 1999), altruizmu, pokory, uczciwości i sprawiedliwości, upodmiotowienia podwładnych, rozwoju osobistego (Yukl, 2002) czy konceptualizacji, uzdrawiania emocjonalnego, stawiania podwładnych na pierwszym miejscu i pomagania im w rozwoju, postępowaniu etycznym, wzmacniania podwładnych i tworzenia wartości dla społeczności – zachowań wyszczególnionych w wielu modelach tej koncepcji przywództwa (Reddy i in, 2016; Dierendonck, 2011). L. C. Spears wraz z innymi badaczami (2001), dokonując przeglądu prac Greenleafa, rozpoznali dziesięć cech i zachowań charakteryzujących lidera służebnego:

1. Słuchanie – postawa otwartości na to co mają do powiedzenia inni, rozumienie ich punktu widzenia;
2. Empatia – zdolność spojrzenia na świat z perspektywy innych, rozumienia odmiennego punktu widzenia;
3. Uzdrawianie – wspieranie innych zarówno fizycznie, jak i psychicznie (emocjonalnie). W tym drugim aspekcie lider pomaga podwładnym radzić sobie z ich niepokojem

emocjonalnym i problemami osobistymi. Greenleaf wskazał, że mentalne „uzdrowienie" jest procesem dwukierunkowym – pomaga zarówno liderom, jak i ich podwładnym;

4. Samoświadomość – umiejętność spojrzenia na siebie i swoje zachowania, zrozumienie swoich emocji i uświadomienie sobie własnego wpływu na innych;
5. Perswazja – jest jasną i trwałą formą komunikacji zachęcającą ludzi do działania – w przeciwieństwie do przymusu, wynikającego z pozycji władzy lidera, perswazja zmienia nastawienie zwolenników poprzez użycie łagodnych argumentów;
6. Konceptualizacja – to zdolność jednostki do stania się wizjonerem organizacji, zapewniającym jasne wskazanie kierunku – daje to zwolennikom możliwość spojrzenia na codzienne obowiązki poprzez pryzmat całej organizacji i jej misji w szerszym ujęciu;
7. Dalekowzroczność – umiejętność przewidywania nadchodzących wydarzeń na podstawie dotychczasowych doświadczeń – dla Greenleafa umiejętność ta miała wymiar etyczny – odnosiła się przede wszystkim do rozumienia konsekwencji swoich decyzji i odpowiedzialności za ich następstwa;
8. Zarządzanie/władanie (*stewardship*) – branie odpowiedzialności nie tylko za działania i wyniki zespołu, ale także za ludzi, których powierzono do dyspozycji;
9. Zaangażowanie w rozwój ludzi – traktowanie każdego podwładnego w sposób podmiotowy, dostrzegając nie tylko jego namacalny wkład w organizację, ale także jego osobiste wartości i przekonania. Według Greenleafa, zaangażowanie lidera przybierać może różne formy, jak choćby zapewnienie możliwości rozwoju kariery podwładnych, pomoc w nauce nowych umiejętności czy angażowanie ich w proces podejmowania decyzji;
10. Budowanie wspólnoty – integrowanie ludzi o różnych potrzebach w jedną społeczność, której członkowie wzajemnie sobie ufają i się wspierają, gdzie czują się bezpiecznie, a jednocześnie mają możliwość wyrażenia swojej indywidualności.

Przywództwo służebne, podobnie jak wiele innych podejść, osadzone jest w określonym kontekście organizacyjnym, jednak w tym przypadku ma ono charakter szczególny. Normy moralnego i etycznego postępowania, kreowane przez kulturę organizacji, mają tu wartość nadrzędną wobec wszystkich innych czynników organizacyjnych. Wszelkie działania lidera akcentują znaczenie tych norm i wynikają z poczucia sprawowania osobistej misji (Northouse, 2016; Yukl, 2002; Poon, 2006). Sprawowanie przywództwa służebnego doprowadzić miało w przekonaniu Greenleafa do rozwoju podwładnych w duchu odpowiedzialnej służby innym, a tym samym wykreowania ogólnej wartości dla społeczeństwa. Ze względu na charakter

wyznawanych norm, przywództwo służebne rozpatrywane jest często w kontekście mentoringu (Liden i in, 2014).

3.4. Pojęcie i znaczenie kompetencji przywódczych

Wokół pojęć kompetencji, kwalifikacji i umiejętności rozpowszechniło się wiele wątpliwości związanych z ich jednoznacznym zdefiniowaniem. Może mieć to związek z praktyką zamiennego stosowania określeń menedżer, kierownik, lider, odnoszących się do zakresów ich kompetencji (Ornarowicz, 2008). W okresie poprzedzającym lata 80., zamiennie do współczesnej definicji „kompetencji", w literaturze przedmiotu powszechnie stosowano terminy „umiejętności" i „zdolności" (Walkowiak, 2004). Współcześnie natomiast wielu autorów publikacji w zakresie zarządzania, dla podkreślenia różnic w definiowaniu kompetencji i umiejętności, wskazuje, że kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności i zdolności, a samo posiadanie umiejętności nie przesądza jeszcze o posiadaniu kompetencji (Król, 2013). Ponadto kwalifikacje, wiedza czy kompetencje, bez względu na ich definicję, stanowią immanentną część jednostki ludzkiej (Karwala, 2009).

W literaturze odnaleźć można dwa nurty w definiowaniu terminu kompetencje. Pierwszy wiąże kompetencje z zakresem formalnych uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, właściwych dla stanowisk wszystkich szczebli: zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników wykonawczych (Nogalski, Śniadecki, 1998). Podejście to nie jest jednak przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu. Drugi nurt traktuje kompetencje jako osobistą właściwość jednostek, np. jako „zdolność do wykonania czegoś dobrze" lub „ważną umiejętność potrzebną do wykonania pracy" (Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus, dostęp on-line). Literatura, w tym drugim znaczeniu, definiuje kompetencje wielorako. Powszechnie stosowane definicje zaprezentowane zostały w tabeli nr 2.

Tabela 2. Zestawienie definicji kompetencji

Źródło	Definicja
McClelland D.C. (1973)	Kompetencje to charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności (Knowledge, Skills, Abilities) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy. Kompetencje wskazują na (pozwalają przewidzieć) przyszłą efektywność pracy. Są uzupełniające w stosunku do wiedzy i postaw pracowników.

Boyatzis R. (1982)	Kompetencja oznacza trwałą, wewnętrzną właściwość danej osoby (motywy, cechy, umiejętności, postrzeganie samego siebie, rola społeczna, wiedza), odzwierciedlającą się w efektywnych i/lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy. To także potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki.
Dubois D.D. (1993)	Kompetencje to zdolność pracownika do osiągnięcia lub przewyższenia wymagań stanowiska pracy dla osiągania oczekiwanego poziomu jakościowego w warunkach ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji.
Armstrong M. (2001)	Kompetencje dotyczą głównie efektów działania. Związane są bezpośrednio z czynnikami przyczyniającymi się do osiągnięcia wysokiego poziomu wkładu poszczególnych osób i efektywności organizacji. Związane są z kluczowymi aspektami zachowania, które wyróżnia działanie skuteczne i mniej skuteczne. Kompetencje obejmują takie cechy, jak umiejętności interpersonalne, przywództwo, umiejętności analityczne i orientacja na osiągniecia.
Borkowska S. (2001)	Kompetencje to zachowania odróżniające pracowników w różnych sytuacjach zawodowych, zdeterminowane przez wykorzystaną przez nich wiedzę i umiejętności oraz przez postawy i motywacje. Znajomość kompetencji pracownika pozwala przewidywać jego zachowania (i ich skutki) w nowych sytuacjach.
Kossowska M., Sołtysińska I. (2002)	Podstawą kompetencji jest wiedza rozważana na trzech poziomach: 1) wiedza w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – wiem „co"), 2) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „jak" i potrafię), 3) postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).
Woodruffe C. (2003)	Zestaw zachowań, które człowiek musi wykazywać, aby kompetentnie realizować zadania.
Friensen N., Anderson T. (2004)	Kompetencje są definiowane jako zintegrowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, wartości, doświadczenia, kontaktów, zewnętrznych zasobów wiedzy i narzędzi rozwiązywania problemów, wykonywania różnych rodzajów aktywności lub radzenia sobie w danej sytuacji.
Oleksyn T. (2006)	Kompetencje obejmują ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne. Szeroki zakres wiedzy, umiejętności, czy też odpowiedzialności (postaw) lub uprawnień człowieka do działania.
Walkowiak R. (2007)	Kompetencje to wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych.

Dubois D.D., Rothwell W.J. (2008)	Kompetencje to narzędzia wykorzystywane przez pracowników na wiele różnych sposobów w celu wykonania poszczególnych zadań lub prac. Mieszczą się tu: wiedza i umiejętności, ale także bardziej abstrakcyjne rodzaje kompetencji – cierpliwość, wytrwałość, elastyczność i pewność siebie. Kompetencje są niezbędne do wykonywania wszelkiego rodzaju prac.
Sajkiewicz A. (2008)	Kompetencje to zespół wiadomości, doświadczenia, umiejętności, uzdolnień, wartości i postaw.
Dessler G. (2009)	Kompetencje to dające się udowodnić cechy osoby, które umożliwiają działanie i wymagają wiedzy, umiejętności i zachowań ułatwiających pracownikom osiągać wyniki.
Kocór M., Strzebińska A. (2010)	Kompetencje, w przyjętym znaczeniu, to wiedza, umiejętności i postawy związane z wykonywaniem określonych czynności niezależnie od tego, w jakim trybie zostały nabyte i czy są potwierdzone w wyniku procedury walidacyjnej. Kompetencje zawodowe to wiedza, umiejętności i postawy określone przez specyfikę pracy w danym zawodzie.
Bilans Kapitału Ludzkiego (2011)	Kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy, które odzwierciedlone są w działaniu.

Źródło: Sienkiewicz, 2013, s. 15-16; Armstrong, 2001, s. 243

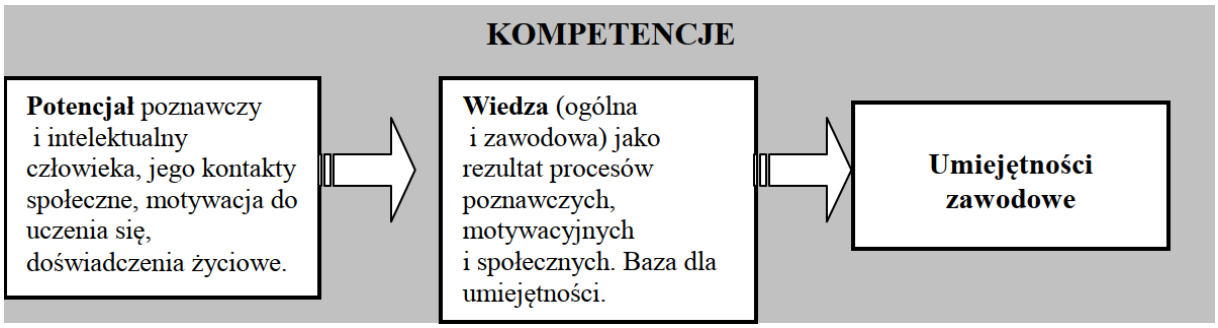
J. Orczyk (2009), czy J. Tokar (2013) podsumowują, że „kompetencje" to pewnego rodzaju zbiór zdolności umożliwiających efektywne wykonywanie pracy, osiąganie celów organizacji przy wykorzystaniu umiejętności danej jednostki do zastosowania posiadanej wiedzy w sytuacjach zawodowych. J. Tokar uzupełnia, że w zasadzie wszystkie umiejętności jednostki mogą być kompetencjami, gdy są wykorzystywane w sposób skuteczny i zgodny z celami organizacji.

Spośród wielu definicji kompetencji najszerszą i jednocześnie najbardziej użyteczną z punktu widzenia niniejszego opracowania, jest definicja przyjęta przez Komisję Europejską, przytaczana także przez wielu autorów z obszaru nauk o zrządzaniu i jakości. Wskazuje ona na kompetencje jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw (Komisja Europejska, 2007; Filipowicz, 2004; Kanarski i Turek, 2009; Nogalski i Śniadecki, 1998; Sitko-Lutek, 2013). W tym kontekście:

- Wiedza to zgromadzone i usystematyzowane informacje. Jest ona skutkiem procesu myślenia i potencjału poznawczego, w którym posiadane informacje są weryfikowane pod kątem możliwości ich praktycznego wykorzystania. W tym ujęciu wiedza definiowana jest przez zdolność jednostki do interpretowania informacji poprzez nadawanie jej znaczeń (Jabłoński, 2009). Posiadany przez lidera zasób wiedzy powinien mieć charakter interdyscyplinarny, możliwie jak najszerszy, zależny od szczebla

zarządzania (Nogalski, Śniadecki, 1998). Według J. Moczydłowskiej (2011) zdolność do przyswajania i rozwijania wiedzy jest skutkiem zdolności poznawczych i intelektualnych jednostki oraz jej wewnętrznych motywacji. Tak przyswojona wiedza staje się w dalszej kolejności podwaliną dla nabywania nowych umiejętności. Zależność tę prezentuje rysunek 4.

Rys. 4. Wiedza jako składnik kompetencji indywidualnych



Źródło: Moczydłowska, 2011, s. 537

- Umiejętności są skutkiem posiadanej wiedzy i motywacji do jej wykorzystania (Moczydłowska, 2011). U. Ornarowicz (2008) wskazuje, iż jest to niejako wiedza praktyczna (tzn. „wiedzieć jak"), przy czym, co istotne, umiejętności nie odnoszą się do chęci realizacji określonego działania, a jedynie do posiadania zasobu informacji, jak je należy wykonać. Stanowi więc potencjał do realizacji zadania. Autor utożsamia dodatkowo pojęcie umiejętności z posiadanymi przez jednostkę kwalifikacjami rozumianymi nieco szerzej. Podobnie wskazują Nogalski i Śniadecki (1998), wiążąc umiejętności fachowe (zawodowe) z kwalifikacjami kierowniczymi, które umożliwiają wykonanie podstawowych funkcji kierowniczych, w tym m.in. planowanie i organizacja oraz motywowanie podwładnych. Umiejętności mogą i powinny być rozwijane zarówno w procesie uczenia się teoretycznego (zdobywania wiedzy), jak i praktycznego (gruntowanie określonych zachowań) (Rakowska i Sitko-Lutek, 2000).
- Postawa jest składnikiem osobowości wyrażającym się w skłonności do zachowania się w określony sposób wskutek odebrania określonych bodźców (Jabłoński, 2009). Jest to także pewne odniesienie emocjonalne, czyli trwała skłonność do określonego wartościowania danego obiektu (Wojciszke, 2009). Związana jest z określonymi cechami osobowości lidera, umożliwiającymi mu wykorzystanie zasobów umiejętności interpersonalnych i zachowań o wysokim poziomie etycznym wobec podwładnych (Nogalski, Śniadecki, 1998). W kontekście pozostałych elementów postawa jest

czynnikiem sprawczym – motywacją bądź chęcią do wykorzystania w działaniu posiadanych wiedzy i umiejętności (Kanarski i Turek, 2009).

Przytoczona definicja kompetencji znajduje szerokie odniesienia do teorii zarządzania organizacją i przywództwa. A. Sitko-Lutek, przywołując definicję kompetencji menedżerskich R. E. Boyatzisa (1982) wskazuje, że jest to „różnica poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą" (Sitko-Lutek, 2013, s. 144). Autorka uznała przy tym, że sprawność menedżerska, która decyduje o najlepszym wykonaniu zadania, jest determinowana przez zakres posiadanej przez jednostkę wiedzy (na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i zdobyte doświadczenie) oraz – co ważniejsze – umiejętność i motywację ich wykorzystania. Tym samym, w ocenie autorki, poziom kompetencji jednostki zależał będzie bezpośrednio od postawy jednostki i motywacji do umiejętnego wykorzystania posiadanych zasobów osobistych. Podobnie twierdzą B. Nogalski i J. Śniadecki, którzy kompetencje kierownicze określili jako „wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązania problemu zawodowego", podkreślając jednocześnie znaczenie możliwości (chęci) wykorzystania tych atrybutów przez kierownika (Nogalski, Śniadecki, 1998, s. 100).

Kompetencje przywódcze są więc niejako uzewnętrznieniem w działaniu zintegrowanego systemu posiadanych przez jednostkę (lidera) cech osobowości, zdolności i nabywanej wiedzy (Kanarski, 2005), co stanowi jednoznaczne nawiązanie do założeń teorii umiejętności Mumforda i współpracowników (2000). Przejawem tych kompetencji, według niektórych badaczy, są pewne zachowania kierownika wobec swoich podwładnych, na podstawie których może być uznany za lidera (Sidor-Rządkowska, 2016; Kanarski, 2005). Zachowania te, aby rozpatrywane mogły być w kategoriach kompetencji lidera, nawiązywać powinny do relacji ze swoimi zwolennikami i kontekstu sytuacyjnego. Dzięki bardziej lub mniej świadomym zachowaniom (lub stosowaniu wzorców zachowań), które można zdefiniować jako przywódcze, liderzy mogą wywierać wyjątkowy wpływ na swoich zwolenników i w rezultacie doprowadzić do realizacji celów organizacji, co stanowi istotę przywództwa.

Analizując kompetencje z punktu widzenia efektywności funkcji zarządzania, istotne staje się także zwrócenie uwagi na ich dopasowanie do wymogów danego stanowiska kierowniczego, wynikające z potrzeb samej organizacji. Realizowane jest to za pomocą opisu ról i profili (modeli) kompetencji kierowniczych zawierających oczekiwania formułowane wobec kierowników i umożliwiające ocenę efektywności na stanowisku pracy (Borkowska, 2006; Sienkiewicz, 2013). Zdaniem M. Juchnowicz i Ł. Sienkiewicza (2006) profile kompetencji są odzwierciedleniem kompetencji wymaganych dla poszczególnych stanowisk

lub ról organizacyjnych. Profile kompetencyjne są narzędziem szeroko wykorzystywanym w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Mają zastosowanie przy planowaniu zatrudnienia, jak i rekrutacji czy selekcji na stanowiska, ponieważ umożliwiają dokonanie obiektywnej i wystandaryzowanej oceny kompetencji. Mogą być także wykorzystane w procesie tworzenia i wdrażania systemów rozwoju kompetencyjnego w organizacjach (Wojtas-Klima, 2014). Profile kompetencji wymaganych od funkcjonariuszy na stanowiskach kierowniczych w polskich służbach policyjnych, zostały szczegółowo opisane w rozdziale 4.

3.5. Kluczowe kompetencje liderów w służbach policyjnych na świecie

Kwestie kompetencji liderów organizacji typu policyjnego, postrzeganych jako przywódcze były w tym środowisku przedmiotem kilku badań na świecie (Murphy, 2008). W ich wyniku zidentyfikowano atrybuty, które najlepiej odpowiadają specyficznym potrzebom organów ścigania. W jednym z badań przywództwo zostało wskazane jako najważniejsza umiejętność kierowników organizacji policyjnych, pomimo że autor badań nie zdefiniował tego pojęcia. Jako następne zostały wskazane umiejętności: komunikacji, podejmowania decyzji i organizacyjne (Dantzker, 1996). Z kolei Gaston (1997) – opierając się na danych pochodzących z badania próby 148 kierowników i 364 funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych podlegających tym kierownikom na różnych poziomach w hierarchi organizacji wysnuł wniosek, iż pewne cechy, takie jak: umiejętność zarządzania, umiejętności poznawcze czy elementy osobowości „typu A" (wyrażone poprzez cechy: funkcjonowanie w ciągłym pośpiechu, robienie kilku rzeczy na raz, rozmyślanie o kolejnych punktach na liście „do zrobienia"), były znacznie bardziej rozpowszechnione wśród populacji liderów uważanych za skuteczniejszych. W badaniu Gastona rzadziej występowały także inne cechy właściwe dla liderów: zdolność krytycznego myślenia, zaangażowanie w karierę, kreatywność, chęć konkurowania, wigor, ambicja, stabilność emocjonalna, towarzyskość, poczucie własnej wartości i zdolność do samorozwoju. Podobna grupa cech, właściwych dla efektywnych kierowników, została zidentyfikowana przez O'Learyego i in. (2011) w badaniach fokusowych z wyższymi kierownikami kilku amerykańskich organizacji typu policyjnego i kooperującymi z nimi pracownikami podmiotów zewnętrznych. Uzupełniają ją jednak o dodatkowe cechy: uczciwość, silny charakter, moralność, silną osobowość przywódczą, dobrą komunikację. Schafer (2010) przebadał natomiast około 600 absolwentów FBI National Academy i wskazał, że najczęściej obserwowane czynniki sukcesu skutecznych przywódców były ściśle powiązane z ich osobowością i umiejętnościami interpersonalnymi, takimi jak: dbanie o podwładnych,

komunikacja, wysoka etyka pracy. Rzadziej natomiast ze zdolnościami technicznymi, jak: kwalifikacje formalne i wiedza.

Kolejne badania w tym obszarze rozszerzają katalog kompetencji właściwych dla liderów służb policyjnych. W wyniku przeglądu tych badań wyszczególnić można dwanaście najważniejszych kompetencji (za: Pearson-Goff i Herrington, 2013, s. 12-24):

Etyczna postawa

Znaczenie postawy etycznej zauważano w literaturze już wielokrotnie, także w Polsce (np. Pawłowski, 2011). Uczestnicy badań definiowali je jako postawa przejawiająca się w poczuciu uczciwości oraz zdolności jednostki do generowania poczucia wiarygodności wśród podwładnych. Bycie etycznym oznaczało m. in. przyjęcie określonego stylu przywództwa, np. przyjęcie postawy służebnej wobec swoich podwładnych, w której lider zaspokaja potrzeby podwładnych (Bryman i Stephens, 1996; Murphy i Drodge, 2004; Fleming, 2004; Schafer, 2008; 2009; 2010; Vito i in., 2011; O'Leary i in., 2011).

Wzór do naśladowania

W związku z reprezentowaną przez liderów postawą etyczną, byli oni także rozumiani jako wzór godny naśladowania. Wymagało to, w opinii badanych, przyjęcia przez liderów odpowiedzialności za rolę lidera i bycia obiektem, którego postawy i zachowania brane są za przykład dla innych. Niektórzy z badanych nazywali to wyidealizowanym wpływem, charakterystycznym dla przywództwa transformacyjnego odnoszącego się do zachowań, w których przywódca wzbudza dumę, wiarę i szacunek, ma zdolność dostrzegania tego, co jest ważne, i przekazuje sens wszystkich działań. Zauważono także, że modelowanie przez dowódcę oczekiwanego przez podwładnego zachowania, było jednym z kluczowych czynników, które wpłynęło na zachowanie tego podwładnego (Singer i Singer, 1990; Engel, 2000; Atwater i in., 2000; Densten, 2003; Murphy, Drodge, 2004; Johnson, 2006; Andreescu, Vito, 2010; O'Leary i in., 2011).

Komunikacja

Komunikację w tym przypadku definiowano nie tylko jako przepływ informacji wewnątrz organizacji, ale także wymianę z innymi, zewnętrznymi organizacjami. Funkcjonariusze wskazywali za ważną potrzebę wyjaśnienia motywów podejmowanych przez kierownika decyzji lub podjętych działań, przez co uzyskiwali wsparcie i zaangażowanie. Taka informacja zwrotna powiązana była także z silnym poczuciem szacunku ze strony oficerów wobec podwładnych. Komunikacja była również postrzegana jako ważny czynnik

determinujący zaangażowanie i wydajność członków organizacji (Bryman, Stephens, 1996; Dantzker, 1996; Beck, Wilson, 1997; Duncan i in., 2001; Densten, 2002; Murphy, Drodge, 2004; Silvestri, 2007; Schafer, 2008; 2010; Steinheider, Wuestewald, 2008; O'Leary i in., 2011; Dick, 2011).

Krytyczne i kreatywne myślenie

Kluczowe znaczenie dla osób postrzeganych jako przywódcy miała zdolność krytycznego, strategicznego i kreatywnego myślenia. Według jednego z autorów umiejętność krytycznego myślenia wymagała posiadania zdolności do definiowania problemów oraz dysponowania wiedzą i argumentami przy podejmowaniu decyzji w zakresie ich rozwiązania. Umiejętność rozwiązywania problemów była silnie powiązana z umiejętnością zawierania kompromisów oraz utrzymywania swoich decyzji w zgodzie z osobistymi i społecznymi zasadami moralnymi. Wzmacnia to przekonanie, że przywódcy potrzebują silnego poczucia moralnego (Gaston, 1997; Davies, 2000; Coleman 2008; Miller i in., 2009; Meaklim i Sims, 2011; O'Leary i in., 2011).

Podejmowanie decyzji

Zdolność podejmowania decyzji, która może być także traktowana bardziej jako zachowanie przywódcze niż cecha osobowa, odnosi się do możliwości decydowania prowadzącego do osiągnięcia zauważalnego rezultatu tego procesu – skutku w postaci choćby częściowego rozwiązania zagadnienia. Zdolność do podejmowania decyzji nie była w tym przypadku ograniczona rangą czy posiadanym stopniem, ale uzależniona od indywidualnych predyspozycji. Badanie ponadto wykazało, że sposób, w jaki przywódcy podejmowali decyzje, także miał wpływ na ich postrzeganie przez otoczenie. Liderzy postrzegani byli jako bardziej skuteczni, gdy nie uchylali się od odpowiedzialności za swoje decyzje oraz nie opóźniali ich w czasie. Badania dowiodły, iż istotne jest także nie tyle podjęcie decyzji samej w sobie, co umiejętność odpowiedniego argumentowania przy podejmowaniu niepopularnych i trudnych, ale koniecznych decyzji. Poza tym, podejmując decyzje, oficerowie policji wskazywali, że proces skutecznego wprowadzania zmian nie może być osiągnięty tylko przy pomocy władzy formalnej rozumianej jako zwierzchnictwo, dowodzenie. Wszystkie decyzje muszą być szeroko konsultowane i argumentowane, co angażuje w proces decyzyjny wszystkich zainteresowanych. Nadto włączenie funkcjonariuszy w proces decyzyjny doprowadzało do większej satysfakcji z pracy oraz zwiększonego zaangażowania funkcjonariuszy w realizację zadania (Dantzker, 1996; Metcalfe i Dick, 2000; Atwater i in., 2000; Densten, 2003; Murphy i Drodge, 2004; Schafer, 2008; 2010; Andreescu, Vito, 2010; Dick, 2011).

Zaufanie i wiarygodność

Zaufanie i wiarygodność były często wymieniane jako ważne cechy lidera policyjnego. W tym sensie budzenie zaufania było definiowane zarówno jako cecha osobowa, jak i działanie przywódcy. Zwrócono także uwagę na silną potrzebę tworzenia i promowania zaufania nie tylko wewnątrz organizacji, ale także na zewnątrz – wobec społeczeństwa. Część badaczy doszła do wniosku, że zaufanie jest niezbędne do wykształcenia efektywnych relacji roboczych w policji oraz że na rozwój zaufania w relacjach organizacyjnych wpływ miała wiedza i doświadczenie lidera. Inni z kolei zwrócili uwagę, że rozwój zaufania był spowodowany silnie rozwiniętą komunikacją interpersonalną, stylem kierowania opartym o debatę i angażowaniem w proces podejmowania decyzji. Zaufanie było także definiowane przez pryzmat postaw lidera, takich jak uczciwość, wiarygodność i szacunek, co oznacza, że jest ściśle związane z jego etyką. Dzięki temu podwładni gotowi są podążać za wizją i kierunkiem swoich przywódców (Beck i Wilson, 1997; Atwater i in., 2000; Schafer, 2008; 2010; Wheatcroft i in., 2012).

Legitymacja do sprawowania funkcji

Pojęcie zaufania jest ściśle związane z umocowaniem w strukturze organizacyjnej, które daje liderowi uprawnienie do wprowadzenia zmian wewnątrz organizacji i sprawowania władzy nad jej członkami. Legitymacja w tym sensie wiąże się z wiarygodnością co do możliwości sprawczych jednostki w zakresie wprowadzania zmian (formalną prawomocnością), ale także – jak określił to Suchman (1995) – przekonaniem, że jego działania korespondują z systemem norm, przekonań i wartości, wyznawanych przez uczestników organizacji. Innymi słowy, podwładni dają legitymację do sprawowania funkcji, jeżeli wierzą, że lider może wpłynąć na kształt organizacji (gdy dysponuje odpowiednim zasobem władzy formalnej), a jego działania są społecznie słuszne (Duncan i in., 2001; Rowe, 2006; Silvestri, 2006; Schafer, 2008; 2010).

Rozwiązywanie problemów

Oczekiwaną konsekwencją umiejętności podejmowania decyzji okazała się umiejętność skutecznego rozwiązywania problemów, zarówno długoterminowych, jak i bieżących, pojawiających się nagle. Skuteczność w tym przypadku odnosiła się do wyboru przez lidera takiego rozwiązania, które dawałoby skutki w długiej perspektywie. Miało to doprowadzić do sytuacji, że dany problem już nie wystąpi w tej samej formule. Część badaczy zauważyła, że rozwiązywanie problemów powinno być działaniem opartym na współpracy z członkami zespołu. Tym samym dobrzy przywódcy angażują podwładnych w rozwiązywanie problemów

podobnie jak w procesie podejmowania decyzji (Davenport, 1999; Atwater i in., 2000; Davies, 2000; Davies i Thomas, 2003; Butterfield i in., 2004; Butterfield i in., 2005; Silvestri, 2007; Miller i in., 2009; O'Leary i in., 2011; Meaklim i Sims, 2011).

Tworzenie wspólnej wizji

Stworzenie wspólnej wizji – zwanej także w literaturze inspirującą motywacją – jest jednym z kluczowych działań liderów policyjnych. Obejmuje tworzenie, rozwijanie i dzielenie się wizją organizacji i tym samym kreuje dla swoich podwładnych pewne wyobrażenie wspólnego celu. Wpływa to na wzmocnienie poczucia sensu wykonywanej pracy. Kompetencja ta opiera się w dużej mierze na wysokorozwiniętych umiejętnościach komunikacyjnych, ponieważ wymaga od liderów informowania i komunikowania wizji i celów podwładnym, dzięki czemu wywołuje u nich pewien rodzaj zaangażowania afektywnego (Bryman i Stephens, 1996; Davies, 2000; Engel, 2001; Duncan i in., 2001; Murphy, Drodge, 2004; Butterfield i in., 2005; Schafer, 2008; Miller i in., 2009; Vito i Higgins, 2010; Andreescu i Vito, 2010; Steinheider i Wuestewald, 2008; O'Leary i in., 2011; Vito i in., 2011; Densten 1999; 2002; 2005).

Zwiększanie zaangażowania organizacyjnego

Zaangażowanie organizacyjne zostało zdefiniowane w badaniach jako stopień, w jakim jednostki identyfikują się ze swoją organizacją i jej celami oraz wykazują gotowość do zwiększania własnych wysiłków w działalność organizacji (zaangażowanie afektywne). Badania dowodzą także, że zaangażowanie organizacyjne, rozumiane jako identyfikacja jednostek z organizacją, stanowi silny i niezawodny czynnik predykcyjny zadowolenia z wykonywanej pracy, wydajności i retencji. Niektórzy badacze (np. Haberfeld i in., 2012; Pearson-Goff i Herrington, 2013) dowodzą, że niski poziom zaangażowania organizacyjnego stanowi istotny problem dla znaczącej ilości organizacji policyjnych na świecie. W celu zapobiegania bądź niwelowania tych zjawisk, autorzy proponują, by liderzy policyjni w codziennej służbie zachęcali do pracy zespołowej czy uczestnictwa w aktywnościach związanych z rozwojem osobistym. Oprócz tego, powinni również przekazywać konstruktywną informację zwrotną, udzielać pochwał, angażować podwładnych w proces podejmowania decyzji oraz prezentować zaufanie do personelu na arenie publicznej (na przykład w odpowiedzi na obniżające wiarygodność, nieprawdziwe relacje medialne) (O'Reilly, 1991; Beck, Wilson, 1997; Metcalfe i Dick, 2001; Densten, 2002; Cooper-Hakim i Viswesvaran, 2005).

Opiekowanie się podwładnymi

Troska o podwładnych – czasami określana jako zindywidualizowana uwaga – to kolejna ważna umiejętność liderów, szeroko postulowana w literaturze przedmiotu. Obejmuje sprawowanie przywództwa w odniesieniu do podwładnych, którzy traktowani są podmiotowo, indywidualnie. Definiowana była także jako szeroko rozumiane dbanie o interesy podwładnych wobec wyższego kierownictwa. Wymaga to od liderów poszukiwania i zapewniania możliwości rozwoju dla personelu, a także angażowania się w coaching i mentoring. Badania wskazują, iż równie ważna jest troska o komfort pracy, dobre samopoczucie podwładnych, okazywanie im współczucia i szacunku oraz dążenie do stworzenia więzi poprzez współpracę i modelowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (Singer, Singer, 1990; Moore, 1994; Bryman i Stephens, 1996; Densten, 1999; Metcalfe i Dick, 2000; Davies, 2000; Davies i Thomas, 2003; Butterfield i in., 2004; Murphy, Drodge, 2004; Andreescu i Vito, 2010; Schafer, 2010; Vito i Higgins, 2010).

Wprowadzanie i zarządzanie zmianami

Wprowadzanie i zarządzanie zmianami wynika z przekonania, że liderzy nie uznają *status quo* i dążą do nieustannego wprowadzania coraz korzystniejszych dla organizacji zmian. Przy czym zmiany nie dotyczą wyłącznie najwyższego szczebla w hierarchii, ale całej organizacji. Od umiejętności przyjęcia przez lidera nowych ról, takich jak agent zmiany, facylitator czy motywator, oraz jego zdolności do wywierania wpływu na innych uczestników formacji zależy powodzenie wszelkich działań związanych ze zmianami. Jeden z badaczy poczynił dodatkowo uwagę, że wzmocnienie organizacji policyjnych w procesie nieustannej zmiany w dużej mierze zależy także od umiejętności liderów w zakresie zarządzania, angażowania i monitorowania (kontrolowania) podległych pracowników (Bryman i Stephen, 1996; Densten, 1999; Davies, 2000; Fleming i Lafferty, 2000; Duncan i in., 2001; Butterfield i in., 2004; Vito i in., 2005; Brodeur, 2005; Clarke 2006; Silvestri, 2007; Steinheider i Wuestewald, 2008; Schafer, 2009; Miller i in., 2009).

Przytaczane wyżej badania przeprowadzone były w kilkunastu organizacjach policyjnych na świecie (m. in. Australii, Kanadzie, Nowej Zelandii, USA, Wielkiej Brytanii). Zwracają one uwagę, iż zakres cech czy umiejętności, przez pryzmat których postrzega się kierowników policyjnych jako sprawnych liderów, determinowany jest przez wiele zmiennych czynników, takich jak: lokalna kultura, system wartości reprezentowany przez funkcjonariuszy czy nawet sposób zorganizowania formacji policyjnej.

3.6. Podsumowanie rozdziału

Światowa literatura dosyć wyraźnie wskazuje na potrzebę zwrócenia uwagi na kwestię kompetentnych kadr w służbach policyjnych. Nie tylko w kategoriach wykształcenia czy kwalifikacji zawodowych, lecz także w obszarze tzw. kompetencji miękkich. Ma to swoje odzwierciedlenie w zmieniającym się podejściu do zarządzania w tych organizacjach, w którym dowódca nie jest już wyłącznie zwierzchnikiem dla swoich podwładnych, a staje się ich partnerem.

Zawężając rozważania nad kompetencjami przywódczymi na grunt polskiej Straży Granicznej należy wskazać, że według niektórych badaczy podstawową kompetencją lidera w organizacji mundurowej jest jego autorytet nieformalny, mający wpływ na kształtowanie kultury współpracy. Jego podstawą są m. in. (Młodzik, 2018 s. 167, Młodzik, 2021 s. 54 za: Iwaszkiewicz, 2015):

- zasób wiedzy i kompetencji fachowych uzasadniających kierowniczą rolę w zespole;
- zachowanie w sytuacji zagrożenia;
- wyróżniający poziom moralny;
- integrowanie wokół zadań;
- pozycja formalna i kultura osobista;
- motywowanie do pracy;
- dbanie o potrzeby pracowników;
- jasne formułowanie poleceń;
- odpowiednie formy zachowań w kontaktach biznesowych i towarzyskich;
- poświęcanie czasu podwładnym, osobisty kontakt;
- umiejętność przygotowywania i przeprowadzania spotkań, odpraw;
- zachowanie wiarygodności.

4. Uwarunkowania rozwoju kompetencji przywódczych

4.1. Perspektywa organizacyjna

Literatura przedmiotu dostarcza znaczną ilość wielorakich opracowań, mających na celu wsparcie organizacji we wdrożeniu skutecznych rozwiązań doskonalących ich liderów. Z drugiej strony liczne badania dowodzą jednocześnie, że działania organizacji związane z doskonaleniem liderów wypadają zaskakująco niekorzystnie. Zauważają to m. in. Cohen i Tichy (1997), którzy jako możliwe przyczyny takiego stanu rzeczy, wskazują problem nadmiernej teoretyczności zagadnień związanych z przywództwem, schematyzm i konwencjonalizm działań, a także fakt, że strategie rozwojowe zwykle są słabo powiązane z potrzebami organizacji, czy z przygotowaniem liderów do radzenia sobie z wyzwaniami. Wychodząc naprzeciw tym niedomaganiom, R. Fulmer i J. Bleak (2007), na podstawie przeglądu badań, wskazują pięć głównych zasad skutecznego rozwijania potencjału liderów w ramach organizacji:

- zaprojektowanie kompleksowej strategii rozwoju przywództwa;
- zintegrowanie działań rozwojowych liderów z innymi procesami organizacji i połącznie ich z jej wynikami;
- rozpoczęcie działań na najwyższych szczeblach organizacji i wdrażanie ich stopniowo coraz niżej w strukturze aż do najniższego szczebla;
- pryncypialność w podejściu do realizacji wszelkich zaplanowanych działań rozwojowych;
- wskazanie liderów i organizację jako odpowiedzialnych za efekty wdrożenia programu doskonalenia.

Według tych badaczy organizacje, które z powodzeniem realizują programy doskonalenia liderów, tworzą standardy działań, wypracowują dobre praktyki i tworzą stosowną dokumentację - obejmujące całą organizację. Oznacza to, że strategie rozwojowe muszą mieć charakter stałego procesu oraz możliwie najgłębiej przenikać przez wszystkie poziomy organizacji. Autorzy podkreślają także, że każdy program rozwojowy, jeśli ma być skuteczny, musi być realizowany konsekwentnie i permanentnie, musi stać się elementem strategii organizacji, częścią jej kultury organizacyjnej. Dlatego też strategia doskonalenia kompetencji przywódczych powinna być starannie zaplanowana i głęboko osadzona w szerszym kontekście funkcjonowania organizacji. Związane jest to z faktem, że gruntownie opracowane i dopasowane do potrzeb organizacji programy rozwojowe, pozwalają na bardziej precyzyjne

pomiary wyników, do jakich program miał się przyczynić, a tym samym pozwalają ocenić ich skuteczność. Integracja działań rozwojowych polega natomiast na połączniu w jeden kompleksowy układ systemów: oceniania, planowania, awansowania, wynagradzania, rotacji na stanowiskach czy szkoleń. Przewidywane efekty działań powinny być precyzyjnie zdefiniowane i wyraźnie zakomunikowane w całej organizacji (Karwala, 2009). Innym istotnym elementem, przyczyniającym się do poprawy skuteczności działań rozwojowych, jest odpowiedzialność wszystkich uczestników organizacji za proces zmiany kultury organizacyjnej, będącej efektem, ale także nieodłącznym elementem procesu wdrożenia programu. W szczególności obowiązek ten spoczywa na świadomych zmian liderach. Warunkiem pozwalającym spełnić ten postulat jest ciągłe monitorowanie działań liderów oraz ocena ich wyników (w tym także procesu uczenia się i związaną z tym analizę i ewaluację). Umożliwia to stałe zwiększanie motywacji do doskonalenia kompetencji wśród uczestników organizacji. Istotne jest także umożliwienie liderom wykorzystania w codziennej praktyce wiedzy i umiejętności zdobytych podczas różnego rodzaju seminariów, kursów czy sesji mentoringowych. Brak takiej możliwości doprowadzić może do zaniku nabytych kompetencji (Zenger i in., 2009).

Innym przejawem realizacji powyższych zasad mogą być postulaty głoszone m. in. przez W. Rothwella i H. Kazanasa, według których doskonalenie liderów powinno rozpoczynać się od właściwie zaprojektowanego procesu rekrutacji i selekcji na stanowisko kierownicze. Rzecz w tym, aby już nowo zatrudnieni menedżerowie wstępnie posiadali predyspozycje, odpowiadające potrzebom stanowiska, korespondujące z celami organizacji (za: London, 2002). Tym samym wydaje się uzasadnione, aby nie ograniczać kręgu beneficjentów programów doskonalenia jedynie do obecnych kierowników, ale włączyć w proces doskonalenia także innych pracowników. London (2002) wskazuje przy tym, że działaniami prorozwojowymi należy objąć wszystkich członków organizacji, a nie tylko najbardziej utalentowane jednostki. W podobnym tonie wypowiada się także N. Tichy, wskazując, że osiągnięcie sukcesu przez organizacje jest w znacznej mierze uzależnione od tego, jak wielu liderów posiadają one na wszystkich szczeblach swoich struktur (za: Allio, 2003). Wobec tego rozwiązaniem optymalnym dla organizacji byłoby objęcie programem doskonalenia w pierwszej kolejności liderów stojących najwyżej w hierarchii i stopniowe schodzenie na coraz niższe szczeble. Właściwym byłoby tu także wykorzystanie efektu rozszerzania i transferu efektów programu na kolejnych pracowników niżej w hierarchii (coachingu, mentoringu, multiplikacji wiedzy) (Cacioppe, 1998).

4.2. Doskonalenie liderów – założenia ogólne

Jak wskazano wcześniej, w nurcie badań nad przywództwem w organizacji zasadniczo dominują dwa podejścia do atrybutów charakteryzujących lidera: pierwsze, zakładające, że cechy przywódcze są uwarunkowane genetycznie (wrodzone), a tym samym niemożliwe do wykształcenia (m.in. teoria cech) oraz drugie, wskazujące umiejętności przywódcze jako przymioty podatne różnym formom kształtowania (m. in. Levine, 2008; Hoffman i in., 2011; Karaszewski, 2008; Katz, 1974; Mumford i in., 2000). Jeszcze inni badacze wyrażają pogląd pośredni i dowodzą, że przewodzenia nie da się w pełni nauczyć, natomiast można się w tym obszarze doskonalić (Pyżalski, 2014; Crosby, 1997). Spór na tym gruncie wciąż trwa, niemniej większość badaczy wskazuje, iż umiejętności i zachowań przywódczych można się nauczyć (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn, Lyons, 2011; Drucker, 2017; Parks i in., 2007). Zaproponowana przez M. D Mumforda i in. (2000) teoria przywództwa oparta na umiejętnościach zakłada, że na efektywność przywódcy mają wpływ zarówno indywidualne atrybuty osobowościowe, mające swoje źródła w teorii cech, jak zdolności poznawcze, osobowość, wewnętrzna motywacja. Te z kolei prowadzą do rozwoju kompetencji przywódczych, takich jak: wiedza, umiejętności rozwiązywania problemów czy inteligencja społeczna. Opisywane dalej w literaturze przedmiotu możliwości rozwoju tych umiejętności wskazują, że pewne zestawy przymiotów liderów można rozwijać w toku specjalistycznych treningów. Inne zaś wymagają wpływu czynników zewnętrznych, takich jak doświadczenie zawodowe i wpływ środowiska. Aby je rozwijać, należy poszukiwać innych metod (Day, 2011; Mumford i in. 2000; Wolniak, 2012). Inni badacze podkreślają znaczenie wpływu środowiska i wychowania na cechy charakteru jednostki (Littrell, 2013). Niektóre przymioty osobowe, charakterystyczne dla przywództwa, mogą się kształtować w młodym wieku, podczas gdy inne są w stanie dobrze rozwinąć się dopiero w dorosłym życiu (Green i Roberts, 2012). Odpowiednio zaprojektowany program treningowy może zrekompensować niedostatki w zakresie osobowości, charakteru lub poprawić pewne umiejętności, zwiększając tym samym zdolność jednostki do podjęcia w przyszłości roli lidera w organizacji (Frimpon, 2012).

Nawiązując do powyższych rozważań, na potrzeby prowadzonego badania przyjmuję definicję „rozwoju kompetencji" lidera jako proces, w którym „poszerzane są możliwości jednostki do bycia efektywnym w rolach i procesach przywódczych" (McCauley, Velsor 2010, s. 2).

Literatura rozróżnia definicje „rozwoju lidera" i „rozwoju przywództwa", podkreślając, iż pierwsza definicja skupiona jest wokół osobistego rozwoju jednostki – lidera. Reprezentuje

inicjatywy doskonalące na poziomie indywidualnym, podczas gdy rozwój przywództwa opiera się na bardziej zintegrowanym podejściu, kładącym nacisk na relacje pomiędzy liderami, zwolennikami i koncepcjami na temat przywództwa (Iles i Preece, 2006; Riggio, 2008). Wobec tego należy uznać, że rozwój liderów dotyczy zarówno cech czy kompetencji jednostki, jak i procesów organizacyjnych związanych z przywództwem. Odnosi się przede wszystkim do rozwijania kompetencji osobistych i społecznych, w tym także do postaw jednostek, oraz pogłębiania wiedzy istotnej z punktu widzenia prawidłowych relacji z innymi (Karwala, 2009).

Wraz z ewolucją teorii przywództwa zmieniało się również podejście do tematu rozwoju przywództwa, zwracając się w kierunku rosnącego przekonania, że umiejętności bycia „dobrym" liderem można się nauczyć poprzez realizację różnych form doskonalenia. Jednak, jak zauważa Seijts (2014), doskonalenie przywództwa w gruncie rzeczy opiera się na rozwijaniu charakteru osoby aspirującej do roli lidera, a nie uczeniu jej, jak przewodzić. Rozwój charakteru (realizowany np. poprzez afektywne metody nauczania, czyli związane z psychologią i emocjami) opiera się w znacznej mierze na konstruktywistycznych i transformacyjnych teoriach uczenia się, które zachęcają do krytycznej refleksji i nowych spostrzeżeń. Na przykład Allen (2008) przekonuje, że poprzez inicjatywy rozwoju przywództwa często zachęca się liderów do uświadomienia sobie ich uprzedzeń i słabości, co potencjalnie prowadzi do tworzenia nowych spostrzeżeń, aby stać się bardziej samoświadomym i zmieniać swoje zachowania na lepsze. Opisany w ten sposób model samodoskonalenia jest nie tylko działaniem podejmowanym w ramach formalnego programu szkoleniowego, ale refleksyjnym procesem doświadczania przez całe życie. Podejście to wpisuje się w nurt badań traktujący rozwój przywództwa jako nieustanne doświadczanie realizowane wieloma metodami zarówno ustrukturyzowanymi i formalnymi, jak i nieformalnymi, a także w formalnym środowisku akademickim lub poza nim (Jordan i in., 2009). Jak przekonuje Kramer (2008) czy Marquardt i in., (2009), refleksyjność i szeroki horyzont myślenia najsilniej mogą być rozwijane poprzez doświadczenie – praktykę w działaniu nazywaną w literaturze „uczeniem się poprzez działanie". Zasadniczym elementem tego podejścia, szczególnie w kontekście programów doskonalenia przywództwa, jest podejmowanie wyzwań zawodowych często wspieranych przez trenera, co prowadzić ma do aktywnej refleksji (Mccauley i Velsor, 2010). Jak podkreśla Kramer (2007), podejście to jest z powodzeniem stosowane w sektorze publicznym jako narzędzie służące do rozwoju inteligencji emocjonalnej i zdolności przywódczych. Skuteczność tej koncepcji w środowisku służb policyjnych została potwierdzona w badaniach (m. in. Oliva i Compton, 2010).

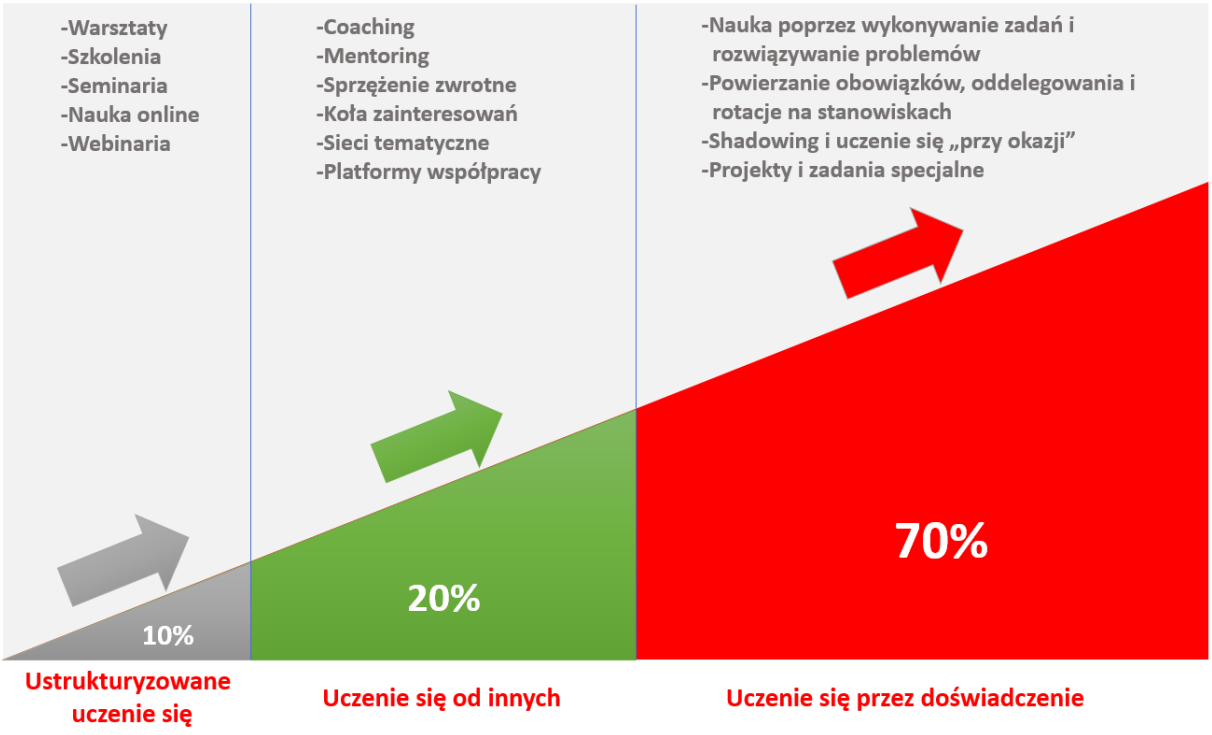
Jeszcze jednym, istotnym elementem doskonalenia liderów, wydaje się być idea samoistnego rozprzestrzeniania się wartości reprezentowanych przez przywództwo na innych członków organizacji w formie niepisanego zobowiązania. Zaproponowana przez J. Maxwella (2002, 2003) koncepcja polega na tym, że dobre wzorce zachowań i wartości (pochodzące np. z coachingu bądź mentoringu) przekazywane są dalej w organizacji, co pozwala każdemu jej członkowi zmierzyć się z rolą nieformalnego mentora wobec innych – kolejne osoby w organizacji stają się niejako naśladowcami ukształtowanego wcześniej ucznia. Autor wskazuje, że liderzy ukształtowani w ten sposób chętnie rozwijają innych do momentu osiągniecia pewnej dojrzałości, która umożliwia im przekazywanie przyswojonych wartości dalej. W podejściu tym podkreśla się, że liderzy, kształtując innych i dzieląc się z nimi wiedzą czy doświadczeniem, nie tylko czerpią satysfakcję z tego procesu, ale dodatkowo sami dalej się doskonalą (Mumford, 1998).

4.3. Struktura procesu doskonalenia

Efektywne doskonalenie kompetencji przywódczych wymaga integracji wielu różnych metod i technik wspierających rozwój potencjału osobistego jednostek. Rzeczą istotną jest, aby były one dopasowane do potrzeb i oczekiwań organizacji z jednoczesnym uwzględnieniem preferencji potencjalnych liderów. Literatura przedmiotu dostarcza wielu narzędzi doskonalenia kompetencyjnego. Jednym ze sposobów ich kategoryzowania może być klasyczna propozycja Armstronga (2001), który podzielił metody doskonalenia względem tego, czy są one stosowane na stanowisku pracy czy też poza nim. Do pierwszej grupy zaliczyć można m. in.: coaching, mentoring, demonstracje, instrukcje stanowiskowe, rotację stanowisk pracy lub planowe nabywanie doświadczenia. Do drugiej natomiast: treningi i szkolenia poza stanowiskiem pracy, gry decyzyjne, studia przypadków, wszelkie inne formy dokształcania o charakterze akademickim (wykłady, seminaria, prelekcje itp.) czy też samokształcenie. Armstrong wyróżnił jeszcze jedną kategorię metod doskonalących, które mogą być realizowane zarówno na stanowisku pracy, jak i poza nim. Związane są one ze zdobywaniem doświadczenia (a tym samym uczenia się) poprzez działanie. Źródłem doświadczeń pracownika stają się konfrontacje z realnymi problemami organizacji, jak i osobiste autopsje życia codziennego poza pracą. Tę kategorię metod należy więc uznać za nieformalną ze względu na brak strukturalizacji samego procesu doskonalenia (doświadczenia zdobywane są przez jednostkę niezależnie od okoliczności) – w przeciwieństwie do dwóch pierwszych kategorii, gdzie proces doskonalenia jest mniej lub bardziej ściśle zaplanowany, a więc formalny.

Integracja procesów doskonalenia na stanowisku pracy i poza nim w ramach jednego spójnego modelu wymaga pewnej formy ich strukturyzacji. Jednym z takich rozwiązań może być opracowana pod koniec lat 80. przez McCalla i współpracowników (1988) z Centre for Creative Leadership koncepcja współczynnika „70:20:10" w procesie doskonalenia, wykorzystywana w organizacjach jako wzorcowy model uczenia się i rozwoju (rysunek 5). Model ten wskazuje, że efektywne uczenie wymaga pewnej równowagi działań w procesie doskonalenia: uczenie się na podstawie doświadczenia poprzez integrację w miejscu pracy (70%), uczenie się od innych poprzez wzajemne relacje (20%), natomiast formalne nauczanie akademickie stanowi jedynie 10% ogółu przedsięwzięć w ramach doskonalenia. Model integruje różne narzędzia prorozwojowe, dzięki czemu może być dostosowany do różnych struktur organizacyjnych i strategii doskonalenia. Stanowi opozycję do tradycyjnego podejścia dydaktycznego, w którym instruktor/wykładowca przekazuje wiedzę w formie wykładu. Strategia ta koncentruje się raczej na sprawowaniu i budowaniu przywództwa w miejscu pracy oraz na głębokiej refleksji nad rolą lidera w organizacji i jego odpowiedzialnością.

Rys. 5. Model 70:20:10 w procesie doskonalenia kompetencyjnego



Źródło: Jennings, 2013, s. 11

Z uwagi na wymienione atrybuty model z powodzeniem wykorzystywany jest w strategiach doskonalenia kompetencji przywódczych w służbach policyjnych na świecie (np. Flynn i Herrington, 2015; Roberts, i in., 2016).

4.4. Doskonalenie związane ze stanowiskiem pracy

Mentoring i coaching

Coaching i mentoring to terminy często używane zamiennie w literaturze organizacyjnej z uwagi na podobieństwa obu procesów w wielu obszarach funkcjonalnych. Niektóre międzynarodowe organizacje, jak European Mentoring and Coaching Council (EMCC) wręcz traktują obie te role jako tożsame (EMCC Competence Framework Glossary V2, 2018). Dla wyraźnego rozróżnienia tych pojęć warto więc odwołać się do definicji coachingu dla kadry kierowniczej rozumianej jako „każda interwencja mająca na celu poprawę wyników kadry zarządzającej i wydajności organizacji" (Drodge i Murphy, 2002, s. 432) bądź też jako organizacyjny konsulting o silnych powiązaniach z poradnictwem i psychologią kliniczną (Rotenberg, 2000). W węższym znaczeniu coaching (ang. korepetycje, trenowanie) oznacza „interaktywny proces szkolenia przy wykorzystaniu metod związanych z psychologią oraz z realizowaniem procesu decyzyjnego do zaspokajania potrzeb, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania dla osiągnięcia celu" (Thorpe i Clifford, 2004. s. 17). Innymi słowy to forma „wsparcia danej osoby we wzmacnianiu i udoskonalaniu jej działań poprzez wzbudzenie refleksji nad tym, jak stosuje ona konkretną umiejętność i/lub wiedzę, (…) pomaganie w samodzielnym dokonaniu zamierzonej zmiany w oparciu o własne odkrycia, wnioski i posiadane zasoby" (Thorpe, Clifford, 2004. s. 17). Tak definiowany coaching ma szczególne zastosowanie w przypadku wprowadzania pracowników na nowe stanowiska pracy przez osoby starsze stażem.

Z kolei relacje mentorskie mają charakter raczej nieformalny i zwykle obejmują osobistą relację dwustronną opartą na lojalności i zaufaniu. Mają one zwykle na celu pomoc protegowanemu w wypracowaniu określonego wyniku organizacyjnego, często związanego z sukcesją na wyższe stanowisko (Gibb, 1999). D. Clutterbuck twierdzi, że „mentoring obejmuje coaching, bezpośrednią pomoc w rozwoju, doradztwo i nieformalną wymianę informacji" (za: Karwala, 2009, s. 73). Z tego punktu widzenia mentoring jest kategorią szerszą od coachingu z uwagi na fakt, iż dotyczy nie tylko doskonalenia konkretnych umiejętności i zachowań jednostki (jak jest to w przypadku coachingu), ale również odkrywania potencjału jednostki, inspirowania jej oraz rozwijania jej samoświadomości. Mentoring nie koncentruje się na rozwiązywaniu problemów na zasadach „tu i teraz", lecz na działaniach w szerokim horyzoncie czasowym (Kaye, Jordan-Evans, 2012). Dlatego też mentoring należy traktować jako działanie o dalekiej perspektywie – istotą jest tu bowiem głęboki rozwój protegowanego na wielu różnorodnych płaszczyznach, w szczególności w obszarze kompetencji osobistych

i społecznych. Podejście to wymaga także od przełożonego większej, w porównaniu z coachingiem, świadomości przyjętej roli oraz odpowiedzialności za swoje działania.

W świetle przytoczonych definicji należy uznać, że istota mentoringu sprowadza się do wsparcia, którego mentor udziela podopiecznemu. Jest ono oparte na głębokich relacjach osobistych pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w ten proces i służyć ma rozwijaniu potencjału pracownika. W tym kontekście mentoring można także rozpatrywać jako system szkolenia pracowników, w którym starszy i bardziej doświadczony kierownik (mentor) zachęcany jest przez wyższe kierownictwo do sprawowania roli przewodnika dla młodszych pracowników, udzielając im wsparcia merytorycznego oraz oferując dodatkowo swoje doświadczenie.

Z punktu widzenia działalności organizacji policyjnej istnieć mogą pewne ograniczenia w stosowaniu tej formy wsparcia funkcjonariuszy, związane głównie z niskim poziomem zaufania pomiędzy stronami, które jest podstawowym warunkiem autorefleksji. Wpływ na taki stan rzeczy może mieć np. charakter organizacji hierarchicznej, w którym istnieje formalna dominacja władzy przełożonego – który miałby pełnić rolę mentora bądź coacha – nad podwładnym. W takiej relacji warunki do stworzenia atmosfery zaufania emocjonalnego mogą zostać znacznie ograniczone (Jackall, 1997). W szczególności coaching, który wymaga od uczestnika dzielenia się osobistymi przemyśleniami mogącymi postawić go w trudnej sytuacji wobec przełożonego, utrudnia relację trenerską. W tej sytuacji należałoby rozważyć zaangażowanie trenera zewnętrznego, jednakże ze względu na ograniczenia budżetowe organizacji publicznych rozwiązanie takie również byłoby poważnie ograniczone (Drodge, Murphy, 2002).

Delegowanie odpowiedzialności i rotacja na stanowiskach

Delegowanie odpowiedzialności czy też rotacja na stanowiskach, są metodami wpisującymi się w szeroką koncepcję doskonalenia „poprzez działanie", co doskonale oddaje twierdzenie J. Zengera wskazującego, że przywództwo „bierze się ze zróżnicowanych i trudnych doświadczeń" (Zenger, 1999, s. 6). Doskonalenie umiejętności poprzez delegowanie obowiązków obejmuje przekazywanie obowiązków, odpowiedzialności osobistej i uprawnień decyzyjnych (Quinn i in., 2007).

Rotacja na stanowiskach pracy polega na zaplanowanej wymianie pracowników pomiędzy określonymi stanowiskami na określony czas. Taka wymiana może być z powodzeniem stosowana na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, w tym przede wszystkim na stanowiskach kierowniczych (Armstrong, Taylor, 2014). Związana z tym

możliwość realizacji nowych zadań czy podejmowania decyzji w innym obszarze działalności organizacji, okazuje się niezwykle stymulującym, a przez to rozwijającym doświadczeniem. Skutkuje to poszerzeniem zakresu kompetencji, zdobyciem nowych doświadczeń oraz wzmocnieniem świadomości zasad funkcjonowania innych działów organizacji (Karwala, 2009).

Metody ewaluacyjne: ocena 360 stopni, ewaluacja, ośrodek oceny i rozwoju

Ocena 360 stopni to metoda z powodzeniem wykorzystywana w programach rozwoju i doskonalenia kompetencji przywódczych. Opiera się na mechanizmie informacji zwrotnej (ang. feedback), pochodzącej z wielu, różnych źródeł, np. od przełożonych, podwładnych czy współpracowników. W przeciwieństwie do oceny z jednego źródła, model oceny 360 stopni pozwala osobie na formułowanie porównań między informacjami z różnych źródeł i zapewnia jej bardziej holistyczne spojrzenie na obszary wymagające poprawy (Lacerenza i in, 2017). Dodatkowo, jak ocenił to Grint, „informacje z kilku źródeł zastępują subiektywność pojedynczego oceniającego podmiotowością wielu oceniających" (za: Armstrong, 2014, s. 348), wobec czego informacje zwrotne mogą być przez jednostkę postrzegane jako bardziej wiarygodne (Lacerenza i in, 2017). Podejście to ułatwia osobie odkrycie i zrozumienie jej słabych stron, sprzyja osobistej potrzebie pogłębienia i weryfikacji przyczyn ich powstania, a w konsekwencji inspiruje do stworzenia planu samodoskonalenia uwzględniającego opinie innych osób. Wydaje się to szczególnie istotne z punktu widzenia doskonalenia kompetencji przywódczych (Karwala, 2009). Liczne badania dowodzą znaczącego wpływu tej metody na proces doskonalenia potencjału osobistego liderów. Banu i Umamaheswari (2009) przytaczając wyniki badań R. Adamika wskazują, że po dwóch latach systematycznego stosowania tej metody oceniania badane jednostki zwiększyły efektywność swoich działań, szczególnie w obszarze umiejętności interpersonalnych, świadomości otoczenia czy komunikacji. W innym badaniu (Hall, 2008) wykazano kolejne korzyści, w szczególności w zakresie podnoszenia samoświadomości oraz identyfikacji mocnych i słabych stron jednostek.

Metoda ta, pomimo oczywistych zalet, może być także źródłem znaczących nieporozumień pomiędzy oceniającymi a jednostką ocenianą. Dlatego też autorzy programów z Center for Creative Leadership wskazują na istotność kontekstu prowadzonych ocen i potrzeby bieżącego wyjaśniania wszystkich niejasności z nią związanych (McCauley i Velsor, 2010). Ponadto informacje zwrotne z wielu źródeł nie wydają się pomagać wszystkim liderom w jednakowym stopniu. Jak dowodzi Atwater i współpracownicy (2007), osoby o niższej

samoświadomości wydają się bardziej skłonne do poprawy swojego sposobu postępowania niż osoby o pełniejszej samowiedzy.

Kolejną metodą doskonalenia liderów może być ewaluacja wykorzystana jako dopełnienie innych metod: coachingu czy mentoringu. Stosowana możliwie jak najczęściej i w jak najszerszym zakresie daje uczestnikowi procesu doskonalenia możliwość zaznajomienia się z postępami własnych starań w uzyskaniu osobistej doskonałości. Powinna ona obejmować zarówno analizę osiąganych przez lidera i jego zespół wyników, jak również ocenę poziomu rozwoju wymaganych kompetencji i modelowania zachowań odpowiadających potrzebom organizacji (Karwala, 2009).

Jeszcze jedną metodą doskonalenia, opartą o system ewaluacji, jest ośrodek oceny i rozwoju, który umożliwia zintegrowaną i całościową ocenę posiadanych przez jednostkę kompetencji przywódczych i zastosowanie ich pod nadzorem ewaluatorów w różnych sytuacjach zawodowych (Brownell, 2005; Woodruffe, 2003). Założeniem metody jest zintegrowanie w jednej, końcowej ocenie innych ocen pochodzących w 50% z samooceny, 30% z oceny współuczestników i 20% z oceny ewaluatora (Dryden i Vos, 2003). W trakcie takiej ewaluacji ocenie mogą podlegać kompetencje osobiste związane z zarządzaniem czasem, motywacją zorientowaną na zadania czy radzeniem sobie ze stresem, ale też społeczne, dotyczące umiejętności przywódczych lub kierowania zespołem (Kossowska, 2001). W praktyce jednak zastosowanie tej metody uznawane jest za kosztowne i czasochłonne z uwagi na potrzebę wykorzystania w procesie ewaluacji innych metod, takich jak: dyskusja w grupie, symulacja, analiza przypadku, inscenizacja sytuacji czy gry decyzyjne (Danilewicz, 2007).

4.5. Doskonalenie prowadzone poza stanowiskiem pracy

Szkolenia przywódcze

Dla rozróżnienia definicji „szkolenia" i „doskonalenia" w szerszym ujęciu należy wskazać, iż pierwsza z nich odnosi się do informacji i wiedzy, którą jednostka musi przyswoić, druga natomiast wskazuje na budowanie zdolności jednostki do reagowania na szereg nieznanych i nieprzewidzianych problemów (Day, 2011). Autor podkreśla, że część źródeł podejmuje temat doskonalenia i szkolenia w ramach jednej definicji, np. cytując za Wexley i Latham, którzy określają je jako „zaplanowane wysiłki organizacji w celu ułatwienia nauki zachowań związanych z pracą" (Day, 2011, s. 41). Niemniej badacz wskazuje, że koncepcja doskonalenia (rozwoju) skupia się na innych aspektach niż tradycyjne szkolenie. „Rozwój"

jednostek dotyczy raczej długookresowego procesu budowania indywidualnych zdolności w ramach przygotowań do sprostania nieprzewidzianym wyzwaniom, podczas gdy „szkolenia", zdefiniowane jako edukacja w klasie, odnoszą się do konkretnych umiejętności (Day, 2011; Berg, 1994). Oprócz tego szkolenia zapewniają sprawdzone rozwiązania znanych problemów, podczas gdy inicjatywy prorozwojowe pomagają ludziom uczyć się, jak rozwiązać problemy, których nie można było przewidzieć w dłuższej perspektywie (Dixon, 1993).

W węższym ujęciu szkolenie kierownicze zostało zdefiniowane przez Kleina i Ziegerta jako "proces, w którym ludzie nabywają różnorodne umiejętności i wiedzę, która zwiększa ich skuteczność na wiele sposobów, w tym przewodzenie i przywództwo, kierownictwo, organizowanie i wpływanie na innych" (Klein i Ziegert, 2004, s. 228). Celem jest tu zatem nauczanie lub podnoszenie poziomu umiejętności kierowniczych w celu zwiększenia doskonałości wykonywania pracy (Goldstein, 1980). Jest to także zaprojektowany proces służący realizacji celów: wzmocnienia wiedzy, umiejętności, zdolności i innych komponentów lidera (Day, 2001). W rozumieniu tradycyjnym koncentruje się na rozwoju "zdolności członków organizacji do skutecznego angażowania się w role i procesy przywódcze" (Day, 2001, s. 582). Autor wyjaśnia dalej, że wskazane role odnoszą się zarówno do formalnej, jak i nieformalnej pozycji władzy, natomiast procesy reprezentują skuteczne działanie grupowe i organizacyjne (Day, 2001).

Mimo iż w teorii może istnieć rozróżnienie między szkoleniem menedżerskim (kierowniczym) i szkoleniem w zakresie przywództwa, terminy te są w literaturze często stosowane zamiennie i wzajemnie się uzupełniają w wielu opisach programów szkoleniowych. W związku z tym na potrzeby niniejszej rozprawy przyjąłem za Witherspoonem i Whitem (1996), że szkolenia przywódcze pomagają kierownikom w uczeniu się konkretnych umiejętności lub zachowań, umożliwiając im sprawowanie roli lidera.

Rozpatrując szkolenia pod względem skutków, jakie powinny przynieść ich adresatom, należy wskazać za Davidem Day'em (2011), że inicjatywy te koncentrują się na wykształceniu (uczeniu), czyli zwiększeniu stanu wiedzy, umiejętności lub zdolności. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele innych definicji uczenia się. Według Weissa jest to "względnie trwała zmiana wiedzy lub umiejętności wytworzonych przez doświadczenie" (Weiss, 1990, s. 172), która wskazuje, co uczeń „może zrobić" po szkoleniu (transfer zachowań). Kraiger i współpracownicy (1993) uczenie się kwalifikują ze względu na jego skutki w trzech obszarach: afektywnym, poznawczym (kognitywnym) lub opartym na umiejętnościach. Uczenie się afektywne odzwierciedla nabycie lub zmianę w stanach wewnętrznych (emocjonalnych); kognitywne odzwierciedla zmiany rozwojowe, intelektualne

lub umysłowe bazujące na doświadczeniu; uczenie się oparte na umiejętnościach lub psychomotoryce odnosi się do nabywania umiejętności technicznych lub motorycznych. Zgodnie z teorią uczenia się dorosłych, nabywanie wiedzy i uczenie się to procesy mogące wystąpić w treningu polegającym na przekształcaniu istniejących schematów lub konstrukcji myślowych dotyczących otaczającego świata, zakładającym pewnego rodzaju wyzwanie w tym zakresie (Mezirow i Taylor, 2009; Chen, 2014). Wyniki transferu zachowań odzwierciedlają to, co uczestnik „zrobi" po szkoleniu i mogą być rozumiane jako wykorzystanie w miejscu pracy umiejętności i zdolności uzyskanych przez pracownika podczas szkolenia (Alliger i in., 1997; Baldwin i Ford, 1988; Kirkpatrick, 1959). Ponieważ z definicji szkolenie w zakresie przywództwa ma przede wszystkim na celu stworzenie pozytywnej zmiany zachowań liderów w miejscu pracy (Day, 2001), toteż ocena transferu zachowań wydaje się krytycznie istotna dla oceny skuteczności i zasadności samego szkolenia. Badania dowodzą, że transfer jako funkcja szkolenia jest na ogół zauważany jako pewien jego skutek (Burke i Day, 1986), to jednak stopień, w jakim wykształcone w toku szkolenia zachowanie w pełni przeniesie się do miejsca pracy, uzależniony jest od wielu czynników związanych z charakterystyką danego szkolenia i jego uczestnków (Baldwin i Ford, 1988). Część badaczy twierdzi, że „wyniki" mogą być także rozpatrywane jako pewnego rodzaju produkt uboczny ulepszeń procesów uczenia się i transferu zachowań, skutkujący dostarczaniem przez lidera swojemu otoczeniu normatywnych przykładów skutecznego działania (Kirkpatrick, 1959; Tharenou i in., 2007).

Dokonując analizy doskonalenia kompetencyjnego, realizowanego w formalnym środowisku akademickim, należy mieć na uwadze, że metody doskonalenia w tej formule uległy na przestrzeni dekad ewolucji (Day i in., 2014; Jordan i in., 2009). W szczególności nastąpiło odejście od klasycznego podejścia klasowego czy instruktażowego, w kierunku praktyk spersonalizowanych, opartych na doświadczeniu i refleksjach uczestników (Bolden, 2010), co ukazuje tabela nr 3.

Tabela 3. Zmiana trendów w procesie doskonalenia akademickiego

Kluczowe trendy	**Zmiana z:**	**Zmiana na:**
Rodzaj aktywności dydaktycznej	• Dedykowany kurs • Standaryzowany • Teoretyczny / akademicki	• Program rozwoju • Dostosowany • Bazujący na rzeczywistych wyzwaniach
Ramy czasowe	• Jednorazowe	• Ciągłe, rozumiane jako rozwojowa „podróż"
Forma zajęć	• Wykłady i prezentacje	• Interaktywne zajęcia, praca grupowa

	• Abstrakcyjne i hipotetyczne	• Doświadczalne i refleksyjne
Miejsce zajęć	• W sali wykładowej • W miejscu wykonywana pracy	• Zmienne (związane z różnorodnością stosowanych metod) • W miejscu pracy i poza nim
Grupa docelowa	• Ogólny rozwój jednostek	• Rozwój jednostek i grup w zakresie określonego celu
Rola prowadzącego	• „Dostawca" informacji • Ekspert	• Partner, współpracownik i trener • Współtwórca programu/moderator
Rodzaj wsparcia	• Ograniczone • Teoretyczne / akademickie	• Ekstensywne – zarządzanie relacjami • Coaching / mentoring

Źródło: Bolden, 2010, s. 121

Nawiązując do trendu zmian dotyczących metod prowadzenia kształcenia akademickiego w zakresie przywództwa, warto odnieść się do badań przekrojowych przeprowadzonych przez C. N. Lacerenza i współpracowników (2017). Autorzy, na podstawie przeglądu 335 publikacji i badań dotyczących metod prowadzenia efektywnych szkoleń przywódczych, sugerują, że dobrze zaprojektowane programy szkoleniowe mogą prowadzić do 25% wzrostu zdolności do uczenia się ich uczestników, 28% wzrostu zachowań przywódczych wykonywanych w miejscu pracy (tj. transfer zachowań), 20% wzrostu ogólnej wydajności w pracy i 25% wzrostu wyników organizacyjnych. Autorzy wskazują ponadto, że przy planowaniu efektywnych szkoleń należy wziąć pod uwagę poniższe kwestie (s. 1713):

- należy opierać się pokusie myślenia, że przywództwa nie da się nauczyć; liczne dowody wskazują, że programy szkolenia przywódców są skuteczne;
- przed opracowaniem programu szkolenia należy przeprowadzić analizę potrzeb i zidentyfikować, na podstawie celów stron zainteresowanych uczestnictwem w programie, pożądane wyniki;
- należy używać wielu zróżnicowanych metod dostarczania informacji (np. poprzez wykład, demonstrację czy działania praktyczne), a jeśli to możliwe należy skupić się na metodach aktywizujących i bazujących na praktycznym działaniu (np. studiach przypadku czy grach decyzyjnych);
- należy zapewnić jak największą liczbę szkoleń (dłuższe programy są bardziej skuteczne); w ramach programu szkolenia należy zapewnić większą ilość krótszych sesji treningowych oddzielonych pewnym odstępem czasu, a ograniczyć sesje zbyt długie,

które przekraczają możliwości percepcyjne uczestników, przez co doprowadzają do ich zmęczenia;

- o ile to możliwe, należy zapewnić udział trenerów/wykładowców zewnętrznych, dysponujących specjalistyczną wiedzą w danym obszarze; badacze wskazują, że nie występują istotne różnice w efektach nauczania pomiędzy wykładowcami wewnętrznymi i zewnętrznymi, ale samo administrowanie szkoleniem w tym pierwszym przypadku jest mniej skuteczne;
- należy dążyć do tego, aby program szkolenia zawierał zarówno aspekty teoretyczne, jak i praktyczne; w tym celu niezbędna jest współpraca praktyków i pracowników naukowych;
- należy inicjować system informacji zwrotnej i ewaluacji;
- uczestnictwo w szkoleniach powinno być dobrowolne;
- w programie szkoleniowym należy uwzględnić zarówno umiejętności twarde, jak i miękkie.

Na koniec autorzy konkludują, że pomimo wielu dowodów na skuteczność doskonalenia liderów w formie szkoleń przywódczych nadal trzeba mieć na uwadze wieloaspektowość procesu doskonalenia kompetencyjnego. Tym samym należy w tym procesie używać wielu zróżnicowanych form i narzędzi rozwojowych (Lacerenza i in, 2017).

Studia przypadków, praca zespołowa, gry decyzyjne

W procesie doskonalenia kompetencyjnego coraz więcej uwagi przykłada się do aktywnych metod nauczania, uznając je za bardziej skuteczne niż metody tradycyjne (Postuła, 2019). Jedną z takich metod, łączącą aspekt teoretyczny i praktyczny, jest studium przypadku (ang. case study). H. Tomalska (2001) zwraca uwagę, że metoda ta rozwija nie tylko umiejętność podejmowania decyzji i nieszablonowego rozwiązywania problemów, ale wykształca także zdolność do myślenia syntetycznego i przeprowadzania pogłębionych analiz problemowych.

Wartościowym uzupełnieniem do studium przypadku mogą być dyskusje w kilkuosobowych grupach na tematy związane z wywieraniem wpływu, motywowaniem, komunikacją, samowiedzą, stylami kierowania czy zarządzaniem zmianą (Camplin, 2009), jak również metody dydaktyczne oparte o pracę zespołową. Te ostatnie polegają ogólnie na wykonywaniu przez zespół określonych zadań, których finalne efekty zależą od indywidualnego zaangażowania każdego z uczestników. Metody te doskonalą umiejętność

współpracy, zdolności komunikacyjne i negocjacyjne oraz wspierają rozwój kompetencji społecznych (Lencioni, 2016; Karwala, 2009).

Kolejnymi metodami aktywizującymi, są różnego rodzaju gry dydaktyczne, w tym symulacyjne gry decyzyjne. Są one kategorią należącą do nieco szerszego pojęcia symulacji, które w uproszczeniu można określić jako odtwarzanie zjawisk przy pomocy modeli (Wawrzeńczyk-Kulik, 2013). Już w latach 70. gry decyzyjne zostały podzielone na „poważne" i „rozrywkowe" (Abt, 1987). Priorytetowym celem pierwszej kategorii gier jest edukacja. Model i scenariusz gry są odpowiednio przygotowane w taki sposób, by stymulować proces nabywania nowej wiedzy i kształtowania nowych umiejętności, zgodnych z celami gry. Druga kategoria gier ma na celu przede wszystkim bawić, co pośrednio uruchamia także proces nieformalnego uczenia się. Zabawa i rozrywka silnie stymulują motywację do rozwoju i mogą wzmacniać procesy uczenia się w ich trakcie (Abt, 1987). Metoda ta dodatkowo uczy szerokiego spojrzenia na problem, sprawnej jego analizy i podejmowania trafnych decyzji (Karwala, 2009).

4.6. Doskonalenie kompetencyjne w służbach policyjnych na świecie – przegląd badań

Jak wskazano wcześniej, przywództwo odgrywa istotną rolę w osiąganiu założonych przez organizacje celów. Liczne badania na tym gruncie, przeprowadzane w szczególności w organizacjach sektora prywatnego oraz bogata literatura biznesowa, wskazują na znaczące korzyści jakie dla organizacji i jej członków przynieść mogą odpowiednio zaprojektowane i konsekwentnie realizowane programy doskonalenia liderów. W organizacjach policyjnych także szeroko postulowane jest znaczenie efektywnego przywództwa, jednak na temat samego procesu rozwijania skutecznych liderów i zachowań przywódczych nadal niewiele wiadomo (Schafer, 2008). Począwszy od lat 60. XX wieku, metody egzekwowania prawa i edukacja zawodowa były głównymi przedmiotami zainteresowania służb policyjnych (Stojkovic i in., 2014). Jednak szkolenia zawodowe często koncentrowały się na określonych umiejętnościach związanych z przeciwdziałaniem i zwalczaniem przestępstw kosztem czasu szkoleń powiązanych z umiejętnościami przywódczymi. Brak formalnych metod rozwoju przywództwa dedykowanych kadrze kierowniczej organów ścigania doprowadzał do znaczących komplikacji i niedomagań w procesie kierowania i rozwijania funkcjonariuszy w swoich wydziałach (Polisar, 2004). Do podobnych wniosków doszli także Kingshott (2006) i Wedlick (2012), wskazując, że wielu nowo awansowanych kierowników w organizacjach typu policyjnego przechodzi jedynie podstawowe szkolenie w zakresie kierowania

i przewodzenia, co jest niewystarczające, aby wykształcić w nich, odpowiednie do zajmowanego stanowiska, kompetencje społeczne.

Badania przeprowadzone na gruncie służb policyjnych jednoznacznie dowodzą potrzeby rozwoju kompetencji przywódczych kadry dowódczej. Murphy (2006) dokonał analizy predyspozycji oficerów do zajęcia wysokiego stanowiska kierowniczego w dużej jednostce formacji typu policyjnego. Wyniki badań wskazały, iż oficerowie, którzy uzyskali najsłabsze wyniki w procesie rekrutacji na to stanowisko, twierdzili, że w przeszłości na całej ścieżce rozwoju kariery nie otrzymali stosownego wsparcia w postaci treningu umiejętności społecznych, ale także coachingu czy mentoringu. Badanie to zidentyfikowało nie tylko silną potrzebę rozwijania kompetencji interpersonalnych kierowników na każdym poziomie organizacji, ale także wskazało konieczność wdrożenia narzędzi rozwoju na jak najwcześniejszym etapie kariery zawodowej, w celu promowania świadomości roli, jaką odgrywa kierownictwo w organizacji policyjnej (Murphy, 2006). Podobne stanowisko wyraził także Rush (1975), który na podstawie wyników badań przeprowadzonych na próbie 830 kierowników średniego szczebla reprezentujących 140 organizacji policyjnych wskazał dodatkowo, że szkolenia w jednostkach typu policyjnego, aby były skuteczne, muszą być dopasowane do indywidualnych potrzeb w zależności od poziomu zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej i możliwości administrowania posiadanymi zasobami.

McCain (1968), Armstrong i Longenecker (1992) oraz Neyroud (2016), Kodz i Campbell (2010), Ross (2012) sugerują, że treningi w zakresie rozwoju kompetencji przywódczych szefów jednostek formacji policyjnych wpływają korzystnie na sposób podejmowania przez nich decyzji, rozwiązywania problemów oraz rozwój osobisty w dalszej służbie. Pernick (2001) stwierdził, że mianowanie na stanowisko kierownicze bez rozwoju kompetencji przywódczych jest nieuzasadnione oraz że dobrze zarządzane organizacje powinny rozwijać programy doskonalenia tych umiejętności swojej kadry kierowniczej. Odstąpienie od tego typu wsparcia, zwłaszcza dla nowo mianowanych niedoświadczonych kierowników, może być przyczyną wielu problemów na linii kierownik – podwładny (Pernick, 2001).

Armstrong i Longenecker (1992) stwierdzili, że szkolenia kierownicze oficerów pierwszej linii w służbach policyjnych są niezwykle istotne dla powodzenia funkcjonowania tych organizacji. Konkluzja płynąca z tych badań wskazuje dodatkowo, że prawidłowo prowadzony program wpływa na zwiększenie efektywności funkcjonowania formacji w obszarach: ogólnej skuteczności wydziału, zmniejszenia problemów dyscyplinarnych, wzmocnienia pozycji lidera w departamencie, wzmocnienia nadzoru nad realizacją bieżących zadań, potencjalnego zmniejszenia liczby procesów sądowych i skarg na działalność

przełożonych, zwiększonym morale funkcjonariuszy wykonawczych, właściwym wykorzystaniu posiadanych zasobów ludzkich i finansowych oraz wyższej wydajności pracy. Badacze wskazują jednocześnie, że mimo iż doskonalenie kadry kierowniczej poprzez szkolenia nie jest panaceum na wszystkie niedomagania agencji policyjnych, to jednak „zignorowanie problemu szkolenia w zakresie zarządzania policją jest jedynie zaproszeniem do wielu problemów w czasach, gdy większość agencji ma już wystarczająco dużo problemów do rozwiązania" (Armstrong i Longenecker, 1992, s. 26). Autorzy zwracają również uwagę, na fakt, że szkolenia w zakresie kierowania i przewodzenia nie powinny mieć charakteru pojedynczych wydarzeń, a raczej powinno być ciągłym procesem służącym stałej aktualizacji umiejętności kierowników policji na wszystkich poziomach. Podobnie McCain (1968), na podstawie przeprowadzonych badań nad populacją 121 kierowników w formacjach policyjnych, stwierdził, że w toku odbywania przez nich kolejnych, cyklicznych treningów znacząco wzrosły umiejętności komunikacyjne oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole podległych funkcjonariuszy. Jak podkreślali sami uczestnicy badań, najbardziej wartościowe w szkoleniach były dla nich: symulacja zespołowego rozwiązywania złożonych problemów oraz okazja do podzielenia się doświadczeniami z innymi uczestnikami szkolenia, co w połączeniu z elementami informacji zwrotnej od pozostałych uczestników, dało możliwość spojrzenia na wskazany problem z innej perspektywy. Szkolenia doskonalące kompetencje przywódcze należy traktować zatem nie jako koszt, ale raczej jako długoterminową inwestycję w funkcjonowanie agencji i sukces w zaspokajaniu potrzeb jej członków (Armstrong i Longenecker, 1992). Co jednak istotne, jak zauważył O'Neil (2016), doskonalenie liderów, aby było skuteczne, musi stanowić zintegrowany system nierozerwalnie połączony z systemami rozwoju osobistego (ścieżka kariery zawodowej) i doskonalenia zawodowego.

Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, wiele organizacji policyjnych – w tym m. in. Międzynarodowa Organizacja Policyjna (INTERPOL)[6] – organizuje różnego rodzaju sympozja i konferencje naukowe poświęcone kluczowym kwestiom bezpieczeństwa i skuteczności organów ścigania w tym obszarze. W 2009 roku, podczas sympozjum w Edmonton, 200 delegatów z 35 krajów jako kluczowy obszar rozwoju służb policyjnych w zakresie szkoleń wskazało potrzebę pogłębienia badań umożliwiających rozwój specjalistycznych programów treningowych i polityk doskonalenia zawodowego w służbach policyjnych z uwzględnieniem

[6] Polska Straż Graniczna jako organizacja typu policyjnego i zarazem organ ścigania współpracuje z Interpolem m. in. w obszarze wymiany informacji na temat osób i zorganizowanych grup przestępczych zaangażowanych w proceder nielegalnej migracji, fałszerstw dokumentów oraz terroryzm.

w szczególności rozwoju kompetencyjnego i umiejętności interpersonalnych kadry kierowniczej. Wypracowane rekomendacje miały posłużyć jako punkt wyjścia dla zamiany obecnego i przyszłego myślenia o zawodzie funkcjonariusza publicznego (Haberfeld i in., 2012). Także inne organizacje policyjne i wojskowe na całym świecie podejmują wysiłki w opracowaniu różnego rodzaju resortowych programów treningowych, w zakresie przywództwa, dopasowanych do indywidulanych potrzeb. Część z nich korzysta z własnych, wieloletnich doświadczeń w tym zakresie, inne zaś sięgają po opracowania oferowane przez wyspecjalizowane agencje konsultingowe, niezależnych doradców lub instytucje akademickie (Haberfeld i in, 2012; Kingshott, 2006). Warto także zwrócić uwagę na silną potrzebę poszukiwania rozwiązań systemowych, które byłyby w stanie sprostać oczekiwaniom funkcjonariuszy.

Analiza dotychczas przeprowadzonych badań w obszarze rozwoju kompetencyjnego w służbach policyjnych daje powody, by przypuszczać, że metody doskonalenia kierownictwa tych służb w zakresie kompetencji przywódczych nie różnią się istotnie od metod doskonalenia, praktykowanych w organizacjach innego typu. Schafer (2009; 2010) wskazuje, że rozwój przywództwa w służbach policyjnych może być najefektywniej realizowany poprzez połączenie trzech elementów: edukacji służącej zrozumieniu zasad sprawnego i etycznego przywództwa, konstruktywnemu doświadczeniu w formie informacji zwrotnych i mentoringu ze strony wyższych przełożonych oraz modelowaniu zachowań przywódczych poprzez uświadamianie funkcjonariuszom, jak działają skuteczni liderzy. We wcześniejszych badaniach Schafer (2008) wskazał dodatkowo, że menedżerowie średniego szczebla uważali za istotną możliwość praktykowania jako liderzy w swoich zespołach wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami, w tym także możliwością popełniania błędów. Takie rozwiązanie, z oczywistych względów, nie mogłoby być zastosowane w praktyce doskonalenia zawodowego w służbach. Murphy (2006) wskazuje natomiast, że rozumienia zasad sprawnego i etycznego przywództwa należy, obok innych zagadnień, uczyć już na podstawowym szkoleniu zawodowym rekrutów. W ten sposób badanie pośrednio wykazało, że rozwój przywództwa rozpoczyna się już na początku kariery zawodowej funkcjonariusza. Podobnie badania Gastona i Kinga (1995) dotyczące młodych funkcjonariuszy wykazało, że umiejętności przywódcze można rozwijać dzięki pełnemu doświadczeniu podczas sprawowania funkcji kierowniczych, natomiast już na etapie podstawowego szkolenia zawodowego należałoby wdrożyć elementy programu szkolenia liderów, dając tym samym rekrutom czas na refleksję nad swoim postępowaniem jeszcze przed objęciem przez nich wyższych stanowisk.

Darr i Catano (2008) w swoich badaniach dowiedli, że menedżerowie, którzy w ramach swojego rozwoju otrzymują informacje zwrotne o wynikach, przykładają większą uwagę do opinii otrzymywanych od przełożonych i współpracowników. Podobną zależność wskazali także Atwater i in. (2000), którzy rozpoznali silny wpływ pętli sprzężenia zwrotnego w modelu 360 stopni na samoocenę przywództwa kierownictwa z jednoczesnym wzrostem zaangażowania w relacje z podwładnymi. Przełożeni, którzy otrzymali informacje zwrotne od podwładnych na temat posiadanych przez nich kompetencji przywódczych, obniżali następnie dość wysoką samoocenę swoich umiejętności w tym zakresie. Sugeruje to, że informacje zwrotne od podwładnych mogą skutkować u przełożonych pewną refleksją na temat sposobu postępowania, a tym samym bardziej realną oceną posiadanych umiejętności. Jednak badacze wskazują, że negatywne informacje zwrotne, przekazywane liderowi przez jego podwładnych, mogą mieć negatywny wpływ na późniejsze postawy wobec nich. Tego typu konsekwencje należy mieć na uwadze przy podejmowaniu ocen metodą 360 stopni np. w zakresie stylu przywództwa, co wydaje się kwestią szczególnie istotną w kontekście funkcjonowania służb policyjnych. Badacze zauważyli także zależność pomiędzy zaangażowaniem kierowników w relację z podwładnymi a sposobem, w jaki odczytywali oni informacje zwrotne. Przełożeni silniej zaangażowani w relację byli bardziej skłonni do poważnego potraktowania informacji zwrotnej i konstruktywnego reagowania na nią, niezależnie od tego czy ta informacja zwrotna była pozytywna czy też nie (Atwater i in., 2000).

Schafer (2009; 2010) i Wedlick (2012) w wyniku przeprowadzonych badań doszli do wniosku, że w służbach typu policyjnego, niezwykle skuteczne okazały się metody uczenia się, obejmujące w szczególności uczenie refleksyjne, uczenie się w działaniu, uczenie się od rówieśników i liderów oraz możliwość nauki w miejscu pracy. Wartość uczenia się od rówieśników w miejscu pracy została również odnotowana w jakościowej ocenie programu przywódczego przeprowadzonego przez Meaklim i Simms (2011). Badacze zauważyli także, że niemal cała ich próba doceniała znaczenie zmiennych warunków organizacyjnych, tj. gdy funkcjonariusze podczas programów treningowych byli czasowo rotowani między komórkami organizacyjnymi. Dawało im to możliwość doświadczania w naturalnym środowisku pracy, odzwierciedlającym rzeczywiste warunki ich codziennej służby. Mogli dzięki temu lepiej zrozumieć kontekst funkcjonowania macierzystych zespołów w perspektywie całej organizacji. Gaston i King (1995) zwrócili natomiast uwagę na znaczenie uczenia się w organizacjach spoza policji. Respondenci w ich badaniu dostrzegli potencjalnie znaczące korzyści, jakie można uzyskać z poznania praktyk menedżerskich i szkoleniowych w organizacjach innych niż ich własne. Podobne wyniki badań przedstawił także Moriarty (2009), który zaproponował, aby

organizacje policyjne rozwijały i utrzymywały partnerstwa z innymi agencjami rządowymi w celu zoptymalizowania i zróżnicowania oferty szkoleniowej.

Oprócz nauki w ramach organizacji, Devine (2012) szeroko postulował także wagę stosowania metody studium przypadku w procesie doskonalenia kompetencyjnego. Przeprowadzając ocenę programu rozwoju przywództwa w West Point, Devine doszedł do wniosku, że wykorzystanie tej metody wraz z modelem nazwanym przez niego „procedurą intelektualną", jest najlepszym sposobem na rozwój i szkolenie przywódców. Devine wyjaśnia, że procedura intelektualna służy jako model racjonalnej analizy przypadku poprzez wykonanie szeregu zdefiniowanych wcześniej kroków. Autor podsumował, że 91% absolwentów kursów uważa, że metoda studium przypadku poprawiła ich zdolność do przyswojenia umiejętności przywódczych, a 86% uznało, że zastosowanie procedury intelektualnej do studiów przypadków ułatwiło im naukę. Devine (2012) wskazuje dodatkowo na silny wpływ metody studium przypadków problemowych w procesie rozwijania formalnego kompetencji kierowników oraz na możliwości uczenia się od innych i bazowania na swoich dotychczasowych doświadczeniach zdobytych w toku pełnionej służby jako elementu rozwoju nieformalnego.

4.7. Ograniczenia organizacji typu policyjnego w zakresie doskonalenia kompetencyjnego

Gardner (1993) zauważa, że w procesie wyszkolenia funkcjonariuszy przykłada się większą uwagę do wiedzy technicznej, ważnej z punktu widzenia poprawności realizacji zadań, a zbyt mało poświęca się rozwijaniu jakichkolwiek umiejętności kierowniczych. Natomiast Neyroud (2016), Kodz i Campbell (2010), w wyniku przeprowadzonego przeglądu badań nad rozwojem przywództwa w służbach policyjnych, stwierdzili, że w literaturze w ogóle występuje istotny brak systematycznego podejścia do badań nad skutecznością narzędzi rozwoju, przygotowujących kierowników policji do pełnienia roli sprawnego lidera. Powoduje to w konsekwencji także niedostatek dowodów na jednoznaczną i niepodważalną skuteczność szkoleń realizowanych w trybie kształcenia zawodowego. Autorzy wskazują dodatkowo na dwa poważne ograniczenia dotyczące prowadzenia badań nad narzędziami rozwoju przywództwa. Po pierwsze jest nim brak obiektywnych kryteriów oceny programów rozwoju przywództwa realizowanego w ramach doskonalenia zawodowego w służbach policyjnych. Zauważają, że obecnie wykorzystywane wskaźniki oceny w dużej mierze oparte są o subiektywną ocenę ewaluacyjną samych uczestników, np. czy czuli się komfortowo podczas zajęć lub jak sami oceniają wpływ poruszonych zagadnień na swoje przyszłe zachowania.

Wyniki szkoleń i innych aktywności rozwojowych nie są poddawane obiektywnej ocenie wpływu na sprawność wykonywania zadań kierowniczych. Po drugie sugerują, że doskonalenie przywództwa, które w istocie rzeczy jest rozwojem osobistym lidera, skutkuje rozwijaniem różnych cech i umiejętności, również takich, które nie zawsze są pożądane w organizacji hierarchicznej, np. indywidualizm w zachowaniu. Rozwój także tych „towarzyszących" cech nie pozwala na precyzyjną ocenę skuteczności zastosowanych metod doskonalenia w zakresie umiejętności oczekiwanych z punktu widzenia organizacji, np. efektywności w podejmowanych decyzjach.

Jeszcze jednym istotnym ograniczeniem dla rozwoju przywództwa w organizacjach policyjnych jest sposób jego finansowania. Straż Graniczna, podobnie jak i pozostałe, polskie służby typu policyjnego, finansowana jest ze środków publicznych (budżetu państwa, budżetów wojewodów) na zasadach właściwych dla organów administracji państwowej i podlega surowej dyscyplinie ich wydatkowania. Z uwagi na to, władze tych formacji nie mają pełnej swobody w dysponowaniu środkami finansowymi, jak ma to miejsce w organizacjach sektora prywatnego – organizacje policyjne w pierwszej kolejności finansują działania celowe, związane z bieżącym funkcjonowaniem i zapewnieniem ciągłości realizacji ustawowych zadań. Ograniczają tym samym inicjatywy, które nie przynoszą odczuwalnych skutków w najbliższej perspektywie. Jak zaznaczono wcześniej, rozwój przywództwa to proces, który przenika przez wszystkie poziomy organizacji i jest długotrwały. Aby przyniósł zamierzone efekty, musi być zaplanowany i konsekwentnie wdrażany w perspektywie wieloletniej. Wobec tego, uwzględniając kulturę polskich organizacji policyjnych, rozwój przywództwa i liderów, pomimo oczywistych walorów, prawdopodobnie nie będzie priorytetem w najbliższym okresie.

4.8. Podsumowanie rozdziału

Wnioski płynące z przeglądu literatury wskazują, że kompetencje przywódcze mogą i powinny być rozwijane. Pierwszym i kluczowym elementem doskonalenia w obszarze kompetencji przywódczych jest autorefleksja osób aspirujących do roli lidera prowadząca do świadomości emocjonalnej siebie i swoich zwolenników oraz szerszego spojrzenia na sprawowaną w organizacji rolę. Rozwijanie tych umiejętności polega w znacznej mierze na kształtowaniu charakteru jednostek w toku różnych aktywności – formalnych i nieformalnych – dzięki czemu doskonalą oni sposób postępowania wobec innych uczestników organizacji. W tym kontekście teoria umiejętności Mumforda i współpracowników (2000) podkreśla znaczenie rozwoju kompetencyjnego kierowników oraz wskazuje potencjalne kierunki

i narzędzia doskonalenia możliwe do zastosowania na wszystkich etapach rozwoju zawodowego. Z uwagi na fakt, że model umiejętności Mumforda został skonstruowany na podstawie badań personelu wojskowego, wykorzystanie go w badaniach służb policyjnych (organizacji hierarchicznych o wojskowym charakterze) wydaje się wysoce uzasadnione.

5. Metody badawcze

5.1. Wybór i uzasadnienie metod badawczych

Celem głównym niniejszego badania jest identyfikacja i opis metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacji typu policyjnego – Straży Granicznej. Jak wskazałem wcześniej w przeglądzie literatury, przywództwo to zjawisko relacyjne, którego charakter determinowany jest różnymi czynnikami, takimi jak kultura organizacji, sposób postrzegania wpływu i władzy przez ich uczestników, zakres świadczonych usług czy nawet przeszłość ekonomiczna i polityczna kraju, w którym funkcjonuje organizacja. Jest więc to zjawisko zmienne i względne. Stąd też nieuzasadnione byłoby rozpatrywanie przywództwa w polskich organizacjach policyjnych wyłącznie w oparciu o wnioski płynące z przeglądu literatury i badań przeprowadzonych w innych organizacjach, czy innych krajach. Ujęcie to byłoby zbyt szerokie i zbyt powierzchowne, ponieważ nie ujmowałoby złożoności i charakteru polskich formacji.

Wobec powyższego nader zasadne było przeprowadzenie w pierwszej kolejności badania, które zagadnienie przywództwa i metod jego doskonalenia definiowałoby od podstaw, czyli w konkretnym środowisku organizacji wśród jej funkcjonariuszy oraz w określonych okolicznościach. Wobec braku badań empirycznych w tym środowisku i w tej dziedzinie, nie postawiłem hipotez roboczych, które mogłyby być następnie przetestowane. O ile przytaczane wcześniej wyniki badań stanowiły wartościową podstawę teoretyczną, to jednak płynące z nich wnioski nie oddawały w pełni charakteru i kultury polskich służb. Zatem nie dawały także dostatecznej możliwości określenia „spodziewanego kierunku zależności lub przewidywanego kierunku wydarzeń" (Gnitecki, 2007, s. 326) w niniejszym badaniu. A to według cytowanego autora stanowi najważniejszą podstawę formułowania hipotez. Jak zauważa dodatkowo K. Konarzewski (2000, s. 43), „hipoteza to nie jest domysł lub przypuszczenie badacza, lecz logiczny wniosek z teorii, który odnosi się do dającego się zaobserwować stanu rzeczy. Gdy nie ma teorii, nie ma i hipotezy. Rolą hipotezy (…) jest umożliwienie weryfikacji teorii".

Z uwagi na charakter problemu badawczego i związaną z tym potrzebę przeprowadzenia badania o charakterze eksploracyjnym metody jakościowe wydawały się być optymalnym wyborem. Podjęta decyzja była naturalnym skutkiem przeglądu i porównania wszystkich trzech metod prowadzenia badań: jakościowych, ilościowych oraz mieszanych. Do takich porównań zachęcał Babbie (2004), wskazując potrzebę odnalezienia różnic między metodami badawczymi w celu lepszego ich zrozumienia oraz określenia przydatności dla realizacji celu

badania. Istotą wyboru metod jakościowych był ich charakter najlepiej odpowiadający celom niniejszego badania i specyfiki środowiska, w którym badanie było przeprowadzone. Metody jakościowe dały bowiem odpowiedź na pytanie: dlaczego badane podmioty postępują w określony sposób? Umożliwiły także poznanie ukrytych, niewypowiedzianych przyczyn zachowań podmiotów, które nie mogły być bezpośrednio w żaden sposób skategoryzowane. W końcu pozwoliły również zrozumieć i zinterpretować te zachowania. N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (2005) trafnie charakteryzują badania jakościowe jako takie, w których badacz zanurza się w naturalnym środowisku badanego zjawiska, próbując nadać mu sens lub je zinterpretować przy użyciu terminów i znaczeń pochodzących z tego środowiska. Daje to sposobność badaczowi do wejścia w kontekst organizacyjny i głębszego poznania doświadczeń i refleksji jednostek (McMullen i Adobor, 2011).

Służby typu policyjnego to środowisko hermetyczne z odrębną kulturą, której nie sposób przyrównać do żadnej innej grupy zawodowej. Ich funkcjonariusze operują własnym, właściwym tylko dla nich, językiem. Próba skategoryzowania ich często niejednoznacznych opinii w sztywne ramy badania ilościowego doprowadzić mogło do błędnej lub zbyt powierzchownej interpretacji, co w konsekwencji zniekształciłoby ostateczne wnioski płynące z badania. Badania ilościowe, nie kwestionując ich walorów użytkowych w innych obszarach nauki, w tym konkretnym przypadku mogłyby spowodować oddzielenie badacza od badanego zjawiska, stawiając go w roli biernego obserwatora zewnętrznego (Al-Hamden i Anthony, 2010). Podejście to uniemożliwiłoby zarówno dogłębną eksplorację problemu, jak również interpretację specyficznego, „służbowego" języka funkcjonariuszy i zrozumienie skomplikowanych zależności wewnątrz organizacyjnych. Charakterystyczna dla organizacji o charakterze paramilitarnym hermetyczność na próby ingerencji „osób z zewnątrz" mogła być skompensowana jedynie poprzez bezpośredni, osobisty udział w badaniu – wskutek nawiązania relacji, wzbudzenia zaufania, dynamicznego zaangażowania rozmówców. Niezwykle istotnym dla interlokutorów w tym kontekście okazał się fakt, że badacz był także równym im rangą funkcjonariuszem, „swoim" człowiekiem – znającym realia służby, posługującym się tym samym językiem, a więc także dobrze ich rozumiejącym. Wykorzystanie tej uprzywilejowanej – wobec badaczy „z zewnątrz" pozycji – umożliwiło nie tylko uzyskanie szczegółowych informacji, ale dodatkowo inicjowało szersze zainteresowanie udziałem w badaniu kolejnych funkcjonariuszy, którzy chcieli wyrazić swoją opinię. Taki rozwój wydarzeń z pewnością nie miałby miejsca w badaniu przy zastosowaniu metod ilościowych. Ponadto, jak wskazuje M. Kostera (2013), metody jakościowe pozwalają badać społeczeństwo w całej jego złożoności i dynamice, opisując nie tylko przypadki standardowe, ale przede wszystkim znacząco

uwypuklając przypadki unikalne – co w sytuacji badań nad przywództwem w służbach mundurowych nabiera szczególnego znaczenia dla procesu poznawczego.

Wobec tego w niniejszym projekcie badawczym nie stosowałem metod ilościowych, przedkładając walor eksploracyjny badania nad jego statystyczną rozpiętość (Silverman, 2008). Badania jakościowe, w przeciwieństwie do ilościowych, zorientowane są bowiem na proces i mają na celu przede wszystkim dotarcie badacza do istoty badanej sprawy (Bendkowski, 2016). Z tych samych powodów wykluczyłem także zasadność stosowania metod mieszanych będących wszak zestawieniem metod o odmiennych założeniach paradygmatycznych (Kvale, 2010). Pomimo oczywistych zalet łączenia metod jakościowych i ilościowych, np. w kontekście powszechnych sporów metodologicznych kwestionujących zasadność prowadzenia badań jakościowych, zarówno przedmiot badania, jak i wybrana forma ostatecznej prezentacji nie uzasadniała ich stosowania.

5.1.1. Podejście jakościowe

Badania jakościowe to forma badań społecznych, koncentrujących się na sposobie, w jaki ludzie interpretują i nadają sens swoim doświadczeniom i światu, w którym żyją (Jindal i in, 2015). N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (2005, s. 3) zdefiniowali je jako „aktywności lokujące obserwatora wewnątrz badanego zjawiska. Badacz opisuje otaczający go świat z wykorzystaniem zestawu praktyk interpretacyjnych: notatek terenowych, wywiadów, rozmów, zdjęć, nagrań i notatek osobistych. Obejmują one interpretatywne, naturalistyczne studia, prowadzone w naturalnym środowisku (otoczeniu) danego obiektu, w ramach których dąży się do nadania sensu lub interpretacji zjawisk w kategoriach znaczeń nadawanych im przez ludzi". Jest to więc niejako sposób na integrację obserwatora z badanym zjawiskiem (Al-Hamden i Anthony, 2010) i pozwala na badania w rzeczywistym środowisku (Marshall i Rossman, 2011), a badacz jest głównym narzędziem do gromadzenia danych (Moustakas, 1994; Sanday, 1979).

Badania jakościowe, w ocenie Ł. Sułkowskiego (2011), ze względu na swoją naturę kwalifikowane są w naukach o zarządzaniu jako tzw. „miękka" metodyka badań. Czerpią one bowiem w coraz szerszym zakresie z metod zaangażowanych i uczestniczących czy antropologii organizacji – właściwych dla badań z obszaru nauk humanistycznych. Metody te charakteryzują się podejściem idiograficznym, a ich celem jest gruntowny i wyczerpujący opis zjawiska oraz jego przyczyn i skutków poprzez prezentację, analizę i wyjaśnienie charakterystycznych dla tego zjawiska zdarzeń (Ruane, 2005). Polegają w szczególności na

uchwyceniu subtelnych faktów z życia badanej społeczności, które mają zdolność jej kształtowania i zmiany jakościowej (Niemczyk, 2016). W ramach tego podejścia daje się wyróżnić kilka perspektyw badawczych opartych m. in. na punkcie widzenia badanych – związanych z próbą spojrzenia na rzeczywistość z perspektywy członków danej zbiorowości, czy też opisach konstrukcji sytuacji społecznych – przedstawiających procesy związane z kolektywnym tworzeniem danych środowisk i ładu społecznego (Flick, 2010). Podejścia te definiują główne nurty w rozumieniu i stosowaniu metod jakościowych. Zróżnicowane są jednak pod względem celów, jakie stawiane są projektom badawczym oraz sposobów ich realizacji, związanych z doborem metod i technik gromadzenia danych, a także dalszej ich analizy (Niedbalski i Ślężak, 2012).

Według Kostery (2005) nieocenioną wartością metod jakościowych w badaniach organizacji jest możliwość zbadania niewidocznych, nienamacalnych zjawisk, takich jak wartości czy przekonania, kreujących specyficzną dla danej organizacji kulturę. Wykorzystanie tych metod pozwala badać nie tylko zjawiska, o których niewiele wiadomo, ale także nieodkryte aspekty zjawisk już poznanych, dla uzyskania nowego spojrzenia.

Metody jakościowe, pomimo ich szczególnych zalet i właściwości, obciążone są także kilkoma wadami. K Klincewicz (2016, s. 437) wymienia, że są one „czasochłonne i nie pozwalają na uogólnienie wniosków poza badane obiekty (organizacje), a zaangażowanie badacza może zniekształcać otrzymane wyniki". Mimo to analiza dotychczasowej literatury oraz przegląd badań jednoznacznie wskazują, iż środowisko służb policyjnych w Polsce, a w szczególności Straży Granicznej, jest „nieodkrytym obszarem", pełnym skomplikowanych związków społecznych i zależności. Tym samym wybór metod jakościowych wydaje się najtrafniejszy.

5.1.2. Podstawowa metoda badawcza

Projekt badawczy został oparty o charakterystyczne dla badań jakościowych podejście etnograficzne – stanowiące obecnie niezwykle popularny nurt w badaniach nad organizacją (Kostera, 2013). Wybór tego podejścia podyktowany jest szczególnymi cechami metodycznymi w zbieraniu danych empirycznych, ich późniejszej analizy oraz ostatecznej prezentacji. Etnografia jest w gruncie rzeczy holistycznym spojrzeniem na zjawiska mało znane, nieodkryte. Pozwala ona na głębokie zrozumienie mechanizmów społecznych mających miejsce w terenie (Chrostowski i Kostera, 2011). E. Babbie (2004) jest zdania, że etnografia nie wyjaśnia badanych zjawisk, a raczej szczegółowo i dokładnie je opisuje. Jej indukcyjny

charakter pozwala – właśnie na podstawie wielu opisów – wskazać ogólne wzorce rządzące w danej społeczności, jednak nie odwołuje się do wcześniej przyjętej teorii.

Klincewicz (2016, s. 436) zauważa, że „badania etnograficzne prowadzone są przede wszystkim w naturalnym środowisku badanego i polegają na gromadzeniu danych, które opisują zachowania uczestników, a następnie ich zrozumieniu i interpretacji". Umożliwiają zatem badanie grup – zbiorowości ludzkich i zachodzących w nich procesów w ich naturalnym otoczeniu. Wymaga także osobistego zaangażowania badacza w bezpośrednią interakcję z uczestnikami w ich rzeczywistym, naturalnym środowisku pracy (Chrostowski, Kostera, 2011). Owe zaangażowanie badacza determinuje zmianę podejścia do prowadzenia badań – wymaga elastyczności w stosowaniu metod oraz dużej cierpliwości. Jest bowiem procesem długotrwałym, w wyniku którego badacz dąży do „zrozumienia postaw i motywacji ludzi oraz ujrzenia ich w ich szerszym społecznym układzie odniesienia" (Chrostowski, Kostera, 2011, s. 39).

Zgodnie z twierdzeniem Flicka (2010) proces zbierania danych empirycznych w etnografii może być mniej systematyczny niż przy wykorzystaniu innych metod, jak np. w teorii ugruntowanej Glasera i Straussa (1967), jednak pozyskane w tym procesie dane otwierają perspektywę całościowego opisu. Podejście to kładzie główny nacisk na eksplorację zjawisk społecznych. W związku z czym główne zadanie badacza polega na pracy nad szczegółowymi danymi – pochodzącymi ze stosunkowo niewielkiej próby – które nie zostały przypisane po ich zebraniu do założonych wcześniej kategorii (Konecki, 2000). Cytując za Michaelem Angrosino (2010, s. 19): „Metoda etnograficzna polega na gromadzeniu informacji o wytworach materialnych, stosunkach społecznych, przekonaniach i wartościach danej społeczności. W procesie zbierania danych wykorzystuje się różnorodne techniki – jest wręcz pożądane, aby podchodzić do niego z możliwie najróżniejszych perspektyw w celu uzyskania większej pewności, że rzeczy faktycznie mają się tak, jak się nam wydaje".

Metody etnograficzne opierają się głównie na zastosowaniu techniki obserwacji uczestniczącej (Atkinson i Hammersley, 2005), która przez niektórych badaczy jest wręcz utożsamiana z etnografią (Konecki, 2000). Według Hermana (1994) jest ona strategią badań terenowych łączącą jednocześnie aktywną współpracę z obserwowanymi osobami oraz intensywną obserwację w terenie połączoną z wywiadami z kluczowymi aktorami organizacji i analizą dokumentów. Takie „przenikanie się" technik w badaniach służyć ma zwiększeniu prawdopodobieństwa otrzymania rzetelnego opisu danego terenu badań (Van Maanen, 2011) poprzez wzajemne kontrolowanie się danych (Sanday, 1979; Matejun, 2011). Podobnie twierdzą także Konecki (2000) i Kostera (2013), wskazując konieczność stosowania

w badaniach naukowych triangulacji metod, czyli zastosowania co najmniej dwóch typów metod w celu zwiększenia wiarygodności materiału badawczego.

5.1.3. Triangulacja

Triangulacja została określona w literaturze jako użycie kombinacji zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójnych podstaw empirycznych dla wnioskowania w ramach jednego tematu (Kostera, 2013). Znajduje to swój wyraz w procesie łączenia różnych metod badań, umożliwiających ich wzajemną weryfikację i uzupełnianie się, czego skutkiem jest zwiększona wiarygodność i kompletność jej wyników (Marshall, 2004). Podejście to umożliwia badaczom wyeliminowanie osobistych ograniczeń i uprzedzeń wynikających z przyjęcia jednej metody (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001). Według Flicka (2010, s. 162) jest ono „najsolidniejszą strategią tworzenia teorii". W wyniku zastosowania triangulacji uzyskać można szerszy materiał terenowy i pewniejsze podstawy do jego interpretacji (Kostera, 2013). Podejście to rozwinął Norman K. Denzin (2017), definiując cztery typy triangulacji: danych – polegającą na użyciu danych pochodzących z różnorodnych źródeł (np. zebranych w różnych momentach czasu, w odmiennych lokalizacjach czy od różnych odbiorców), badaczy – wprowadzającą do projektu kilku badaczy, minimalizującą subiektywizm ich postrzegania i oceny wyników, teorii – wykorzystującą wielorakie perspektywy teoretyczne do interpretacji danych, oraz triangulację metod – wykorzystującą kilka (co najmniej dwie) metod w jednym projekcie badawczym w celu zbadania pojedynczego problemu. Fleming, odnosząc się do organizacji publicznych, w tym także wieloaspektowego środowiska formacji policyjnych, wskazuje kilka metod, które mogą być tu wykorzystane, jak na przykład: obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji wewnętrznej, biografie, historie opowiadane ustnie (storytelling), wywiady (IDI lub FGI) czy też rozmowy nieformalne (Fleming, 2008).

Wobec powyższego projekt badawczy, zgodnie z założeniami etnografii, zrealizowałem w oparciu o triangulację dwóch metod badawczych: wywiady bezpośrednie, indywidualne, pogłębione oraz analizę dokumentów wtórnych organizacji. Wybór tego podejścia uzasadniony był specyfiką badanego środowiska – funkcjonariuszy służb policyjnych – będącego wieloaspektową, złożoną i niezwykle bogatą w symbolikę zachowań i wypowiedzi rzeczywistością. Umożliwiło mi to zgromadzenie danych w szerokim kontekście przy jednoczesnym minimalizowaniu zagrożenia potencjalnie błędnej interpretacji danych pochodzących z jednego źródła. Zastosowanie wielorakich metod badawczych skutkowało

potrzebą wykorzystania drugiego typu triangulacji – danych, obejmującego wewnętrzne akty normatywne, procedury oraz inne dokumenty wewnętrzne formacji.

5.1.4. Wywiad

W literaturze nauk społecznych wywiad ujmowany jest jako „kierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony" (Czarniawska za: Kostera, 2013, s. 121). W tym procesie osoba prowadząca wywiad stara się oddziaływać na badanego poprzez zadawanie mu mniej lub bardziej formalnych pytań, skłaniając go jednocześnie do udzielenia szczerych odpowiedzi służących rozwiązaniu problemu badawczego. Po udzielonej odpowiedzi badacz może pogłębić lub doprecyzować uzyskane informacje poprzez zadawanie dodatkowych pytań (Chybalski i Matejun, 2013).

W niniejszym projekcie zastosowałem wywiad standaryzowany niestrukturalizowany, nazywany zbieraniem definicji wykonawczych (Chrostowski, Kostera, 2011). Wybór tej formy wywiadu służyć miał zdobyciu orientacji w jaki sposób uczestnicy organizacji definiują pewne pojęcia, w jaki sposób postrzegają interesujące mnie kwestie w praktycznych okolicznościach. Jest to charakterystyczne dla tej formy wywiadu i dopuszczalne w badaniach etnograficznych (Kostera, 2013).

Standaryzacja wywiadu polegała na tym, że wszyscy rozmówcy z danej grupy (kierowników, funkcjonariuszy) konfrontowani byli z tą samą listą kilku podstawowych zagadnień, a ich wypowiedzi były następnie pogłębiane dodatkowymi pytaniami. Oznacza to także, że wywiad nie miał ściśle zachowanej struktury czy porządku w jakim poruszane były kolejne kwestie. Był raczej dynamicznym podążaniem, w toku rozmowy, za odpowiedziami rozmówców i spontanicznym ich pogłębiałem w obrębie problemu badawczego, co charakterystyczne jest także dla wywiadu antropologicznego (otwartego) (Kostera, 2013). Brak strukturalizacji wywiadu polegał natomiast na takim sformułowaniu pytań (interesujących zagadnień) wobec interlokutorów, aby umożliwić im swobodną wypowiedź bez narzucania im kategoryzacji, która mogłaby ograniczyć pole badania. Tym samym pytania zostały sformułowane w sposób maksymalnie otwarty, pozostawiając rozmówcy swobodę, co do zakresu i kierunku wypowiedzi. Zgodnie z zaleceniami M. Kostery (2005) podczas wywiadu:

- posługiwałem się językiem terenu;
- aktywnie słuchałem swoich rozmówców;
- starałem się wzbudzać zaufanie;
- utrzymywałem kontakt wzrokowy;

- byłem otwarty na nowe i nieznane treści;
- zachęcałem do opowieści o konkretnych wydarzeniach i opisu otaczającej rozmówców rzeczywistości;
- zachęcałem do polecania kolejnych rozmówców, zarówno funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych, jak i kierowników zespołów, których mogliby opisać jako liderów.

Z uwagi na powyższe właściwości wywiadów, trwały one przeciętnie od 45 minut do 1,5 godziny, co pozwoliło na dogłębną eksplorację badanych zagadnień.

Wybór tej metody determinowany był dwiema szczególnymi własnościami projektu badawczego: problemu badawczego oraz próby interlokutorów. Zarówno wnioski płynące z przeglądu literatury i badań z zakresu przywództwa oraz własne, wieloletnie obserwacje środowiska Straży Granicznej jednoznacznie wskazują, iż „przywództwo w służbie", czyli zjawisko związane z kompetencjami przełożonych, to temat budzący nie tylko duże zainteresowanie samych funkcjonariuszy, ale także rodzący w ich środowisku istotne kontrowersje. Z uwagi na silny potencjał emocjonalny badanego fenomenu mogło to powodować pewne problemy metodyczne w prowadzeniu badania. Daje się zauważyć, że funkcjonariusze zdają się traktować umiejętności kierownicze (interpretowane jako kompetencje przywódcze) ich przełożonych jako istotny bodziec stymulujący motywację do wykonywania zadań służbowych – szczególnie istotny w kontekście niedoboru innych narzędzi motywacyjnych (Piontek, 2016). Z drugiej strony kwestia posiadanych (bądź ich braku) kompetencji do sprawowania funkcji lidera, wywołuje w funkcjonariuszach silne reakcje emocjonalne związane z ich osobistymi, nierzadko negatywnymi, doświadczeniami w relacji przełożony-podwładny. W takim układzie wystąpić mogła sytuacja, w której rozmówcy mogliby unikać wyrażenia szczerych opinii na temat posiadanych przez ich przełożonych kompetencji lub mogły być one w znaczący sposób zniekształcone wpływem innych czynników, jak choćby brakiem zaufania do badacza, niepewności co do sposobu upowszechniania ich wypowiedzi, albo też kwestii prozaicznych: złośliwości czy niechęci wobec wyższych przełożonych.

Zastosowanie metody wywiadu pozwoliło w tej sytuacji na bezpośrednią ocenę intencji przedstawianych przez rozmówców treści i kierowanie rozmową w taki sposób, aby treści te pogłębić, by stały się wartościowym materiałem badawczym. Podczas prowadzonych wywiadów starałem się zbudować atmosferę zaufania i komfortu rozmowy nieobarczonej obawą o konsekwencje wyrażanych opinii (między innymi poprzez zachowanie możliwie najwyższego poziomu anonimowości rozmówców). Ponadto metoda wywiadu:

- pozwoliła na poznanie specyfiki języka, jakim posługują się interlokutorzy w odniesieniu do danego zagadnienia;
- umożliwiła obserwację zachowań, jakie towarzyszą rozmówcom podczas udzielania odpowiedzi oraz pozwoliła uchwycić kontekst emocjonalny w ich relacji z przełożonym/podwładnym;
- ułatwiła interpretację intencji rozmówców podczas wypowiedzi;
- umożliwiła kontrolowanie przebiegu rozmowy, a tym samym uporządkowanie zagadnień;
- umożliwiła pogłębienie zagadnień poprzez zachęcanie rozmówcy do uzasadnienia swoich opinii;
- umożliwiła wyeliminowanie potencjalnych błędów w interpretacji udzielonych odpowiedzi poprzez zadawanie dodatkowych pytań doprecyzowujących wypowiedź;
- umożliwiła bezpośrednią interakcję z rozmówcami, co pozwoliło uzyskać szersze spojrzenie na badany problem i lepiej go zrozumieć.

W toku prowadzonych wywiadów dokonywałem obserwacji zachowań, gestykulacji czy tonu głosu towarzyszących wypowiedziom, co miało na celu ułatwienie interpretacji i zrozumienia wypowiadanych treści.

Jako narzędzie wspomagające wywiad wykorzystana została dyspozycja do wywiadów – agenda zawierająca listę najważniejszych, luźno i ogólnie sformułowanych zagadnień (problemów). Wykaz nie był traktowany dogmatycznie, ale pozwolił zachować ramy wywiadu oraz zapewnił, iż żadna z interesujących kwestii nie zostanie pominięta. Podczas wywiadu sporządzane były dwie formy notatek. Pierwsze dotyczyły opisu reakcji i zachowań rozmówców podczas wypowiedzi. Drugie związane były z udzielanymi odpowiedziami, co umożliwiło rozszerzenie lub pogłębienie uzyskanych informacji.

5.1.5. Analiza dokumentów

W celu uzupełnienia otrzymanego materiału badawczego, równolegle do prowadzonych wywiadów, prowadzona była także analiza dokumentów z wykorzystaniem techniki *desk research* (analiza danych zastanych). Analiza dokumentów polegała na uporządkowaniu i interpretacji treści w nich zawartych pod kątem rozwiązania problemu badawczego. Istotą analizy było w tym przypadku określenie charakteru i właściwości środowiska, w którym funkcjonują uczestnicy badania, zinterpretowanie języka i wyrażeń, którymi rozmówcy się posługiwali oraz ugruntowanie w piśmiennictwie wniosków płynących z wywiadów.

W ramach analizy przeglądowi poddano treści dokumentów wtórnych organizacji, takich jak:

- akty normatywne: rozporządzenia, zarządzenia, ustawy;
- wewnętrzne dokumenty normatywne: decyzje, procedury i wytyczne;
- dokumenty kadrowe;
- wytyczne wewnętrzne w zakresie szkoleń funkcjonariuszy;
- programy szkolenia kadry oficerskiej;
- programy kursów doskonalących;
- zakresy obowiązków funkcjonariuszy;
- opisy stanowisk;
- struktury etatowe jednostek organizacyjnych;
- inne, niepublikowane dokumenty wewnętrzne.

Szczegółowy wykaz wykorzystanych w badaniu dokumentów stanowi Aneks nr 1.

5.2. Rola badacza

Zgodnie z założeniami podejścia etnograficznego, badacz wchodzący w naturalne środowisko swoich rozmówców – podmiotów badań, staje się niejako głównym narzędziem badawczym (Silverman, 2008; Kvale, 2010; Kostera 2013; Moustakas, 1994). Badacze w takiej sytuacji powinni dążyć do maksymalnego złagodzenia wszelkich osobistych uprzedzeń i przeświadczeń, które miałyby potencjał kształtowania interpretacji zebranych podczas badania danych (Marshall i Rossman, 2011). Jako badacz i jednocześnie funkcjonariusz Straży Granicznej, wchodząc w środowisko własnej formacji, miałem pełną świadomość przedmiotowych wymagań badawczych oraz zagrożeń płynących z niestosowania się do nich. Podczas prowadzonego badania starałem się w maksymalnym stopniu pozostać obiektywnym obserwatorem zastanej rzeczywistości, przyjmując jako swój cel osiągnięcie percepcji wolnej od osobistych poglądów związanych z pracą zawodową. Poza tym, pochodząca z doświadczenia zawodowego, świadomość funkcjonowania tego typu organizacji, jej złożonych struktur czy „języka służby", stała się dla mnie przydatnym kryterium w procesie projektowania narzędzi badawczych, formułowania pytań do wywiadu, a nawet dalszej analizy uzyskanych informacji. Znajomość wielu aspektów służby, w tym także języka funkcjonariuszy, ułatwiła późniejszą interpretację uzyskanych treści.

5.3. Uczestnicy badania – dobór próby

W badaniach jakościowych wiedza pochodzi od uczestników danej społeczności czy organizacji – ich opinii, spostrzeżeń, przemyśleń (Kvale, 2010). Zatem właściwy dobór próby w tego typu badaniach wydaje się rzeczą bezspornie najważniejszą. Uwe Flick (2010, s. 55-69) wskazał, że na proces doboru próby do badania składają się trzy kolejne etapy:

1. Zdefiniowanie i wybór środowiska – przestrzeni, w której najbardziej prawdopodobne będzie zetknięcie się badacza z interesującym go zjawiskiem.
2. Selekcja przypadków z danego środowiska, pozwalająca badaczowi zawęzić obraz wybranej przestrzeni do jego istoty z perspektywy zdefiniowanego problemu badawczego i związanych z nim pytań.
3. Celowy dobór próby w ramach danego przypadku, składający się na korpus empirycznych przykładów – staranne wyselekcjonowanie osób, zdarzeń i materiałów umiejscowionych w różnych kontekstach.

Zdaniem Flicka (2010) najbardziej odpowiednim sposobem doboru próby do badań jakościowych jest dobór celowy, ponieważ zapewnia zróżnicowanie w obrębie samej próby, a przez to pozwala także najlepiej uchwycić różnorodność samego zjawiska. Dlatego też, aby dokonać jak najpełniejszej eksploracji zagadnień związanych z doskonaleniem kompetencji przywódczych w służbach policyjnych, do badania wytypowałem funkcjonariuszy umundurowanej służby publicznej - Straży Granicznej, mającej swoje jednostki na terenie miasta stołecznego Warszawy. Kryteria wyboru do badania tej formacji zdeterminowane były przez jej własności, lokujące ją w grupie formacji o charakterze policyjnym. Jest to bowiem, organ powoływany przez państwo do spełniania części jego podstawowych zadań związanych z ochroną państwa i jego obywateli, utrzymaniem bezpieczeństwa publicznego czy też ratowaniem i ochroną zdrowia i życia ludzkiego. Z punktu widzenia właściwości organizacyjnych Straż Graniczna, podobnie jak inne formacje tego typu, charakteryzuje się wysoko zhierarchizowanymi strukturami o paramilitarnym charakterze, opartymi na stanowiskach i stopniach służbowych, czy też rozwiązaniami organizacyjnymi, odnoszącymi się do zasad zarządzania, opartych o nakazowe rozkazodawstwo. Innymi cechami Straży Granicznej, ważnymi z punktu widzenia celu badania, są: rozwiązania dotyczące procedur naboru i doskonalenia zawodowego, perspektywy rozwoju zawodowego i osobistego, stabilność zatrudnienia, specyficzny zakres uprawnień i obowiązków funkcjonariuszy (m. in. praca z bronią), poziom ryzyka utraty życia lub zdrowia podczas realizacji zadań służbowych oraz czynniki stresowe z tym związane. Cechami odróżniającymi jednak Straż Graniczną od

innych służb, także Policji, z którą badana formacja ma najwięcej cech wspólnych, są: zakres głównego obszaru działalności ustawowej (zapobieganie i zwalczanie nielegalnej migracji), jak również wielkość zatrudnienia (w Straży Granicznej zatrudnionych jest niemal 15 tys. funkcjonariuszy). Do badania celowo nie typowano funkcjonariuszy innych służb mundurowych. Takie rozwiązanie z pewnością mogłoby poszerzyć kontekst społeczno-kulturowy badania w odniesieniu do innych formacji o zbliżonych właściwościach oraz umożliwić zestawienie i w pewnym zakresie porównanie tych organizacji pod względem stosowanych rozwiązań. Jednakże badanie ograniczyłem jedynie do Straży Granicznej, w której uzyskałem zgodę na przeprowadzenie badania.

Do badania kwalifikowani byli funkcjonariusze Straży Granicznej z warszawskich i podwarszawskich placówek Straży Granicznej i komendy oddziału – podległych Komendantowi Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej. Ograniczenie zakresu terenu badawczego do jednego miasta podyktowane było przede wszystkim względami zasobowymi i organizacyjnymi oraz zasadne było z punktu widzenia założeń metodyki badań jakościowych. Dodatkowo takie zawężenie terenu badań umożliwiło uzyskanie środowiska badawczego, wewnętrznie jednorodnego pod względem:

- struktur organizacyjnych (jednostki Straży Granicznej są zróżnicowane strukturalnie w zależności od położenia geograficznego, posiadanej infrastruktury i zakresu wykonywanych zadań);
- zakresu zadań (rodzaj wykonywanych zadań, np.: ochrona granicy państwowej czy zwalczanie nielegalnej migracji na terytorium RP implikują zakres samodzielności funkcjonariuszy w realizacji zadań i zakres nadzoru ze strony przełożonych);
- środowiska wewnętrznego i otoczenia organizacji (konkurencyjność lokalnego rynku pracy czy możliwości przesunięć kadrowych pomiędzy jednostkami/stanowiskami służbowymi wpływają na motywację do pełnienia służby w formacji).

Zgodnie z założeniami metodyki badawczej, oraz mając na uwadze postawione cele, dobór próby uczestników badania był celowy – wytypowałem konkretną grupę funkcjonariuszy i agregowałem ich w dwóch kategoriach:

1. Pierwsza kategoria to funkcjonariusze zajmujący stanowiska wykonawcze (nie kierownicze) – realizujący bieżące zadanie operacyjne zgodnie z właściwością swoich formacji. Celem wyboru tej grupy było uzyskanie w toku pogłębionych wywiadów opinii nt. istoty kompetencji określonych jako przywódcze, wpływu i sposobu sprawowania władzy przez kierowników uznanych za liderów. Innymi słowy, funkcjonariusze definiowali własnymi słowami, czym dla nich są kompetencje przywódcze, w jaki sposób

się uwidaczniają w pragmatyce służbowej oraz jakie jest ich znaczenie wobec charakteru organizacji i jej ustawowych zadań. Działanie to było istotne z punktu widzenia definicji przywództwa i jego wpływu na funkcjonariuszy opisanych w rozdziale drugim. Uzyskane informacje pozwoliły stworzyć kontekst znaczeniowy przywództwa, umożliwiający jego dalszą analizę w odniesieniu do metod rozwoju kompetencji przywódczych. Funkcjonariusze, poza opisem wymienionych zagadnień, wskazywali także konkretnego funkcjonariusza, formalnie zajmującego stanowisko kierownicze, posiadającego w ich opinii wymienione wcześniej w trakcie wywiadu atrybuty przywódcze (jeżeli taki występował w ich otoczeniu). Wytypowani do tej grupy funkcjonariusze musieli spełniać warunek stażu służby w danej jednostce organizacyjnej przez co najmniej 6 miesięcy przed prowadzonym badaniem. Zabieg ten miał na celu wytypowanie tylko tych funkcjonariuszy, którzy na przestrzeni kilku miesięcy byli w stanie zapoznać się ze specyfiką służby, rozeznać się w strukturze jednostki i wskazać ich liderów.

2. Druga kategoria to funkcjonariusze zajmujący stanowiska kierownicze w tej samej jednostce organizacyjnej, co wcześniej wymienieni funkcjonariusze, którzy zostali przez nich wytypowani jako posiadający atrybuty przywódcze. Celem doboru tej grupy było uzyskanie, w toku pogłębionych wywiadów, opinii nt. źródeł pochodzenia ich kompetencji zdefiniowanych wcześniej jako przywódcze oraz metod ich doskonalenia – tych formalnych, jak i nieformalnych. Ponadto badałem wpływ osobistych doświadczeń i odebranego wykształcenia zawodowego na postawy i umiejętności przewodzenia podwładnym. Mówiąc inaczej, kierownicy uznani za liderów wskazywali sposób, w jaki wypracowali sobie taką pozycję w swoim środowisku. Wytypowani do tej grupy funkcjonariusze musieli spełniać warunek stażu służby w danej jednostce organizacyjnej na stanowisku kierowniczym przez co najmniej 6 miesięcy przed prowadzonym badaniem. Zabieg ten miał na celu wytypowanie tylko tych kierowników – liderów, którzy mieli okazję zaznajomić się z podstawowymi aspektami i problemami pracy na tym stanowisku oraz byli w stanie wypracować opinię na swój temat w swoim środowisku. Kierownicy ci fakultatywnie powinni byli spełniać także warunek ukończenia szkolenia zawodowego z zakresu doskonalenia kompetencji kierowniczych i/lub przywódczych, np. kurs kadry kierowniczej i/lub szkolenie oficerskie[7]. Dzięki temu

[7] Właściwa nazwa tego rodzaju aktywności szkoleniowej to „Przeszkolenie specjalistyczne do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej".

mogli wyrazić opinię na temat skuteczności doskonalenia zawodowego dla rozwoju kompetencji przywódczych. Ostatni wymóg nie był jednak obligatoryjny.

Wybrany sposób doboru uczestników badania zapewnił możliwie najwyższy poziom obiektywizmu próby badawczej. Uzyskane w toku wywiadów opinie funkcjonariuszy, uzupełnione o wnioski płynące z analizy wewnętrznych dokumentów wtórnych, dały pełny obraz warunków rozwoju kompetencji przywódczych w Straży Granicznej.

5.4. Procedura zbierania i analizy danych

Yin (2012) sugeruje, że na proces badawczy w badaniach jakościowych składają się kolejno następujące po sobie etapy: opracowanie pytań, prowadzenie wywiadów, zbieranie danych i ich analiza, a wreszcie przedstawienie wyników. Procedura badawcza rozpoczęła się od przesłania do Komendanta Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej prośby o zgodę na przeprowadzenie badania w podległych jednostkach wraz z załączonym wykazem poruszanych zagadnień: dla funkcjonariuszy (Aneks nr 2) i kierowników (Aneks nr 3) oraz wzorem informacji dla uczestnika badania zawierającym oświadczenie świadomej zgody na uczestnictwo (Aneks nr 4). W piśmie przewodnim przedstawiłem cel badania, problematykę, metody i narzędzia badawcze oraz procedurę nawiązania kontaktu z potencjalnymi rozmówcami.

Po uzyskaniu pisemnej zgody Komendanta Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej na przeprowadzenie badania, przeszedłem do kolejnego etapu w którym nawiązywałem kontakt telefoniczny z funkcjonariuszami i umawiałem dogodny termin spotkania. Kontakty do kolejnych funkcjonariuszy uzyskiwane były w toku polecenia przez funkcjonariuszy już poddanych badaniu. Rekrutacja tą metodą (metoda kuli śnieżnej – ang. snowball sampling; Naderifar i in., 2017), umożliwiła nawiązanie kontaktów z szeroką populacją funkcjonariuszy w wielu jednostkach organizacyjnych. Po umówieniu terminów i zapewnieniu, że badanie nie wpłynie na poziom realizacji bieżących zadań przez funkcjonariuszy, stawiałem się osobiście w wyznaczonych miejscach.

Wywiady prowadzone były w miejscach wskazanych przez rozmówców, jako środowisko dla nich neutralne, bezpieczne i ułatwiające swobodną rozmowę. Do starannego wyboru takiej przestrzeni zachęcał Kvale (2010), argumentując, że tylko środowisko zapewniające poufność wymiany informacji pozwoli na swobodę wypowiedzi i niezakłócony czynnikami zewnętrznymi przebieg badania. W specyficznym środowisku służb policyjnych zapewnienie poufności uzyskanych informacji było celem nadrzędnym podczas każdorazowo

przeprowadzanego wywiadu. Brak zapewnienia o stosowaniu wysokich standardów ochrony i poufności danych mógł wzbudzać obawy czy opór przed swobodnym wyrażaniem opinii. W najlepszym wypadku zniekształciłoby to wyniki badania, w najgorszym – spowodowałoby odmowę udziału w nim. Dlatego też wybór czasu i miejsca prowadzenia wywiadów był kwestią priorytetową, całkowitą swobodę w tym zakresie pozostawiałem uczestnikom badania.

Potencjalni uczestnicy, jeszcze przed rozpoczęciem badania, otrzymali informacje na temat afiliacji badacza, celu i przedmiotu badania oraz oświadczenie świadomej zgody na uczestnictwo w badaniu. Podczas tego etapu funkcjonariusze mogli zapoznać się z podstawowymi założeniami badania: wymogami kwalifikującymi do jego udziału, warunkami poufności danych, przysługującymi im prawami, czy konsekwencjami związanymi z udzieleniem informacji oraz mieli możliwość zadawania dodatkowych pytań dotyczących technicznych aspektów badania. Był to także moment, w którym funkcjonariusze wyrażali zgodę na udział w badaniu, poprzez podpisanie oświadczenia świadomej zgody, bądź też odmawiali takiego udziału. Na tym etapie badania udziału odmówiło 2 funkcjonariuszy (1 funkcjonariusz na stanowisku wykonawczym i 1 na stanowisku kierowniczym) ze względu na spodziewaną czasochłonność metody wywiadu.

Po etapie formalnym przechodziłem do etapu właściwego badania. Yin (2012) sugerował, że rozmowa na temat badania może pomóc w nawiązaniu bliższej relacji i zmotywuje uczestników do szczerych wypowiedzi. Zatem każda sesja rozpoczynała się od wymiany uprzejmości, krótkiego wstępu i dyskusji na temat kolejnych etapów. Od samego początku rozmowy zabiegałem o atmosferę zaufania i otwartości poprzez empatyczne, indywidualne podejście do każdego uczestnika. Rozmowy utrwalane były cyfrowo z wykorzystaniem dyktafonu, na co uczestnicy uprzednio wyrażali zgodę.

Wszystkie wywiady przeprowadzono w formule rozmowy kierowanej z pojedynczym interlokutorem – funkcjonariuszem bądź kierownikiem. Wywiad w tym wypadku, zgodnie ze wskazaniami Sztumskiego (1995), nie był jedynie rozmową, lecz dialogiem, który umożliwił mi uzyskanie pogłębionych informacji i szczerych opinii, dzięki którym mogłem osiągnąć cel badania. W czasie badania, każdy mój rozmówca miał możliwość swobodnego i dogłębnego wypowiedzenia się na temat zadanych kwestii. Podejmowane zagadnienia, pomimo że odnosiły się wprost do problemów badawczych, formułowane były w trakcie rozmów w sposób zrozumiały dla funkcjonariuszy, do czego zachęcali Kvale (2010) i Silverman (2008). Zagadnienia te wstępnie zdefiniowałem na etapie koncepcyjnym projektu badawczego. Na ich podstawie przygotowane zostało narzędzie badawcze – lista najważniejszych zagadnień (problemów). Zostało ono następnie dwukrotnie przetestowane na losowo wybranych

funkcjonariuszach (łącznie czterech funkcjonariuszy - po dwóch z każdej grupy) jeszcze przed właściwym badaniem w docelowej grupie rozmówców. Zabieg ten miał na celu ustalenie, czy zagadnienia są zrozumiałe dla rozmówców, czy nie mają charakteru sugerującego oraz, co najważniejsze, czy wspierają proces poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W tym kroku dokonałem korekty słownictwa wykorzystanego w narzędziu oraz ułożyłem interesujące mnie zagadnienia w takiej kolejności, aby w toku właściwych wywiadów możliwe było przechodzenie z jednego wątku do kolejnego w sposób płynny, logiczny i nie powodujący zakłóceń wywodów interlokutorów. Wywiady pilotażowe nie były włączane do analizy w niniejszym projekcie.

Podczas wywiadów kilkukrotnie zadawałem dodatkowe, nie zaplanowane wcześniej, pytania pogłębiające i wyjaśniające, które ułatwiały mi zrozumienie intencji badanych i bieżące wyjaśnienie znaczeń wyrażeń, którymi się posługiwali. Podczas prowadzonych wywiadów, zabiegałem o wyczerpujące opisy zjawiska przywództwa, które w toku analizy można było odpowiednio rozwinąć i następnie nadać im nowe, wcześniej nieskonceptualizowane kategorie. Stosowanie pytań pogłębiających uzależnione było od przebiegu samego wywiadu, stopnia wyczerpania tematu przez rozmówcę oraz dodatkowych kwestii wynikłych podczas rozmowy (Kvale, 2010). Moim zasadniczym celem podczas badania było jednak umożliwienie swobodnej wypowiedzi rozmówcy. Aby nadać pewne ramy rozmowie oraz aby upewnić się, iż żadne z zagadnień nie zostanie pominięte, podczas wywiadu posługiwałem się przygotowaną wcześniej dyspozycją do wywiadu, czyli wykazem głównych zagadnień, które uprzednio zostały przesłane do akceptacji Komendantowi Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej.

Podczas prowadzonych wywiadów dokonywałem także obserwacji artefaktów behawioralnych i językowych osób badanych, będących przejawami ich przynależności kulturowej (Stolecka-Makowska, 2016) wraz z jednoczesnym sporządzaniem notatek terenowych. Następstwem tego była możliwość pozyskania informacji w zakresie komunikacji niewerbalnej (takiej jak: mimika, gestykulacja, postawa ciała, dystans przestrzenny, kontakt wzrokowy) i werbalnej (np. sposób mówienia, używany podczas wywiadu język, budowa zdań, dobór słów), co uzupełniło i wzbogaciło informacje uzyskane od rozmówców. W notatkach wskazywałem także informacje związane z wywiadem, takie jak: data, godzina, miejsca prowadzenia wywiadu i numeru rozmówcy oraz informacje demograficzne badanych: rodzaj formacji, wiek, całkowity staż służby, staż służby na stanowisku kierowniczym, ilość podległych funkcjonariuszy w zespole, charakter realizowanych zadań, wykształcenie ogólne i kwalifikacje zawodowe.

Po zakończeniu etapu głównego przechodziłem do ostatniego etapu, w którym podsumowałem najważniejsze elementy rozmowy, dopytywałem o znaczenie wypowiedzi, pozostawiające wątpliwości oraz poprosiłem o zweryfikowanie interpretacji informacji otrzymanych podczas wywiadów. Wskazałem także dalszy sposób postępowania z uzyskanymi materiałami: czy to w formie zapisu audio, formularza zgody czy też notatek z prowadzonej podczas rozmowy obserwacji.

Zasadnicza część każdego z przeprowadzonych wywiadów, pomimo iż dawała odpowiedzi na postawione pytania, była w pewnym sensie ograniczona możliwościami czasowymi ich przeprowadzenia. Jednak blisko 15-letnie doświadczenie zawodowe funkcjonariusza Straży Granicznej umożliwiło mi dokładne i kompleksowe poznanie tej formacji, w tym także specyfiki pracy funkcjonariuszy w różnych pionach merytorycznych, jeszcze przed przeprowadzeniem zasadniczej części badania. Długotrwałe pozostawanie w terenie oraz systematyczne pogłębianie relacji z interlokutorami ułatwiło mi gruntowne zrozumienie specyfiki i kultury środowiska tej formacji oraz uzyskanie opinii wykraczających poza kanon założonych wcześniej zagadnień.

Z chwilą realizacji pierwszych wywiadów ich ostateczna liczba nie była zdefiniowana. Badani były prowadzone do czasu, dopóki wyłaniające się podczas jego trwania dane, opisujące zagadnienia będące przedmiotem badania, nie nasyciły się. Zgodnie z twierdzeniem Marshalla i współpracowników (2013) nasycenie danych jest nieuchwytną koncepcją i standardem w badaniach jakościowych, będącą punktem, w którym informacja zawarta w danych staje się powtarzalna. Coenen i współpracownicy (2012) rozpoznali nasycenie danych jako koncepcję, która nie zawiera standardów dotyczących wielkości próby. Zależy ona od tego, jakiego rodzaju dane są poszukiwane oraz od celu ich poszukiwań, użyteczności tych danych i ich wiarygodności. Natomiast czynnikami, które mogą wpłynąć na wielkość próby potrzebnej do osiągnięcia nasycenia, są: jakość wywiadów, procedura ich przeprowadzenia oraz doświadczenie badacza (Gupta i Hodges, 2012). Wywiady były zatem kontynuowane do czasu uzyskania nasycenia danych, w liczbie pozwalającej na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze (Marshall i in., 2013). Ostateczna liczba przeprowadzonych wywiadów z funkcjonariuszami Straży Granicznej wyniosła 23, a strukturę ich uczestników prezentuje tabela nr 4.

Tabela 4. Struktura uczestników badania

L.p.	ID interolokutora	Charakter realizowanych zadań	Wiek	Całkowity staż służby (w latach)	Staż służby na stanowisku kierowniczym (w latach)	Wykształcenie ogólne	Kwalifikacje zawodowe
1	(SG.F.1)	teren	37	14		średnie	
2	(SG.F.2)	wspomagające	33	7		wyższe magisterskie	
3	(SG.F.3)	teren	34	14		wyższe magisterskie	
4	(SG.F.4)	teren	36	12		wyższe magisterskie	
5	(SG.F.5)	wspomagające	50	28		średnie	
6	(SG.F.6)	teren	40	10		wyższe magisterskie	
7	(SG.F.7)	teren	37	13		wyższe	
8	(SG.F.8)	teren	36	13		wyższe	
9	(SG.F.9)	teren	37	15		wyższe	
10	(SG.F.10)	teren	41	14		wyższe	
11	(SG.F.11)	wspomagające	51	18		wyższe	
12	(SG.F.12)	teren	35	14		wyższe	
13	(SG.F.13)	wspomagające	32	11		wyższe	
14	(SG.F.14)	teren	42	22		wyższe magisterskie	
15	(SG.K.1)	kierownik/teren	41	17	4	wyższe	kurs kadry kierowniczej
16	(SG.K.2)	kierownik/ wspomagające	44	24	10	wyższe magisterskie	kurs oficerski
17	(SG.K.3)	kierownik/teren	37	15	3	wyższe magisterskie	kurs kadry kierowniczej
18	(SG.K.4)	kierownik/teren	44	21	4	wyższe magisterskie	kurs kadry kierowniczej
19	(SG.K.5)	kierownik/teren	44	22	5	wyższe	kurs oficerski
20	(SG.K.6)	kierownik/teren	34	11	3	wyższe magisterskie	kurs kadry kierowniczej
21	(SG.K.7)	kierownik/ wspomagające	41	19	3	wyższe magisterskie	kurs oficerski
22	(SG.K.8)	kierownik/teren	36	14	0,5	wyższe magisterskie	-
23	(SG.K.9)	kierownik/teren	39	19	6	wyższe magisterskie	kurs oficerski

Źródło: Opracowanie własne

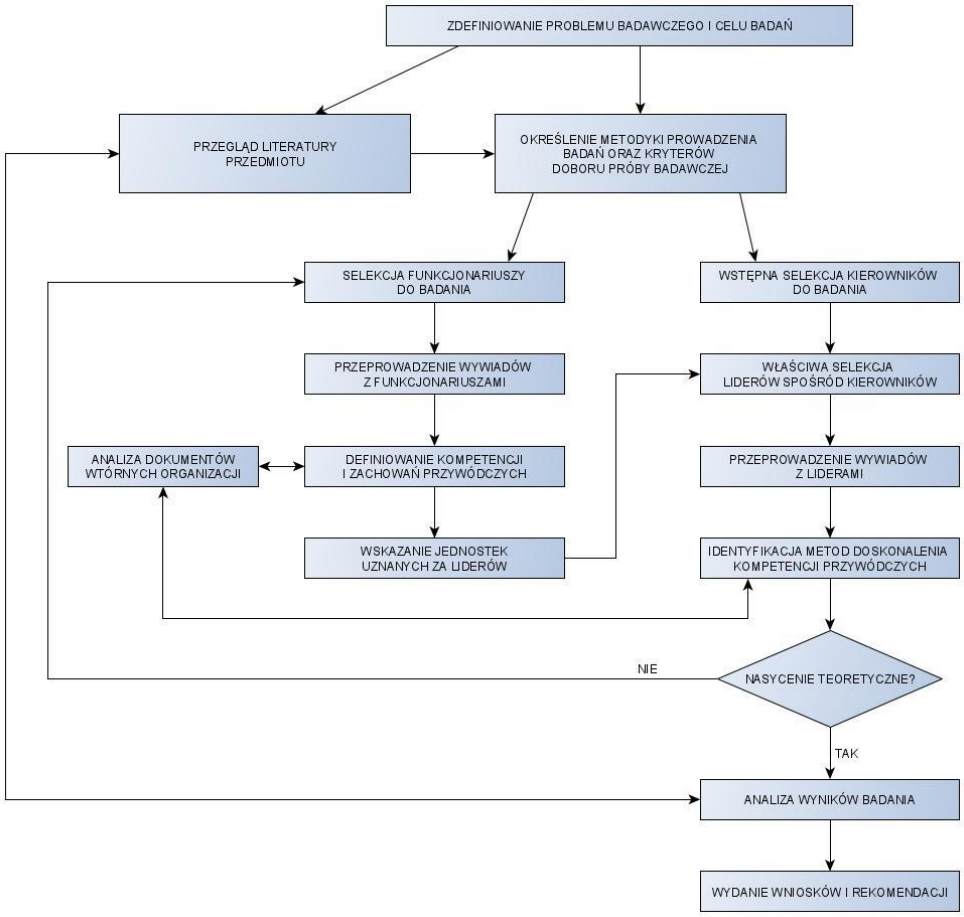
Moimi rozmówcami byli funkcjonariusze wykonujący na co dzień zadania z różnych obszarów funkcjonowania Straży Granicznej. Część z nich wykonywała zadania wiodące (ustawowe) formacji, takie jak wykrywanie przestępstw i wykroczeń o charakterze migracyjnym lub czynności administracyjne na rzecz obsługi cudzoziemców. Inni natomiast wykonywali zadania wspomagające formację w pionach: zabezpieczenia logistycznego, finansowym i prawnym. Ze względu na potrzebę zanonimizowania rozmówców, wszelkie szczegóły dotyczące wykonywanych zadań czy zakresu obowiązków, dające możliwość ich identyfikacji, zostały w pracy celowo pominięte.

Włączenie do badania funkcjonariuszy zróżnicowanych pod względem wieku, stażu służby, doświadczeń zawodowych i posiadanych kwalifikacji umożliwiło zebranie opinii wyrażanych z różnych perspektyw. Posiadane doświadczenie służbowe umożliwiało im także

odwoływanie się do doświadczeń ze współpracy z innymi przełożonymi lub pracy w różnych zespołach, co poszerzyło ogląd na struktury relacji i zależności społecznych wewnątrz organizacji. Było także sposobnością do porównywania i oceny metod sprawowania władzy i wpływu przełożonych.

Zgodnie z metodyką, właściwą dla podejścia etnograficznego, równolegle do procesu prowadzenia wywiadów, dokonywałem jakościowej analizy dokumentów organizacyjnych, służących jako wtórne źródło informacji. Pozwoliło to na stworzenie kontekstu do analizy doświadczeń uczestników wywiadów, a także wspomagało interpretację znaczenia języka, którym rozmówcy się posługiwali w odniesieniu do głównych kwestii badania. Zastosowanie jakościowej analizy dokumentów organizacyjnych w połączeniu z przeprowadzonymi wywiadami posłużyło jako środek triangulacji zwiększający wiarygodność całego badania (Denzin, 2017). Schemat obrazujący przebieg procesu badawczego przedstawiony został na rysunku 6.

Rys. 6. Przebieg procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

W następnym etapie nagrania audio, pochodzące z wywiadów, były transkrybowane. Transkrypcja oraz wstępna analiza tekstu odbywała się niezwłocznie po przeprowadzeniu wywiadu. W dalszej kolejności przeprowadziłem właściwą analizę danych. Yin (2012) twierdził, że prawidłowo przeprowadzony proces analizy musi być: (1) zorganizowany i odpowiednio przygotowany, (2) poddany weryfikacji w celu określenia ogólnego znaczenia danych, (3) zorganizowany w oparciu o wzorce słów kluczowych (4) wykorzystany do generowania kategorii i opisów zjawisk (5) zintegrowany w narrację oraz (6) zinterpretowany. Zatem do analizy tekstu transkrybowanych wywiadów wykorzystałem podejście oparte o metody analizy treści, zorientowane na ich znaczenia, opisane przez Kvale (2010), Silvermana (2008) oraz Gibbsa (2011). Na tym etapie interpretowałem, organizowałem i kategoryzowałem dane w sekcje lub grupy informacji, określane jako tematy lub podtematy (Creswell, 2014). Za każdym razem, gdy znalazłem w transkrypcji fragment tekstu, istotny z punktu widzenia odpowiedzi na pytania badawcze, przypisywałem mu etykietę kategoryzującą do danego segmentu danych. Kvale (2010) określił tę etykietę jako zgodne zdanie, wyrażenie lub pomysł, które jest wspólne dla uczestników badania. Sposób łączenia przykładowych danych uzyskanych w drodze wywiadów z kategoriami opisu wyłaniającymi się w trakcie procesu kodowania obrazuje tabela 5.

Tabela 5. Przykład wyników procesu analizy

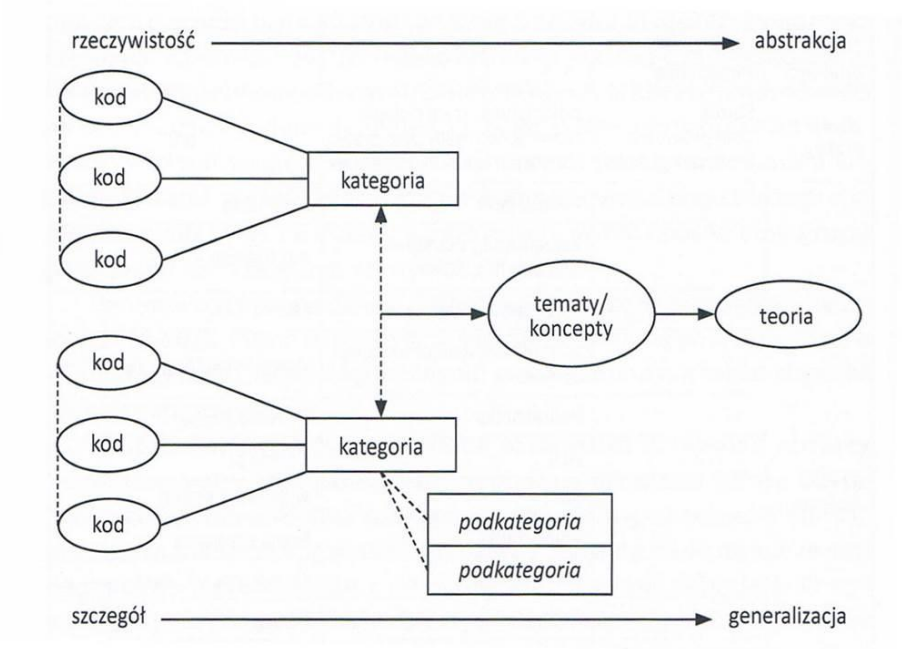
Kategorie opisu	**Kody**	**Fragment cytatu ilustrującego kody**
Znaczenie przywództwa dla organizacji policyjnych	Wpływa na budowę relacji wzajemności, lojalności i szacunku	*To ta specyfika pracy tutaj u nas jest ciężka (...) to po prostu nawet sam kierownik nie jest sam w stanie tego wszystkiego ogarnąć, czy ze wszystkim być na czasie, żeby to wszystko funkcjonowało super. Gdyby nie mógł liczyć na nasze wsparcie, to na pewno ciężko byłoby mu to ogarnąć. W związku z tym jest to taka transakcja wiązana z kierownikiem i my tego nie ukrywamy. Bo ja na przykład mówię mojemu kierownikowi, że dzięki temu, że zawsze mogę na niego liczyć w każdej sytuacji, jest dla mnie pomocny i nigdy mnie jeszcze nie zostawił bez pomocy. Tak samo on zawsze może liczyć na moją pomoc. Także to jest transakcja wiązana.*
Lider w organizacji policyjnej	Formalny kierownik jako lider	*Nie każdy kierownik posiada cechy przywódcze. Pod kierownika musisz się podporządkować, chociaż czasami bywa to trudne, bo ciężko się ułożyć pod kogoś. Z przywódcą to jest bardziej chyba tak, że idziesz za nim, bo chcesz (...) Tak jak mówiłem, kierownikiem się jest, a przywódcą można być. Nie każdy się nadaje na przywódcę.*

		Kierownik może być przywódcą, ale niekoniecznie musi nim być.
Kompetencje przywódcze	Motywacja do rozwoju	*A nawet jeśli w jakich dziedzinach się nie zna, to musiałby mieć chęć dowiedzenia się w tym temacie, a nie zrzucania całej odpowiedzialności na innych (...) [lider to] człowiek, który dużo wie, dużo się uczy, dużo się dowiaduje, sam analizuje wszystkie tematy, a nie że ma takie podejście, że „a dobra jakoś to będzie", "mam ludzi od roboty i że ja to się nie muszę znać" i to jest najgorsze podejście.*
Proces doskonalenia kompetencji przywódczych	Kursy doskonalące	*Ukończyłem też taki kurs umiejętności społecznych, ale on nie był skierowany tylko i wyłącznie do kierowników. Przeciwnie, on był bardziej skierowany do ludzi takich wykonawczych, aby potrafili się dogadywać wzajemnie ze sobą. Nie przechodziłem żadnych innych szkoleń z tego zakresu. Nikt mnie nie uczył, jak być dobrym kierownikiem.*

Źródło: Opracowanie własne

Etykiety wyłaniające się w procesie kodowania, były ponownie zastosowane do kolejnych fragmentów tekstu. Proces ten był powtarzany do czasu podzielenia całego tekstu na wątki z przypisanymi im etykietami. Zostały one następnie uporządkowane w ramach kategorii danych, co według wskazań Kvale (2010) i Silvermana (2008), miało umożliwić usystematyzowaną konceptualizację wypowiedzi rozmówców. Prowadziło to do zredukowania i uporządkowania tekstu oraz umożliwiło dalej otwartą interpretację znaczeń i funkcji działania aktorów organizacji. Kodowanie i analiza danych wykonana była z wykorzystaniem oprogramowania Atlas.ti., a jej przebieg obrazuje rysunek 7.

Rys. 7. Uproszczony model analizy danych



Źródło: Saldaña, 2009, s. 12

W procesie analizy danych wykorzystałem także notatki z obserwacji, sporządzane podczas wywiadów oraz dokumenty organizacyjne odnoszące się do kwestii doskonalenia kompetencyjnego, definiujące rzeczywistość społeczną rozmówców. Wynikiem procesu kategoryzacji i interpretacji transkrybowanych treści, zgodnie ze wskazaniami Atkinsona i Hammersley'a (2005), stał się szeroki opis środowiska Straży Granicznej oraz charakteru zjawiska przywództwa i warunków jego doskonalenia, stanowiący rozdział szósty niniejszej pracy.

Zgodnie z założeniami przyjętej metody badawczej, najważniejszym celem jej wytworu – raportu etnograficznego, jest maksymalne umożliwienie czytelnikowi poszerzenia jego percepcji i zrozumienia badanych zjawisk. Ułatwia to m. in. właściwy, ze względu na przedmiot badania, dobór stylu pisania (Kostera, 2013). Mając na względzie charakter środowiska Straży Granicznej ze specyficznym językiem, jakim posługują się ich funkcjonariusze, opis badanych zjawisk starałem się utrzymywać w konwencji realistycznej. Stąd też wynikała potrzeba przytaczania w treści pracy cytatów dosłownych – nie pozbawionych błędów gramatycznych i językowych, niespójności wypowiedzi czy niekiedy także wulgaryzmów – dając czytelnikowi obraz maksymalnie autentyczny o badanym środowisku.

Wywiady z funkcjonariuszami przeprowadzone były w okresie styczeń – październik 2019 roku, a ich ostateczna liczba wyniosła 23. W badaniu wzięło udział 14 funkcjonariuszy

wykonawczych (w tym 3 kobiety i 11 mężczyzn) oraz 9 kierowników liniowych (w tym 1 kobieta i 8 mężczyzn) (zob. tab. 4). W badaniu wykorzystałem także treści pochodzące z:

- 11 dokumentów kadrowych: 6 zakresów obowiązków funkcjonariuszy i kierowników, 3 opisów stanowisk, 2 ocen ryzyka na stanowiskach pracy;
- 3 dokumentów organizacyjnych: struktur etatowych jednostek organizacyjnych;
- 6 dokumentów organizacji szkoleń: programów szkoleń specjalistycznych i doskonalących funkcjonariuszy na różnych poziomach;
- 4 dokumentów szkoleniowych: przewodników metodycznych i innych materiałów wykorzystywanych podczas zajęć.

5.5. Jakość badania

Według Kvale (2010) typowe zarzuty wobec wywiadów jakościowych odnoszą się do ich obiektywizmu, rzetelności i trafności, mających swoje oparcie w kryteriach przyjmowanych w badaniach ilościowych. W celu wyeliminowania potencjalnych niedoskonałości procesu badawczego, podjąłem działania organizacyjno-metodologiczne z uwzględnieniem metod i form prowadzenia badań etnograficznych w służbach policyjnych.

Obiektywizm

U podstaw badań etnograficznych leży głębokie zaangażowanie się w badane środowisko m. in. poprzez nawiązanie bezpośredniego i dość bliskiego kontaktu z rozmówcami w czasie wywiadów. Taka relacja skutkować może mimowolnym identyfikowaniem się badacza z badaną zbiorowością, co zniekształcić może formułowane wnioski. Wobec tego badacz powinien podjąć wszelkie środki ostrożności, zarówno w procesie analizy, jak i wnioskowania, aby uzyskać maksymalną obiektywność swoich twierdzeń. Według Kvale (2010, s.194) „obiektywizm to wszelka wolność od uprzedzeń”. Odnosi się do informacji sprawdzonych i nieznieksztalconych przez osobiste przesądy i uprzedzenia badacza. Dzięki temu możliwe jest wytworzenie w toku badań zweryfikowanej, a przez to rzetelnej wiedzy. Wobec powyższego, zgodnie z zaleceniami Koneckiego (2000), wchodząc w środowisko swoich rozmówców, przyjąłem postawę, w której starałem się maksymalnie wyzbyć wpływu dotychczasowych doświadczeń związanych z badanym środowiskiem oraz dążyłem do użycia rozmaitych metod badawczych czy pozyskania różnego rodzaju danych, co miało pozytywnie wpłynąć nie tylko na wzrost obiektywizmu, ale i realizmu badania oraz opisów teoretycznych.

Rzetelność

W tym aspekcie odnosi się do wiarygodności i spójności wyników badań. Zasadniczym elementem weryfikacji rzetelności jest możliwość odtworzenia uzyskanej wiedzy przez innych badaczy w innym czasie (Kvale, 2010). Odnosi się do stopnia zgodności z innymi przypadkami, przypisanymi do tej samej kategorii przez innych obserwatorów lub przez tego samego obserwatora w zmiennych okolicznościach (Hammersley, 1997). Aby dochować wysokiego poziomu rzetelności dokumentowałem wszystkie procedury badawcze: począwszy od etapu koncepcyjnego, w którym przygotowywane były założenia projektu, poprzez opis grupy uczestników badania – funkcjonariuszy i ich środowiska, proces organizacji i prowadzenia wywiadów (np. wzór formularza świadomiej zgody, zawierający stosowne instrukcje – Aneks nr 4), a skończywszy na opisie procesu analizy, kodowania i interpretacji danych. Nadto utrzymanie surowych danych pochodzących z wywiadów – takich jak: transkrypcje oraz katalogi kategorii – pozwolić mogą na replikację badania w przyszłości.

Trafność

Trafność badań według Hammersley'a (1997) to zakres, w jakim wyjaśnienie danego zjawiska przez badacza faktycznie odzwierciedla to zjawisko społeczne. Silverman (2008) wskazuje, iż jest to pewnego rodzaju pewność (badacza i odbiorców badań), że uzyskane wyniki mają solidne podstawy w krytycznej analizie wszelkich uzyskanych przez badacza danych, tym samym nie są oparte o pojedyncze wyjątki. W tym nurcie trafność badań określa także Hugh Mehan (1979), wskazując, iż zdolność badań etnograficznych do przedstawiania złożonych opisów społeczeństw, będąca poniekąd jej definicją i największą zaletą, może okazać się także jej słabością ze względu na skłonność do *anegdotyzmu,* tj. stosowania w analizie wybiórczych przypadków w procesie tworzenia wniosków lub wyjaśnień, co dawać może powody do kwestionowania ogólności przedstawionych fragmentów materiału badawczego (Bryman, 2003). Aby zapobiec wskazanej sytuacji, zastosowałem m. in. triangulacje metod i danych, dających spojrzenie na badane zjawisko z odmiennych perspektyw. W badaniu zrealizowano 23 wywiadów, co jest wartością optymalną zarówno z punktu widzenia minimalnej ilości danych niezbędnych do wyciągnięcia wniosków końcowych, jak i z punktu widzenia powtarzalności tych danych wynikających z nasycenia materiałem empirycznym. Po przeprowadzonym badaniu pozostawiono także materiały w ich oryginalnej, surowej formie.

5.6. Względy etyczne w badaniu

Silverman (2008) wskazuje na powszechny problem występujący w badaniach naukowych, w szczególności w jakościowych. Badacz, według autora, stoi w obliczu dylematu: w jaki sposób z jednej strony udzielić badanym wszelkich informacji na temat badania, w którym biorą udział wraz ze wszystkimi jego skutkami, oraz jak nie narazić na „skażenie" własnego projektu wskutek zbyt szczegółowego opisu procesu badawczego. Wskazane skutki badań dotyczyć mogą m. in. opisu wrażliwych bądź intymnych obszarów życia badanych i prezentowania ich na arenie publicznej (Kvale, 2010). Według autora badania jakościowe, a w szczególności te oparte o technikę wywiadu, są nasycone problemami natury etycznej, ponieważ w całości oparte są o interakcję, bardziej lub mniej głęboką, z innym człowiekiem i jego problemami. Mając na uwadze wskazane dylematy, obaj badacze wskazywali, aby już na etapie projektowania badania kwestie etyczne poddać pod rozwagę i opracować rozwiązania, które zapewniłyby najwyższy poziom etyczny całego projektu. Wobec tego, zgodnie z zaleceniami autorów, podjąłem następujące działania:

1. Na etapie wyboru tematu badania, wziąłem pod uwagę nie tylko charakter naukowy poszukiwanej wiedzy, ale pośrednio także polepszenie sytuacji ludzi stanowiących podmiot badania.
2. Na etapie projektowania badania, wystąpiłem do Komendanta Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej z prośbą o zgodę na przeprowadzenie badań. We wniosku wskazałem wszelkie niezbędne informacje dotyczące zarówno samego badania, jak i jego aspektów technicznych.
3. Przed przystąpieniem do wywiadów zapoznałem osoby badane z ich celem, przebiegiem oraz przysługującymi im prawami, wraz z możliwością rezygnacji w dowolnym momencie oraz zabiegałem o uzyskanie oświadczenia świadomej zgody na przeprowadzenie badania.
4. Na etapie transkrypcji, zadbałem o anonimowość osób badanych oraz rzetelność pozyskanego materiału.
5. Na etapie analizy i interpretacji wyników, starałem się w sposób możliwie najbardziej obiektywny i rzetelny przeprowadzić tę procedurę, mając na względzie cel prowadzonego badania.
6. Na etapie prezentacji wyników ponownie zadbałem przede wszystkim o poufność danych. W związku z tym wyniki zostały pozbawione cech, które umożliwiałyby identyfikację konkretnej osoby badanej.

6. Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna

Celem głównym niniejszego badania jest identyfikacja i opis metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacji typu policyjnego – Straży Granicznej. Stąd też w poniższym rozdziale zaprezentowałem kategorie stosowane do opisu kompetencji kierowników – liderów, definiowane jako przywódcze oraz źródła pochodzenia i metody doskonalenia tych kompetencji. Przybliżyłem także środowisko polskich służb policyjnych oraz charakter pracy ich funkcjonariuszy – aspektów ważnych dla zrozumienia kontekstu i warunków, w jakich kompetencje przywódcze mogłyby być doskonalone. Nakreśliłem także wpływ, jaki na organizację hierarchiczną wywierają skuteczni liderzy. Rozważania na temat rozwoju kompetencji przywódczych zamyka wskazanie kierunku możliwych usprawnień procesu doskonalenia zawodowego w tym obszarze.

6.1. Teren badania – perspektywa organizacji

6.1.1. Środowisko służb policyjnych – Straż Graniczna

Charakter formacji

„Straż Graniczna jest jednolitą, umundurowaną i uzbrojoną formacją przeznaczoną do ochrony granicy państwowej, kontroli ruchu granicznego oraz zapobiegania i przeciwdziałania nielegalnej migracji" (Art. 1 ust. 1 ustawy o Straży Granicznej, dalej: Ustawa o SG). Charakter działalności Straży Granicznej plasuje ją w grupie organizacji dyspozycyjno-mundurowych, tj. instytucji o szczególnym charakterze, której członkowie (funkcjonariusze, żołnierze) zobowiązani są poddać się szczególnej dyscyplinie, rozkazodawstwu, hierarchii, musztrze, ewentualnemu skoszarowaniu i umundurowaniu. Do tej grupy formacji, poza Straż Graniczną, należą m. in. Siły Zbrojne RP, Żandarmeria Wojskowa, Policja, Służba Wywiadu i Kontrwywiadu Wojskowego, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego czy Centralne Biuro Antykorupcyjne. Istotą i cechą charakterystyczną służby w tego rodzaju organizacjach jest obowiązek poddania się władzy zwierzchniej i pozostawanie do jej dyspozycji. Dyspozycyjność oznacza w tym przypadku zachowanie gotowości do podporządkowania się bieżącym dyspozycjom i realizacji zadań, co niejednokrotnie wymaga uznania nadrzędności roli społecznej funkcjonariusza nad życiem rodzinnym i osobistym. (Kalaman, Kalaman, 2017; Morawski, 2005). Zdolność osoby do podporządkowania się szczególnej dyscyplinie służbowej jest także warunkiem koniecznym do ubiegania się o przyjęcie do służby (Art. 31 ust. 1 ustawy

o SG). Funkcjonariusze tego typu formacji podlegają swoim przełożonym i w warunkach służby zobowiązani są do wykonywania poleceń i rozkazów. O podległości służbowej decyduje nie tylko relacja stopnia, ale także i stanowiska, co w praktyce służby niekiedy doprowadza do konfliktów kompetencyjnych. Niemniej relacja ta opierać się musi zawsze na posłuszeństwie i autorytecie formalnym zwierzchnika (kierownika, dowódcy), a wszelkie formy odstępstwa od tej zasady są dyscyplinarnie piętnowane.

Organizacje tego typu są tworzone oraz finansowane przez państwo m.in. dla utrzymania władzy państwowej, bezpieczeństwa i spokoju publicznego, zapobiegania i zwalczania przestępczości itp. Do głównych zadań Straży Granicznej należy m. in. (Art. 1 ust. 2 Ustawy o SG):

1) ochrona granicy państwowej na lądzie i morzu;
2) organizowanie i dokonywanie kontroli ruchu granicznego;
2a) zapobieganie i przeciwdziałanie nielegalnej migracji poprzez:
   a) kontrolę przestrzegania przepisów dotyczących wjazdu cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i pobytu na tym terytorium,
   b) rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń migracyjnych,
   c) zwalczanie zagrożeń migracyjnych, w tym przestępczości związanej z nielegalną migracją,
3) wydawanie zezwoleń na przekraczanie granicy państwowej, w tym wiz;
4) rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców, w zakresie właściwości Straży Granicznej, a w szczególności:
   a) przestępstw i wykroczeń dotyczących zgodności przekraczania granicy państwowej z przepisami, związanych z jej oznakowaniem, wykonywaniem pracy przez cudzoziemców, prowadzeniem działalności gospodarczej przez cudzoziemców oraz powierzaniem wykonywania pracy cudzoziemcom, przestępstw dotyczących wiarygodności dokumentów uprawniających do przekraczania granicy państwowej, dokumentów uprawniających do pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub dokumentów wymaganych do ich wydania,
   b) niektórych przestępstw skarbowych i wykroczeń skarbowych,
   c) przestępstw i wykroczeń pozostających w związku z przekraczaniem granicy państwowej lub przemieszczaniem przez granicę państwową towarów oraz wyrobów akcyzowych podlegających obowiązkowi oznaczania znakami akcyzy, jak również przedmiotów określonych w przepisach o broni i amunicji, o materiałach wybuchowych, o prekursorach materiałów wybuchowych podlegających

ograniczeniom, o bibliotekach, o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, o narodowym zasobie archiwalnym, o przeciwdziałaniu narkomanii oraz o ewidencji ludności i dowodach osobistych.

W szeregach Straży Granicznej służy łącznie prawie 15 tys. funkcjonariuszek i funkcjonariuszy, realizujących zadania w różnych pionach. Główne z nich to piony: dochodzeniowo-śledczy, graniczny i cudzoziemski/migracyjny. Dodatkowo w formacji funkcjonują także piony wspomagające: logistyczny, administracyjny, finansowy i kadrowy. Komendant Główny Straży Granicznej jest odpowiedzialny za realizację ustawowych zadań przez formację, stanowi jej organ centralny oraz podlega Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji. Komendant Główny Straży Granicznej wykonuje swoje zadania przy pomocy podległego mu urzędu – Komendy Głównej Straży Granicznej. Terenowymi organami Straży Granicznej są komendanci oddziałów (podstawowa jednostka organizacyjna), placówek i dywizjonów (w Oddziale Morskim) Straży Granicznej. Komendanci Oddziałów, Placówek i Dywizjonów Straży Granicznej wykonują swoje zadania przy pomocy podległych im urzędów: Komend Oddziałów, Placówek i Dywizjonów (Art. 3 i 5 Ustawy o SG).

Nabór do służby

Rekrutacja do służby w Straży Granicznej odbywa się na podstawie polecenia Komendanta Głównego lub komendantów oddziałów Straży Granicznej. Procedura naboru z założenia ma na celu wyłonienie spośród chętnych do służby najlepszych kandydatów. Osoba ubiegająca się o przyjęcie do służby zobowiązana jest spełniać liczne warunki wynikające z ustawy o Straży Granicznej oraz innych aktów wykonawczych, dotyczących postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do osób ubiegających się o przyjęcie do służby. Są to m. in. (Art. 31 ust. 1 ustawy o SG):

- obowiązek posiadania obywatelstwa polskiego;
- obowiązek posiadania nieposzlakowanej opinii;
- kandydat nie może być skazany prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe;
- kandydat musi korzystać w pełni z praw publicznych;
- kandydat musi posiadać co najmniej wykształcenie średnie;
- kandydat musi posiadać zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotów jest się podporządkować;

- kandydat musi dawać rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych;
- kandydat (mężczyzna) musi posiadać uregulowany stosunek do służby wojskowej.

Spełnienie wymienionych wymogów formalnych umożliwia złożenie dokumentów aplikacyjnych. Dalsza procedura kwalifikacyjna ma na celu ustalenie, czy kandydat spełnia warunki przyjęcia do służby oraz czy posiada predyspozycje do pełnienia tej służby. Głównymi elementami tego procesu są (art. 31 ust. 1a ustawy o SG):

- przyjęcie podania o przyjęcie do służby, kwestionariusza osobowego, a także dokumentów stwierdzających wykształcenie i kwalifikacje zawodowe oraz zawierających dane o uprzednim zatrudnieniu;
- przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej, służącej m. in. poznaniu i ocenie jego motywacji do podjęcia służby, postaw społecznych i umiejętności wyrażania myśli;
- przeprowadzenie postępowania sprawdzającego określonego w przepisach o ochronie informacji niejawnych;
- ustalenie zdolności fizycznej (test sprawności fizycznej);
- przeprowadzenie testu psychologicznego, mającego na celu ocenę predyspozycji osobowościowych i intelektualnych kandydata;
- przeprowadzenie badania psychofizjologicznego;
- ustalenie stanu zdrowia kandydata;
- sprawdzenie danych osobowych kandydata w stosownych rejestrach (m. in. Krajowym Rejestrze Karnym);

Przyjęcie do służby i adaptacja zawodowa

Po uzyskaniu pozytywnego wyniku przeprowadzonego postępowania kwalifikacyjnego następuje nawiązanie stosunku służbowego, tj. mianowanie rozkazem personalnym przełożonego, właściwego w sprawach osobowych na stanowisko służbowe (Art. 34 ust. 1 ustawy o SG). Najczęściej są to stanowiska najniżej zaszeregowane w strukturze formacji. Jednocześnie funkcjonariusz mianowany jest na pierwszy stopień Straży Granicznej (szeregowy) oraz kierowany jest na przeszkolenie podstawowe do jednego z ośrodków szkolenia. Od chwili przyjęcia do służby każdy funkcjonariusz odbywa 3-letni – co do zasady – okres służby przygotowawczej, w czasie którego przechodzi proces adaptacji zawodowej. Formalnie służyć ma młodym funkcjonariuszom w przygotowaniu się do samodzielnego wykonywania zadań i czynności służbowych na przyszłych stanowiskach oraz kształtowaniem postaw zgodnie z Zasadami Etyki Zawodowej. Proces adaptacji zawodowej w założeniu

realizowany jest zarówno podczas szkolenia podstawowego i podoficerskiego, jak również zaraz po ich ukończeniu w trakcie czasowego delegowania do innych jednostek. Ostatecznie kończy się po uzyskaniu opinii służbowej stwierdzającej przydatność do służby funkcjonariusza, w wyniku czego zostaje mianowany na stałe (Art. 35 ustawy o SG).

Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy

Celem doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy jest nabywanie, rozszerzanie i aktualizowanie wiedzy i umiejętności zawodowych, umożliwiających wykonywanie zadań służbowych stosownie do zajmowanego stanowiska (Zarządzenie 106 Komendanta Głównego Straży Granicznej). W proces doskonalenia zawodowego włącza się szkolenie podstawowe funkcjonariuszy, realizowane zaraz po przyjęciu do służby. Zgodnie z założeniami wewnętrznych aktów normatywnych Straży Granicznej, doskonalenie zawodowe służyć ma nie tylko podnoszeniu kwalifikacji zawodowych – stosownie do zajmowanego stanowiska, ale także pogłębianiu wiedzy ogólnej i umiejętności społecznych. Organizowane może być ono jako (§ 7.1 Zarządzenia 106):

- szkolenie kwalifikowane (obejmujące szkolenia podstawowe, w zakresie szkoły podoficerskiej oraz w zakresie szkoły chorążych oraz przeszkolenie specjalistyczne do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej);
- doskonalenie zawodowe: centralne (szkolenia specjalistyczne i kursy doskonalące w ośrodkach szkolenia), lokalne (realizowane w jednostkach organizacyjnych) oraz zewnętrzne (realizowane przez podmioty zewnętrzne).

Funkcjonariusze kierowani są na odpowiednie szkolenia przy uwzględnieniu potrzeb szkoleniowych jednostek lub komórek organizacyjnych, w których funkcjonariusze ci pełnią służbę. Szkolenia te realizowane są w trzech ośrodkach szkolenia Straży Granicznej: Kętrzynie, Koszalinie i Lubaniu Śląskim. Ogólna oferta szkoleniowa poszczególnych ośrodków szkolenia wydaje się być zróżnicowana i zbieżna z ogólnymi potrzebami doskonalenia zawodowego, wynikającymi z zakresu realizowanych przez formację zadań. Strukturę obszarów doskonalenia zawodowego realizowanego centralnie w poszczególnych ośrodkach szkolenia Straży Granicznej prezentuje tabela nr. 6.

Tabela 6. Struktura przykładowych obszarów doskonalenia poszczególnych ośrodków szkolenia

Centrum Szkolenia Straży Granicznej w Kętrzynie (CSSG)	Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie (COSSG)	Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu (OSSSG)
Szkolenia podstawowe	Szkolenia podstawowe	Szkolenia kynologiczne
Szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej	Szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej	Szkolenia w zakresie migracji i cudzoziemców
Szkolenia w zakresie szkoły chorążych	Szkolenia w zakresie szkoły chorążych	
Przeszkolenia specjalistyczne do mianowania na pierwszy stopień oficerski SG	Przeszkolenia specjalistyczne do mianowania na pierwszy stopień oficerski SG	Szkolenia w zakresie zarządzania kryzysowego i działań obronnych
Szkolenia i kursy z zakresu minerstwa i pirotechniki	Szkolenia dla kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej	Szkolenia w zakresie prowadzenia postępowań dyscyplinarnych
Szkolenia i kursy z zakresu ochrony granicy państwowej	Szkolenia i kursy z zakresu czynności operacyjno-rozpoznawczych i dochodzeniowo-śledczych z uwzględnieniem zagadnień związanych z terroryzmem, handlem ludźmi i ochroną dóbr kultury	Szkolenia w zakresie różnic kulturowych
Szkolenia i kursy z zakresu kryminalistyki, analizy strategicznej i ryzyka, łączności specjalnej i teleinformatyki	Szkolenia z zakresu miękkich aspektów zarządzania (np. coachingu)	Kursy antystresowe i ukierunkowane na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.
Szkolenia i kursy w zakresie czynności dochodzeniowo-śledczych	Współpraca w ramach partnerstwa z Agencją Unii Europejskiej ds. Szkolenia Organów Ścigania - CEPOL	

Źródło: Opracowanie własne

Pomimo bogatej oferty ośrodków szkolenia, dostępność poszczególnych szkoleń i kursów dla funkcjonariuszy oceniana jest w zróżnicowany sposób:

> (SG.F.12) *Są te szkolenia w ośrodkach różne, ale to nie zawsze da radę pojechać. Ja bym chciał, od czasu do czasu się wyrwać, może czegoś nowego bym się dowiedział, ale to nie chcą puścić bo mało nas jest do robienia zadań, a jak pojedziesz to tydzień jesteś wyrwany z obiegu. Mówią, że kiedyś przyjdzie na mnie pora. A ja widzę, że z innych placówek jeżdżą, bo szef umie tak jakoś zorganizować służby.*

(SG.K.3) *Wiele tych szkoleń, które przyszedłem, związane było bardziej z merytorycznymi zagadnieniami, takimi jak na przykład prawidłowość realizacji zadania, czy aby było to zgodne na przykład z przepisami. Takich szkoleń jest najwięcej i właściwie każdy musi przynajmniej kilka takich przejść. Czy to jeżeli chodzi o wypisywanie mandatów, czy pisanie pism, czy obsługę systemów informatycznych. To takie o. Ja sam byłem na co najmniej kilku takich.*

Ścieżka rozwoju zawodowego (awans w stopniu i na stanowisko)

Funkcjonariusze w rozmowach często podkreślali kwestię braku perspektyw na rozwój w swoich organizacjach. Posługiwali się wyrażeniem „szklany sufit" bądź „ściana". Ich wypowiedzi sugerowały, że „bez znajomości" lub „bez pleców" awans poziomy lub pionowy zwykle jest bardzo mocno ograniczony, a w niektórych przypadkach wręcz niemożliwy. Część rozmówców przyznaje, że w formacji występuje pewnego rodzaju system rozwoju zawodowego, jak chociażby związany z mianowaniem na kolejne stopnie w korpusie. Różnice w wynagrodzeniu pomiędzy kolejnymi stopniami są jednak nieznaczne i nie stanowią istotnego czynnika motywacyjnego.

(SG.K.2) *W służbach ten proces szkolenia jest nieodzownym elementem tej drabinki kariery zawodowej. Tak jest u Niemców na przykład. A u nas jak się pracuje i widzi się zbyt wiele wyłomów, które nas otaczają, mówi się bardzo często o ścieżce kariery zawodowej i tej drabinie kariery zawodowej i tak dalej, ale nie ma to zbyt dużego potwierdzenia w rzeczywistości, to wtedy w ludziach budzi to frustrację. Bo jak ktoś pracuje ileś lat na jednym stanowisku pracy i nie widzi żadnych perspektyw, a inne osoby z jego otoczenia awansują. No to niestety, to podkopuje morale. A jeżeli ktoś widzi ścieżkę rozwoju własnego i wie, jak ona będzie wyglądała nawet w perspektywie tych 6 lat, to jednak taki człowiek będzie wydajny w pracy, bo widzi swój dalszy rozwój, wie, że coś tam się jeszcze może wydarzyć.*

Twierdzenia wskazujące, że w Straży Granicznej praktycznie nie funkcjonuje skuteczny system rozwoju zawodowego, pojawiały się niezwykle często w wypowiedziach nie tylko funkcjonariuszy wykonawczych, ale – co istotne – także kierowników liniowych. Wnioski płynące z wypowiedzi kierowników wydają się stanowić zaprzeczenie egzaltowanych oczekiwań, jakie organizacja policyjna (w tym przypadku Straż Graniczna) formułuje wobec swoich kierowników. Przykładowo, zgodnie z Opisem profilu kompetencyjnego pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej (2009, s. 34), kierownik „wyraża zadowolenie z pracy w formacji i swoich perspektyw rozwoju", przez co daje wyraz „identyfikacji

z organizacją". Dowodzi to istotnej rozbieżności pomiędzy tym, czego organizacja oczekuje od swoich funkcjonariuszy, a tym, co jest w stanie zapewnić w zakresie rozwoju zawodowego. W ocenie rozmówców, wobec braku perspektyw rozwoju, znaczna część funkcjonariuszy decyduje się na przeniesienie do innej formacji mundurowej (najczęściej do Sił Zbrojnych) bądź całkowitą rezygnację ze służby i podejmowanie zatrudnienia w organizacjach sektora prywatnego, które poza szerszymi perspektywami rozwoju oferują także lepsze wynagrodzenie.

Wynagradzanie i motywowanie

Opisując swoje warunki służby, funkcjonariusze często podkreślali istotną rolę uposażenia (wynagrodzenia) jako głównego czynnika motywacyjnego. Temat ten towarzyszył niemal wszystkim rozmowom z funkcjonariuszami.

> (SG.F.11) *No właśnie z tymi pieniędzmi to u nas tak jest słabo. Tutaj każdy się zabija o te pieniądze, no mają być podwyżki, ale to ja i tak słabo to widzę. Za taką odpowiedzialność, jaką my tu wszyscy mamy, uważam, że jesteśmy niewspółmiernie wynagradzani. No ale trudno, jakoś trzeba żyć, każdy z nas wybierał taki zawód, a nie inny. (...) niby ten etos, to ludzie przychodzą, bo to jest służba, ja to rozumiem. No ale te minimum musi być zachowane, bo inaczej niedługo nie będzie komu pracować. Niby jest teraz lepiej* [finansowo] *niż parę lat temu, ale kiedyś były inne warunki służby. Prawa emerytalne były korzystniejsze niż teraz, zawsze to jakaś motywacja, ludzie się pchali do służb. Teraz te pieniądze muszą być sensowne.*

Funkcjonariusze dostrzegają znaczenie wzrostu uposażenia, który miał miejsce na przestrzeni ostatnich lat. Wskazują jednocześnie, że nie jest ono na tyle motywujące, aby zatrzymać funkcjonariuszy w służbie. Z drugiej strony nie tylko wysokość uposażenia, ale także system wygradzania funkcjonariuszy, związany np. z gradacją stanowisk, w ich opinii nie sprzyja wyłanianiu „właściwych ludzi na właściwe stanowiska", co przedstawia relacja jednego z najstarszych rozmówców:

> (SG.F.5) *No na pewno inna sytuacja jest w krajach, gdzie funkcjonariusze są dobrze opłacani, gdzie na kierownika wybiera się najstarszego funkcjonariusza, bo tam bardzo długo pracują na tych najniższych stanowiskach, a nawet czasami odchodzą na emeryturę z tego stanowiska. I taki funkcjonariusz nie goni za stanowiskiem kierowniczym, bo on i tak dobrze zarabia. U nas pogoń za stanowiskiem kierowniczym podyktowana jest raczej potrzebą poprawy sytuacji finansowej, bo wiadomo: kredyt, mieszkanie, samochód. Bo chodzi o to, że mało zarabiamy i stąd*

są te różnice. Gdybyśmy byli lepiej opłacani i różnice między stanowiskiem wykonawczym, a kierowniczym były bardziej odczuwalne w tym aspekcie finansowym, to te dążenia byłyby trochę inne. Wtedy ten wybór byłby taki lepszy. Bierzemy człowieka na kierownika, który ma do tego predyspozycje (...). Ale ten kierownik też wie, za co pracuje, i jego podwładni także wiedzą. Wtedy też nie są oni sfrustrowani, nie myślą o tym, jak połączyć koniec z końcem.

Ustawa o Straży Granicznej (Art. 91 ust 1) przewiduje szereg wyróżnień za wzorowe wykonywanie obowiązków służbowych czy przejawianie inicjatywy w służbie. Mogą to być m. in.: pochwała, krótkoterminowy dodatkowy urlop wypoczynkowy w wymiarze do 10 dni roboczych, przyznanie odznaki resortowej, przedterminowe mianowanie na wyższy stopień służbowy oraz – co wydaje się najbardziej pożądane przez funkcjonariuszy – uznaniowe nagrody finansowe. Jeden z funkcjonariuszy uszeregował je w kolejności ważności:

(SG.F.1) *Zazwyczaj to jest na pierwszym miejscu można stawiać nagrody finansowe. Podniesienie dodatku, jakieś nagrody roczne, kwartalne, obojętnie jakie których się nie dostaje, czyli finansowe. Na drugim miejscu stawiałbym poszerzenie powiedzmy, nie wiem, skierowanie na dodatkowe szkolenia. Na trzecim miejscu postawiłbym pochwałę w rozkazie, choć generalnie to one nie są nic warte. Aczkolwiek nie wiem, wyróżnienia, odznaczenia na medal może. Postawiłbym to powiedzmy na trzecim może na czwartym miejscu. Jeszcze ewentualnie, dodatkowe urlopy powiedzmy, na wniosek dowódcy komendant może udzielić jakiegoś urlopu w ramach wyróżnienia.*

Z drugiej strony funkcjonariusze niejednokrotnie zwracają uwagę, iż motywowani są raczej negatywnie, a wyróżnienia stosowane są rzadko:

(SG.F.12) *No wiesz, nagrody są udzielanie uznaniowo. Za jakąś spektakularną akcję, wynik. Ale zwykle jest tak, jak niektórzy kierownicy mówią, że brak kary jest już dostateczną nagrodą. No i o czym tu dyskutować z takimi ludźmi? Aż się pracować odechciewa w takich warunkach. A i dodatki*[8] *dają najniższe, bo przecież*

[8] Potocznie o dodatkach do wynagrodzenia zasadniczego.

wiecznie nie ma pieniędzy. Ale ten kto ma dostać to dostanie, a tobie jeszcze karę przywalą za krzywy chód na pasku[9].

Da się zatem wnioskować, że za zaangażowanie w realizację zadań służbowych funkcjonariusze nie otrzymają zazwyczaj nagrody. Natomiast za przekroczenie wewnętrznych regulaminów czekają ich liczne kary. Zwraca także uwagę fakt, że funkcjonariusze właściwie przy każdej okazji odnoszą się do kwestii finansowych, co należy uznać jako bardzo ważny czynnik motywujący. Element ten konfrontują w zasadzie tylko z jednym czynnikiem niefinansowym – atmosferą w swoich zespołach. Okazuje się, że znaczenie mają zarówno ludzie, z którymi na co dzień współpracują, jak również bezpośredni przełożony, którego rolą jest m. in. tę atmosferę kreować:

(SG.F.14) *No widzisz, te pieniądze są ważne, bo jakoś trzeba rodzinę utrzymać. Ale tak sobie myślę, że poza kasą to i ta atmosfera w pracy i ten kierownik są równie ważne. Ja sobie nie wyobrażam, jakbym miał spędzać 170 godzin miesięcznie w słabej atmosferze, to wołałbym już się gdzieś przenieść. A jak są normalni ludzie i kierownik jest konkretny, że potrafi to jakoś zorganizować, to można każdą robotę robić. (...) tak myślę, że kierownik, no jego rolą jest tu wszystko spinać do kupy i żeby ten zespół miał ręce i nogi.*

Pełnienie służby

Z chwilą przyjęcia do służby funkcjonariusze składają ślubowanie zgodnie z treścią Roty:

„Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków funkcjonariusza Straży Granicznej – ślubuję służyć wiernie Narodowi Polskiemu, mając zawsze na względzie interes Państwa Polskiego. Ślubuję stać nieugięcie na straży niepodległości i suwerenności oraz strzec nienaruszalności granicy państwowej Rzeczypospolitej Polskiej, nawet z narażeniem życia. Ślubuję ściśle przestrzegać zasad Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i obowiązującego porządku prawnego oraz ofiarnie i sumiennie wykonywać powierzone mi zadania, przestrzegać dyscypliny służbowej, wykonywać rozkazy i polecenia przełożonych, dochować tajemnic związanych ze służbą, strzec dobrego imienia służby, honoru

[9] Potocznie o pasie drogi granicznej – obszarze o szerokości 15 metrów, licząc w głąb kraju od linii granicznej, brzegu granicznego cieku lub zbiornika wodnego, a także brzegu morskiego. Patrolowanie pasa drogi granicznej jest jednym z podstawowych zadań funkcjonariuszy Straży Granicznej na granicy zewnętrznej w celu zapobiegania przekroczeniom granicy państwa wbrew przepisom.

> i godności, a także przestrzegać zasad etyki funkcjonariusza Straży Granicznej" (Art. 33 ust. 1 ustawy o Straży Granicznej).

Złożenie roty jest pierwszym wydarzeniem w życiu każdego funkcjonariusza, które uświadomić mu powinno istotność roli, jaką od teraz pełnić będzie wobec społeczeństwa i Państwa. Ślubowanie formalnie zobowiązuje także do pewnego rodzaju karności wobec swoich przełożonych, a także określa postawę, jaką powinien przyjąć wobec stawianych mu zadań. Słowa Roty ślubowania wyraźnie wskazują na obowiązek funkcjonariuszy – o ile zaistnieje taka potrzeba – narażenia życia przy wykonywaniu ustawowych zadań (zaangażowanie normatywne). Sytuacje tego typu zdarzyć się mogą w każdym momencie służby, a także poza nią, ponieważ, jak twierdzi jeden z funkcjonariuszy:

> (SG.F.9) *No, to jest służba tutaj to nie jest taka zwykła praca, że przychodzisz sobie na 8 godzin, odwalisz swoje i wracasz do domu. Tutaj czasami trzeba zostać po godzinach, zwłaszcza jak się służba przedłuży. Nic nie poradzisz. Poza tym, tak jak się mówi: w służbie, jesteś cały czas, nawet jak jesteś w domu na dniu wolnym. Mogą cię ściągnąć nawet z urlopu, jak jest potrzeba służby.*

Twierdzenie to często występowało w relacjach funkcjonariuszy w dwóch kontekstach. Pierwszy odnosi się do patosu służby i poczucia wypełnianej misji wobec społeczeństwa:

> (SG.F.12) *No to jest służba, tutaj się służy. To dlatego właśnie mamy wcześniejszą emeryturę. (...) To, podobnie jak w policji czy w straży pożarnej, narażasz życie dla innych i za innych nawet po godzinach. To chyba wynika za jakiegoś poczucia obowiązku, nie wiem. (...) Ale funkcjonariusze często angażują się po godzinach w jakieś akcje. Na przykład na dniu wolnym jak są gdzieś prywatnie przy granicy i widzą przekroczenie[10] to reagują, albo na mieście widzą, że coś jest nie tak to też działają, albo przynajmniej zgłaszają KZ-owi[11].*

Drugi odnosi się do kwestii dyscyplinarnych za przekroczenie uprawnień, niedopełnienie obowiązków bądź w związku z popełnionym wykroczeniem:

> (SG.F.13) *Jak cię policja złapie, bo popełnisz wykroczenie, nawet za jakąś pierdołę, to cię dwa razy karają, bo funkcjonariusz to powinien być taki przykładny, nieskazitelny. I tak musisz przyjąć mandat i go zapłacić, żeby się po sądach nie*

[10] Potocznie o przekroczeniu granicy państwa wbrew przepisom.
[11] Kierownik Zmiany placówki Straży Granicznej.

ciągać. A potem informujesz komendanta, to on od siebie jeszcze dyscyplinarkę ci przywali i na przykład dodatek zabierze na 3 miesiące. I niby nie powinno być podwójnego karania, a tu proszę bardzo. I czy to jest normalne?

Twierdzenia te wybrzmiewają w ustach funkcjonariuszy bardzo mocno i naznaczone są silnymi emocjami. Jest to bowiem skutek niesprawiedliwego, w opinii funkcjonariuszy, traktowania ich przez formację. Z jednej strony poświęcają zdrowie i życie, są tego świadomi i godzą się na to. Wiedzą od początku, z jakimi zagrożeniami będą mieli do czynienia w codziennej służbie. Z drugiej jednak strony, ani formacja, ani przełożeni nie zapewniają wystarczającego wsparcia czy poczucia sprawiedliwości, co jest jedną z przyczyn rezygnacji funkcjonariuszy z dalszej służby. Jak kontynuuje dalej jeden z rozmówców:

(SG.F.13) *(...) i weź pracuj w takich warunkach. W prywatnej firmie takich numerów nie ma, jak masz mandat to płacisz i sprawa jest załatwiona. A u nas drążą i drążą, robią ludziom pod górę. I ja się nie dziwię, że nikt do nas nie chce przychodzić, albo że młodzi uciekają, bo nie tego się spodziewali. Kasa słaba, prawa emerytalne gorsze jak kiedyś, to czym tu przyciągać? A jeszcze podczas przyjęcia* [młodych funkcjonariuszy] *bajek naopowiadali, że u nas to tak profesjonalnie, a potem „zdziwiona Jola", że są równi i równiejsi np. przy podziale kasy na dodatki. Straż Graniczna to raczej nie jest wymarzone miejsce do roboty. Są inne służby, które przynajmniej lepiej płacą, to ludzie tam idą.*

Funkcjonariusze podczas codziennej służby często spotykają się z trudnymi, stresującymi sytuacjami, niekiedy także zagrażającymi ich życiu. Poza rutynowymi zadaniami administracyjno-porządkowymi wymieniają także liczne zdarzenia, w których przychodzi im brać udział: kontrola manualna osób zakażonych (np. wirusem HIV, WZW) podczas czynności zatrzymania, udział w czynnościach z osobami które są ofiarami handlu ludźmi, pracy przymusowej, wykorzystania seksualnego i tortur oraz bezpośrednie interwencje wobec osób posługujących się niebezpiecznymi narzędziami, jak noże, siekiery czy broń palna. Niektóre z tych zagrożeń opisane zostały także w Międzynarodowej Karcie Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych CIOP-PIB 2012 (www.ciop.pl) oraz zamieszczone są w kartach oceny ryzyka na stanowisku pracy/służby. Liczne zagrożenia dla zdrowia i życia funkcjonariuszy w połączeniu z negatywnym stosunkiem ogółu społeczeństwa do roli służb policyjnych, dodatkowo

podsycanym przez media[12], sprawia, że atmosfera służby nie jest w pełni komfortowa do sprawnego i bezpiecznego wykonywania zadań. Co więcej, w wielu przypadkach doprowadza wręcz do osobistych sytuacji problemowych funkcjonariuszy, takich jak alkoholizm czy przemoc domowa.

Środowisko Straży Granicznej jest niezwykle złożone, a wykonywane zadania służbowe – trudne i zróżnicowane, co czyni z tej formacji policyjnej środowisko na swój sposób unikatowe. Wyróżnikiem tej formacji są dodatkowo silne zależności hierarchiczne oraz niekorzystne – w opinii funkcjonariuszy – warunki finansowe. Wszystkie te elementy razem sprawiają, że funkcjonariusze tym bardziej uznają wartość swojego bezpośredniego przełożonego, to kim jest i w jaki sposób wpływa na podwładnych. W szczególności dotyczy to jego roli w budowaniu atmosfery zaufania, współpracy i sprawiedliwości oraz reprezentowaniu ich interesów.

6.1.2. Kierownik formalny

Pierwszym stanowiskiem kierowniczym w Straży Granicznej jest „stanowisko służbowe, na którym wymagane są kwalifikacje kadry kierowniczej”[13] (§ 1 pkt 7, Rozporządzenie MSWiA, 2009[14]). Kierownikami najczęściej zostają funkcjonariusze z kilkunastoletnim stażem służby. Kierują oni służbą podległych funkcjonariuszy, formalnie stają się ich bezpośrednimi przełożonymi w momencie mianowania na stanowisko kierownicze. Każdy podległy funkcjonariusz jest zobowiązany do podporządkowania się w trakcie pełnienia służby rozkazom i poleceniom tego przełożonego, co wynika m. in. z roty złożonego ślubowania.

> (SG.F.10) *Ten charakter naszej pracy to jest służba. No my pracujemy na rozkazach, jesteśmy formacją umundurowaną. I od nas się też czegoś wymaga, czego na przykład zwykły pracownik w firmie może sobie odpuścić czy nie pozwolić na pewne rzeczy. Natomiast u nas musi się podporządkować tym regułom i poleceniom.*

W nomenklaturze służb zespoły podległych funkcjonariuszy, w zależności od wielkości komórki oraz zaszeregowania w strukturze organizacyjnej, nazywane są: „zespołami”,

[12] Przykładem mogą posłużyć zniekształcone lub niekiedy nieprawdziwe doniesienia medialne, dotyczące ostatnich działań Straży Granicznej, Policji i wojska w związku z ochroną wschodniej granicy RP.
[13] Kwalifikacje kadry kierowniczej odnoszą się do formalnych kryteriów, wynikających z ukończenia szkolenia specjalistycznego dla kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej. Szerzej o tym zagadnieniu w podrozdziale 6.4.2.
[14] Akt uznany za uchylony dnia 11.05.2022 r.

„sekcjami", bądź „grupami", którymi formalnie kieruje kierownik (odpowiednio zespołu, sekcji lub grupy). Stanowiska kierownicze zaszeregowane wyżej w hierarchii formacji noszą nazwy: naczelnik wydziału, dyrektor biura lub zarządu, komendant komendy oddziału. Stanowisko kierownicze definiowane jest poprzez przypisany do niego zakres uprawnień, obowiązków i zadań, który w zależności od umiejscowienia w strukturze organizacji przewiduje rozpiętość sprawowanej władzy nad podległymi funkcjonariuszami. W przypadku kierowników liniowych rozpiętość ta nie jest zbyt duża. Niektórzy rozmówcy wskazują wręcz, że są raczej *administratorami zasobów, a nie kierownikami* (SG.K.5), co oznaczać ma, iż mają niewielki wpływ na kształt i funkcjonowanie ich zespołów. Główne zadania, obowiązki i uprawnienia kierowników liniowych Straży Granicznej obejmują przede wszystkim[15]:

1. Organizowanie, koordynowanie i nadzorowanie zadań służbowych realizowanych przez funkcjonariuszy i pracowników zespołu.
2. Planowanie i właściwe organizowanie służby podległych funkcjonariuszy i pracowników.
3. Udział w szkoleniach doskonalących oraz praktyczne wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności w pełnionej służbie.
4. Udział w planowaniu, organizowaniu i realizowaniu działań oraz czynności dotyczących obszaru działalności.
5. Planowanie i nadzorowanie wykorzystania urlopów przez podległych funkcjonariuszy i pracowników.
6. Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zawodowych poprzez samokształcenie oraz udział w specjalistycznych szkoleniach resortowych i pozaresortowych.
7. Sprawowanie nadzoru służbowego w zakresie przestrzegania przepisów dotyczących ochrony informacji niejawnych i danych osobowych.
8. Motywowanie podwładnych funkcjonariuszy i pracowników do efektywnej służby i pracy.
9. Kontrolowanie służby podwładnych funkcjonariuszy i pracowników.
10. Wykonywanie innych zadań merytorycznie związanych z pracą na zajmowanym stanowisku oraz zadań o charakterze doraźnym zapewniających niezakłócone funkcjonowanie komórki organizacyjnej.

[15] Zestawienie na podstawie wyboru najważniejszych zadań kierowniczych wyszczególnionych w zakresach obowiązków kierowników w Straży Granicznej.

11. Wdrożenie do służby funkcjonariusza rozpoczynającego służbę na bezpośrednio podległym stanowisku służbowym.
12. Sprawowanie nadzoru i kontroli nad przestrzeganiem przez podległych funkcjonariuszy i pracowników:
    - dyscypliny pracy (służby);
    - przepisów o ochronie informacji niejawnych;
    - zasad i przepisów bhp i p.poż..
13. Kontrola i ocena pracy, dyscypliny służbowej, stosowania zasad etyki zawodowej.
14. Sporządzanie opinii służbowych dla podwładnych funkcjonariuszy i pracowników – oceniania ich pracy i przydatności na zajmowanych stanowiskach służbowych.
15. Wnioskowanie w sprawach wyróżnień i kar dla podległych funkcjonariuszy i pracowników.

Formalne określenie zadań, uprawnień i obowiązków na stanowisku kierowniczym daje przełożonemu upełnomocnienie, dzięki któremu utrzymać może odpowiednią dyscyplinę służby, charakterystyczną dla organizacji hierarchicznych i tym samym umożliwić realizację bieżących zadań. Przepisy wewnętrzne zasadniczo nie odnoszą się wprost do kwestii związanych z kompetencjami przywódczymi. Dotyczą one raczej kompetencji technicznych, które określają kierownika jako sprawnego na swoim stanowisku, czyli takiego, który jest w stanie doprowadzić do realizacji postawionych przed nim zadań z wykorzystaniem dostępnych sił i środków.

6.1.3. Oczekiwania wobec kierowników liniowych

Rola i zadania każdego funkcjonariusza, w tym także kierownika liniowego w Straży Granicznej, definiowane są licznymi regulacjami wewnętrznymi. Dokumenty te nie zawierają wyrażeń typu „lider" czy „kompetencje przywódcze" na określenie zakresu kompetencji skutecznych kierowników. Są one wyrażane jako stopień dopasowania indywidualnych atrybutów danej osoby do wymogów zajmowanego stanowiska. §4.1 pkt. 1 Rozporządzenia z dnia 17 czerwca 2002 roku w sprawie opiniowania funkcjonariuszy Straży Granicznej wprost wskazuje, że „opiniowanie polega na ocenie: przygotowania zawodowego funkcjonariusza (…), w tym posiadanego wykształcenia, kwalifikacji zawodowych, uprawnień specjalistycznych oraz posiadanych umiejętności". Dokumenty wewnętrzne arbitralnie określają więc pewien wzorzec kompetencji na każdym stanowisku, także kierowniczym, który w założeniu służyć ma pełnemu wykorzystaniu potencjału tego stanowiska w realizacji zadań

i do którego każdy funkcjonariusz na tym stanowisku powinien dążyć. Stopień dopasowania do wymogów stanowiska jest okresowo[16] oceniany przez bezpośrednich przełożonych. Wyrazem tej oceny staje się „opinia służbowa" funkcjonariusza, której forma jest wspólna zarówno dla funkcjonariuszy wykonawczych, jak i kierowników. Zgodnie z wytycznymi do procesu jej sporządzania, kierownik – poza wiedzą profesjonalną z obszaru własnej działalności, właściwej dla każdego funkcjonariusza – powinien także dodatkowo prezentować umiejętności związane z organizacją pracy, kierowaniem, nadzorem oraz motywowaniem podległych funkcjonariuszy (§4.4 pkt. 1 - 2 Rozporządzenia z dnia 17 czerwca 2002 r.). Szczegółowy zakres poddawanych ocenie „uzdolnień", określony został w części IV formularza opinii służbowej, stanowiącej załącznik do wymienionego rozporządzenia. Zgodnie z tym zakresem każdy kierownik:

- potrafi planować i organizować pracę, co oznacza:

  „zdolność do samodzielnego uszeregowania zadań w kolejności ich ważności";

- potrafi wyrazić myśli w mowie i piśmie, co oznacza:

  „zdolność do sporządzania pism zawierających w swojej treści jasno przedstawiony problem (poprawna stylistyka) oraz umiejętność chronologicznego przedstawiania swoich myśli - ściśle i na temat";

- posiada ambicje i aspiracje zawodowe, co oznacza:

  „dążenie do osiągania coraz lepszych rezultatów w działalności służbowej (nauce), mistrzostwa w zawodzie. Perspektywiczne samookreślenie się w kierunku systematycznego dążenia do osiągania satysfakcji służbowej na drodze kolejnych awansów";

- potrafi pracować w zespole i współdziałać, co oznacza:

  „zdolność do działania w zespole, przejawianie postawy sprzyjającej kształtowaniu dobrej atmosfery pracy";

- jest kreatywny, co oznacza:

[16] §2.1 pkt. 2 Rozporządzenia z dnia 17 czerwca 2002 roku wskazuje na obowiązek sporządzenia opinii służbowej funkcjonariusza co do zasady po upływie każdych 3 lat służby do osiągnięcia 15 roku służby, a później po upływie każdych kolejnych 5 lat służby.

„umiejętność tworzenia nowych rozwiązań oraz doskonalenia już istniejących; inicjowanie zmian oraz otwartość na nie; poszukiwanie i dostrzeganie obszarów wymagających zmian oraz sygnalizowanie o nich”;

- jest opanowany, co oznacza:

  „zdolność świadomego kontrolowania reakcji emocjonalnych oraz odruchów (fizycznych, intelektualnych) we wszystkich warunkach”;

- jest dyspozycyjny i zdyscyplinowany, co oznacza:

  „zdolność podejmowania działań służbowych w różnych porach doby, umiejętność dostosowania życia prywatnego do potrzeb służby; świadomość potrzeby podporządkowania się rozkazom, poleceniom i regulaminom”;

- jest spostrzegawczy, co oznacza:

  „dostrzeganie zmian w zachowaniu ludzi i wykorzystanie tej umiejętności podczas działań służbowych”;

- podejmuje samokształcenie, co oznacza:

  „zdolność przyswajania nowych wiadomości z dziedziny wiedzy wykorzystywanej przy wykonywaniu zadań, odpowiednio do postępu nauki i techniki - wyrabianie nawyku w tym zakresie”;

- posiada zdolności organizacyjne, co oznacza:

  „zdolność dostrzegania, podejmowania i rozwiązywania problemów w sposób metodyczny i racjonalny, właściwego koordynowania sił i środków zgodnie z założonym celem”;

- potrafi kierować ludźmi, co oznacza:

  „zdolność skutecznego kierowania podwładnymi, w tym stosowania bodźców mobilizujących do wykonywania zadań (nagrody, kary) oraz do rozwoju zawodowego podwładnych (kursy, szkoły), uzyskiwanie autorytetu wśród podwładnych”;

- potrafi wykorzystywać środki, co oznacza:

  „zdolność optymalnego wykorzystania posiadanych środków rzeczowych i finansowych przy wykonywaniu zadań służbowych”;

- trafnie i szybko podejmuje decyzje, co oznacza:

  „zdolność dokonywania prawidłowej oceny sytuacji i trafność wyboru jak najlepszego rozwiązania problemu (wykonania zadania) z uwzględnieniem przyszłych zdarzeń mogących mieć wpływ na proces decyzyjny";

- jest odporny na presję, co oznacza:

  „zdolność do formułowania niezależnych ocen przy realizacji zadań służbowych bez względu na oddziaływanie innych osób".

Opinia służbowa, poza walorem oceniającym osiągnięcia funkcjonariuszy, wpływa także na możliwość dalszego postępowania wobec nich: począwszy od możliwości mianowania na wyższy stopień lub stanowisko służbowe w przypadku prezentowania wysokich osiągnięć w swojej dziedzinie i osiągania wysokich ocen, a skończywszy na określeniu nieprzydatności na zajmowanym stanowisku w przypadku uzyskania oceny najniższej. Dokument ten, wraz z zawartymi w nim wytycznymi, jest doskonałym przykładem oczekiwań Straży Granicznej wobec osoby zajmującej stanowisko kierownicze, która dzięki swoim kompetencjom jest w stanie realizować postawione przed nim i jego zespołem zadania na możliwie najwyższym poziomie.

Poza tym podstawowym dokumentem, definiującym przymioty i zachowania kierowników, w formacji funkcjonują dodatkowo inne dokumenty, jak np. „Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej" (dalej: Opis i profil SG) czy „Profil kompetencyjny oficerów Policji w obszarze międzynarodowej współpracy przy zwalczaniu przestępstw i utrzymania porządku publicznego" (dalej: Profil kompetencji Cepol)[17]. Pierwszy z nich określa zakres kompetencji właściwy dla pierwszego stanowiska kierowniczego (tym samym oficerskiego) w Straży Granicznej, do którego dąży się m. in. poprzez uczestniczenie w specjalistycznym szkoleniu przed objęciem tego stanowiska. Wskazane w tym dokumencie kompetencje wyrażone są w formie zachowań kierowniczych. Najważniejsze z nich, odnoszące się do umiejętności społecznych, wyrażanych wobec swoich podwładnych, wskazują, że skuteczny kierownik przede wszystkim (Opis i profil SG, 2009, s. 34-36):

[17] Dokument opracowany został przez agencję Cepol w której uczestniczą funkcjonariusze różnych formacji typu policyjnego UE, w tym także ze Straży Granicznej. Szerszy opis tego zagadnienia przedstawiony został na s. 148.

- buduje zespoły:

  „dobiera do zespołu osoby o odpowiednich kompetencjach. Pobudza otwarty dialog w zespole i na bieżąco rozwiązuje konflikty. Każdemu członkowi zespołu przydziela zadania, które są częścią składową całościowej pracy – mówi o tym współpracownikom. Docenia pracowników i nagradza zespół oraz celebruje wspólne sukcesy";

- ma zdolność elastycznego myślenia:

  „wobec zmieniających się warunków dostosowuje sposób działania, aby odpowiadał nowej sytuacji. Podchodzi do problemów w sposób niestandardowy, wskazuje na wiele możliwości rozwiązań. Jeżeli spotyka się z innym punktem widzenia niż własny, rozpatruje problem również z tej perspektywy. Uczy się na swoich błędach i sukcesach stale doskonaląc swój sposób działania. Jest otwarty/a na propozycje zmian i sugestie ze strony innych";

- kieruje zespołem:

  „tworzy skuteczne plany działania, które modyfikuje w zależności od potrzeb. Integruje i mobilizuje pracowników do wspólnego działania. Na bieżąco kontroluje przebieg i poziom wykonania zleconych zadań. Dyskutuje z pracownikami o przebiegu pracy i jej wynikach, wyciągając wnioski na przyszłość";

- jest komunikatywny:

  „wyraża się bardzo jasno i precyzyjnie, nawet w przypadku skomplikowanych kwestii. Zawsze upewnia się, czy został/a dobrze zrozumiany/a, zwraca na to uwagę innych. Zawsze parafrazuje wypowiedzi partnera i komunikuje mu, że go rozumie. Zachęca pracowników do otwartej komunikacji, a ich odmienne opinie wykorzystuje w swojej pracy";

- potrafi motywować podwładnych:

  „docenia indywidualny wkład pracowników w realizowane zadania. W relacjach z pracownikami równoważy pochwały i krytykę. Sposób motywowania dostosowuje do indywidualnych potrzeb pracownika. Przydziela zadania uwzględniając zainteresowania i aspiracje pracowników";

- organizuje pracę zespołu:

  „trafnie określa konieczne zasoby do pracy zespołu/komórki organizacyjnej oraz efektywnie je wykorzystuje. Dba o dostępność zasobów koniecznych do wykonania zadań i osiągnięcia celów zespołu/komórki organizacyjnej. (…) Jest elastyczny/a, jeżeli zajdzie taka potrzeba przekształca plan działania i wykorzystanie zasobów (ludzie, budżet, sprzęt itp.)";

- podejmuje decyzje:

  „trafnie podejmuje decyzje i udziela innym cennych wskazówek w tym zakresie. Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie, nawet w trudnych sytuacjach. Szybko przewiduje dalekosiężne skutki decyzji oraz uwzględnia je w działaniu. Wyróżnia się szerokim spojrzeniem na dany problem oraz doskonałą umiejętnością wskazywania alternatywnych rozwiązań. Chętnie bierze na siebie odpowiedzialność nawet w trudnych sytuacjach i rozwija w innych poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje";

- rozwija i ocenia kompetencje swoich podwładnych:

  „trafnie określa poziom odpowiednich kompetencji pracowników potrzebnych do realizacji danych zadań. (…) Nagradza i motywuje pracowników do rozwoju. W miarę rozwoju kompetencji przekazuje pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności. Aktywnie uczy się, korzystając z wiedzy i umiejętności innych pracowników, samodzielnie poszerza i uaktualnia swoją wiedzę i umiejętności".

Tak zdefiniowane oczekiwania w zakresie kompetencji kierowniczych, wyrażone w Opisie i profilu SG (2009) w formie profilu kompetencji, stały się podstawą do projektowania wielu działań mających na celu zapewnienie jak najwyższej jakości kadry zarządzającej w Straży Granicznej. W szczególności dotyczą one kwestii rekrutacji na stanowisko czy doskonalenia zawodowego. Fragment tego dokumentu wskazuje bowiem, że (Opis i profil SG, 2009 s. 3):

> „Opis stanowiska oficera Straży Granicznej stanowi podstawę ustalenia faktycznie istniejących potrzeb szkoleniowych dla tego poziomu oraz opracowania, adekwatnego do tych potrzeb, programu przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej (moduł menedżerski).

Ponadto wykorzystać go można na potrzeby: rekrutacji, oceny funkcjonariuszy, motywowania, czy też awansowania".

Drugi z wymienionych wyżej dokumentów odnosi się do oficerów formacji policyjnych z krajów Unii Europejskiej[18]. „Profil kompetencji Cepol"[19], opracowany przez Agencję Unii Europejskiej ds. Szkolenia Organów Ścigania – CEPOL, w założeniu służyć miał ustaleniu uniwersalnych oczekiwań wobec liderów formacji policyjnych. W raporcie sprecyzowano kompetencje, jakie powinni posiadać oficerowie tych służb, aby odpowiadać na potrzeby funkcjonowania i kooperacji organów ścigania w środowisku europejskim. Wyrażone jako profile kompetencji odnoszą się do 4 głównych obszarów funkcjonowania służb policyjnych (Profil kompetencji Cepol, 2006, s. 5-7):

„Kompetencje profesjonalne – bezpośrednio związane z wiedzą i metodami pracy, gotowością i chęcią do pracy w godzinach nadliczbowych, jeżeli jest to niezbędne".

„Kompetencje kontekstowe – wskazują na wysokie znaczenie zachowań etycznych w pracy funkcjonariuszy policji, jako reprezentantów państwa w zakresie bezpieczeństwa publicznego".

„Kompetencje społeczne – umożliwiają funkcjonariuszom policji zrozumieć kluczową rolę jaką pełnią w społeczeństwie demokratycznym, ich misję oraz poszanowanie praw społecznych w zakresie różnic kulturowych i mniejszościowych".

„Kompetencje indywidualne – charakteryzują się umiejętnościami przywódczymi, analitycznymi, komunikacyjnymi i interpersonalnymi oraz zarządzania działaniami podległych funkcjonariuszy. Wyrażają się także poprzez efektywność osobistą, elastyczność, autorefleksję. Zdobywane są podczas ciągłego procesu uczenia się".

Do najważniejszych kompetencji społecznych zaliczono (Profil kompetencji Cepol, 2006, s. 7-8):

1. „Potrzebę przestrzegania „Kodeksu etyki" Rady Europy;
2. Szanowanie różnorodności w organizacji pod względem wieku, płci, orientacji seksualnej, religii;

[18] Służby takie jak Straż Graniczna i policja, z uwagi na zbieżność lub pokrywanie się głównych obszarów działalności, często zaangażowane są we współdziałanie w ramach działalności organizacji międzynarodowych. Innym przykładem takich międzynarodowych organizacji mogą być także agencje Europol czy Frontex.

[19] Tytuł oryginalny: A Competency Profile for Senior Police Officers in the field of international co–operation especially involved in combating crime and related public order issues, 2006.

3. Zbalansowanie postrzegania swojej roli w dwóch przeciwstawnych kontekstach: egzekwowania prawa i misji ochrony prawa jednostek;
4. Godne reprezentowanie policji w kontaktach z mediami;
5. Doskonalenie współpracowników i podwładnych w zakresie współpracy".

Do najważniejszych kompetencji indywidualnych zaliczono natomiast (Profil kompetencji Cepol, 2006, s. 8-9):

1. „Stanowienie przykładu dla organizacji policyjnej i jej europejskich odpowiedników w zakresie profesjonalizmu, autorytetu, uczciwości, inspiracji i lojalności, a także równoważenie życia osobistego i obowiązków służbowych;
2. Dołożenie starań w budowie organizacji zaufania;
3. Wspomaganie współpracowników i partnerów europejskich o własną wiedzę fachową;
4. Przyjmowanie różnorodnych ról przywódczych policji;
5. Przyczynianie się do pozytywnego wizerunku policji".

Agencja Cepol wskazuje, że wymienione atrybuty mogą i powinny być rozwijane, aby zachować ich aktualność. Na podstawie określonych profilów kompetencji, projektowane mogą być programy treningów, procesy rekrutacji i selekcji oraz kryteria oceny i rozwoju kariery funkcjonariuszy na poziomie zarówno europejskim, jak i lokalnym. Agencja podkreśla jednak, że wskazane profile powinny być postrzegane raczej jako uzupełnienie krajowych ram kompetencji o europejskie standardy.

Rzeczywistość formacji zdaje się jednak wyglądać zupełnie inaczej. Zdecydowana większość kierowników stwierdziła, iż nigdy nie słyszała o dokumentach wewnętrznych, określających wymagane na stanowisku kierowniczym kompetencje, żaden z wyższych przełożonych także nigdy nie rozmawiał z nimi na ten temat. Wiedzę o oczekiwaniach organizacji wobec ich umiejętności, czy sposobu postępowania względem podwładnych, opierają jedynie na kryteriach stosowanych w ocenie okresowej:

> (SG.K.5) *No ja znam te wszystkie kryteria oceny. Każdy je zna. No musisz wiedzieć, za co jesteś dalej rozliczany. Problem tylko w tym, że to ładnie wszytko wygląda na papierze. Masz, ktoś tam sobie nawymyślał, jaki to powinien być idealny kierownik. Weź na przykład to, że kierownik ma być kreatywny. No ja jestem kreatywny, ale nic zdziałać nie mogę, bo dookoła jest taki beton. No nie dasz rady tego przeskoczyć. Ja tak naprawdę to nawet nie kieruję, tylko administruję tym wszystkim.*

Powyższa wypowiedź wskazuje dodatkowo na dwa istotne aspekty systemu oceny funkcjonariuszy. Po pierwsze, opiniowanie kierowników w kontekście wymogów na stanowisku kierowniczym ma charakter oceny negatywnej – służy raczej rozliczeniu za niedostosowanie się do wymogów stanowiska, a nie ustalaniu kierunku ewaluacji i rozwoju funkcjonariuszy, by to „dostosowanie" osiągnąć[20]. Po drugie, ocenie poddawane są kompetencje, które na poziomie wykonawczym niekiedy nie są możliwe do wykorzystania, w tym przypadku „kreatywność", lub – jak w przypadku innych interlokutorów – umiejętność dysponowania środkami finansowymi i rzeczowymi. Tego typu przypadki związane są z naturalnymi ograniczeniami najniższego poziomu kierowania, co jednak staje się przyczyną pewnego rodzaju rozdźwięku pomiędzy tym, czego organizacja oczekuje od kierowników w zakresie posiadanych kompetencji, a tym, na ile pozwala im te kompetencje rozwijać i wykorzystywać w służbie.

6.2. Znaczenie przywództwa dla Straży Granicznej

Funkcjonariusze, zapytani wprost, czym dla nich jest przywództwo i w jaki sposób je rozumieją, nie byli w stanie opisać zwięźle tego zjawiska, choć jednocześnie podkreślali jego znaczenie dla ich formacji. Rozmówcy na ogół utożsamiali przywództwo z osobą lidera (przywódcy, dobrego kierownika). Opisywali cechy charakteru, umiejętności bądź zachowania, które wywierały na nich, podległych funkcjonariuszach, pewien rodzaj trudnego do opisania wpływu. Dzięki niemu funkcjonariusze swoje zadania wykonywali chętniej, choć jak wskazano poniżej (rysunek 8), nie był to jedyny skutek wpływu lidera.

[20] Ocena okresowa według rozmówców pozbawiona jest funkcji wspierającej rozwój kompetencji. Szerzej o tym zagadnieniu w podrozdziale 6.4.5.

Rys. 8. Kategorie opisu znaczenia przywództwa dla Straży Granicznej

Źródło: Opracowanie własne

Rekompensuje niekorzystne warunki finansowe

Funkcjonariusze często podkreślali, że ich zarobki w służbach mundurowych nie są zbyt wysokie. W związku z tym zdają się poszukiwać u swoich przełożonych pewnych motywacyjnych cech czy umiejętności, które rekompensować mogłyby niskie uposażenie.

> (SG.F.4) *To, jakiego mam kierownika, jest dla mnie bardzo ważne. Jego umiejętności i postawy w hierarchii moich potrzeb stawiam bardzo wysoko, nie wiem, czy nie wyżej nawet niż te finansowe. Bo wiadomo całą tę atmosferę i charakter pracy, w sensie jaki jest zespół i jaki jest kierownik i wiadomo wyżsi przełożeni, oceniłabym na równi albo nawet wyżej niż te moje wynagrodzenie. Takie wsparcie merytoryczne, te wszystkie cechy na podobnym poziomie jak te aspekty finansowe bym postawiła. No wiadomo, pieniądze nie grają głównej roli. I to, w jaki sposób jesteśmy traktowani i ci kierownicy, ich postawy, patrząc z perspektywy niższego pracownika, są bardzo ważne albo nawet ważniejsze niż pieniądze. Bez względu na to, jakie to wynagrodzenie by było, tego bym oczekiwała od swojego przełożonego.*

W wielu przypadkach funkcjonariusze stawiają możliwość pracy z kompetentnym kierownikiem, ponad potencjalnymi nagrodami finansowymi za służbowe osiągnięcia. Wskazują, że straty, jakie mogą ponieść, w wyniku kierowania przez niekompetentnego kierownika, są niewspółmiernie wysokie do możliwych korzyści. Stąd też funkcjonariusze oceniają, że kompetentny i zaangażowany przełożony ma dla nich większą wartość niż świadczenia finansowe.

> (SG.F.6) *Dla mnie ważniejsze jest to, że mogę na niego liczyć i czy jest pomocny i ma wiedzę niż to, że mogę za coś dostać więcej pieniążków, czy nagrodę. No specyfika naszej pracy jest taka, że nigdy nie wiesz, co zastaniesz. Wyjeżdżasz w teren, masz kontrolę i ta wiedza tego przełożonego nie będzie adekwatna do tych nagród, które dostaniesz. No w ten sposób. No jak nie masz pomocy to możesz dostać taką działę*[21]*, że żadnej nagrody nie dostaniesz, nie nadrobisz tymi nagrodami. Tak jak mówię, w naszym przypadku wiedza przełożonego to jest podstawa.*

[21] Potoczne określenie kary dyscyplinarnej.

Wpływa na budowę relacji wzajemności, lojalności i szacunku

Funkcjonariusze, oceniając wpływ swoich kierowników, często odnoszą się do kwestii wzajemności relacji: *jeżeli kierownik zrobi coś dla mnie, to ja zrobię coś dla kierownika* (SG.F.11). Tego typu wzajemność odnosi się do zaufania wobec przełożonego, który nie pozostawi funkcjonariuszy samych w żadnej sytuacji, a oni rewanżują się taką samą postawą.

> (SG.F.6) *To ta specyfika pracy tutaj u nas jest ciężka (...) to po prostu nawet sam kierownik nie jest sam w stanie tego wszystkiego ogarnąć, czy ze wszystkim być na czasie, żeby to wszystko funkcjonowało super. Gdyby nie mógł liczyć na nasze wsparcie, to na pewno ciężko byłoby mu to ogarnąć. W związku z tym jest to taka transakcja wiązana z kierownikiem i my tego nie ukrywamy. Bo ja na przykład mówię mojemu kierownikowi, że dzięki temu, że zawsze mogę na niego liczyć w każdej sytuacji, jest dla mnie pomocny i nigdy mnie jeszcze nie zostawił bez pomocy. Tak samo on zawsze może liczyć na moją pomoc. Także to jest transakcja wiązana.*

Wraz ze wzrostem zaangażowania kierownika w relacje z zespołem wzrasta także lojalność podwładnych wobec niego. Lojalność może się przejawiać na wielu płaszczyznach, jak choćby w codziennych sytuacjach, takich jak wspieranie kierownika w bieżących zadaniach (czy też po prostu niesabotowanie jego działań).

> (SG.F.11) *Nawet sama to co napisałam, to wiedziałam, że gdzieś był błąd. To tak poszłam do niego* [obecnego kierownika] *i się zastanawiałam, czy to wyłapie. On to wyłapał. Ale nawet gdyby nie wyłapał, to ja bym mu powiedziała o tym. Temu poprzedniemu to bym chyba raczej nie powiedziała, tak może trochę po złości. Niech on się zastanawia.*

Innym przejawem lojalności jest pewien rodzaj zaangażowania emocjonalnego w relację z kierownikiem i innymi członkami zespołu, oparty na wzajemnym szacunku, czego skutkiem staje się umowne zobowiązanie do pozostania w grupie nawet pomimo niekorzystnych warunków służby.

> (SG.F.4) *Widzisz, czasy są ciężkie i wiesz, że w cywilu możesz więcej zarobić. I nawet można byłoby się przenieść, ale wiem, że tam też różowo nie jest. Żona mi opowiada jak jest u niej w firmie to u nas się wydaje większy porządek jest. U niej się dogadać nie mogą, mają jakiegoś nienormalnego gościa na kierowniku. To u nas przynajmniej ten* [lider] *ogarnia wszystko no i dba o nas, w takim sensie, że*

stwarza nam warunki do roboty. I wiem, że mam go za plecami do pomocy jakby jakaś sraczka była. To ja wiem, że w cywilu byłoby ciężko kogoś takiego znaleźć na kierowniku. I wtedy się zastanawiasz, czy jest sens teraz odchodzić.

(SG.F.1) *Jeżeli dowódca, kierownik nie interesuje się swoimi podwładnymi, źle nimi zarządza, nie dostrzega problemów czy powiedzmy całej grupy, którą zarządza, to funkcjonariusze patrzą, w jaki sposób poprawić ten swój byt służbowy, więc mogą zmienić swoją grupę, mogą zmienić służbę, żeby poprawić jakość tej służby czy możliwość, aby ktoś bardziej kompetentny nimi kierował, wtedy oni też będą lepiej pracowali lub będą osiągali inne swoje cele.*

(SG.F.8) *Masz tutaj dobry przykład też a propos rozdziału ludzi do zespołów konwojowych. Kiedy się okazało, że* [jeden z funkcjonariuszy] *miał być kierownikiem konwojówki*[22]*, to miałby ludzi, którzy nawet mogliby zrezygnować z 24 i przyjść na 12, tylko dlatego że on miał być kierownikiem. Poszliby za nim po prostu.*

W ostatnim przypadku interlokutor wyjaśnił, że funkcjonariusze tego zespołu są w stanie rezygnować ze służb 24-godzinnych, które są dla nich bardziej atrakcyjne, np. ze względu na koszty dojazdu do miejsca pełnienia służby, na rzecz służb 12-godzinnych, mniej atrakcyjnych, ale realizowanych pod przewodnictwem kierownika-lidera i ten fakt miałby dla nich wyższą wartość.

Wspomaga kreowanie atmosfery współpracy i zaangażowania

Kreowanie atmosfery sprzyjającej współpracy to aspekt, który ma istotne znaczenie dla organizacji mundurowych w ogóle. Dzięki niemu możliwe jest pogłębienie zaangażowania funkcjonariuszy nie tylko w realizację bieżących zadań, ale także – w szerszym ujęciu – wpływa na indywidualne przywiązanie do organizacji i identyfikację z nią (zaangażowanie organizacyjne).

(SG.F.11) *Nawet czasami jak trzeba* [przy kompetentnym kierowniku], *to zostaję po godzinach. No przy tym moim poprzednim kierowniku to nie zostawałam.*

[22] Konwojówka – potoczna nazwa dla zespołu realizującego zadania konwojowo–ochronne w jednostce.

(SG.F.14) *Mnie odpowiada ta sytuacja jaka jest u nas, ta atmosfera. W takich warunkach to przynajmniej nie masz tak codziennie rano, że rzygasz tą robotą, można zaakceptować ten stan. (…) No to my sami kreujemy tą atmosferę, wiadomo. Ale rolą kierownika dalej pozostaje takie dobranie ludzi, żeby faktycznie było możliwe zbudowanie tej atmosfery. (…)Więc ten kierownik też ma tu znaczącą rolę.*

Kwestia identyfikacji z organizacją, emocjonalne przywiązanie do niej (zaangażowanie afektywne), wydaje się mieć obecnie duże znaczenie w Straży Granicznej. Zauważalna w ostatnich latach, wysoka fluktuacja funkcjonariuszy do innych służb, czy po prostu rezygnacja ze służby i „przejście do cywila", skutkują permanentnymi brakami kadrowymi właściwie w każdym obszarze działalności formacji. Wbrew potocznym opiniom, zarówno osób niezwiązanych z tego typu organizacjami, jak i często wyższego kierownictwa badanej formacji, nie jest to konsekwencja niskich uposażeń funkcjonariuszy – bo te w ostatnim czasie systematycznie wzrastały. Moi rozmówcy wskazują, że ma to związek w zdecydowanej większości przypadków z niewłaściwą atmosferą nie tylko w zespołach, ale w całej organizacji.

(SG.F.11) *Tak myślę, że tylko dobrymi warunkami w zespole można zatrzymać osoby. I mądrymi przełożonymi. Mądrymi w tym sensie, że traktują innych jak partnerów w robocie, a nie jak murzynów od czarnej roboty. Więc mogliby nas szanować. (…) a dobre warunki, to ja to tak rozumiem, że masz właśnie takich normalnych ludzi nad sobą z którymi chce się robić. To nie jest sprawa pieniędzy tylko właśnie takiej atmosfery. Wszyscy tylko pieniądze, ale przecież one nie zrekompensują Ci tych nerwów związanych z pracą czy naciąganiem się z szefem czy innymi. Jak nie są sprawy poukładane, to żadne pieniądze nie zatrzymają uciekających ludzi. Zresztą te pieniądze to też jest temat żenujący.*

(SG.F.4) *To, czy kierownik posiada pewne cechy bądź ich nie posiada, może wpływać na decyzje funkcjonariuszy czy zrezygnować ze służby.*

Za kreowanie atmosfery w zespole odpowiedzialny jest zatem bezpośredni przełożony. Nie naczelnik, nie komendant jednostki tylko kierownik najniższego szczebla zarządzania, który ma bezpośredni wpływ na wzajemne relacje między podwładnymi. Poprzez swoje postawy czy zachowania tworzy klimat poczucia sprawiedliwości, koleżeństwa i partnerstwa. To przez pryzmat bezpośredniego przełożonego funkcjonariusze oceniają pozytywnie bądź negatywnie swoje środowisko pracy. Warto zwrócić uwagę, że niewłaściwa atmosfera wymieniana była przez niemal wszystkich rozmówców, jako jeden z głównych powodów odejść ze służby funkcjonariuszy przed osiągnięciem pełnego wieku emerytalnego.

Daje poczucie wsparcia i zaufania w krytycznych sytuacjach

Funkcjonariusze poza codziennymi, administracyjnymi zadaniami wykonują także zadania o podwyższonym stopniu skomplikowania i obarczone większym ryzykiem niepowodzenia. Kierownik w takich sytuacjach wspiera podwładnych, utożsamia się z nimi i czuje się odpowiedzialny za wynik pracy zespołu przed wyższymi przełożonymi. Taka postawa buduje poczucie zaufania, dzięki której funkcjonariusze chętniej podejmują się wykonania trudnych i ryzykownych zadań.

> (SG.F.8) *Myślę że przywództwo u nas jest ważne. Bo wiadomo, często działa się na granicy prawa. Jak wiesz, że jeden na drugiego może liczyć, w razie wpadki trzymacie jeden tor, jedną wersję, to myślę, że to jest bardzo ważne wtedy. Czyli to zaufanie i w ogóle. Bo jednak czasami tutaj działamy na granicy prawa. I tutaj ten element narażenia życia jest jednym z bardziej istotnych. Bo jak idziesz na akcję przykładowo, to też musisz być pewien do ludzi. Że na przykład ten kierownik idzie z wami, tak to się czasami zdarza, to on też musi wiedzieć, co i jak. Ja nie mówię, żeby od razu oddawać życie za kierownika, ale chodzi o to, że jeden drugiego będzie wspierał, w razie gdyby coś się działo, wtedy jeden za drugim idzie.*

Tak więc liderzy ujawniają się w sytuacjach kryzysowych. Traktowani są jako opiekunowie, *ojcowie i matki* (SG.F.9), którzy będą w stanie im pomóc.

> (SG.F.4) *No te kompetencje* [kierownika] *na pewno są istotne. Tym bardziej, że komfort psychiczny tych osób, które pracują z bronią w terenie pod presją czasu, są bardziej istotne niż dla kogoś, kto pracuje za biurkiem, i gdzie jest praca spokojna, poukładane, nie ma nieprzewidzianych sytuacji ani zagrożeń. A tutaj często nieprzewidywalnym w środowisku bardzo dobrze jest mieć takie zaplecze, taki back-up, że jest gdzieś tam taka ostoja, że można na nią liczyć, na tę osobę.*

Aby jednak osiągnąć ten status, kierownicy muszą posiadać znaczący zakres wiedzy i doświadczenia. Bez tych atrybutów, nie jest możliwe wypracowanie sobie pozycji godnego zaufania lidera.

> (SG.F.2) *Wiesz, że na swojego przełożonego kierownika możesz liczyć w każdej sytuacji. I wiesz, że będzie stał za tobą murem nawet w najgorszych sytuacjach, to myślę, że to też działa w drugą stronę. Że kiedy będzie jakaś sytuacja kryzysowa i on będzie jakby pierwszy do tego, aby mierzyć się z tą sytuacją kryzysową, to też będziesz stać za nim murem. I jakby to, co on wymyśli w danej sytuacji to wiesz, że*

po pierwsze ma do tego wiedzę i kompetencje, aby podejmować decyzje, doświadczenie. I do tego, jak coś nie wyjdzie, to on się nie wyprze i zrzuci to na kogoś innego. To myślę, że jak ma się do czynienia i doświadczenie w pracy z takim przełożonym, no to jakby będzie się brnęło w to, co on wymyślił w danym momencie.

Motywuje do realizacji działań związanych z narażeniem życia

Funkcjonariusze niekiedy podejmują zadania, w których realnie narażają swoje życie. W takich sytuacjach kompetentni kierownicy zyskują szczególnie na znaczeniu. Poprzez to, że *wiedzą, co robią* (SG.F.4), panują nad sytuacją i w odpowiednim momencie zareagują, dają poczucie zaufania swoim podwładnym. Wydaje się dość mocno powiązane z tzw. *doświadczeniem bojowym* kierowników, tj. doświadczeniem zdobytym podczas realizowanych działań.

(SG.F.4) *No* [lider] *powinien mieć także kompetencje i wiedzieć, o czym mówi przede wszystkim, bo to zespół odbiera. Jeżeli człowiek wie, o co chodzi i zna się na rzeczy i wie, o czym mówi, to za takim kierownikiem pójście w ogień jest realne, bo nie wyśle nas w ten ogień samych, tylko pójdzie z nami i to jeszcze pierwszy pójdzie przed nami w pierwszym rzędzie.*

Istotny w tym przypadku jest taki rodzaj dowodzenia[23], w którym życie i zdrowie podwładnych traktowane jest priorytetowo. Jest to także specyficzna forma wyrażania szacunku przełożonego wobec swoich podwładnych w warunkach bojowych. W warunkach codziennej służby odnosi się to do dbania o szeroko rozumiane dobro funkcjonariuszy.

(SG.F.6) *Widzisz, jak masz takiego konkretnego kierownika, widzisz, że się zna na robocie, to takiemu możesz zaufać. Wiesz, że cię nie wystawi, nie będzie cię niepotrzebnie narażać. Wtedy nie problem jest realizować te trudne zadania, bo mu ufasz. A wiadomo, jak to u nas jest: „ogień i jazda". Gdybym nie miał przed sobą takiego lidera, w życiu bym nie podszedł w ogień. No ja rozumiem, że my tu życie narażamy zgodnie z zakresem obowiązków, ale zaufanie do lidera to podstawa. Wtedy można za nim pójść wszędzie i wszystko robić.*

Warto zauważyć, że funkcjonariusze podkreślają znaczenie *przewodzenia*, rozumianego jako współuczestniczenie w działaniach zespołu, stawanie na jego czele i dynamiczne reagowanie na pojawiające się problemy. Należy więc uznać, że przewodzeniem

[23] Wyrażenie „dowodzenie" używane było najczęściej przez funkcjonariuszy tzw. zespołów bojowych, na określenie „dynamicznego" sposobu kierowania (wydawania komend) w szybko zmieniających się warunkach.

- w rozumieniu funkcjonariuszy - nigdy nie będzie kierowanie działaniami funkcjonariuszy na odległość, bez bezpośredniego osobistego zaangażowania.

Kompetencje przełożonego bez wpływu na podwładnych

Z wypowiedzi niektórych funkcjonariuszy daje się wywnioskować, iż atrybuty kierownika mogą nie mieć na nich większego wpływu w określonych sytuacjach. Dzieje się to w szczególności w sytuacji, kiedy przełożony nie jest postrzegany jako lider. „Negatywny" kierownik nie jest w stanie destrukcyjnie wpłynąć na zgrany zespół z silną kulturą, w którym wszyscy członkowie wyznają wspólne wartości. Zespół taki będzie odporny na negatywne wpływy przełożonego.

> (SG.F.8) *Bo wiadomo, jak jest słaby kierownik, to wiadomo, że się nie chce pracować. No chyba że jest zgrany zespół, który działa niezależnie od kierownika. Czasami tak się zdarza, że kierownik jest sobie sam, siedzi za ścianą, on robi swoje a zespół robi swoje. I wtedy te dwa koła są od siebie niezależne. I wtedy jak on przyjdzie na chwilę, coś im każe zrobić, to zespół jest ważny, a nie kierownik.*

W obliczu przełożonego – jawiącego się jako wróg zespołu, funkcjonariusze jednoczą się i jeszcze bardziej integrują. W takich warunkach ma szanse wyłonić się z zespołu lider nieformalny, który weźmie na siebie odpowiedzialność za funkcjonariuszy, będzie im przewodził.

Kompetencje kierownika wydają się także nie mieć wpływu na funkcjonariuszy, którzy są silnie, wewnętrznie zmotywowani do pracy. Znają swoje obowiązki i zakres odpowiedzialności. Postawa taka wynikać może z ich przekonań czy wyznawanych wartości. Funkcjonariusze kierują się przede wszystkim dobrem organizacji jako całości, a nie własnymi upodobaniami czy sympatiami. Przychodzą do pracy, aby wykonać swoje zadania, cała reszta ich nie interesuje.

> (SG.F.11) *A jeżeli chodzi o pracę, no to ja swoją pracę i tak robię, to wynika chyba z moich cech charakteru. Wszystko biorę do siebie i taka jestem sumienna i odpowiedzialna i w ogóle. Więc na to, na ten obszar mój kierownik chyba wpływu nie ma. Bez względu na to, kto by tutaj dowodził, ja i tak robiłabym tę robotę. Bo tak naprawdę to tych kierowników już paru miałam, wcześniej w ośrodku, jeszcze wcześniej kto inny był moim kierownikiem, tak że można powiedzieć, że ja wychodzę przed szereg, ale czy to będzie taki kierownik czy taki, to ja pilnuję, żeby było wszystko zrobione (...) Bo ja jestem taką osobą, że jak jest kierownik i on mi wydaje*

polecenie, on zarządza. Ja jestem od tego, aby wykonywać polecenia, tak? No jeżeli to jest zgodne z przepisami, to nie mogę powiedzieć, że nie zrobię tego, tylko robię.

(SG.F. 14) *Ja wiem, co ja mam robić. Mam zadanie to je wykonuje. Kierownicy się zmieniają, każdy ma jakąś swoją wizję pracy zespołu, ale zadania mamy te same, więc robię swoje i nie oglądam się na innych. Ja już pracuję tu tyle lat, że nikt mi nie musi tłumaczyć.*

Warto jednak zaznaczyć, że kompetencje kierowników wydają się w tym przypadku nie mieć znaczenia dla funkcjonariuszy, wykonujących powtarzalne i przewidywalne zadania administracyjne na samodzielnych stanowiskach, gdy nie są narażeni na bezpośrednie ryzyko utraty życia lub zdrowia. Nie są wówczas silnie zależni od przełożonych, nie ma pomiędzy nimi interakcji osobistych, a rozliczenie z realizacji zadań ma charakter czysto formalny.

Sposób postrzegania liderów i ich wpływ na funkcjonariuszy jest więc silnie powiązany z charakterem wykonywanych czynności. Im bardziej nieprzewidywalne i niebezpieczne zadania wykonują jako zespół, tym większą wagę przykładają do kompetencji swojego dowódcy – czy ma niezbędną wiedzę i doświadczenie, czy w związku z tym mogą mu zaufać, czy mogą na niego liczyć w trudnych sytuacjach. Jednak gdy funkcjonariuszami dowodzi kierownik, który nie wyznaje tych samych wartości, co zespół, a sposób jego postępowania nie odpowiada potrzebom podwładnych, traci on wówczas swój nieformalny autorytet. W konsekwencji odwoływać się musi do władzy formalnej, która – jak wskażę później – nie zawsze przynosi oczekiwany rezultat.

6.3. Konstrukt kierownika – lidera w Straży Granicznej

6.3.1. Formalny kierownik jako lider

Rozmówcy, definiując kompetencje przywódcze, często zestawiali atrybuty osoby formalnie piastującej stanowisko kierownika zespołu ze swoim wyobrażeniem „lidera" jako kogoś będącego „kimś więcej" niż tylko formalnym przełożonym. Różnice definiowane są na wielu płaszczyznach:

(SG.F.5) *Kierownikiem może być każdy, kto spełnia jakieś tam podstawowe warunki formalne, jeżeli ma wykształcenie i tak dalej. A przywódca to ma takie cechy, które się nabywa przez długie lata i pracuje się nad tym, albo człowiek się z tym rodzi. Ciężko to opisać.*

(SG.K.2) *No to trzeba byłoby tutaj zahaczyć o terminy z psychologii, bo jest kierownik, który pełni funkcję kierownika, wybierany przez kogoś na bycie kierownikiem z urzędu, albo ze względu na to, że akurat w urzędzie takie stanowisko jest. Ale lider to byłaby osoba, która potrafi i ma predyspozycje i ma umiejętności do kierowania zespołem. Objawiać to się może na przykład samodzielnym podejmowaniem decyzji, wskazywaniem kierunków podejmowania decyzji dla innych i przewodzeniem (...) Przewodzić grupą to wskazywać kierunki, określać swoje priorytety i tak dalej. No i osoby, wiadomo, kto do czego byłby najbardziej użyteczny albo byłby w stanie sobie poradzić z zadaniem.*

Interlokutor wskazał w tym przypadku, że atrybutami właściwymi dla lidera są jego umiejętności podejmowania decyzji czy wykorzystania posiadanych zasobów (funkcjonariuszy) w sposób najbardziej efektywny poprzez odpowiedni dobór do zadania ludzi z adekwatnymi umiejętnościami.

(SG.F.13) *No ja to tak rozumiem, że kierownik, taki mianowany na stanowisko to on zarządza, to znaczy kieruje ludźmi. Tak, wskazuje co oni* [podwładni] *mają robić i ich rozlicza. To ta funkcja ma taki charakter bardziej formalny, daje zadanie i je rozlicza. I tutaj nie ma nic nadzwyczajnego, bo to jest takie techniczne, bez finezji. (...) Lider to ja to rozumiem, że on stara się zrobić coś więcej, a nie tylko wydawać sztywne polecenia. Ciężko to opisać. Lider jakby tak bardziej podchodzi do ludzi, nie wydaje odgórnych poleceń palcem, tylko jakby żyje z tym zespołem. Jest w nim, a nie nad nim.*

Niektórzy rozmówcy wskazywali wprost element nieformalnego wpływu, który istotnie odróżnia liderów od kierowników:

(SG.F.10) (…) *nie każdy kierownik posiada cechy przywódcze. Pod* [formalnego] *kierownika musisz się podporządkować, chociaż czasami bywa to trudne, bo ciężko się ułożyć pod kogoś. Z przywódcą to jest bardziej chyba tak, że idziesz za nim, bo chcesz (...) Tak jak mówiłem, kierownikiem się jest, a przywódcą można być. Nie każdy się nadaje na przywódcę. Kierownik może być przywódcą, ale niekoniecznie musi nim być.*

Kolejni funkcjonariusze wskazywali na kwestie zaufania, wsparcia, poczucia sprawstwa oraz zabiegania o własne interesy, odróżniające kierowników od liderów:

(SG.F.12) *Prawdziwy lider daje takie poczucie, że możesz mu zaufać. Nie wiem jak on to robi, ale widzisz go i wiesz, że jest godny zaufania. Może to przez sposób bycia, ale na pewno przez to, że ma wiedzę. Z kierownikami to tak niekoniecznie, bo to zwykle palcem pokazują co zrobić, ale jak to masz zrobić to mówią, „żebyś się dowiedział, jak nie wiesz". Myślę, że lider nigdy by czegoś takiego nie powiedział, przez to mu ufasz. Wiesz, że ma wiedzę i możesz na niego liczyć. A o kierowniku to tylko świadczy, że albo nie ma wiedzy, albo ma taką postawę, że nie chce pomóc. Nie wiem co gorsze. (...) Ale potem przed przełożonymi to pierwszy się wyrywa, że robota zrobiona. A jak nie zrobiona to przecież nie on tylko ktoś inny nie zrobił. Lider to chyba raczej mówi o sobie jako o części zespołu, że „to my zrobiliśmy".*

Inni natomiast podkreślali większe zaangażowanie w realizację zadań i relacje z funkcjonariuszami zespołu, co odróżniać ma liderów od kierowników:

(SG.F.1) *Kierownik będzie według mnie, robił to, co do niego należy w odpowiedni sposób. Lepszy lub gorszy. Taki prawdziwy dowódca – przywódca, uważam, że w większości przypadków będzie podejmował odpowiednie decyzje i będzie angażował się więcej niż przeciętny kierownik. To będzie bardziej odróżniało przywódcę od przeciętnego kierownika. Będzie nawiązywał lepszy kontakt z podwładnymi, nie będzie się wywyższał ponad nich, nieważne jakie stanowisko zajmuje. Jakiś taki normalny kontakt, nie będzie traktował ludzi z góry. To jest dowódca taki, z którym by się przyjemnie współpracowało.*

Wśród rozmówców dominował jednak pogląd, że poza powyższym rozróżnieniem, lidera można rozpoznać po pewnej wyjątkowej postawie, która ujawnia się w sytuacjach krytycznych:

(SG.F.10) *Lidera można poznać prawie od razu po pewnych zachowaniach czy takiej wyjątkowej postawie. Ale w codziennej robocie, to wydaje się, że lider jest przecież po prostu kierownikiem. Musi swoją robotę kierownika robić: kierować, zlecać zadnia, egzekwować, itd., bo przecież przełożeni tego też od niego wymagają. Inaczej to by go dawno zwolnili z tego stanowiska. Ale widzisz, z drugiej strony, my tu pracujemy trochę pod ciśnieniem czasu i często wyskakują takie nieprzewidziane sytuacje, które wychodzą poza schematy codziennego działania. I nie wiesz co jak masz zrobić. No to wtedy ten kierownik zostaje trochę postawiony w sytuacji, gdzie może się wykazać. O ile nie ucieknie do domu zostawiając nas z problemem, mówiąc „róbcie zgodnie z przepisami", to może też nas wspomóc.*

I wtedy to on rozwiązuje problem, dzwoni, załatwia, mówi jak można byłoby to załatwić. Czasem też dogaduje się z innymi, żeby sytuację załagodzić. I takie sytuacje podbramkowe, stresowe pokazują kto jakim jest człowiekiem, kierownikiem. Czy jest liderem czy taką pipą, co tylko kasę bierze, ale odpowiedzialności żadnej i żadnego zaangażowania.

Takie ujawnianie „twarzy" lidera w krytycznych momentach wydaje się dość zrozumiałe, jeżeli przyjmiemy kontekst kultury Straży Granicznej i zakres specyficznych zadań, które realizują jej funkcjonariusze. W szczególności dotyczy to tzw. działań bojowych[24], w których podwładni wierzą, że przełożony (dowódca) panuje nad sytuacją, jest bardziej opanowany od nich, wie, jak należy postąpić. Jeszcze innym wymiarem rozróżnienia formalnego kierownika i lidera w sytuacji krytycznej jest poziom bezpośredniego angażowania się w realizację zadań, który można odczytać z formy wydawania poleceń:

(SG.F.3) *Kierownik mówi: naprzód, lider mówi: za mną.*

To krótkie wyrażenie stało się wręcz kategorią samą w sobie, ponieważ występowało niemal w każdym kontekście, który opisywali funkcjonariusze w odniesieniu do kompetencji przywódczych swoich kierowników. Występowało ono także bardzo często w wypowiedziach samych kierowników-liderów, co dowodzi powszechnego występowania tej zależności oraz jego wysokiej istotności w środowisku mundurowym. Z punktu widzenia funkcjonariuszy jest więc ono kwintesencją opisu lidera. Zestawienie najczęściej występujących w wypowiedziach funkcjonariuszy atrybutów, odróżniających formalnego, „zwykłego" kierownika od lidera, prezentuje tabela nr 7.

Tabela 7. Zestawienie najczęściej występujących różnic w definiowaniu formalnego kierownika i lidera

kierownik	**lider**
Zajmuje formalne stanowisko kierownika zespołu.	„Ktoś więcej" niż formalny przełożony, najczęściej ujawnia się w sytuacji kryzysowej.
Dysponuje władzą formalną.	Wywiera wpływ nieformalny.
Spełnia podstawowe warunki formalne do mianowania, np. posiada odpowiednie wykształcenie.	Posiada umiejętności pracy z ludźmi i podejmowania decyzji oraz autorytet wynikający z posiadanej wiedzy i doświadczenia. Atrybuty są stale rozwijane.

[24] Odnosi się to do działań o dynamicznym charakterze (np. działania antyterrorystyczne), w których następuje bezpośrednia konfrontacja funkcjonariuszy z niebezpiecznymi lub uzbrojonymi osobami.

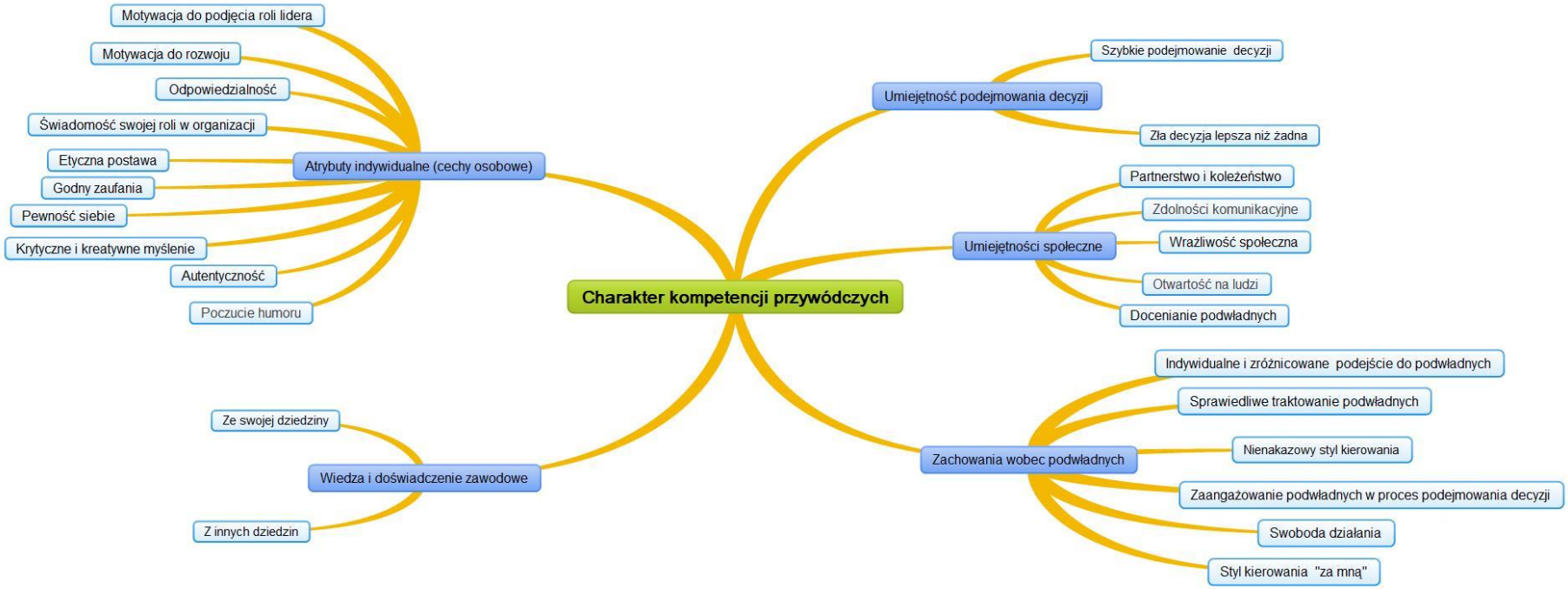
Organizuje pracę, koordynuje służby, stawia zadania i je egzekwuje, sprawuje nadzór.	Wskazuje kierunki działań, optymalnie wykorzystuje posiadane zasoby – dobiera „odpowiednich" ludzi do zadania.
Wskazuje procedury, reglamentuje informacje.	Pokazuje kierunek realizacji zadania, wskazuje szerszy kontekst.
Wskazując sposób postępowania, odsyła do przepisów i regulaminów.	Jest osobiście zaangażowany w sposób realizacji zadania, wspiera zespół w jego realizacji.
Będzie robił „to, co do niego należy" zgodnie z zakresem obowiązków.	Jest zaangażowany w działalność zespołu, często wykracza poza zakres obowiązków.
Podejmuje decyzje, jest do tego uprawniony z mocy zajmowanego stanowiska.	Podejmuje szybkie decyzje, angażuje podwładnych.
Utrzymuje relacje podległości służbowej i nie wykracza poza ich zakres.	Buduje relacje partnerskie, koleżeńskie.
Motywacją skutecznego działania jest chęć utrzymania stanowiska.	Motywacją jest chęć skutecznej realizacji celu, utrzymania partnerskich relacji. Nie zabiega o utrzymanie stanowiska za wszelką cenę.
Obowiązek podwładnego do podporządkowania się.	Chęć podwładnego do podporządkowania się.
Może stać się liderem, jeśli będzie posiadał odpowiednie atrybuty.	Może być formalnym kierownikiem, ale nie jest to wymogiem, aby być (nieformalnym) liderem.
Reprezentuje postawę „naprzód".	Reprezentuje postawę „za mną".

Źródło: Opracowanie własne

6.3.2. Kluczowe kompetencje przywódcze

W pierwszym podrozdziale zarysowany został obraz formalnego kierownika pierwszego szczebla kierowania w Straży Granicznej, posiadającego modelowe – według kryteriów tej służby – kompetencje, które są najbardziej użyteczne z punktu widzenia skuteczności realizacji zadań przez organizację o charakterze policyjnym. Regulacje wewnętrzne niejako odgórnie narzucają oczekiwany – jedyny słuszny – zakres kompetencji i na tej podstawie projektowane są wewnętrzne inicjatywy doskonalenia zawodowego. Czy jednak arbitralnie ustanowiony zakres kompetencji kierowniczych w pełni odpowiada potrzebom przywództwa w organizacjach zhierarchizowanych? Okazało się, że przymioty wymieniane przez rozmówców jako kompetencje przywódcze były w znacznej mierze zbieżne z zakresem kompetencji, zdefiniowanym przez samą organizację. W toku przeprowadzonych wywiadów rozmówcy wskazywali znaczną ilość przymiotów bądź zachowań kierowniczych, które motywowały ich m. in. do zwiększonej aktywności w służbie, zaangażowania czy lojalności. Strukturę kategorii opisu kompetencji przywódczych obrazuje rysunek 9.

Rys. 9. Kategorie opisu charakteru kompetencji przywódczych



Źródło: Opracowanie własne

Co jednak warto zauważyć, interlokutorzy rzadko używali wyrażenia „lider" bądź „przywódca", a częściej posługiwali się wyrażeniem „dobry kierownik" lub „sprawny kierownik" na określenie przełożonych, którzy oddziaływali na nich siłą nieformalnego wpływu. Stąd też kategorie opisu kompetencji przywódczych wskazywane były raczej jako opis atrybutów dobrego bądź sprawnego kierownika.

Atrybuty indywidualne

Atrybuty indywidualne odnoszą się do osobistych cech jednostek. Nie dotyczą tylko statycznych cech charakteru, ale również reprezentowanych postaw czy wyznawanych wartości.

Motywacja do podjęcia roli lidera

Pierwszą i najważniejszą cechą, dzięki której kierownik postrzegany jest jako lider, wydaje się już sama motywacja do podjęcia tej roli. Innymi słowy: kierownik poprzez swoją postawę i codzienne zachowania daje wyraz własnym aspiracjom do osiągnięcia statusu lidera.

> (SG.F.10) *Ja znam wielu takich kierowników, którzy załapali się na stanowisko [kierownicze], bo prestiż i większa kasa. Czy to sami aplikowali czy zostali mianowani, bo już długo siedzą w tej działce. Wiadomo. Ale jak się na nich patrzy jak już wskoczą na stołek to widać, że nie są do tego przekonani, jakoś tego nie czują. Skusiła ich kasa i może możliwość rządzenia, ale takiego poczucia tej roli kierownika to w nich nie ma. Miałem kiedyś takich kierowników, jakoś nie potrafili się ogarnąć z tym stanowiskiem. Jeden nie potrafił wyjść ze stanowiska wykonawczego, które kiedyś zajmował i robił robotę za innych. A następni za to w drugą stronę, w głowie poukładali sobie, że są tu najważniejsi, tak jakby tylko oni byli w tym zespole i nikt inny się nie liczył. Także to trzeba jakość wypośrodkować, ale żeby tak było to jakoś trzeba czuć i chyba rozumieć to, gdzie się jest i po co. A tak to się tylko męczą, siebie i innych.*

Atrybut ten ma związek z dążeniem do wywierania wpływu, dominowania nad innymi. Nie wolno jednak tej cechy utożsamiać z aspiracjami do autorytarnego rządzenia – atrybutu, który nie znajduje uznania w środowisku funkcjonariuszy policyjnych. Odnosi się ona raczej do wewnętrznej chęci poszukiwania sposobów *podejścia* do podwładnych, aby polecone im zadania wykonywali z powodu własnych motywacji wynikających z relacji z przełożonym, a nie z powodu poczucia obowiązku. Warto zwrócić uwagę, że aby kierownik mógł być liderem, musi *odnajdywać się* w tej roli, musi się w niej dobrze czuć. Satysfakcja z bycia

liderem także musi być autentyczna, niewymuszona, bo w przeciwnym razie zostanie odczytana jako manipulacja czy pozerstwo.

> (SG.K.1) *Odnajduję się w tej roli. Nie powiem, że ta praca mi się nie podoba, tak? To nie ma co ukrywać i ściemniać, że jak by mi się nie podobało, no to bym w tym nie pracował. No ja podchodzę tak do takiej sprawy, że praca ma mnie nie męczyć, dawać satysfakcję. Ja mam przychodzić do pracy z chęcią, że nawet coś mnie denerwuje, coś nie jest realizowane, ale ja przychodzę do pracy z chęcią, żeby pracować. Jak bym nie chciał pracować z chęcią, to bym nie pracował w tej formacji i odszedł. Nie warto, nie patrzyłbym na ten wiek emerytalny na to wszystko. Ja myślę, że w innym życiu też bym się odnalazł, nie? No, ale no jestem w tej formacji, podoba mi się to i tak tutaj pracuję.*

Cecha ta jest o tyle istotna, że pod jej wpływem kierownik staje się zdolny do mimowolnego wykształcania w sobie kolejnych cech i nabywania nowych umiejętności, które mogą definiować go jako lidera. Ważne, że te kolejne cechy przyswajane są wskutek naturalnej potrzeby jednostki, nie są wymuszone zewnętrznymi wpływami.

> (SG.F.5) *Wiadomo nie każdy może być naukowcem czy kierownikiem, ale są ludzie tacy zapaleni do tego, którzy są tacy urodzeni do tego, którzy mają specjalne predyspozycje przewyższające takiego zwykłego, szarego człowieka. To podobnie jak z sołtysem. Dlaczego ktoś jest sołtysem? Bo wiadomo on to pojedzie tam pojedzie to pozałatwia, jest taki bardziej obrotny, ludzie go słuchają, on się w tym odnajduje. A reszta po prostu siedzi i sobie myśli o wybierzmy go, bo on jest w tym dobry. To tak samo naturalnie powstaje. Tak samo i u nas.*

Dzięki temu podwładni także odczytują te atrybuty jako naturalne. Mówią wtedy o liderze, że jest autentyczny bądź jest *urodzonym liderem* (SG.F.4).

Motywacja do rozwoju

Motywacja do podjęcia roli lidera wydaje się pewnego rodzaju źródłem wszelkich innych motywacji czy postaw, jak choćby motywacji do ciągłego rozwoju. Cechę tę jednak należy traktować szeroko, bowiem nie dotyczy ona jedynie wiedzy fachowej, dzięki której przełożony odczytywany jest jako autorytet w swojej dziedzinie.

> (SG.F.2) *A nawet jeśli w jakich dziedzinach się nie zna, to musiałby mieć chęć dowiedzenia się w tym temacie, a nie zrzucania całej odpowiedzialności na innych (...)* [lider to] *człowiek, który dużo wie, dużo się uczy, dużo się dowiaduje, sam*

analizuje wszystkie tematy, a nie że ma takie podejście, że a dobra jakoś to będzie, "mam ludzi od roboty i że ja to się nie muszę znać" i to jest najgorsze podejście.

Cecha ta dotyczy także umiejętności kierowania ludźmi i wywierania na nich wpływu. Przy czym warto zauważyć, że rozwój nie polega w tym przypadku na zdobywaniu wiedzy teoretycznej – żaden z kierowników, z którymi rozmawiałem, nie praktykuje tego rodzaju aktywności rozwojowych. Związane jest raczej z potrzebą i zdolnością samodoskonalenia poprzez zdobywanie doświadczeń w każdej sytuacji, wyciągania wniosków i w ten sposób *stawania się lepszym*. Samorozwój liderów występuje na każdym etapie kariery zawodowej, a nawet – co ukazano w następnym podrozdziale – na długo przed objęciem funkcji formalnego kierownika.

Odpowiedzialność

Odpowiedzialność to szeroka kategoria opisu postaw i zachowań kierowników, mająca swój wyraz w dbałości o powierzonych mu podwładnych – rozważnym postępowaniu z nimi i wobec nich, okazywaniu im szacunku oraz podkreślaniu ich podmiotowości. Wyrażana może być przez lidera na zewnątrz zespołu, wobec własnych przełożonych i współpracowników, na przykład przez przyjęcie roli reprezentanta interesów funkcjonariuszy.

(SG.K.8) *Ja to tak rozumiem swoją funkcję kierownika, że tak muszę bronić swoich ludzi. To znaczy nie tyle bronić, ale tak może bardziej ich reprezentować, bo u nas jest przecież ścieżka hierarchiczna i oni [podwładni] sami nie powinni, nie mogą wychodzić przed szereg. Więc wszystkie sprawy przechodzą przeze mnie i ja je załatwiam albo z innymi kierownikami albo z szefami. Czy to chodzi o codzienne sprawy pomiędzy pionami czy też o nagrody, zwiększenia dodatków czy nawet wolne, cokolwiek. Więc jak oni robią swoją robotę i się starają, to i ode mnie oczekują, że będę swoją robił najlepiej, bo to na ich rzecz przecież. Więc nie ma co się szczypać, tylko trzeba załatwiać. (...) To trzeba mieć trochę takiej cywilnej odwagi, żeby móc też czasem powiedzieć „nie", bo ci zaraz na głowę wejdą albo nie załatwisz tych dodatków czasem, to ludzie zaczną się wkurzać.*

(SG.F.2) *No i jeżeli jest sytuacja, że trzeba o tych swoich podwładnych zawalczyć w sytuacji dzielenia nagród lub innych sytuacji niematerialnych to walczy, a nie z takim podkulonym ogonem siedzi i co mu tam przełożeni skapną, to on się na to godzi.*

Odpowiedzialność wyrażana może być także do wewnątrz zespołu, bezpośrednio wobec podległych funkcjonariuszy. W tym przypadku kierownik przyjmuje pełną odpowiedzialność za wszelkie podjęte decyzje i za to, jak zespół realizuje postawione zadania.

> (SG.K.1) *Kierownik nie może się bać brać odpowiedzialność na siebie. Ja uważam, że wszystkie, wszystkie zadania jakie ja dostaję, czyli na mój zespół, dzieląc je na ludzi, ja za wszystko odpowiadam. Czyli jak coś się stanie, nie wskazuje osoby winnej, tylko biorę winę na siebie, bo uważam, że taka jest kolej rzeczy. Jestem od tego, żeby się nie bać. Ja biorę za to jakieś tam pieniądze. Wyższe od nich nie dużo, bo czasami, często gęsto tak jest, wiadomo w naszej formacji, jak jest. Ale ja biorę na siebie za to odpowiedzialność, za nich i za czynności, które wykonują. Dlatego przed każdym wyjazdem, nawet najbardziej błahym, dostają ode mnie odprawę. Ktoś kiedyś słyszał, jak ja prowadzę odprawy i śmiał się z tego, że za każdym razem powtarzam „jechać ostrożnie, sprawdzić stan samochodu, żeby nic się nie stało, bo jest ślisko". No to nie jest śmieszne. Bowiem, później jak coś się stanie to mało tego, że ktoś mnie z tego będzie rozliczał, ale ja mam wyrzuty sumienia, bo ja ich wysyłam, tak? No a to jest najgorsze chyba, co może być, jakby coś im się stało.*

Przyjęcie odpowiedzialności za funkcjonariuszy stawia formalnego kierownika w roli nieformalnego opiekuna, uosabiającego *ojca i matkę* (SG.F.9), dzięki czemu podwładni obdarzają go głębokim zaufaniem. Wierzą, że w sytuacji kryzysowej, przełożony nie tylko będzie umiał, ale także chciał ich wesprzeć. Wobec czego, dają mu legitymację do sprawowania nad nimi nieformalnej władzy.

Świadomość swojej roli

Cecha ta wskazuje na potrzebę zrozumienia odpowiedzialności, jaka wiąże się z zajmowaniem stanowiska kierowniczego. Kierownik rozumie, kim jest, na jakim szczeblu hierarchii się znajduje, jakie ma obowiązki wobec swoich przełożonych, ale także wobec podwładnych. I stara się tę rolę pełnić jak najlepiej.

> (SG.K.1) *Każdy chyba powinien wiedzieć kto od czego jest w tej firmie. Powinni to uświadamiać na kursach podstawowych, że każdy ma tu jakąś funkcję do spełnienia. Czy pani sprzątaczka, czy pani sekretarka czy szeregowy funkcjonariusz czy kierownicy, komendanci. Każdy z nas bierze za tą swoją robotę pieniądze i uważam, że powinien ją robić możliwie jak najlepiej. Ja tak się staram, może też*

dlatego zostałem mianowany na to stanowisko. A myślę, że wielu tu brakuje takiej świadomości.

(SG.K.6) *Ja rozumiem tutaj swoją rolę jako kierownika, że ja mam tutaj zarządzać nimi albo bardziej administrować, ale ja jestem też dla nich, a nie tylko oni dla mnie. Każdy z nas w zespole ma swoje zadania. Ważne jest to, żebyśmy wszyscy mieli tego świadomość. Oni mają swoje zadania, oni realizują swoją robotę, a ja mam swoją, zgodnie z zakresem obowiązków. I wszyscy jesteśmy w jednym zespole. Każdy z nas ma swoją robotę do zrobienia. Więc ich zadanie to jest robić robotę dobrze, a moją jest tą robotą kierować.*

Wobec tego kierownik nie „wywyższa się", traktuje podwładnych jak równych sobie parterów, rozumie i docenia ich wkład w pracę całego zespołu. Ma także świadomość, że z biegiem czasu stać się może wzorem do naśladowania, zwłaszcza dla funkcjonariuszy młodszych służbą, co tym bardziej motywuje go do samodoskonalenia i prezentowania właściwych, godnych naśladowania, etycznych postaw.

Etyczna postawa

Kolejnym, wskazanym przez interlokutorów, atrybutem kierownika-lidera, jest etyczna postawa, związana z moralnością, transparentnością i uczciwością zarówno w wykonywanej pracy, jak i relacjach z podwładnymi.

(SG.F.2) *Taka uczciwość w pracy, że to nie jest taki człowiek, który byłby cię w stanie oszukać.*

Zatem jedynie uczciwy, moralny kierownik, zwłaszcza w Straży Granicznej, jest w stanie wyrazić się w pełni jako lider. Przyjmując dodatkowo postawę otwartości oraz zabiegając o przejrzystość funkcjonowania zespołu, zdolny jest wywołać u podwładnych poczucie szczerego zaufania do niego.

(SG.K.9) *U mnie w zespole nie ma żadnych tajemnic. Wszystko co dotyczy funkcjonariuszy, zwłaszcza przydzielanie dodatków jest jawne. Nie zawsze jest to dobre, bo czasem trzeba wytłumaczyć i uzasadnić, dlaczego ktoś dostał większy, a ktoś mniejszy, ale przynajmniej nie ma knucia po kątach. Tak samo przydzielanie zadań, itd., żeby ludzie wiedzieli też, mieli świadomość co i ile się robi w zespole, żeby nikt nie czuł się pokrzywdzony, że dostał za dużo roboty a inny łazi bez celu. Dlatego często robię krótkie odprawy i ustalamy wspólnie co kto robi, rozmawiamy. I ludzie też przy okazji czują, że mają wpływ na to co się dzieje w zespole.*

(SG.F.11) *Tutaj nie ma tak, że kierownik jak ma sprawy to dzwoni po ludzi, nie. On sam tutaj przychodzi. I tutaj rozmawiają. On nie ma tajemnic żadnych przed wydziałem. Dla niego wydział to całość, jest jednym. I dla niego nie ma żadnych tajemnic tutaj.*

(SG.F.6) *No żeby ten kierownik nas nie oszukiwał, nie kłamał i nie obiecywał nam nie wiadomo czego. A później okazuje się, że nie dostajemy tego, co obiecywał. A dużo takich przypadków jest, że naobiecują, a potem nie dotrzymują słowa.*

Etyczna postawa i transparentność działań kierowników policji jest tym bardziej istotna, gdy rozpatrujemy ją w kontekście misji służb publicznych, jaką sprawują wobec obywateli. Cechy te powiązane są z wiarygodnością liderów wyrażoną takimi cechami jak szczerość, prawdomówność i dotrzymywanie danego słowa, co czyni ich dalej godnymi zaufania.

Godny zaufania

Zaufanie do kierownika oraz świadomość podwładnych, iż można na nim polegać, są jednymi z głównych kryteriów rozróżnienia liderów od formalnych kierowników. Jednym z wymiarów zaufania jest głęboka, osobista relacja podwładnych z przełożonym, w której otwarcie, bez skrępowania mogą opowiedzieć o swoich problemach i oczekiwaniach.

(SG.F.6) *No nie ma co ukrywać, że z takimi ludźmi z pracy czy z kierownikiem czasami spędza się więcej czasu niż z mężem. Także widzisz i obserwujesz, jaki to jest człowiek. Czy on cię zawiódł? Czy on ci pomoże? Czy możesz na niego liczyć? Czy jest prawdomówny? No bo wiesz, ja nie lubię kłamstwa. Albo zaprze się, że on tego nie słyszał, że on tego nie zrobił, on o tym nie wiedział, a ja to wiem, że on na pewno wiedział, to wtedy jest pod kreską u mnie. Nie chciałabym mieć takiego kierownika. No wiadomo w pracy porusza się też wiele kwestii rodzinnych. Typu dzieci, mąż, problemy, choroby. No to my też rozmawiamy, też się wspieramy, udzielamy sobie porad. (...) Myślę, że podstawą współpracy z kimkolwiek jest zaufanie. Nieważne, czy to kierownik, czy kolega. Ale chyba od kierownika jakoś tak się bardziej tego wymaga, bo funkcjonariusz to funkcjonariusz. Oficer to powinien być taki konkretny gość, który jest uczciwy wobec nas, ale też wiesz, że to co on robi jest słuszne, że działa na nasz interes a nie egoistycznie gra tylko na siebie. A to wymaga jakiejś chyba moralności czy bycia takim dobrym w uogólnieniu. Takim wtedy można zaufać, jak wiesz, że myśli o zespole a nie tylko o sobie i jest w tym sobą, nie udaje.*

Dzięki temu kierownik lepiej rozumie potrzeby i oczekiwania swoich podwładnych, może na nie zareagować w odpowiedni sposób, na przykład poprzez udzielenie osobistego wsparcia bądź też poprzez codzienne gesty, jak choćby udzielenie dnia wolnego, umożliwienie zamiany służb czy czasowe zwiększenie dodatku służbowego[25]. Podwładni wierzą, że kierownik nie wykorzysta pozyskanych informacji, na przykład w celu zdyskredytowania funkcjonariusza. Dlatego zaufanie do przełożonego, jak podkreślają rozmówcy, wynika z długotrwałej znajomości (służbowej, ale często również prywatnej) oraz dorozumianego zapewnienia o braku złych intencji, co potwierdzane jest poprzez etyczną postawę, autentyczność czy brak skłonności do obmawiania innych. Subtelność relacji zaufania, zwłaszcza w służbach policyjnych, sprawia, że informacja o niedyskretnym kierowniku naznacza go jako niegodnego zaufania, wobec czego, podwładni natychmiast się do niego dystansują. Istotne jest więc także to, że relacja ta ma charakter dwustronnej komunikacji, podwładni otwierają się przed liderem, ale sami także oczekują z jego strony szczerości.

Relacja wzajemności dotyczy nie tylko wymiany bardziej czy mniej osobistych informacji, ale także konkretnych zachowań. Podwładni często podkreślali zależność, jaka występuje pomiędzy nimi a kierownikiem – byliby w stanie wiele zrobić dla swojego przełożonego, pod warunkiem, że on odwdzięczyłby się tym samym.

> (SG.F.6) *W ogień poszłabym za tym, który na pewno pójdzie za mną też w ten dym i ogień. Jeżeli ja wiem, że on zawsze będzie za mną stawał, bo wie, na czym specyfika mojej pracy polega, więc tak jakby mi ufa, więc i ja będę ufała jemu. Więc zdecydowanie takie zaufanie.*

> (SG.F.14) *Dla mnie taki lider to osoba, która nie pracuje w sztywnych ramach 8 godzin, ale jak trzeba to i zostanie po godzinach albo można z nim coś załatwić przez telefon po godzinach albo w weekend jak jest służba.*

Innym wymiarem zaufania jest głęboka wiara pokładana przez podwładnych w wiedzę i doświadczenie kierownika. W tym kontekście podwładni ufają liderowi, że to, co robi przełożony, jest słuszne oraz że dysponuje wystarczającym zakresem wiedzy, aby być w stanie ich wesprzeć w sytuacji kryzysowej.

[25] Zwiększenie dodatku służbowego jest jedną z form kształtowania wynagrodzenia funkcjonariuszy.

Pewność siebie

Lider w Straży Granicznej powinien być pewny siebie. Cecha ta często łączona jest z wyrazistością charakteru, męskością, czy stanowczością w działaniu, co koresponduje z paramilitarnym charakterem organizacji policyjnej.

> (SG.F.2) *Lider z prawdziwego zdarzenia to powinien być facet z jajami, taki konkretny i stanowczy. Nie może dać sobie wchodzić na głowę. Musi być pewny siebie, a nie, że będzie się chował po kątach, aby tylko go o coś nie zapytali albo co gorsza, żeby jeszcze musiał podjąć decyzję czy kwita podpisać. Taki kierownik-pipa to nigdy nie będzie liderem, bo nie zdobędzie autorytetu, nie będą go szanowali.*

Funkcjonariusze wskazują, że lider, dzięki posiadanej wiedzy i doświadczeniu, nieformalnie uprawniony jest do eksponowania pewności siebie, w szczególności wobec wyższych przełożonych i współpracowników.

> (SG.F.5) *Lidera można poznać prawie od razu po pewnych zachowaniach czy takiej wyjątkowej postawie.(…)Taką postawę lidera się czuje jakoś po tym, jak mówi, jak się zachowuje, ile wie. Widać, że jest inny niż reszta tych gamoni, co tylko palcem pokazują co inni mają robić i nie potrafią podjąć decyzji. Lider jest taki konkretny. Mówi „robimy to i to, w taki i taki sposób". I ja lubię pracować właśnie z takimi, bo robota idzie szybciej.*

Pewność siebie jest więc także wiązana z charyzmą, umiejętnością szybkiego podejmowania decyzji, podejmowaniem działań ad hoc, czy aktywną postawą wobec podwładnych.

Krytyczne i kreatywne myślenie

Atrybut ten wskazuje na elastyczność i nieszablonowość myślenia na temat pojawiających się problemów. Kierownik otwarty jest na nowe doświadczenia pobudzające go intelektualnie. Stara się wykraczać poza narzucone w organizacji schematy postępowania. Inicjuje więc zmiany w granicach na jakie hierarchiczny charakter służby pozwala.

> (SG.F.10) *Taki dobry kierownik to taki, który widzi wszystko w różnych perspektywach (…) Nie jest taki sztampowy, co znaczy, że jest taki bardziej uniwersalny niż taki przeciętny kierownik, bardziej z szerokim horyzontem spojrzenia. (…) Taki typowy kierownik ma jedną specjalizację, wąską działkę, więc jest w pewnym sensie ograniczony i robi to, co ma w zadaniach, nie otwiera się na*

nowe rzeczy, bo czasami nie ma czasu, ale czasami też nie ma potrzeby, żeby się rozwijać w innych kierunkach.

Kierownik aspirujący do roli lidera nieustannie rozwija się w wielu dyscyplinach, nie tylko w swojej wąskiej specjalizacji. Dzięki posiadanej wiedzy, zarówno z dziedzin ogólnych, jak i związanych z realizacją zadań służbowych, jest w stanie umiejętnie łączyć fakty i wyciągać wnioski. Odwrotnością tej cechy jest tzw. *beton* – w taki sposób funkcjonariusze określają oficerów zamkniętych w schematach myślowych, niezdolnych do elastycznego, kreatywnego myślenia. W perspektywie całej organizacji skutkuje to brakiem reakcji na potrzebę zmian, co sprawia, że jest ona archaiczna i skostniała.

(SG.F.1) *Swojego czasu poprzychodziło do nas wielu żołnierzy z wojska, bo im się kontrakty kończyły i nie mogli tam zostać. Przychodzili jako kapitanowie, majorzy po zmechu*[26]*, pozajmowali często kierownicze stanowiska i myśleli, że u nas to tak samo jak w wojsku. Rozkaz i bez myślenia wykonać. A tutaj nie ma tak, u nas to trzeba myśleć i to na szeregowych stanowiskach. I właśnie z nimi jest największy chyba problem. To jest często taki beton, że do nich nie dociera jak się mówi, że czegoś mnie można w ten sposób wykonać, bo jest np. niezgodnie z przepisami. Ale oni dalej upierają się przy swoim i nie przetłumaczysz. Strasznie ciężko się z takimi pracuje. (...) na wyższych stanowiskach jak tacy siedzą to może przynajmniej bezpośrednio krzywdy ludziom nie robią, ale przez ich takie kanciaste myślenie w tej firmie się nic nie zmienia od tylu lat.*

Funkcjonariusze zwracają także uwagę, że brak tej cechy u decydentów na najwyższych stanowiskach organizacji jest poniekąd przyczyną problemu kadrowego, który ma miejsce w służbach mundurowych od kilku lat.

(SG.F.9) *I popatrz jak jest, ludzi brakuje do roboty, ale nic z tym nie zrobią. Im* [wyższym przełożonym] *się cały czas wydaje, że ludzie tutaj to jak roboty, że tylko kasa najważniejsza. No jest ważna, ale też ważne są inne rzeczy. I niby wszyscy to wiedzą, a jakoś nie potrafią tego ogarnąć. Są odporni na wiedzę i to co tam im się sygnalizuje od kilku lat. Ludzie mają pomysły jak to rozwiązać, ale nikt ich nie słucha. A oni dalej, że kasy brakuje.*

[26] Skrótowe określenie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Zmechanizowanych.

Jeszcze jednym wymiarem tej cechy jest krytyczny sposób myślenia na temat możliwych sposobów rozwiązania problemu. Nie chodzi tu jednak o kwestionowanie wydanych przez wyższe kierownictwo poleceń, ile o inteligentną, otwartą polemikę na temat poszukiwania alternatywnych sposobów działania.

Autentyczność

Żaden z atrybutów przywódczych nie może być udawany. Tyko kierownik naturalny, którego zachowania pochodzą wprost z wyznawanych wartości i przekonań, może być postrzegany jako lider.

> (SG.F.10) *Śmieszy mnie jak ktoś udaje, że jest kimś innym, a takie udawanie łatwo rozpoznać jak znasz człowieka trochę dłużej. Na początku to może zrobić wrażenie. Niektórzy lansują się na liderów, bo się książek motywacyjnych naczytali i stwierdzili, że to może być skuteczne. I próbują to wdrażać w robocie. Są mili jak z Tobą rozmawiają a za chwilę obrabiają ci tyłek z kimś innym. Albo wymuszają rozmowę, jak sami nie są do niej przekonani i nie słuchają, nie wyciągają wniosków. To jest takie sztuczne. Dlatego też jak widać, nie każdy może być liderem.*

Autentyczność jest przejawem natury człowieka, wewnętrznej spójności, sposobu jego postępowania w każdym aspekcie życia, nie tylko w czasie służby. Każda próba udawania kogoś, kim się nie jest, szybko jest demaskowana i oceniana krytycznie przez podwładnych.

> (SG.F.9) *To już lepiej, żeby taki kierownik był naturalnie niekompetentny, niż fałszywie kompetentny, bo przez takie udawanie jest też żałosny.*

Gdy rozmówcy poruszali temat autentyczności swoich kierowników zwracali uwagę, iż przejawem autentyczności jest pewna wyczuwalna zgodność z własną naturą, co związane jest także z uzewnętrznianiem swoich myśli (prawdomówność, szczerość), uczuć (okazywanie emocji, empatia), pragnień i potrzeb, co z kolei staje się przyczyną pogłębiania relacji z podwładnymi.

Poczucie humoru

Inną cechą charakteru, dość często wskazywaną przez funkcjonariuszy jako istotną, jest poczucie humoru ich kierownika. Cecha ta jest kojarzona z otwartością na ludzi, co przyczynia się do tworzenia towarzyskiego, niemal klubowego klimatu zespołu.

> (SG.F.11) *Ja widzę, jakie nastawienie jest, nastawienie jego* [kierownika] *do ludzi. Ten jest normalnym człowiekiem, porozmawia z nami, (...) ten kierownik ma*

poczucie humoru. Nie jest to bardzo potrzebne do pracy, ale to inaczej się człowiek czuje, jak przyjdzie do tej pracy, a kierownik przyjdzie pogada, rozluźni tę atmosferę. A nie sztywniactwo takie, wszyscy na baczność.

(SG.F.7) *No powinien być też osobą dosyć wesołą, nastawioną przyjaźnie. Wtedy jest miła atmosfera, chęć do pracy, w jakiś sposób motywacja poprzez miłą atmosferę, która jest w pracy w zespole.*

(SG.K.9) *No nie może być tak, że kierownik ma kija w dupie, że jest taki sztywny, albo, że nie ma do siebie dystansu. Taka postawa tylko zagęszcza atmosferę i blokuje ludzi przed tym, żeby się rozluźnili. A wiadomo jak się pracuje na ciągłym spięciu. Takie bycie ciągle na spince, mało elastyczne w ogóle nie jest w moim stylu.*

Dzięki posiadanemu poczuciu humoru, lider rozładowuje stresującą sytuację, scala zespół[27] i przyczynia się do budowania przyjaznej atmosfery, która służy efektywnemu wykonywaniu zadań.

Wiedza i doświadczenie zawodowe

Wiedza i doświadczenie zawodowe to atrybuty, które bez wątpienia są jednymi z najważniejszych zarówno w ocenie podległych funkcjonariuszy, jak i samych kierowników. Wskazywane były przez podwładnych jako elementy budowy autorytetu i zaufania do lidera, ale także wpływały na umiejętność podejmowania decyzji.

(SG.F.8) *Jeżeli masz wiedzę, jeżeli masz doświadczenie, to wzrasta ta twoja pewność. Wiadomo, im wyższe są szczeble, wtedy masz jakieś inne, nowe zadania, wtedy na tych wszystkich innych polach jesteś pewien, że nikt cię nie zagnie. Nawet kiedy masz wystąpienia grupowe i wtedy jak masz wiedzę, to wiesz, że cię nikt nie podskoczy. A jak wyszedłeś skądś tam i nagle zostałeś kierownikiem i nie masz wiedzy, a ktoś zaczyna zadawać ci pytania konkretnie z tej działki, to wiadomo, że wtedy zaczniesz się motać i przestajesz być już takim kozakiem. Ale z drugiej strony możesz być też takim średnim przeciętnym gościem, ale jak masz wiedzę, jesteś pewny, to wtedy robi to wrażenie, że oto ten to się zna. I to może rekompensować niedobór jakichś tam cech charakteru, ale rekompensuje to ogromnym*

[27] Podczas prowadzenia wywiadów w jednym z zespołów zarówno lider, jak i podlegli mu funkcjonariusze posługiwali się tymi samymi cytatami z filmów Monty Pytona na określenie niektórych sytuacji służbowych.

doświadczeniem i wiedzą. I kto by mu nie zadał jakiegoś pytania z jego dziedziny, to jest w stanie odpowiedzieć. I wtedy jest szacunek dla takiego człowieka.

Atrybuty te determinują postawy lidera, dzięki którym podlegli funkcjonariusze chętniej podejmują się wykonania trudniejszych zadań. Kierownik, który jest doświadczony i posiada szeroką wiedzę z każdej dziedziny, a w swojej jest ekspertem, staje się godnym zaufania autorytetem. Funkcjonariusze wiedzą, że jeżeli przełożony posiada te atrybuty, to będzie w stanie zapewnić im odpowiednie wsparcie w trudnych sytuacjach, zwłaszcza tych, których rozwiązanie balansować może na granicy formalnych regulaminów i aktów prawnych.

(SG.F.2) I jakby to, co on [lider] *wymyśli w danej sytuacji to wiesz, że po pierwsze ma do tego wiedzę i kompetencje, aby podejmować decyzje, doświadczenie. I do tego jak coś nie wyjdzie, to on się nie wyprze i zrzuci to na kogoś innego.*

Warto zauważyć, że atrybut wiedzy nie jest związany wyłącznie z zakresem posiadanych informacji, ale także ze zdolnością wyszukiwania i łącznia faktów, co jest poniekąd skutkiem zdobytego doświadczenia w innych dziedzinach.

(SG.K.1) *Po pierwsze powinien posiadać wiedzę. Może nie w każdym aspekcie prawnym w zakresie w stu procentach. Dobry kierownik powinien wiedzieć, gdzie czego szukać, czyli wiedzieć, gdzie znaleźć odpowiedź, w jakich ustawach, jakich przepisach.*

Umiejętność podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji to kluczowa umiejętność kierownicza. Stanowisko kierownicze w Straży Granicznej jest wręcz określane jako stanowisko decyzyjne, na którym przysługuje funkcjonariuszowi specjalny (tzw. funkcyjny) dodatek do wynagrodzenia. Możliwość podejmowania decyzji wynika z mocy zajmowanego stanowiska, określona jest zakresem obowiązków i uprawnień. Natomiast umiejętność podejmowania decyzji związana jest z zasobem posiadanych informacji oraz budowaną na tej podstawie pewnością siebie. Rozwijana może być poprzez doświadczenie i rozszerzanie wiedzy z różnych dziedzin.

(SG.F.11) *No w tym kierowniku podoba mi się to, że on jest taki pewny, co robi. A nie zastanawia się pół godziny, czy złożyć podpis, czy nie. I czyta z lewej do prawej, z góry do dołu, tak jak poprzedni. U tego tak nie ma. On widzi, czyta i wie. Myślę, że to jest kwestia doświadczenia, bo on długo pracował w naszej działce, ale też myślę, że to z charakteru wynika. Bo ja patrzę, że on jest taki szybki.*

(SG.F.7) *No* [kierownik] *powinien być też taką osobą przywódczą, czyli kompetentny, umiejącą poradzić sobie w różnych sytuacjach, umiejący dowodzić osobami, grupami ludzi. Przywódca musi być z taką charyzmą, umie zarządzić, podjąć decyzję. (...) jeżeli osoba zajmuje stanowisko kierownicze, jest takim przywódcą w zespole i nie jest osobą decyzyjną, taką pewną siebie, taką która umie poukładać pewne sprawy w zespole, to te osoby źle się odbiera.*

(SG.K.6) *Poza tym ja wiem, że oni* [podwładni] *lubią, kiedy ja podejmuję szybką decyzję. Wiem, że to jest problem u innych kierowników, zwłaszcza na wyższych stanowiskach. To nie jest chyba kwestia niewiedzy, tylko po prostu jakieś takiej rozwlekłości w podejmowaniu decyzji. Niby każdy chce być kierownikiem tylko po to, żeby zarabiać trochę więcej pieniędzy, ale jak trzeba do podejmowania decyzji, to oby niczego tylko nie podpisywać, oby nie decydować. No to po co tacy kierownicy? Ja sam mam też takich kierowników, no niestety tutaj jest problem z podejmowaniem decyzji i mnie osobiście też to bardzo denerwuje. Więc staram się nie być taki sam jak oni.*

Zwraca także uwagę, że podwładni oczekują nie tyle trafnych decyzji (choć te oczywiście byłyby najbardziej pożądane), ile szybkości w ich podejmowaniu. Błędną decyzję zawsze można skorygować. Wydaje się to tym łatwiejsze, kiedy kierownik angażuje swoich podwładnych w proces podejmowania decyzji, czyni ich współodpowiedzialnymi za skutki tych decyzji, a przez to także bardziej zaangażowanymi w ich realizację.

Umiejętności społeczne

Żaden z rozmówców nie wskazał podczas wywiadów, że lider powinien dysponować *techniczną* wiedzą z zakresu kierowania ludźmi. Określenia takie byłyby charakterystyczne dla opisu kompetencji kierownika formalnego. Funkcjonariusze podkreślali natomiast znaczenie umiejętności społecznych jako charakterystycznych dla lidera czynników wpływu, co pozwala im kierować podwładnymi bez odwoływania się do władzy nagradzania i karania.

Partnerstwo i koleżeństwo

Interlokutorzy zwracali szczególną uwagę na partnerstwo i koleżeństwo w relacjach kierownik – podwładni. Oznacza to, że przełożony traktuje podwładnych jako równych sobie i angażuje się wraz z nimi w realizację zadań. Liderzy nie wywyższają się, nie podkreślają swojej funkcji czy posiadanej formalnie władzy. Ma to swój praktyczny wymiar

w niedyrektywnym sposobie kierowania czy tzw. „odwracaniu pagonów”[28] przez liderów, co czyni ich równymi w trakcie realizacji zadań.

> (SG.F.10) *Wiadomo, przełożony jest przełożonym, szacunek do niego to normalna sprawa. Ale czasy się jednak trochę zmieniły i ludzie oczekują bardziej takich partnerskich układów, na stopie partnerskiej, a nie góra dół. Czy to rozmowa, czy to praca. No wiadomo, jeżeli mam jakiś problem, to wiem, że mogę się zwrócić do takiego kierownika z tym problemem. Dużo gorzej zwrócić się z takim problemem do osoby, z którą nie jestem w relacjach partnerskich. Jeżeli jesteśmy na takiej typowej stopie kierownik – podwładny, no to ciężej czasem komuś trudno zadać jakieś pytanie czy o cokolwiek zapytać, doradzić. Jeżeli ja jestem na równej linii ze swoim kierownikiem, to wtedy ja jestem wobec niego bardziej otwarty. I na pewno on też wtedy więcej wie, to idzie w obie strony.*

Podejście to skutkuje usprawnieniem procesu komunikacji pomiędzy członkami zespołu a kierownikiem. Dodatkowo integruje zespół, buduje w nim atmosferę zaufania, która sprzyja bardziej efektywnemu wykonywaniu zadań.

> (SG.K.8) *Po kilku latach na stanowisku kierownika dochodzę do wniosku, że ten układ partnerski z moimi ludźmi jest chyba najlepszy. Nie, że ja jestem najważniejszy, tylko traktujemy się bardziej na równi. Wiadomo, że nie można się nazbyt spoufalać i lekki dystans trzeba trzymać, bo inaczej bym ich nie ogarnął. Ale wystarczy z nimi rozmawiać na temat zadań, a nie tylko wydawać polecenia. Wtedy, jak się rozmawia to ta współpraca jest na lepszym poziomie, ja wiem wszystko co się dzieje w zespole, jakie są problemy. Ale też i ta atmosfera jest taka dobra do współpracy.*

Komunikacja

Innym wymiarem umiejętności społecznych lidera są jego zdolności komunikacyjne: uważnego słuchania i precyzyjnego wyrażania myśli. Służą one nie tylko formalnej wymianie informacji w codziennej służbie. Choć te, z punktu widzenia realizacji zadań, wydają się najważniejsze. Jasne stawianie zadań podwładnym, wyjaśnianie sposobu wykonania oraz wyegzekwowanie i ocena jakości ich wykonania to podstawowe elementy formalnej

[28] Gest ten polega na odwróceniu naramienników oznaczających stopień służbowy w taki sposób, iż nie jest on widoczny dla podwładnych, co symbolizować ma zrównanie się z nimi pod tym względem. W takich zespołach podwładni zwracają się do swojego przełożonego po imieniu, nie ma tu większego znaczenia formalna hierarchia stanowiska i stopnia.

komunikacji w codziennej służbie. Lidera, w przeciwieństwie do formalnego kierownika, wyróżnia dodatkowo jeszcze jeden element procesu komunikacji odnoszący się do umiejętności uświadamiania podwładnym szerszego kontekstu ich codziennych działań.

> (SG.F.1) *Może nie wszyscy tak mają, ale ja na przykład lubię wiedzieć po co ja to wszystko robię. Miałem kiedyś takiego kierownika, który nie tylko dawał nam zadania do wykonania i koniec, ale też mówił po co to jest i co się z tym dalej dzieje. Rozumiesz, tak jakby wskazywał taką szerszą perspektywę naszej pracy. Mi się to podobało, bo to znaczyło dla mnie, że nie jestem tylko wykonawcą z klapkami na oczach. No i on to jeszcze uzasadniał, że ta robota nie była już taka tylko odtwórcza, ale miała powiązania z innymi elementami.*

Umiejętność komunikacji w tym przypadku przybiera formę zdolności do uzasadniania celu działań. Z jednej strony wymaga od lidera szerokiej wiedzy z zakresu funkcjonowania całej organizacji oraz poświęcenia czasu na, choćby skrótowe, podzielenie się tą wiedzą z podwładnymi. Z drugiej strony taka pogłębiona komunikacja służbowa skutkuje zwiększeniem zaangażowania funkcjonariuszy w realizację postawionego zadania, ponieważ czują się traktowani podmiotowo oraz są ważnym elementem całej organizacji. Umiejętności komunikacyjne przełożonego, poza aspektami *stricte* służbowymi, stanowią także ważny element w procesie integracji zespołu poprzez wzajemne poznawanie się.

> (SG.K.9) *Według mnie ważna jest komunikacja, to znaczy, np. poprzez rozmowę, żeby zaangażować w to wszystkich, żeby ludzie ze sobą także rozmawiali. W ten sposób wszyscy wiedzą wszystko i ja też. I dzięki temu mi jest łatwiej zapanować nad dużą ilością zadań.*

> (SG.F.10) *Taki dobry kierownik na pewno jest dobrym rozmówcą, też dobrym słuchaczem. Wie, kiedy należy dać luz, a kiedy spiąć się (...), jest otwarty na ich* [podwładnych] *potrzeby i oczekiwania.*

Funkcjonariusze podkreślają także, że często rozmawiają ze swoimi liderami na różne tematy, zarówno służbowe, jak i prywatne. Służy to przede wszystkim możliwości wykreowania atmosfery szczerości i zaufania w zespole, co sprzyja pogłębianiu relacji i integracji zespołu. Dodatkowo, szczere i otwarte relacje przyczyniają się do zawiązywania przyjaźni (utrzymywanie pozasłużbowych relacji liderów i podwładnych było często potwierdzane przez rozmówców, choć nie było to regułą), oraz dają przestrzeń do uwolnienia negatywnych emocji i kompensacji stresu.

(SG.K.3) *W czasie służby też bardzo często rozmawiamy o prywatnych sprawach. No przecież nie samą pracą człowiek żyje. Wiadomo, że im lepiej się poznamy tym lepiej znamy swoje potrzeby i tym lepiej nam się współpracuje. Ja stosuję to w taki sposób, do tej pory się jeszcze nie zawiodłem.*

(SG.F.4) *No i przede wszystkim rozmowa. To jest bardzo ważne, takie interesowanie się. Nie tylko tym, co w pracy, ale także tym, co poza nią. Ważne jest to, żeby umieć ze sobą rozmawiać nie tylko o tym, co w pracy, ale tak, że ten cały stres i ta cała atmosfera w pracy. To ważne też, aby umieć porozmawiać o błahych rzeczach.*

Dzięki właściwie rozpoznanym w procesie komunikacji preferencjom każdego członka zespołu przełożony może także odpowiednio zareagować, na przykład poprzez dostosowanie stylu kierowania czy metod motywacji. W tym przypadku umiejętność komunikacji należy odczytywać jako zdolność do czerpania informacji o potrzebach swoich podwładnych, natomiast ich interpretacja zależeć będzie od stopnia rozwinięcia wrażliwości społecznej.

Wrażliwość społeczna

Silnie powiązaną z umiejętnością komunikacji wydaje się wrażliwość społeczna, która pozwala, poprzez obserwację i uważne słuchanie, odczytywać sygnały wysyłane przez podwładnych, interpretować je, a następnie reagować na nie.

(SG.F.10) *Taki dobry przywódca to wydaje mi się, że wyczuwa, że on ma jednak tak jakby większe spektrum myślenia.*

(SG.K.1) *Nie czytam jakichś mądrych książek, ani Internetu, typu kierowanie ludźmi i takie dziwne rzeczy. Na temat jakichś tam metod różnych, tak? No, nie czytam tego. Staram się obserwować ludzi, zachowania i też się uczę na błędach. Bo ja nie mówię, że nie popełniam jako kierownik błędów, ale jeżeli coś zrobiłem, że widzę, że to źle wpłynęło na zespół, to staram się to poprawić. No to skoro zespół jest tylko teraz siedmioosobowy no i maksymalnie było tu 9 osób. W takiej małej grupie i w takiej małej strukturze pomieszczeń jakie my zajmujemy, da się odczuć że coś jest nie tak. I ja wiem, nie zawsze jest moja wina, ale w pewnym momencie myślisz, co zrobiłeś może źle, tak? I w ten sposób się uczysz na błędach. I sama obserwacja ludzi i zachowania. A może zrobię jakoś inaczej może będzie lepiej, niekoniecznie będzie lepiej, może będzie gorzej, ale to znowu później wiem, że tego drugiego nie mogę robić, tylko to pierwsze.*

(SG.K.2) *Staram się poznać ich* [podwładnych] *oczekiwania względem pracy czy względem kierownika swojego, bo ja takie kiedyś też miałem. To na podstawie tego doskonalę się, wchodząc poniekąd czasami w rolę podwładnych mi osób. Na przykład mówiąc do nich, staram się zrozumieć to, jakie oni mają oczekiwania do mnie i jak mogą mnie odbierać. Czasami mam tak, że zanim komuś postawię pytanie, to już wyobrażam sobie, jakie mogą być odpowiedzi.*

Dzięki umiejętności uważnego słuchania i reagowania na potrzeby podwładnych, lider odczytywany może być jako empatyczny czy zaangażowany w relację.

(SG.F.3) *Powinien wiedzieć, kiedy ktoś potrzebuje wolnego, przykładowo tak? Jeżeli mu to jest potrzebne. A nie jakieś wywody stosuje, że tobie nie dam, a tobie dam wolne. Wie, jeżeli jest potrzeba, bo ktoś ma na przykład małe dziecko i dzwoni znienacka, że musi z dzieckiem pójść do lekarza. Powinien podejść do tematu ze zrozumieniem.*

Naturalnym skutkiem posiadania tej umiejętności może być cały szereg zachowań (przywódczych), będących reakcją na potrzeby podwładnych. Należeć do nich będą m. in. dostosowywanie stylu kierowania do możliwości osoby i zaistniałej sytuacji, czy indywidualne odnoszenie się do jej partykularnych potrzeb.

Otwartość na ludzi

Otwartość na ludzi (podwładnych) to umiejętność wykreowania atmosfery dialogu w zespole, w którym podwładni bez skrępowania mogą porozmawiać z liderem na każdy temat. Udzielanie porad nie jest tu istotą, podwładni bardziej oczekują, że ktoś wysłucha ich historii.

(SG.F.12) *Kierownik, jak chce tu stworzyć taką dobrą atmosferę, to nie może bać się ludzi, musi być taki do ludzi. Bo w końcu ludźmi zarządza. Więc musi umieć rozmawiać i wychodzić jakby do tych ludzi, nie może zamykać się u siebie na cały dzień.*

(SG.K.3) *Trzeba tylko stworzyć mu* [podwładnemu] *takie warunki, aby spokojnie mógł przyjść i porozmawiać, żeby się nie bał. Moi ludzie bardzo chętnie i często do mnie przychodzą w różnych sprawach. Czy to w prywatnych, czy służbowych. W czasie służby też bardzo często rozmawiamy o prywatnych sprawach.*

Otwartość to przestrzeń do dialogu podwładnego z przełożonym. Z jednej strony daje możliwość funkcjonariuszowi zwierzenia się ze swoich problemów, z drugiej natomiast ułatwia udzielenie informacji zwrotnej przełożonemu.

> (SG.K.7) *Myślę, że tajemnicą takiego sukcesu to jest dystans do siebie w taki sposób, że jesteś otwarty na krytykę. Bo ja to sobie mogę sam myśleć co jest najlepsze, ale niekoniecznie takie faktycznie musi być. A jak rozmawiam z ludźmi, oni przychodzą do mnie, to wiem o co im chodzi i mogę coś tam zmienić u siebie. No ale to wymaga otwartości, a nie wszyscy mają taką skłonność.*

Wymaga to od kierownika umiejętności uważnego słuchania, ale również przyjęcia postawy partnerskiej wobec podwładnych. Skutkiem jest tu wzmocnienie współpracy i zaangażowania podwładnych.

Docenianie podwładnych

Docenianie zaangażowania podwładnych to ważna umiejętność kierownika, dzięki której funkcjonariusze doznają poczucia sensu podejmowanych działań. Jest to dla nich forma wyrażania przez przełożonego szacunku, wdzięczności lub udzielenia informacji zwrotnej, iż swoją pracę wykonali dobrze, a kierownik to dostrzega i docenia.

> (SG.K.7) *Ja doceniam ludzi za robotę zwyczajnym „dziękuję", albo „o to chodziło". To nic nie kosztuje, a oni wiedzą, że zrobili dobrze. Jak zrobili źle to wiadomo, to też trzeba powiedzieć i ukierunkować ich. (...) i jak jest kasa, to też trzeba im tam jakieś zwiększenie dodatku dać, bo przecież za same „dziękuję" to też nikt nie będzie pracował na dłuższą metę. Kasa też trochę musi się zgadzać.*

Docenianie za zwiększone zaangażowanie, przez niektórych funkcjonariuszy, utożsamiane jest z finansowym nagradzaniem, w szczególności, gdy funkcjonariusze ci zajmują najniższe stanowiska i zarabiają najmniej. Jednak zdecydowana większość rozmówców przykłada znacznie większą wagę do samego faktu wyrażenia uznania, docenienia ich poświęcenia niż do gratyfikacji finansowych.

> (SG.F.5) *Co więcej, myślę że równie ważne jest też tak zwane dawanie głaska, ja to w ten sposób nazywam pochwałę. Wystarczy przyjść i powiedzieć komuś: „no fajnie to zrobiłeś, siedzisz pracujesz, ja to doceniam, że dobrze to robisz, na ciebie można liczyć". Trochę to trąca taką korporacją, ale myślę, że jest to skuteczne w pracy z ludźmi. Myślę, że w tym zakresie niewiele różnimy się od korporacji, każdy potrzebuje być pochwalony za swoją pracę.*

(SG.F.11) *No i doceniać musi przede wszystkim. No w naszym przypadku to jedynie wnioskować o jakieś nagrody. Ewentualnie jakieś pochwały, ale to też jest różnie odbierane. Mnie osobiście pochwały motywują najbardziej. No i gdyby mi nie odpowiadał mój kierownik, jego cechy charakteru, to jego pochwały byłyby słabe, ogólnie słaba praca by była z kimś takim.*

Co istotne, akt wyrażania wdzięczności ma tym większe znaczenie dla podwładnych, im większym autorytetem cieszy się przełożony, który ją wyraża. Umiejętne okazywanie uznania jest w stanie silnie zmotywować funkcjonariuszy do większego zaangażowania. Dlatego jest ona jedną z bardziej istotnych kompetencji liderów. Umiejętność ta odróżnia ich od formalnych kierowników, którzy motywują głównie finansowo.

(SG.F.8) *Tak jak w moim przypadku, ważne jest na przykład uznanie ze strony kierownika. Jest to dla mnie ważniejsze nawet niż finanse, tak mi się wydaje. Takie uszanowanie, poszanowanie człowieka. Bo inny kierownik to wiesz, on się cieszy, jak ty coś zrobisz, ale nie potrafi tego jakoś okazać, pochwalić. Fajnie byłoby na przykład, gdyby takie kierownik powiedział: „o fajnie coś zrobiłeś". Bo to zawsze tak jest, że jak ty coś zrobisz źle, to tak ci powie, że zrobiłeś źle, ale jak zrobiłeś dobrze, to tak niechętnie wtedy. I wtedy nie wiadomo, czy to dobrze czy źle. I na przykład coś się dzieje, jest jakaś sytuacja, którą trzeba rozwiązać, jakiś problem. Albo coś się zrobi, coś takiego bardziej spektakularnego. To mógłby wspomnieć, takie dobre słowo powiedzieć. A nie, że nic nie mówi, to pewnie myśli, że to taka norma jest. Czyli takie bardziej uznanie, powiedzenie że jest w porządku, jest fajnie, toto jest może nawet bardziej niż te finanse ważne. I żeby to było szczerze, że faktycznie szanował to, co robię, to wtedy mógłbym nawet pracować za mniejsze pieniądze. Jest to dla mnie ważne.*

Docenianie trudu włożonego w pracę to istotny bodziec motywujący nie tylko do większego zaangażowania, ale także – w perspektywie dłuższego czasu – czynnik zapobiegający fluktuacji. W przeciwieństwie do potocznej opinii wyższego kierownictwa Straży Granicznej, wyrażanie uznania poprzez nawet tak banalne na pozór zwroty jak: „dziękuję", „dobra robota", ma istotny wpływ na motywację funkcjonariuszy.

Zachowania wobec podwładnych

W opinii funkcjonariuszy nie tylko cechy czy umiejętności, ale także konkretne zachowania przełożonego wobec nich, definiują go jako lidera. Dotyczy to takich zachowań,

które zinterpretować można jako reakcję lidera na potrzeby samych funkcjonariuszy. Lider nie jest zatem stały w swoim podejściu, a raczej dynamicznie dostosowuje swój styl kierowania do zmieniającej się sytuacji i oczekiwań podwładnych.

Indywidualne i zróżnicowane podejście

Zachowanie to wynika ze świadomości lidera co do wielowymiarowości ludzkiego charakteru. Lider wie, że każdy człowiek jest inny, dlatego elastycznie zmienia styl zachowania w zależności od indywidulanych potrzeb podwładnych, ale także od sytuacji.

> (SG.F.9) *Na przykład kiedy byłem na początku służby, to miałem takiego dowódcę plutonu, porucznika, i on był wtedy dla mnie i matką, i ojcem – i przytulił, i opierdolił konkretnie. No ale jak dał temat do zrealizowania, to realizowaliśmy bez żadnego sprzeciwu.*

> (SG.F.12) *Powinien umieć wypośrodkować jakoś te swoje podejście do ludzi. Jak trzeba to powinien być stonowany w zachowaniu. Ale z drugiej strony, jak trzeba to powinien umieć uderzyć pięścią w stół czy to w stosunku do swoich ludzi, żeby mu na głowę nie weszli, czy też w rozmowach z wyższymi przełożonymi, żeby coś wywalczyć.*

Podejście to znajduje swój wyraz nie tylko jako akt elastycznej zmiany stylu kierowania, ale także jako umiejętne dopasowywanie zadań do predyspozycji wykonawców.

> (SG.F.5) *Wiadomo także, że trzeba umieć rozróżnić to, jak pracuje młody funkcjonariusz, a jak pracuje stary. Wiadomo, że niedoświadczonego funkcjonariusza nie można zarzucać zadaniami, których wie, że nie wykona. (...). No wiadomo kierownik powinien też obcować z ludźmi, mieć rozpoznanie, przyglądać się im, że jeden lubi realizować patrole, a drugi lubi pisać dokumenty, to trzeba im tak dobrać robotę, żeby mieli jak najmniej tych rzeczy, których nie lubią robić, to wtedy będą oni zadowoleni, a nawet będą się wzajemnie uzupełniać w swojej pracy. No to jest trudne.*

Sprawiedliwe traktowanie podwładnych

Postępowanie na pozór oczywiste, jednak w ocenie funkcjonariuszy bardzo ważne, w szczególności w kontekście kreowania atmosfery zaufania w zespole. Lider poprzez swoje zaangażowanie w pracę zespołu dostrzega i sprawiedliwie ocenia pracę każdego funkcjonariusza. Nie faworyzuje nikogo, nie ma *ulubieńców* (SG.F.5). Odpowiednio rozdziela

zadania pomiędzy wszystkich członków zespołu, mając na uwadze także ich predyspozycje do wykonania określnej pracy.

> (SG.F.1) *Kierownik, który dobrze rozdziela czas pracy, służby pomiędzy funkcjonariuszy. Nie wywyższa jednych ponad drugich. Potrafi dostrzec różnice między funkcjonariuszami, którzy przychodzą do pracy tylko po to, żeby przesiedzieć jakąś tam ilość godzin w pracy po prostu, a którzy w jakiś sposób potrafią się zaangażować w służbę.*

Z wypowiedzi funkcjonariuszy wynika, że kierownik powinien być dobrze rozeznany w rozdzielnych zadaniach i skutecznie je koordynować. Wymaga to jasnego postawienia zadania konkretnej osobie, wyegzekwowania jego realizacji oraz późniejszego ocenienia. Dzięki takim sprawiedliwym zachowaniom przełożony postrzegany jest jako godny zaufania sędzia, którego osądy nie są kwestionowane.

> (SG.F.10) *Ja wiem, że mój kierownik ogarnia komu, ile i za co dał dodatek służbowy, a nie że rzuca wszystkim tyle samo. To byłoby niesprawiedliwe w stosunku do tych, którzy dobrze robią robotę. Wiadomo jak to jest z tymi pieniędzmi, raz są, a raz nie ma. Ale on* [kierownik] *jak dostrzega kto jak robi to potrafi uzasadnić dlaczego ten dostał teraz tyle, a tamten nie dostał.*
>
> (SG.F.3) *Tak samo wiem, że jeżeli teraz nie dostanę nagrody czy zwiększenia dodatku, no to kiedyś tam dostanę.*

Nienakazowy styl kierowania

Służby hierarchiczne zwykle kojarzone są z nakazowym, dyrektywnym stylem kierowania (dowodzenia), właściwym dla wojska. Jednak współczesna Straż Graniczna, pomimo historycznych konotacji z wojskiem[29], wyraźnie różni się od organizacji typowo militarnych pod wieloma względami, w tym także w zakresie stylu kierowania podwładnymi.

> (SG.F.2) *(...) chodzi mi tutaj o to żeby nie było tutaj takiego drygu wojskowego. Takiego stricte wojskowego. Bo jednak nikt nie lubi, jeżeli mu się coś samym rygorem nakazuje. Może ktoś lubi, ale w większości będą to osoby, które się będą automatycznie buntowały. Tym bardziej, że w naszej codzienności ten model wojskowy się nie sprawdza. (...). A jakbyśmy tak sobie porównali osoby, które są*

[29] Za ochronę granic RP (PRL) w latach 1945-1991 odpowiadały Wojska Ochrony Pogranicza – odrębny rodzaj wojsk w okresie funkcjonowania *ludowego* Wojska Polskiego. Wcześniej za ochronę granic odpowiadał Korpus Ochrony Pogranicza.

funkcjonariuszami, na przykład w policji czy w jakiś innych służbach mundurowych o takim stricte wojskowym charakterze, no to wydaje mi się, że taki styl kierowania poprzez wydawanie poleceń, nie tyle rozkazów, co poleceń w sposób dostosowany do podwładnych. Tutaj chodzi o samą formę przekazu, bo efekt i tak będzie taki sam.

Funkcjonariusze Straży Granicznej zdają się nie akceptować dyrektywnego stylu kierowania swoich przełożonych. Co prawda, realizują oni polecenia wydane im w formie rozkazu, ponieważ są do tego zobowiązani podległością służbową. Jednak nie zaangażują się w pełni w jego realizację, a w skrajnych przypadkach będą wręcz sabotować działania.

(SG.K.9) *No styl wojskowy, takie twarde rozkazywanie to u nas by nie przeszło. On to zrobi jak ja mu rozkażę, bo zawsze można jeszcze dodatkowo postraszyć niewywiązywaniem się z zakresu obowiązków, ale to będzie zrobione tak na minimum, aby odhaczyć i żeby nie było do czego się przyczepić. (...) A jak mówię mu to samo, ale na zasadach partnerskich, nie odgórnie, to ma to lepsze przełożenie na to jak on to zrobi.*

Nienakazowy styl kierowania sprawdza się w większości sytuacji służbowych. Wyjątek stanowią jedynie bezpośrednie działania bojowe, w których „mocny ton" wydawanych rozkazów wzmacnia jasność przekazu w dynamicznej sytuacji. Na co dzień jednak ci sami funkcjonariusze preferują otwartą, partnerską komunikację, w której ton wydawanych poleceń nie podkreśla formalnej rangi przełożonego, a służy bardziej wymianie informacji.

(SG.K.8) *Kiedy zaczynałem pracę na stanowisku kierownika, jak byłem młodym kierownikiem, to uważałem, że ludzie muszą się mnie słuchać, no bo to ja wydaję polecenia. Ale zdecydowanie to nie był właściwy kierunek postępowania z nimi. I zmieniłem sposób na bardziej partnerski, jak do kolegów, a nie jak do podwładnych.*

Każde postawione funkcjonariuszowi zadanie z całą pewnością zostanie wykonane. Jest to obowiązek podwładnego wynikający z podległości służbowej i sankcjonowany dyscyplinarnie. Jednakże jakość jego wykonania wydaje się być zależna od formy wydanego polecenia. Wzrasta ona wraz ze zmianą typu komunikacji – od kategorycznego rozkazywania w kierunku partnerskiego dialogu. Jest to tym bardziej zauważalne, gdy przełożony stara się dodatkowo uzasadnić podwładnym sens ich działań oraz docenia ich starania.

(SG.K.2) *Można to zrobić w sposób taki autokratyczny, siłowy albo można dać tutaj pracownikowi do zrozumienia, że on też tutaj jest ważnym elementem tej całej układanki, on też ma tutaj bardzo duży wkład na przykład w te zadania lub pracę.*

Zaangażowanie podwładnych w proces podejmowania decyzji

Nieco innym zaobserwowanym zachowaniem przełożonego, które motywuje podwładnych do większej aktywności, jest angażowanie ich w proces podejmowania decyzji związanych z zadaniem.

(SG.K.7) *Takie codzienne zadania ludzie robią sami, nie trzeba im tłumaczyć krok po kroku. Ale takie, które wymagają większej uwagi, takie większe, to biorę do tego ludzi i wspólnie ustalamy co kto robi i w jaki sposób. Jak ludzie są zaangażowani w taki sposób to mam wrażenie, że chyba się czują też bardziej odpowiedzialni za swój odcinek. W końcu przecież sami dali pomysł jak to wykonać.*

Umożliwienie podwładnym partycypacji w tym procesie sprawia, że identyfikują się z zadaniem, mają poczucie pewnego sprawstwa i odpowiedzialności za finalny efekt.

Swoboda w działaniu

Swoboda w wyborze sposobu realizacji zadania jest miarą zaufania kierownika do podwładnych i ich kompetencji. Jest on także świadomy możliwości i ograniczeń każdego funkcjonariusza i w związku z tym dostosowuje zakres instruktażu i kontroli do faktycznych umiejętności wykonawców.

(SG.F.4) *No żeby się za dużo nie mieszał, dawał mi swobodę. Myślę, że na tyle dobrze radzę sobie ze swoimi zadaniami, że przychodzenie i mówienie mi 10 razy od rana o tym samym, co i tak mam zaplanowane w ciągu dnia do realizacji, jest zwyczajnie wkurwiające. Ja to zrobię, tylko w czasie dogodnym dla mnie, tak jak sobie to zaplanowałam. To żeby nie chodził i nie zawracał głowy 10 razy „zrób to, zrób to, zrób to". Ja mam rozpisany plan dnia, wiem, co po kolei robić.*

Zachowanie tego typu jest niezwykle pożądane, zwłaszcza wśród bardziej doświadczonych funkcjonariuszy i traktowane jest jako przejaw umiejętności dostosowania stylu kierowania do zakresu posiadanych przez podwładnych kwalifikacji zawodowych.

Styl kierowania „za mną"

Zachowanie wyrażone frazą „za mną" jest w ocenie funkcjonariuszy najpełniejszym przejawem kompetencji przywódczych, odróżniające lidera od formalnego kierownika.

(SG.F.3) *Prawdziwy dowódca, czytaj przywódca, jeżeli ze swoimi funkcjonariuszami jest w terenie, to mówi: „za mną”, a taki, który jest po prostu, bo jest, mówi: ”naprzód”. Wiadomo o co chodzi.*

Podejście to znajduje zastosowanie niemal w każdym obszarze działalności kierownika. Odnosi się to między innymi do bezpośredniego zaangażowania w realizację zadań, pomagania i wspierania.

(SG.F.4) *No tutaj zdecydowanie rolę gra charakter człowieka. To, że nie jest to dla niego żadną ujmą czy wstydem, że wykonuje te same obowiązki co my, że zrobi coś za swojego podwładnego, że będzie brał też na siebie te sukcesy, ale także porażki. Będzie taką osobą jedną z nas, na równym poziomie z nami, a mimo wszystko wie człowiek, że jest to przełożony i też odpowiada za to, co robimy, czy robimy to dobrze, czy robimy to źle. A taki przeciętny kierownik nie wychodzi poza te ramy. Jest po prostu od ósmej do szesnastej, on planuje i kieruje, ale nie bierze udziału w tym, co się dalej dzieje. Zostawia nas i mówi: radźcie sobie sami.*

Lider, w przeciwieństwie do formalnego kierownika, nie odczuwa potrzeby odwoływania się do władzy formalnej, aby zmotywować podwładnych do działania. Przeciwnie, zabiega o relację partnerską, staje się równy wobec nich. Motywuje podwładnych poprzez własne zaangażowanie w realizację zadań, wskazywanie wzorca prawidłowego postępowania.

(SG.F.5) *U nas większość kierowników mówi w ten sposób: „idźcie i zróbcie”. A taki prawdziwy przywódca powie: „chodźcie i to zrobimy” i staje na czele, robi, działa z nimi wspólnie, nawet jak trzeba wejść w błoto i się ubrudzić. I wtedy ludzie to widzą, że on jest z nimi, z nimi pracuje.*

Negatywny opis kierownika

Charakterystyczne dla wypowiedzi części funkcjonariuszy jest definiowanie lidera poprzez opis negatywny, tj. kim lider na pewno nie jest. Może być to skutkiem negatywnych doświadczeń z przełożonymi w przeszłości.

(SG.F.12) *Ja miałem w swoim życiu wielu przełożonych. Jednych wspominam bardzo dobrze, a innych bardzo źle. (...) ci o których mam negatywną opinię to najczęściej w ogóle nie byli zaangażowani w pracę, tylko widać było, że chcieli dotrwać do emerytury i się nikomu nie narazić. Albo zawalali ludzi robotą, żeby nie musieli sami niczego robić. Nie znoszę takich ludzi.*

(SG.F.8) *Na przykład jest tutaj taki kierownik, który nie szanuje ludzi, ma zły kontakt, nie potrafi dobrze porozmawiać z ludźmi, jest niedecyzyjny, brak mu takiego zdecydowania, decyzyjności. Takie niby tak, ale niby tak. No i przede wszystkim najgorsze jest to, że on nie jest za ludźmi, dla niego jest tylko zadanie najważniejsze, to ma być zrobione. Nieważne jak, ważne, że ma być. Podchodzi do tego tak olewczo i nie docenia później w ogóle, nic a nic. Było tu sporo osób, które kiedyś pouciekały, to zamiast zrobić coś, żeby ich zatrzymać, to on nic nie zrobił, a niech się kręci. I ludzie inni też patrzą na to i widzą takie podejście, że jak on tak postępuje z innymi, to znaczy, że ze mną też tak postąpi, w razie gdyby coś się działo. I wtedy ludzie nie mają tej pewności, że w razie gdyby coś się działo, to wtedy ten kierownik zawalczy o tę osobę, tylko puści ot tak sobie.*

Rozmówcy często w swoich wypowiedziach odnosili się także do swoich doświadczeń w pracy z poprzednimi przełożonymi. Na podstawie negatywnych odczuć z relacji z poprzednim kierownikiem budowali obraz lidera, kompetencje poprzedniego przełożonego traktowali jako punkt odniesienia do oceny predyspozycji obecnego.

(SG.F.11) *No ten mój poprzedni naczelnik to on się czepiał do wszystkiego, no wszystko poprawiał w papierach po 15 razy, poprawiał po mnie, a później to już nawet po sobie poprawiał. Ten* [obecny] *kierownik tego nie robi. On nam powiedział na początku, że każdy pisze inaczej. Owszem mogę przeczytać i coś tam poprawić, ale cała merytoryka to jest wasze, to wy piszecie. I naprawdę u tego to jest zupełnie inaczej. No wiadomo, czasami zdarzają się jakieś literówki, ale zasadniczo ten się nie czepia, daje nam taką swobodę. (...) No on* [poprzedni kierownik] *był w ogóle dziwnym człowiekiem. Tak na jego temat to nawet ciężko się wypowiedzieć. Niby wszystko w porządku, ale wydaje mi się, że on się bał swoich przełożonych. Bał się o własny stołek, bał się o siebie.*

Porównywanie poprzednich i obecnych kierowników czy definiowanie kompetencji poprzez opis negatywny było czynnością dość powszechną wśród badanych funkcjonariuszy. Na podstawie tych opisów wywnioskować można dodatkowo, które kompetencje wydają się być kluczowe dla kierownika pretendującego do tytułu lidera. Większość z nich przywołuje cechy i umiejętności lidera wymienione wcześniej: szacunek i atencja wobec podwładnych, decyzyjność, umiejętności komunikacyjne, dbanie o podwładnych i docenianie ich pracy, kulturalne wypowiadanie się o innych (element budowania zaufania) czy udzielanie swobody w działaniu. Wskazywane były również takie, które nie były tak powszechne, a jednak

sygnalizowane jako istotne, jak choćby umożliwianie rozwoju zawodowego podwładnym, zaangażowanie się kierownika w realizację własnych zadań, czy po prostu bycie *dobrym człowiekiem* (SG.F.5).

6.4. Doskonalenie kompetencji przywódczych

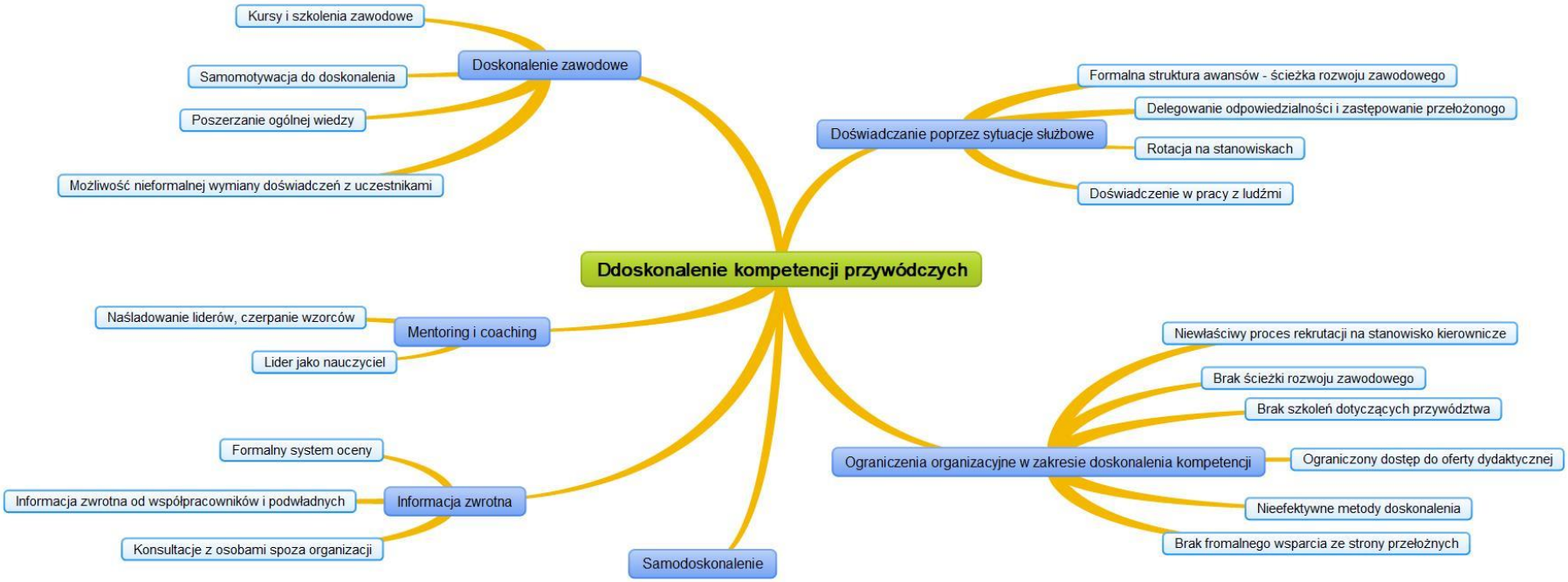
Kwestia rozwoju kompetencji przywódczych w Straży Granicznej wydaje się być dość złożona. Badane instytucje nie przejawiają istotnego zainteresowania metodami doskonalenia swoich liderów. Z drugiej strony oczekują jednak, aby swoją rolę wypełnili w sposób możliwie jak najbardziej skuteczny, właściwe dysponując posiadanymi zasobami. Wobec tego liderzy policyjni samodzielnie poszukują metod doskonalenia swoich umiejętności niezależnie od wpływu organizacji. Strukturę kategorii opisu metod w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych oraz ograniczeń badanej formacji w tym zakresie prezentuje rysunek 10.

6.4.1. Źródła pochodzenia kompetencji przywódczych

Możliwość doskonalenia kompetencji przywódczych jest kwestią indywidualną dla każdej jednostki. Pochodzi zasadniczo z jej predyspozycji do rozwoju, zdolności poznawczych, osobistych motywacji i doświadczeń. Niektóre z wymienionych wcześniej kompetencji, opisane jako atrybuty indywidulane, stanowią immanentną część natury lidera, jego charakteru. Tego typu cechy określane były jako wrodzone i tym samym uznane za niemożliwe do wykształcenia.

> (SG.F.5) *Po pierwsze to są cechy wrodzone takiego lidera, przywódcy, tego nic nie wykształci, nic nie wyuczy. Tak jak inteligencji. Szkoła czy kurs da ci wiedzę, ale inteligencję musisz mieć wrodzoną (...) No wiadomo, że można próbować wykształcić takie cechy, ale to i tak nie będzie taki kierownik z urodzenia jak to się mówi.*

Rys. 10. Kategorie opisu procesu doskonalenia kompetencji przywódczych



Źródło: Opracowanie własne

(SG.F.4) *Z całą pewnością te kompetencje są wrodzone, to trzeba mieć taki charakter, trzeba mieć także jakiś kręgosłup moralny, aby dowodzić ludźmi. Trzeba wiedzieć, że kierownikiem się bywa, a człowiekiem się jest zawsze, to chyba o to chodzi. No wiadomo, te umiejętności czy kompetencje są w trakcie pracy, w trakcie zdobywania doświadczeń służbowych rozwijane. Ale myślę, że głównym motorem są te kompetencje, to te cechy ludzkie takie osobowe, wrodzone.*

(SG.F.14) *Nie wszystko da się wyszkolić. Z pewnością ci kierownicy, ci liderzy których znam, to mieli coś takiego w sposobie bycia, co chyba jest wrodzone. No nie da się wyszkolić inteligencji, czy takiego podejścia do ludzi. To człowiek musi taki być od urodzenia, że ma taki a nie inny charakter.*

(SG.F.7) *Przywódcą to trzeba się urodzić, mieć ten temperament, te zdolności przywódcze, ale to od urodzenia. I to widać.*

Kolejne wypowiedzi sugerują jednak, iż cechy te, pomimo pozornej „wrodzoności" są w istocie rzeczy konsekwencją wystąpienia w życiu jednostki pewnych okoliczności i zdarzeń, które odcisnęły piętno na osobowości, ukształtowały jej charakter. Daje to podstawy by przypuszczać, iż każda cecha dzisiejszego lidera mogła być ukształtowana wskutek socjalizacji, tj. przeszłych (a także obecnych) oddziaływań otoczenia społecznego (współpracownicy, rówieśnicy, rodzice, wychowawcy), w której jednostka się wychowywała, dorastała. Tym samym doświadczenia są w stanie ukształtować pewne cechy charakteru czy postawy, rozpoznawane dalej jako atrybuty osobowe lidera. Ten sam funkcjonariusz kontynuuje:

(SG.F.7) *W jakiś sposób tak da się ich nauczyć, ale można powiedzieć, że to życie uczy, doświadczenie, różne sytuacje, z których wyciągamy później wnioski na przyszłość, powodują, że nie popełniamy później jakiegoś tam błędu. Bo mamy już złą nauczkę, przez którą już nie popełnimy tego samego błędu co wcześniej. I to jest właśnie to doświadczenie.*

(SG.F.8) *Pod wpływem doświadczeń ludzie się zmieniają. Ale zasadniczo ci przywódcy to są takie osoby, którzy są urodzeni z takimi cechami. Może się z nimi nie urodzili, ale na przykład w okresie gdzieś tam dojrzewania czy dorastania jakieś tam cechy się wykształcają bardziej, albo jakiś tam charakter. I później to jakoś wykorzystują w życiu po prostu.*

Zasadniczo doświadczenia zdobywane przez całe życie są w stanie ukształtować charakter człowieka na tyle, aby w przyszłości był przygotowany do podjęcia roli lidera. Moi

rozmówcy, kierownicy-liderzy, swoje doświadczenia zdobywali w wielu zróżnicowanych okolicznościach: począwszy od społecznego angażowania się w aktywności zespołowe, takie jak kluby sportowe, działalność w związkach harcerskich czy przewodzenie samorządowi klasowemu, a skończywszy na doświadczeniach związanych z pierwszymi miejscami pracy i studiami.

> (SG.K.1) *Od najmłodszych lat to ja jakoś tam może nie lubiłem rządzić, ale lubiłem mieć wpływ na pewne rzeczy w moim środowisku, tak? Począwszy od moich kolegów, później już szkole, klasie, studia, tak? Funkcję przewodniczącego, wiceprzewodniczącego. No bo lubię mieć wpływ na to, co się dzieje, tak? Później wiele lat trenowałem piłkę nożną. Kapitan drużyny, później jako trener tej drużyny. No po prostu jako tam jakiś działacz w klubie.*

> (SG.K.9) *Zanim przyszedłem do służby to jeszcze w okresie szkoły czy tuż po niej angażowałem się w wiele spraw, takich inicjatyw. W harcerstwie byłem, jak wielu moich rówieśników wtedy. No i wtedy wspólnie trzeba było się dogadywać z innymi, z dużą grupą innych ludzi, żeby móc coś zdziałać. Wtedy się chyba nauczyłem jakiejś takiej umiejętności negocjacji no i pracy z innymi. (...) A potem to pierwsza praca. Niedługo tam pracowałem, ale musiałem koordynować dostawy. Nie umiałem tego, ale wtedy szybko się tego nauczyłem. I to doświadczenie, jak wszystkie inne przeniosłem potem na swoją działkę kierownika.*

Wnioskować należy zatem, że właściwie każda aktywność z przeszłości, w którą była zaangażowana jednostka w sposób zamierzony lub przypadkowo, każda sytuacja społeczna, każda interakcja z innymi ludźmi, wywierała wpływ kształtujący charakter, umiejętności i postawy, dzięki którym formalny kierownik postrzegany jest dziś jako lider. Warunkiem jest jednak motywacja do zdobywania doświadczenia, zdolność uczenia się na błędach i wyciągania wniosków.

> (SG.K.6) *Są takie osoby, które są naturalnymi liderami, mają coś takiego w sobie, taką żyłkę przewodzenia. Ale są też osoby, które mogłyby być liderem po uzyskaniu pewnych cech w trakcie wykonywania pracy, w trakcie nauki, w trakcie no powiedzmy życia. Życie ukształtuje, że nabędzie pewne cechy i wtedy tym dobrym liderem wtedy też* [kierownik] *może być. (...) I wydaje mi się, że te cechy przywódcze to kształtują się całe życie. Czy jest się przywódcą, czy też kierownikiem średniego szczebla czy wyższego szczebla. To wszystko zależy na jakim etapie swojego życia jesteśmy, bo wydaje mi się, że to cechy przywódcze powinny być*

odpowiednie do lat życia. No bo to jednak zdobywanie doświadczenia jest bardzo ważne. (...) Inaczej się kieruje grupą kolegów, koleżanek, a inaczej się będzie kierowało grupą nauczycieli w szkołach, a inaczej osobami tutaj podległymi. (...) To wszystko zależy od tego, z jakimi osobami mamy do czynienia.

Rozmówcy wskazują także, że kompetencje rozwijane mogą być na różnych etapach życia i w różnych okolicznościach, począwszy od najmłodszych lat. Ważne jest jednak to, żeby móc rozwijać umiejętności społeczne – będące istotą współpracy i komunikacji – nastąpić musi bezpośrednia interakcja jednostki z innymi ludźmi (socjalizacja). Zauważony przez jednego z rozmówców problem ograniczania, na przestrzeni ostatnich dekad, bezpośrednich relacji interpersonalnych na rzecz ich interaktywnej formy (dotyczy głównie rozwoju relacji w sieci), nie sprzyja rozwojowi tych umiejętności.

(SG.K.7) *Takie moje predyspozycje do pracy z ludźmi to wynikać mogą z tego, że od najmłodszych lat zawsze miałem kontakt z innymi. Nie siedziałem w domu tylko cały czas z kolegami i wszystko razem robiliśmy. Potrzeba było jakąś kasę zarobić to szliśmy do sąsiada maliny zbierać i już było na jakiś wyjazd. Ale my to wspólnie ustalaliśmy, ktoś tylko rzucał pomysł. Też się kłóciliśmy, ale też się dogadywaliśmy. Dzisiaj młodzież chyba tak nie ma, wszystko się przenosi do internetu. A kiedyś nie było internetu i wszystko było na żywo. Dobrze to wspominam.*

Niemal wszyscy moi rozmówcy, kierownicy-liderzy, doświadczyli w przeszłości jakiejś formy kierowania grupą ludzi. Począwszy od wydawałoby się najbardziej błahych sytuacji w okresie szkolnym, a skończywszy na zupełnie poważnych, związanych z pracą zawodową. Warto tu jednak zwrócić uwagę, iż potencjał ten mógłby nie zostać odkryty, gdyby nie nowe okoliczności, w których znaleźli się ci obecni liderzy. Okoliczności, w których musieli podejmować inicjatywę, wykazać się kreatywnością, wchodzić w relacje z innymi. Niektórzy z rozmówców używali wyrażenia *rzucenia na głęboką wodę* jako metafory na określenie nieprzewidzianej sytuacji, w której niejako zmuszeni byli do samodzielności i podejmowania inicjatywy.

6.4.2. Selekcja na stanowisko kierownicze

Dobór odpowiednich kandydatów na stanowiska, w szczególności specjalistyczne czy kierownicze w Straży Granicznej, nie jest sprawą oczywistą. Co prawda formalny proces mianowania jest zasadniczo precyzyjnie określony wewnętrznymi procedurami i regulacjami,

gdyż z założenia służyć ma wyłanianiu najlepszych kandydatów na stanowisko. Z punktu widzenia doskonalenia kompetencji przywódczych, ten etap powinien mieć więc kluczowe znaczenie – powinien na wstępie umożliwiać wyselekcjonowanie jednostek o najwyższych predyspozycjach, największym potencjale do dalszego rozwoju. Wyniki analizy materiału badawczego dają jednak inny obraz systemu rekrutacji.

Proces mianowania na stanowisko kierownicze przebiega w określony przepisami sposób. Kandydat musi spełniać wymogi formalne w zakresie wykształcenia ogólnego, kwalifikacji zawodowych oraz stażu służby, zgodnie przepisami rozporządzenia MSWiA z dnia 11 kwietnia 2022 r. w sprawie wymagań, jakim powinien odpowiadać funkcjonariusz Straży Granicznej na określonym stanowisku służbowym. Dodatkowymi wymogami, w świetle art. 37e Ustawy o SG są także: posiadanie pozytywnej opinii służbowej, brak toczącego się aktualnie postępowania karnego czy dyscyplinarnego, niekaralność dyscyplinarna i karna, a w niektórych przypadkach także obowiązek zdania dodatkowych egzaminów bądź poddanie się procedurze sprawdzającej. W Straży Granicznej wymogiem dodatkowym jest ukończenie Kursu Kadry Kierowniczej i Dowódczej lub przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski. Zakres wymogów formalnych dla danego stanowiska określa tabela nr 8.

Tabela 8. Zakres wymogów formalnych do mianowania na stanowisko kierownicze w Straży Granicznej

Stanowisko służbowe	Wykształcenie	Kwalifikacje zawodowe	Staż służby w latach
Kierownik Grupy	Wyższe pierwszego stopnia	Podstawowe, Oficerskie i/lub Kadry kierowniczej	5 lat
Kierownik Sekcji	Wyższe pierwszego stopnia	Podstawowe, Oficerskie i/lub Kadry kierowniczej	4 lata
Kierownik Zespołu	Wyższe pierwszego stopnia/średnie	Podstawowe, Chorążych, Oficerskie i/lub Kadry kierowniczej	5/6 lat (w zależności od poziomu wykształcenia i struktury org.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia MSWiA z dnia 11 kwietnia 2022 r.

Funkcjonariusze uzyskują kwalifikacje zawodowe (art. 37b Ustawy o SG):

1. podstawowe – podczas szkolenia podstawowego;
2. chorążych - uzyskane podczas szkolenia w zakresie szkoły chorążych;
3. oficerskie - uzyskane podczas przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej;

4. kadry kierowniczej - uzyskane podczas szkolenia specjalistycznego dla kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej wymagane na stanowisku kierowniczym.

Z formalnego punktu widzenia proces mianowania na stanowisko jest uporządkowany i odnosi się w zasadzie do formalnych aspektów służbowych. W Straży Granicznej brak jest regulacji, które ustanawiałyby dodatkowe kwalifikacje z obszaru kompetencji miękkich wymaganych do objęcia stanowiska kierowniczego.

Wskazania kandydata do mianowania na stanowisko najczęściej dokonuje wyższy przełożony, bezpośrednio nadzorujący obszar działalności tego stanowiska kierowniczego i podlegającego mu zespołu. Wyboru dokonuje się spośród funkcjonariuszy zespołu, zwykle o najdłuższym stażu służby, spełniających minimum określonych wymogów.

> (SG.K.7) *Jak się zwalnia stanowisko, albo za jakiś czas będzie się zwalniało to naczelnik* [wyższy przełożony] *myśli kogo tu mianować. I najczęściej idzie ten co ma najdłuższy staż i spełnia wymagania. No chyba, że nie będzie chciał, to wtedy trzeba szukać dalej.*

> (SG.K.5) *(...) przychodzi Komendant i mówi, że ty będziesz kierownikiem. Jest to w pewnym sensie polecenie służbowe.*

Innymi wyznacznikami mogą być także: doświadczenie w danej dziedzinie (choć nie zawsze musi być ono ściśle związane ze stażem służby), stosowne uprawnienia czy specjalistyczna wiedza. Jak wskazują funkcjonariusze, często wyznacznikami wyboru kandydata są jednak inne kryteria, jak np. osobiste sympatie czy *znajomości* (SG.F.8).

> (SG.F.8) *Czasami są tacy kierownicy też, którzy przychodzą nie wiadomo skąd, mają takie „tradycje rodzinne". I on może nie mieć wiedzy, nie mieć nic, ale stoją za nim na górze. Oczywiście to często nie są przywódcy, ale niestety takie sytuacje często się zdarzają, są i takie typy. A najgorsze jest to, że są takie sytuacje, że człowiek nie ma ani wiedzy, ani doświadczenia, a uważa się za najmądrzejszego i wtedy to jest najgorszy temat.*

Sytuacja ta dotyczy w szczególności stanowisk kierowniczych, w komórkach, w których zadania są relatywnie łatwe w realizacji, tzn. nie są głównym obszarem działalności formacji, nie wymagają biegłości w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu złożonych problemów.

> (SG.K.7) *Takie niezbyt eksponowane stanowiska kierownicze, gdzie zadania i decyzje o niczym nie przeważają, to są w szczególności atrakcyjne. Nie narobisz się, a kaska ze stanowiska i tak wpada.*

(SG.K.1) *Dlaczego ludzie chcą być kierownikami? Bo to trochę większa kasa, ale odpowiedzialności to już nie chcą za nic brać. Oby tylko niczego nie podpisywać. Znam takiego jednego łoficera*[30]*, co był zastępcą naczelnika, który wszystko zwalał na ludzi. Tak to można pracować. A potem jakby coś to przecież nie on zrobił, to kto inny był odpowiedzialny. To jego funkcjonariusz jest do ukarania, on przecież niczego nie podpisywał.*

Zdarzają się również sytuacje mianowania na stanowisko kierownicze w komórkach, w których poza kierownikiem nie ma innych funkcjonariuszy.

(SG.K.4) *Życie też mi tutaj podpowiada takie praktyki, że znam osoby, które są kierownikami, nie mając żadnych podległych sobie osób. Ale piastują stanowiska kierownicze i kasę biorą. Takie rzeczy tylko w budżetówce.*

Sytuacje tego typu nie są powszechne, niemniej w ocenie funkcjonariuszy, są na tyle częste, że wiedza o takich praktykach w negatywny sposób wpływa na motywację funkcjonariuszy. Jest to bowiem, w ich ocenie, przykład złych praktyk organizacji w zakresie kształtowania ścieżki rozwoju zawodowego funkcjonariuszy. Innym przykładem praktyk wywołujących negatywne odczucia funkcjonariuszy, jest dość powszechny proceder mianowania na wysokie stanowisko – kierownicze bądź specjalistyczne – osób, które na poprzednim stanowisku nie były w stanie sprostać postawionym zadaniom, bądź „nie dogadywały się" z innymi funkcjonariuszami. Mianowanie na stanowisko (czy też niekiedy kierowanie na kurs oficerski) jest wykorzystywane przez wyższych przełożonych jako sposób na rozwiązanie problemów. Przez podwładnych natomiast traktowane jest jako forma „awansowania za karę". W ich ocenie takie działania są skrajnie demotywujące i niewychowawcze.

W środowisku Straży Granicznej coraz powszechniejszy staje się także problem odwrotny, mianowicie brakuje kandydatów do objęcia stanowiska kierowniczego. Dotyczy to w szczególności komórek realizujących zadania merytoryczne, w których stanowisko kierownicze jest istotnie wyeksponowane na ocenę i krytykę wyższych przełożonych. Obarczone jest więc dużą odpowiedzialnością za podejmowane decyzje czy wnikliwą rozliczalnością za realizację celów. Warunki takiego stanowiska, gdy weźmiemy dodatkowo pod uwagę aspekt finansowy, nie są nazbyt atrakcyjne dla potencjalnych kandydatów. Wynika to z faktu, że pierwsze stanowisko kierownicze jest niemal zrównane pod względem

[30] Prześmiewczo o funkcjonariuszach w stopniu oficera.

finansowym, z wyższymi stanowiskami wykonawczymi, które podlegają takiemu kierownikowi. Różnica w zakresie odpowiedzialności jest jednak zasadnicza**.**

> (SG.F.5) *Różnica między kierownikiem, a jego podwładnym w tym aspekcie finansowym jest niewielka, a odpowiedzialność dużo większa i to jest chore. Nie zawsze są chętni, aby być tym kierownikiem, więc kierownicy są czasem brani z łapanki (…) A że teraz mamy sytuację kadrową taką, a nie inną, starzy funkcjonariusze odchodzą na emeryturę albo do innych służb, to dochodzi do sytuacji, kiedy młodzi funkcjonariusze dowodzą młodymi funkcjonariuszami i ci kierownicy nie mają żadnego doświadczenia.*

Niektórzy funkcjonariusze wskazali, iż spotykali się z sytuacjami odmowy przyjęcia stanowiska kierowniczego ze względu na dysproporcję zakresu obowiązków i odpowiedzialności wobec spodziewanych korzyści finansowych.

> (SG.K.2) *Na tym stanowisku co jestem, to nie wielu było chętnych wcześniej, żeby przyjść. Bo różnica w dodatku służbowym w stosunku do funkcyjnego jest niewielka i zupełnie niewspółmierna do odpowiedzialności jaką się bierze za zadania, ludzi itd. Więc się nie dziwię, że ludzie mogą odmawiać takiej funkcji. Lepiej robić swoją robotę i niech ktoś inny się martwi o resztę, kto tu przyjdzie na kierownika.*

W skrajnych przypadkach dochodzi więc do sytuacji, w których na stanowisko kierownicze mianuje się pierwszą osobę, która zgodzi się objąć to stanowisko. Priorytet ma tu bowiem zasada tzw. zachowania ciągłości służby i realizacji zadań przez formację. Bierze się pod uwagę przede wszystkim aspekt wiedzy w konkretnym obszarze działalności zespołu. Kompetencje osobiste czy umiejętności pracy z ludźmi schodzą na dalszy plan. W takim podejściu co prawda możliwe jest formalne wytypowanie przyszłego kierownika, jednak z dużym prawdopodobieństwem nie będzie on dysponował na wstępie kompetencjami społecznymi, dzięki którym mógłby być uznany za lidera.

> (SG.K.7) *Ja uważam to za pomyłkę, że na kierownika bierze się człowieka patrząc tylko na jego wiedzę czy staż służby. Jak nie będzie miał podejścia do ludzi to wcześniej czy później ten zespół się posypie. A góra myśli, że jak kandydat na kierownika ma wiedzę na temat, nie wiem, logistyki to też będzie miał wiedzę na temat zarządzania ludźmi. A tu niespodzianka. I a ja znam wiele takich przypadków u nas w firmie.*

(SG.K.6) *U nas nikt nie patrzy na to, jakim jesteś człowiekiem, czy umiesz pracować z ludźmi, czy nie. Ważne jest, że masz wiedzę, choć i to nie zawsze, jak patrzę na co niektórych kierowników.*

Formalne mianowanie na stanowisko zwykle poprzedzane jest okresem około kilkumiesięcznego[31] sprawdzenia kompetencji funkcjonariusza pretendującego do zajęcia stanowiska. Okres ten, nazywany „powierzeniem pełnienia obowiązków na stanowisku", jest rodzajem okresu próby, w którym funkcjonariusz udowadnia, że jest w stanie poradzić sobie z nowymi obowiązkami. Ponadto procedura powierzenia obowiązków umożliwia wycofanie ze stanowiska kierowniczego funkcjonariusza, który nie jest w stanie sprostać jego wymogom, a obowiązki przekazuje się następnemu kandydatowi.

(SG.F.8) *No w tym okresie powierzenia to wszyscy patrzą na ciebie jak sobie radzisz. Jest z tym związane pewne napięcie, bo jesteś non stop oceniany. Ale jak tylko jest wiedza i coś tam ogarniasz, że robota idzie do przodu, to zostajesz potem na tym stanowisku. Raczej nikt nie patrzy na to jak się z ludźmi dogadujesz, ważny jest efekt.*

Do wycofania ze stanowiska kierowniczego z powodu braku kompetencji społecznych dochodzi jednak niezwykle rzadko, raczej w sytuacjach skrajnych. Dominuje bowiem przekonanie, że jeżeli funkcjonariusz posiada zasób wiedzy technicznej z określonej dziedziny, będzie też w stanie poradzić sobie z zadaniami kierowniczymi – niejako kompetencje kierownicze nabywa automatycznie z tytułu objęcia stanowiska. O ile jednak wiedza i doświadczenie zawodowe niewątpliwie są atrybutami liderów Straży Granicznej (co wykazane zostało w podrozdziale 6.3.2), to całą resztę jego kompetencji wypełniają specyficzne cechy osobiste i umiejętności interpersonalne, które zasadniczo w dużo mniejszym stopniu, o ile w ogóle, bierze się pod uwagę w procesie mianowania. Mogą być one ewentualnie dalej rozwijane w procesie doskonalenia zawodowego.

6.4.3. Doskonalenie zawodowe

Szkolenia specjalistyczne

Zgodnie z wewnętrznymi aktami prawnymi niemal każde stanowisko kierownicze jest stanowiskiem oficerskim, tj. takim, na którym funkcjonariusz awansować może w stopniu do

[31] Zgodnie z Art. 41 Ustawy o SG, maksymalny czas powierzenia pełnienia obowiązków służbowych na stanowisku nie może być dłuży niż 12 miesięcy.

poziomu korpusu oficerów. Zatem, aby funkcjonariusz mógł na stałe zająć to stanowisko, musi posiadać, poza wykształceniem ogólnym i stażem służby, także kwalifikacje zawodowe odpowiednio dopasowane do poziomu stanowiska w strukturze. Wskazane kwalifikacje mogą być zdobywane na różne sposoby, jednak wszystkie opierają się o model doskonalenia zawodowego.

> (SG.K.3) *Tutaj u nas przed mianowaniem na stanowisko kierownicze musisz przejść kurs kadry kierowniczej albo jak masz plecy, to wtedy idziesz od razu na oficerkę.*

Proces zdobywania kwalifikacji specjalistycznych w Straży Granicznej, wymaganych do mianowania na stanowisko kierownicze, polega na ukończeniu przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski i/lub kursu kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej. Wybór jednej z tych dwóch form zdobywania kwalifikacji uzależniony jest od limitu miejsc na szkolenie oraz potrzeby poddania się procedurze sprawdzającej (badanie psychofizjologiczne). Skierowanie na szkolenie oficerskie jest zasadniczo bardziej pożądane wśród funkcjonariuszy, ponieważ daje podstawę do mianowania na pierwszy stopień oficerski, co otwiera dalej możliwość kolejnych awansów w korpusie oraz związane jest ze zwiększeniem wynagrodzenia (w nomenklaturze służb – uposażenia). Zasadniczo jednak do zajęcia stanowiska kierowniczego w Straży Granicznej wystarczy ukończenie szkolenia kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej oraz posiadanie wykształcenia drugiego stopnia. Zakres przedmiotowy wspomnianego szkolenia w całości skupiony jest na rozwijaniu potencjału kompetencyjnego przyszłych kierowników i obejmuje następujące zagadnienia (na podstawie dokumentu wewnętrznego: program kursu Kadry Kierowniczej i Dowódczej w Straży Granicznej):

- Kierowanie w organizacji
- Przywództwo
- Style kierowania ludźmi
- Planowanie jako funkcja kierowania
- Organizowanie jako funkcja kierowania
- Rodzaje struktur organizacyjnych
- Motywowanie i skuteczne stosowanie bodźców motywacyjnych
- Kontrola jako funkcja kierowania
- Proces podejmowania decyzji
- Organizacja pracy własnej kierownika

- Praca zespołowa
- Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Zarządzanie sobą
- Kultura menedżerska
- Komunikacja interpersonalna
- Zarządzanie konfliktem
- Techniki asertywności w kierowaniu ludźmi
- Elementy prowadzenia negocjacji
- Teoria stresu psychologicznego i mechanizmy radzenia sobie ze stresem
- Problematyka wypalenia zawodowego w służbie
- Odpowiedzialność dyscyplinarna i karna funkcjonariuszy SG
- Postępowanie administracyjne
- Problematyka praw człowieka i równego traktowania
- Zwalczanie i przeciwdziałanie korupcji w Straży Granicznej
- Diagnozowanie zagrożeń korupcyjnych i nieprawidłowości w służbie/pracy

Jak wynika z powyższego zestawienia, program szkolenia zawiera pewne treści odnoszące się do przywództwa i przewodzenia, jednakże nacisk tego materiału został skierowany na aspekty teoretyczne przywództwa (tabela nr 9).

Tabela 9. Zakres tematyczny zagadnień dotyczących przywództwa w programie kursu kadry kierowniczej i Dowódczej w Straży Granicznej

Cele szczegółowe	Liczba jednostek dydaktycznych	Treści (zagadnienia)	Sugerowany sposób realizacji (metody)
Słuchacz: *1. Wyjaśnia pojęcie przywództwa* *2. Określa cechy skutecznego przywódcy*	*3*	*1. Pojęcie przywództwa* *2. Cechy skutecznego przywódcy* *3. Powody skłaniające ludzi do pracy* *4. Prawa przywództwa*	*wykład* *dyskusja moderowana* *ćwiczenie*

Źródło: Dokument wewnętrzny Straży Granicznej – Program kursu kadry kierowniczej i dowódczej w Straży Granicznej.

Należy zwrócić uwagę, że zarówno czas realizacji tematu (kilka godzin lekcyjnych), jak i forma ich przekazywania słuchaczom (wykład, ćwiczenie), są niewystarczające, aby mówić o skutecznym rozwijaniu tych kompetencji u przyszłych kierowników. W obu przypadkach oczekuje się od słuchaczy, aby po ukończeniu szkolenia potrafili „wyjaśnić" pojęcia, „omawiali" umiejętności i cechy liderów, czy przedstawiali podstawowe teorie w dziedzinie

przywództwa. Celem nie jest zatem wykształcanie postaw i doskonalenie praktycznych umiejętności w tej dziedzinie.

Marginalizacja kwestii doskonalenia kompetencji przywódczych w procesie doskonalenia zawodowego znajduje także swój wyraz w wypowiedziach samych funkcjonariuszy.

> (SG.K.3) *Na tym kursie kadry kierowniczej, co przyszedłem, to przez dwa tygodnie uczyli nas, w zasadzie, jak kierować zespołem. Chodziło to bardziej o to, jak organizować pracę, jak zdefiniować zadania i jak je egzekwować. Był taki krótki blok poświęcony przywództwu, ale to było tak krótkie i takie nijakie, że ja nic z tego nie pamiętam.*

Funkcjonariusze wskazują, że zarówno podczas podstawowego kursu kadry kierowniczej Straży Granicznej, jak i szkolenia oficerskiego, poruszonych było wiele zagadnień związanych z kierowaniem, w szczególności z jego aspektami technicznymi. Jednocześnie zarzucają wysoki poziom teoretyczności podejmowanych zagadnień, jak i nieefektywność form prowadzonych zajęć, które realizowane były najczęściej poprzez wykład i naukę z drukowanych materiałów oraz przytaczanie akademickich definicji związanych z kierowaniem.

> (SG.K.3) *W ogóle ten cały kurs* [oficerski] *to był taki bardzo teoretyczny. Ja bym się bardziej spodziewał, że na takich kursach to raczej powinny być zagadnienia praktyczne, tak żeby coś z tego kursu wynieść dla siebie, zapamiętać. A tutaj nic. Dostaliśmy materiały, z których mieliśmy się uczyć suchej teorii. Ale nic szczególnie istotnego o tym przewodzeniu nie było. Zresztą kto miałby nas tego uczyć, jak tam uczyli wykładowcy, którzy prawdopodobnie nigdy nie mieli nic wspólnego z faktycznym zarządzaniem ludźmi.*

W ocenie funkcjonariuszy kursy i szkolenia prowadzone w takiej formie nie przyniosły spodziewanych efektów w zakresie rozwoju kompetencyjnego, a w szczególności z obszaru umiejętności społecznych.

> (SG.K.3) *Owszem, można coś z tego było wyciągnąć dla siebie, jeżeli ktoś chciał. Ale zasadniczo ten kurs* [oficerski] *to tak niewiele wniósł do mojej wiedzy, takiej praktycznej.*
>
> (SG.K.7) *Jak się uczestniczy w szkoleniach w takiej formie, takiej teoretycznej, to myślę, że tych umiejętności przywódczych, o których mówiłem wcześniej, raczej nie*

da się nauczyć. Bo, że niby z materiałów drukowanych i z rozwiązywania testów mam być liderem? No chyba nie!

Niektórzy rozmówcy wskazywali na *stratę czasu*, który poświęcić musieli na udział w tym przedsięwzięciu szkoleniowym. Argumentowali to rozłąką z rodziną czy absencją w służbie. Z powyższych wypowiedzi wynika zatem, że szkolenia, które z założenia miały rozwijać potencjał przyszłych kierowników, w istocie nie realizują swojego zadania. Zarzuty te dotyczą ilości czasu, jaki dedykowany jest na rozwój kompetencyjny funkcjonariuszy, metod (narzędzi) wykorzystywanych w tym procesie, ale także dopasowania treści do rzeczywistych, stale zmieniających się potrzeb.

Kursy doskonalące

Niezależnie od wymienionych wyżej szkoleń w służbach realizowane są także inne przedsięwzięcia związane z doskonaleniem zawodowym. Ośrodki szkolenia oferują znaczną ilość szkoleń i kursów, których większość ukierunkowanych jest przede wszystkim na rozwój wiedzy zawodowej i umiejętność realizowania wewnętrznych procedur. Obszar kompetencji kierowniczych i przywódczych wydaje się być nadal pomijany.

(SG.K.2) *Są u nas szkolenia dla kadry kierowniczej. Ale tam ogólnie tylko, nie mówią o tym, jak rozmawiać z funkcjonariuszami, tylko ewentualnie różne przepisy wskazują, co my możemy jako kierownictwo zrobić jeśli chodzi o papierologię czy tam o stanowiska, opinie, w tym kierunku. A jeśli chodzi o pracę i relacje z podwładnymi, to nie, to nie szkolą. No są szkolenia dla kadry kierowniczej, zarządzanie tam siłami, ale to prędzej idzie w kierunku tam przepisów.*

Niektórzy rozmówcy wskazują, że zdarzyło im się uczestniczyć w różnych kursach, które, sugerując się nazwą, np. *coaching jako narzędzie wspierające pracę kierownika* czy *trening rozwoju umiejętności społecznych*, miały rozwijać ich określone umiejętności. Jednak jak przyznają, szkoleń tych jest niezwykle mało oraz nie są one dostosowane do potrzeb odbiorców.

(SG.K.3) [Ukończyłem] *też taki kurs umiejętności społecznych, ale on nie był skierowany tylko i wyłącznie do kierowników. Przeciwnie, on był bardziej skierowany do ludzi takich wykonawczych, aby potrafili się dogadywać wzajemnie ze sobą. Nie przechodziłem żadnych innych szkoleń z tego zakresu. Nikt mnie nie uczył, jak być dobrym kierownikiem.*

(SG.K.6) *Ja na tyle lat pracy nigdy nie uczestniczyłem w żadnym kursie, który miałby mnie jakoś rozwijać osobowościowo. Owszem, są jakieś szkolenia z coachingu czy coś, ale ta tematyka jakoś w ogóle nie przystaje do naszych realiów. Ponoć uczą, jak pracować z ludźmi, ale weź to później wykorzystaj w praktyce. Nie da rady. To trzeba byłoby całą firmę zmienić, bo może ta idea nie jest taka zła, ale tutaj u nas niemożliwa do zrealizowania.*

(SG.K.4) *Z tego, co kojarzę, w perspektywie 8 lat to chyba ze 4 szkolenia miałem, które w jakiś sposób były ukierunkowane na wpływanie na relacje interpersonalne, kierowanie zespołami. To tak to ze 4 szkolenia. Nie wydaje mi się, że jest to zbyt dużo.*

(SG.K.8) *W straży to nie ma takich szkoleń dla najniższych kierowników, raczej dla wyższych są organizowane chyba. Obowiązkowy jest ten kurs kadry, a jak ktoś ma szczęście albo plecy to na oficerkę pojedzie, ale tak poza tym to ciężko o te szkolenia. A ja uważam, że jakby chcieć wymagać od kierowników umiejętnego postępowania z ludźmi, to jednak powinni też tego uczyć cokolwiek. Jedno szkolenie na 15 lat z takiego zakresu to chyba trochę za mało.*

Wypowiedzi funkcjonariuszy wskazują, że o ile formacja planuje inicjatywy szkoleniowe w zakresie rozwoju osobistego, to jednak ich dostępność dla kadry kierowniczej, najniższego szczebla jest dość ograniczona. W jaki sposób zatem kierownicy liniowi w badanej formacji rozwijają swoje kompetencje przywódcze pomimo tak istotnych ograniczeń metodologicznych? Wypowiedzi liderów sugerują, że podstawą rozwoju jest w tym przypadku odpowiednia postawa, nastawienie do uczestnictwa w szkoleniu. Niektórzy z nich określali to *samodoskonaleniem poprzez szkolenia*.

(SG.K.4) *Jak tylko mam możliwość pojechać gdzieś jakiekolwiek szkolenie, to jadę. Nieważne czy to Excel, czy pierwsza pomoc czy cokolwiek innego. Ważne dla mnie jest to, że na szkoleniu mogę się nauczyć czegoś nowego, dzięki czemu być może będę sprawniej robił swoją robotę. A nawet jeżeli to nie jest szkolenie konkretnie z mojej działki, to mam szerszą wiedzę i tak trochę bardziej ogólnie się rozwijam. (...) Inną kwestią, może nawet ważniejszą jest to, że na szkoleniach spotykam ludzi, z którymi mogę wymienić doświadczenia. Zdarza się, że oni mają inny sposób rozwiązania problemów, które mamy u nas. Uważam, że to bardzo ważne dla własnego rozwoju, taka rozmowa z innymi na szkoleniach.*

Aby jednak osiągnąć skutek doskonalący, uczestnik powinien wykazywać się postawą otwartości na nowe doświadczenia i nową wiedzę, być nastawiony na samodoskonalenie. Nawet jeśli szkolenia, w których ma uczestniczyć na pozór nie dotyczą kwestii bezpośrednio związanych z rozwijaniem kompetencji kierowniczych.

> (SG.K.2) *Dostępność tych szkoleń jest różna u nas w zależności od placówki czy stanowiska. Ale to też zależy od ludzi, bo też nie zawsze chcą jechać. Ja mam tak, że jak się nadarza jakaś okazja na szkolenie, to jadę. Muszę sobie zorganizować to jakoś w robocie, ale jadę i korzystam. To też możliwość przewietrzenia głowy od codziennej roboty.*

Zorientowanie na rozwój, aktywna postawa oraz *otwarta głowa* są według kierowników podstawą doskonalenia kompetencyjnego.

> (SG.K.4) *(...) te kursy może trochę pomagają, bo pozwalają rozszerzyć twoje spojrzenie, twoje horyzonty. I ten zestaw kompetencji z biegiem czasu ewoluuje.*

Wprawdzie uczestnictwo w różnych formach szkoleń nie rozwinie bezpośrednio kompetencji społecznych, umożliwia natomiast zdobycie wiedzy ogólnej i specjalistycznej, sprzyja doskonaleniu poprzez doświadczenie oraz *poszerza horyzonty* (SG.K.4), co ułatwiać ma przyjmowanie *różnych perspektyw* (SG.K.4) w poszukiwaniu rozwiązania problemu służbowego. Co ważne, wartością dodaną szkoleń jest nie tylko poszerzanie ogólnej wiedzy, dzięki której możliwe jest w przyszłości odnajdywanie zależności pomiędzy zjawiskami i wysnuwanie na tej podstawie wniosków. Istotne są tu także, co zauważyli niektórzy rozmówcy, interakcje z innymi uczestnikami szkolenia, wymiana doświadczeń, dzięki którym liderzy mogą uczyć się od siebie nawzajem. Staje się to niekiedy także dobrą okazją do uzyskania informacji zwrotnej lub też wsparcia w rozwiązaniu własnego problemu. Rozmówcy wskazywali, że największą wartość miały dla nich „luźne" spotkania poza godzinami zajęć, podczas których mogli swobodnie wymieniać się doświadczeniami i spostrzeżeniami w zakresie rozwiązywania bardziej złożonych problemów.

> (SG.K.1) *No i chyba każdy kurs, gdzie tam nie jesteś, to jakoś w tym w pewien sposób kształci, w jakimś temacie. To samo rozwija też cechy. Bo jak jestem na kursie, to przekładam to już tam na moje podwórko zawsze, tak? Jeżeli ja jakąś wiedzę posiądę, to już się zastanawiam, jak to przekazać mojej grupie. W jaki sposób ja jako kierownik mogę to zrobić.*

(SG.K.6) *Rozwijanie tych kompetencji też przychodzi samo. Bo to wiadomo, tego się nie można nauczyć, tego przywództwa. Na żadnym kursie. Można się ewentualnie tylko czegoś ciekawego dowiedzieć, z kimś porozmawiać.*

Całokształt inicjatyw formalnego doskonalenia zawodowego podejmowanych przez Straż Graniczną zasadniczo nie jest w stanie bezpośrednio wspierać kierowników w ich rozwoju osobistym. Jednak, jak wynika z wypowiedzi funkcjonariuszy, uczestnictwo w kursach czy szkoleniach resortowych umożliwia wymianę doświadczeń i poszerzenie sieci kontaktów, dzięki którym mogą sprawniej rozwiązywać własne problemy organizacyjne – co stanowi dodatkową i praktyczną wartość dla uczestników szkoleń.

6.4.4. Mentoring, coaching i czerpanie wzorców postępowania

Rozwój funkcjonariuszy poprzez wykorzystanie narzędzi mentoringu i coachingu praktycznie nie ma miejsca w Straży Granicznej. Dobre praktyki w formacji w pewnym sensie wspierają proces „opieki" starszych funkcjonariuszy nad młodszymi kolegami, ale dotyczą one zasadniczo początkowego okresu służby (adaptacji zawodowej) i nie są one skodyfikowane w przepisach formacji.

(SG.K.4) *Trudno powiedzieć tutaj akurat w naszym przypadku o jakimś wsparciu czy doradzaniu. Wydaje mi się, że jestem raczej pozostawiony sam sobie. To jednak na mnie spoczywa ciężar tej odpowiedzialności za zespół. (...) Sam osobiście się jeszcze z takim czymś nie spotkałem, żeby mój przełożony przyszedł i powiedział: „zrób tak i tak, bo ja mam w tym doświadczenie". Raczej wszystko w tym przypadku spoczywa tylko i wyłącznie na mojej osobie. To ja jestem odpowiedzialny za to, żeby znaleźć rozwiązanie i przedstawić je wyższemu przełożonemu, no bo on tego oczekuje.*

(SG.K.9) *Wsparcie od przełożonych? Większość wyższego kierownictwa zainteresowana jest wynikami i utrzymaniem się na stołku. Oczekują, że to ja jako kierownik będę umiał sobie poradzić, w końcu dostałem awans* [mianowanie na stanowisko]. *Ja słyszałem od kolegów, że zdarzają się wyżsi kierownicy, którzy potrafią porozmawiać, wesprzeć albo doradzić. Zazdroszczę, ja nie mam takich doświadczeń.*

Rozmówcy zwracają uwagę, że nie otrzymują żadnego wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych. Co istotne, podkreślają także, że ich zwierzchnicy – kierownicy średniego

i wyższego szczebla, w wielu przypadkach raczej nie stanowią dla nich autorytetu, w związku z czym nie traktowaliby – mimo wszystko – otrzymanych od nich rad jako wartościowych dla własnego rozwoju.

> (SG.K.7) *Widzisz, z jednej strony często brakuje takiego wsparcia, podpowiedzenia jak coś zrobić, czy to o zadania czy też może o pracę z ludźmi. Ale ja widzę, jak często oni* [wyżsi przełożeni] *postępują z nami, ich podwładnymi, to ja nie chcę być taki jak oni. Miałem kiedyś takiego komendanta na placówce, to nikt do niego szacunku nie miał, bo on też do nikogo nie miał i szacunku i jakiejś nawet takiej kultury oficerskiej. To dla mnie nie są przykłady do naśladowania, a ja wolę robić po swojemu jak czuję, że powinienem robić.*

Liderzy dostrzegają jednocześnie potrzebę, aby wobec swoich podwładnych stosować inne wzorce zachowań, nie powielać tych, których sami doświadczyli od swoich przełożonych, a które oceniają negatywnie. Jest to wyrazem poczucia odpowiedzialności za podległych funkcjonariuszy i wchodzenia niejako w role nauczyciela i opiekuna.

> (SG.K.3) *Ja sam mam też takich kierowników, no niestety tutaj jest problem z podejmowaniem decyzji i mnie osobiście też to bardzo denerwuje. Więc staram się nie być taki sam jak oni. Miałem kilku fajnych kierowników kiedyś i myślę, że mógłbym z nich brać spokojnie przykład. Ja wiem, że skoro samemu mi się dobrze z nimi pracowało kiedyś, to myślę, że moim ludziom też ze mną się będzie dobrze pracowało, jeżeli będę stosował podobne metody.*

Liderzy samodzielnie zatem poszukują możliwie najlepszych sposobów postępowania wobec swoich podwładnych. Inspiracje czerpią z różnych źródeł: ukończonych studiów czy dotychczasowych doświadczeń z pracy z innymi przełożonymi, których zapamiętali jako godnych naśladowania.

> (SG.K.7) *Pamiętam, jak przychodziłem tu do straży na placówkę i miałem takiego kierownika, o którym mogę powiedzieć „właściwy człowiek na właściwym stanowisku". Może nie był do końca ekspertem w naszej działce, ale miał takie podejście do nas i tak potrafił wszystko załatwić i rozwiązać problem. I do wszystkiego podchodził na luzie. Wtedy mi to naprawdę imponowało.*

> (SG.K.9) *Zanim przyszedłem do służby, na studiach, mieliśmy zajęcia z psychologii. Początkowo mnie to nie interesowało, ale mieliśmy taką fajną doktorantkę, która na ćwiczeniach potrafiła tak zainteresować tematem, że do tej pory uważam te*

zajęcia jako jedne z najlepszych. (...) opowiadała m. in. o budowaniu relacji, zachowaniach ludzkich czy motywacji. Sporo wyniosłem z tych zajęć i przełożyć mogłem na grunt prywatny. No i na służbowy.

(SG.K.6) *To doświadczenie, to przychodzi samo. Przede wszystkim dobre wzory też z początków kariery.*

Czerpanie wzorców postępowania od obecnych czy przeszłych przełożonych, uznanych za liderów, i naśladowanie ich, jest chyba najczęściej stosowaną metodą samodoskonalenia w formacji.

(SG.K.2) *Mając już pewien bagaż doświadczenia w kierowaniu czy też w ogóle w relacjach personalnych z ludźmi, to ja na przykład staram się poznać ich oczekiwania względem pracy czy względem mnie. Bo ja takie kiedyś też miałem, to na podstawie tego doskonalę się. Wchodząc poniekąd czasami w rolę podwładnych mi osób. Na przykład mówiąc do nich, staram się zrozumieć to, jakie oni mają oczekiwania do mnie i jak mogą mnie odbierać. (...) Tak robił kiedyś mój przełożony wobec nas i ja to teraz stosuję wobec swoich ludzi.*

Niemal każdy pytany kierownik twierdził, że przynajmniej raz spotkał się w swojej karierze zawodowej z godnym naśladowania liderem. Przełożeni ci wywierali na nich wówczas na tyle pozytywne, motywujące wrażenie, że nawet po wielu latach rozmówcy potrafią wskazać, które zachowania są przez nich powielone i stosowane wobec podwładnych.

6.4.5. Informacja zwrotna

System oceny funkcjonariuszy

Jak wspomniałem we wcześniejszej części pracy, w Straży Granicznej funkcjonuje formalny system oceny pracowników i funkcjonariuszy. System ten jednak nie ma charakteru oceniania rozwojowego, tj. nie ocenia się funkcjonariusza pod kątem potencjału do rozwoju, posiadanej wiedzy czy specjalistycznych umiejętności. Ocena taka mogłaby stanowić wartościowe źródło informacji zwrotnej o sposobie realizacji zadań, co mogłoby stanowić czynnik motywacyjny do samodoskonalenia. W praktyce jednak system oceny służy jedynie do oszacowania, na ile kierownik (czy jakikolwiek inny funkcjonariusz) spełnia wymagania zajmowanego stanowiska.

(SG.K.5) *Jest u nas taki system oceny funkcjonariuszy, takie opiniowanie okresowe. I tam mój przełożony opisuje, w jakim stopniu ja tam spełniam te wymagania – czy*

poniżej oczekiwań, czy powyżej. Jeżeli to się trzyma gdzieś tam w normie, tak koło 4, to z tym się nic nie dzieje dalej. Jak wyżej, to też nic się nie dzieje. Ale jak jest niżej, to wtedy mogą ci urwać trochę z dodatku służbowego albo wstrzymać awans. Oczywiście można się od tego odwołać, ale komu się chce kopać z koniem. Jak dla mnie to ta opinia to niczego nie wnosi specjalnego. Góra[32] *to później tylko wykorzystuje jako argument, jak nie chcą dać dodatku albo coś.*

System opiniowania funkcjonariuszy, o ile stanowi formalne narzędzie oceny dla wyższych przełożonych, nie wspiera funkcjonariuszy w ich doskonaleniu. Brakuje bowiem informacji (czy raczej dwukierunkowej komunikacji) dotyczącej celu, przebiegu i skutków tej oceny. Ponieważ realizowana jest ona odgórnie, zwykle bez zaangażowania samych zainteresowanych, funkcjonariusze przyjmują postawę na swój sposób defensywną wobec samego procesu oceny. Zaprzeczają jej wynikom, kiedy ocena nie jest dla nich zadowalająca. Również w nieformalnym procesie komunikacji kierownicy raczej nie zabiegają o pozyskanie informacji zwrotnej ze strony swoich bezpośrednich przełożonych, głównie dlatego, że w większości przypadków nie stanowią dla nich autorytetu.

Informacja zwrotna od współpracowników i podwładnych

Z drugiej jednak strony potrzeba uzyskania informacji zwrotnej wydaje się niezbędna w procesie samodoskonalenia. Liderzy uzyskują ją zatem z innych źródeł – od współpracowników, których darzą zaufaniem, lub też samych podwładnych.

(SG.K.3) *Ze swoimi kolegami z czasem wymieniamy się spostrzeżeniami, w końcu wszyscy jedziemy na tym samym wózku. Jesteśmy na tym samym poziomie, więc problemy mamy podobne. Więc czasem wymieniamy się swoimi spostrzeżeniami co do tego, jak należałoby pracować, jak postępować z ludźmi też. Tutaj każdy każdego zna. Więc czasem dobrze uzyskać taką radę od kolegi, bo niekiedy ja sam niektórych rzeczy nie zauważę. Ja mam taki zespół, że ludzie i tak mi powiedzą, jeżeli coś będzie nie tak, tak mi się wydaje. Ale od kolegów czasami dostaje też jakąś informację, nie jest to żadna porada tylko raczej taka informacja w luźnej rozmowie.*

Kierownicy uznają za wartościowe tylko te informacje zwrotne, które uzyskują od ludzi wystarczająco dobrze poinformowanych o ich sytuacji (zbliżone problemy służbowe mogą być tego przykładem), wyznających podobny system wartości i których darzą zaufaniem.

[32] Kierownictwo wyższego szczebla.

(SG.K.1) *Ja zwracam uwagę jak moi ludzie zachowują się przy mnie i co mówią o mnie. Interesuje mnie jaką mają opinię na temat mojego sposobu postępowania z nimi, jak tu kierownikuję. Może nie zawsze, nie wszyscy mi mówią o tym wprost, ale to da się wyczytać między wierszami. Są też tacy, których znam dłużej, to oni bez większej krępacji mówią co jest nie tak. I wtedy siadamy i gadamy.*

Uzyskanie informacji zwrotnej od podwładnych wymaga jednak od kierowników dużo większej dozy otwartości na krytykę niż miałoby to miejsce w przypadku kolegów równych stanowiskiem. Podejście to wymaga dodatkowo elastyczności myślenia oraz uprzedniego wykreowania atmosfery otwartości i zaufania, bez której wyrażenie konstruktywnej krytyki ze strony podwładnych nie byłoby możliwe. Zdarza się także, że podwładni niekiedy wyrażają swoje uwagi w formie zarzutów, które przełożony powinien odpowiednio zinterpretować, nie traktując ich jako wyraz ataku na swoją osobę. Aspekt udzielania informacji zwrotnej swoim kierownikom doceniają także sami podwładni.

(SG.F.6) *Myślę, że większość tych pozytywnych cech charakteru to (...) można też nad tym pracować i rozwijać. No szkolenia to nie wiem, czy pomogą, ale po prostu mogą pracować nad tym. Tylko żeby kierownik pracował nad czymś takim to mu trzeba powiedzieć, bo nie zawsze wszyscy o tym wiedzą, co należy rozwijać.*

Konsultacje z osobami spoza organizacji

Niektórzy kierownicy w poszukiwaniu informacji zwrotnej i wzorców prawidłowego postępowania wychodzą poza granice własnej organizacji.

(SG.K.2) *Tak są tu osoby, z których mogę zaczerpnąć coś dla własnej osoby, potrzeb swoich. Są też osoby, z którymi rozmawiam. Są to głównie osoby spoza naszej instytucji, nie są to osoby, które pracują w branży mundurowej. Oni mi pozwalają spojrzeć na naszą strukturę zhierarchizowaną z perspektywy osób, które z mundurem nigdy nie miały nic wspólnego. I czasami takie rozmowy z nimi pozwalają spojrzeć na naszą instytucję z zupełnie innej perspektywy. I być może, że część z tych rzeczy też mogę tutaj zaimplementować. Jedną z takich rzeczy może być na przykład postępowanie z ludźmi. Większość ludzi, z którymi rozmawiam, to są osoby, które mają własne firmy, zatrudniają też ludzi do pracy. Czy ja jestem kierownikiem, czy oni są właścicielami firmy, to każdy musi patrzeć przez pryzmat swoich oczekiwań i zadań, które na nich spoczywają. I tutaj tak naprawdę nie ma żadnych rozbieżności.*

Takie przyjęcie „innej perspektywy" i informacja od osób niezaangażowanych w organizację hierarchiczną wydaje się być wartościowym źródłem informacji zwrotnej i pomysłów na rozwiązanie służbowych problemów. Kierownicy, którzy od wielu lat zaangażowani są tylko w sprawy służbowe, wydają się nabierać nawyku myślenia szablonowego, co niekiedy stanowi poważne ograniczenie w rozwiązywaniu bardziej złożonych problemów. Konsultacje z osobami spoza środowiska służbowego albo po prostu spoza własnej formacji, dają możliwość spojrzenia na nie z innej perspektywy. Z tego też powodu, w Straży Granicznej, obiecujące w zakresie doskonalenia wydają się aktywności związane z wymianą funkcjonariuszy pomiędzy służbami do innych krajów (np. kilkudniowe wizyty studyjne, realizowane przez Agencję Cepol czy Frontex). Niektórzy rozmówcy wskazali, że byłaby to dla nich dobra okazja do wymiany doświadczeń, konsultacji i czerpania dobrych praktyk. Przyznają jednocześnie, iż ze względu na wymóg dobrej znajomości języka obcego, raczej nie podejmują udziału w tych aktywnościach.

6.4.6. Doświadczenie poprzez sytuacje służbowe

Struktura awansów – ścieżka rozwoju zawodowego

O ile zdobywanie wiedzy teoretycznej odbywać może się poprzez uczestnictwo w dedykowanych kursach i szkoleniach tematycznych, o tyle doświadczenie zawodowe zdobywane może być jedynie przez wieloletnią praktykę zawodową na różnych stanowiskach. Dobrze zaplanowana i dopasowana do potrzeb funkcjonariuszy ścieżka rozwoju zawodowego, realizowana przykładowo poprzez system awansów w stopniu i stanowisku, wspiera rozwój liderów oraz daje im motywację do dalszej nauki.

> (SG.K.2) *Wszystko przychodzi z wiekiem i doświadczeniem. Na pewno nikt nie jest od razu mistrzem w swojej dziedzinie. To dotyczy doświadczenia zawodowego, tego jak sprawnie wykonuje się zadania, ale także tego jakim się jest jako kierownik. W moim przypadku to już jest parę lat w tej firmie na różnych stanowiskach, od kaprala, potem jako chorąży. To już się można wielu rzeczy nauczyć w takim czasie. Kierownikowania z czasem także.*

Wypowiedzi funkcjonariuszy wskazują, że zdobywanie praktycznego doświadczenia w działaniu i szerokiej wiedzy z wielu dziedzin – wskazane wcześniej jako jedne z ważniejszych kompetencji przywódczych – wynika przede wszystkim z możliwości awansu

na wyższe stanowiska. Wraz z kolejnymi awansami pionowymi zwiększa się zakres zadań, ale także zakres sprawowanej władzy i odpowiedzialności.

> (SG.K.7) *Nie da się chyba lepiej uczyć danej roboty jak poprzez praktykę i doświadczenie. Ja z biegiem lat kilkukrotnie zmieniałem komórki i awansowałem na kolejne stanowiska. Czasem z własnej chęci a czasem wskutek reorganizacji albo zmiany stanowisk. Ale zasadniczo wyszło mi to na dobre, choć na każdym nowym stanowisku trzeba było się uczyć nowych rzeczy. (...) Miałem też kontakt z innymi ludźmi, więc od nich też się uczyłem.*

Nie bez znaczenia dla rozwoju zawodowego pozostaje także kwestia awansu poziomego – często wymienianego przez funkcjonariuszy jako element zdobywania doświadczenia. Przenoszenie się, pomiędzy komórkami różnych obszarów działalności organizacji, pozwala nie tylko zdobywać szerszą wiedzę na temat funkcjonowania całej formacji, ale umożliwia również rozwój umiejętności społecznych, poprzez interakcję z nowymi pracownikami i przełożonymi oraz pogłębianie relacji roboczych. Te natomiast ułatwiają wymianę informacji w przyszłości.

> (SG.K.5) *Myślę, że to przede wszystkim doświadczenie też tutaj ma znaczenie. Ja w swojej karierze zawodowej przeszedłem przez wszystkie szczeble, przez wszystkie stopnie. Od szeregowca. Pracowałem w różnych komórkach i z różnymi ludźmi. I wydaje mi się, że to też od nich trochę łapałem takich pewnych zachowań, zwłaszcza od swoich kierowników.*

Istotnym ograniczeniem wykorzystania tego narzędzia rozwojowego w warunkach badanej formacji okazuje się w wielu przypadkach zbyt płaska struktura niektórych jednostek, która utrudnia awanse. W takiej sytuacji funkcjonariusze wskazują na tzw. „szklany sufit", co w praktyce oznacza, zablokowanie możliwości dalszego rozwoju zawodowego i poszukiwania tej możliwości w innych jednostkach organizacyjnych bądź całkowitej zmiany formacji.

Delegowanie odpowiedzialności

Wraz ze wzrostem wiedzy i doświadczenia zawodowego wobec funkcjonariuszy stosuje się kolejne formy doskonalenia, np. delegowanie niektórych uprawnień przełożonego oraz uprawnienie do zastępowania go podczas nieobecności.

> (SG.K.9) *Jako młody funkcjonariusz, ale najstarszy wiekiem często dostawałem takie bardziej odpowiedzialne zadania, niż młodzi, dwudziesto-paro letni. Wtedy też po jakimś czasie chodziłem zamiast mojego kierownika na odprawy*

z komendantem, albo organizowałem pracę innych w naszym zespole, jak jego nie było. W taki sposób mogłem powoli zobaczyć jak wygląda praca kierownika. Dzięki temu wiele się nauczyłem na przyszłość i jak dostałem po paru latach awans na kierownika, to nie było takiego rzucenia na głęboką wodę, bo miałem już, mogę powiedzieć, pewne doświadczenie.

Dzięki takim rozwiązaniom, doświadczeni funkcjonariusze na stanowiskach wykonawczych mogą sprawdzić się w roli kierownika zespołu. Natomiast przełożeni mogą ocenić predyspozycje i potencjał funkcjonariusza do zajęcia przez niego w przyszłości danego stanowiska. Podczas sprawowania zastępstwa czy wykonywania innych czynności, wykraczających poza przypisany do danego stanowiska zakres rutynowanych zadań, funkcjonariusze mają także okazję do mierzenia się z rzeczywistymi problemami organizacyjnymi.

(SG.K.6) *Mi w tej chwili przychodzi do głowy to, że przy każdym zetknięciu się z sytuacją problemową uczymy się nowych rzeczy, doświadczamy czegoś nowego. Jeśli ktoś nam wskaże kierunek, że dobrze abyśmy poszli w tę stronę, jest to prawidłowość jakaś, no to będziemy o tyle bogatsi w tę pozytywną wiedzę. Jeżeli nie będzie takiej osoby, która nam wskaże, że robimy dobrze, więc robimy tak, jak uważamy, a po jakimś czasie okaże się, że to jest źle. No to dojdziemy do takiego momentu, że się okaże, że zawsze coś jakoś robiłem i zawsze to było źle.*

W doskonaleniu liderów w tej formie, kwestią najważniejszą wydaje się jednak zapewnienie wyższych przełożonych o ich wsparciu. Nie chodzi tu o wskazywanie konkretnych rozwiązań danego problemu, a o stworzenie takich warunków, w których kierownicy w bezpiecznym środowisku nadzoru swoich przełożonych mogą eksperymentować z możliwościami dokonania wyboru właściwego rozwiązania, w tym także popełnienia błędów. Często występującym niedomaganiem tej metody, jak podkreślają funkcjonariusze, jest zwiększanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności na stanowiskach przy jednoczesnym utrzymywaniu na niezmienionym poziomie zarówno wynagrodzenia, jak i zakresu możliwości egzekwowania wydanych innym funkcjonariuszom poleceń.

(SG.F.4) *Ja to doceniam, że widzą we mnie potencjał. Mówią, że wskoczysz na jego* [obecnego kierownika] *miejsce. Dlatego często zastępuję swojego kierownika. Tylko że widzisz, dostaję więcej zadań, większa szansa, że zaliczę zmokę*[33]*, ale*

[33] Potocznie o poważnej pomyłce w realizacji zadań, niekiedy skutkującej sankcjami dyscyplinarnymi.

dodatku to już nie podniosą za to, że pełnię zastępstwo. A z ludźmi trzeba się niekiedy użerać, bo oni nie traktują mnie poważnie jak kierownika, tylko jak swojego kolegę[34]*, którego nie trzeba słuchać. A potem komendant wymaga ode mnie, żeby robota była zrobiona. To jest ciężkie, więc kiedy mogę, to odmawiam takiego zastępowania. Ale zwykle nie mogę* [odmówić] (śmiech).

Niektórzy funkcjonariusze wskazują, iż w ich formacjach niekiedy powoływana jest funkcja tzw. koordynatora. Sprawowanie tej funkcji związane jest z wydawaniem poleceń innym funkcjonariuszom – kolegom – i tym samym koordynowanie realizacji zadań. Ponieważ nie występuje tu podległość służbowa, jak ma to miejsce w przypadku funkcji formalnego kierownika i relacji podległości służbowej, egzekwowanie wydanych poleceń jest mocno ograniczone. Stanowić ma to istotny czynnik demotywujący w angażowaniu się w rozwój w takiej formie.

Rotacja na stanowiskach

Dynamizowanie procesu doskonalenia może być wspierane poprzez zaplanowane i zgodne z systemem rozwoju zawodowego rotowanie kierowników pomiędzy zespołami. Dzięki temu są oni w stanie poznać problemy wewnętrzne całej organizacji, a przez to także zmieniać postrzeganie swojego stanowiska. Rozmówcy wskazują, że w ich organizacjach występuje pewnego rodzaju system rotacji między stanowiskami:

(SG.K.6) *Do tej pory pracowałam w różnych miejscach, w różnych wydziałach w naszej firmie. I tam się nauczyłam wielu rzeczy takich merytorycznych, związanych z bieżącą pracą. Byłam tam po kilka lat i sama zdecydowałam, gdzie chce pójść dalej. To takie moje szczęście. Inni takiego szczęścia nie mają, idą tam, gdzie im po prostu każą. No niestety tak to u nas w firmie jest. Ja mam więcej szczęścia i przynajmniej do tej pory udaje mi się przenosić tam, gdzie chce w ramach jednej jednostki. Bądź kierownik mi proponuje, że mogę spróbować w innej działce. Dzięki temu mogę się uczyć nowych rzeczy i ja to lubię.*

Niestety sytuacje tego typu to rzadkość. Rotacje na stanowiskach częściej są wymuszane tzw. „potrzebą służby" i odczytywane przez to jako forma kary, a nie jako metoda ich doskonalenia.

[34] Interlokutor doprecyzował, iż miał na myśli funkcję koordynatora.

(SG.K.4) *A tak się bardzo często zdarza, ciągle nas zamieniają między stanowiskami. Tak jak z czołgami: dzisiaj czołg stoi tu, jutro czołg stoi tam (...) i takie mieszanie to nie wiem czemu ma służyć. Wydaje się, że jak siedzisz na swoim miejscu, ogarnąłeś swoją robotę to jesteś w tym dobry, bo znasz to od podszewki. A oni* [wyżsi przełożeni] *czasem to wezmą i tak namieszają, że się ciężko połapać czemu to ma służyć. I próbują z nas robić takich uniwersalnych żołnierzy.*

Metodę rotacji między stanowiskami w badanej organizacji można więc odczytywać dwojako. Z jednej strony, brak systemowego umocowania tej metody rozwojowej, doprowadza do sytuacji, iż w istocie odczytywana może być ona jako forma kary. W szczególności gdy nie jest w żaden sposób uzasadniona przez wyższe kierownictwo, nie przemawiają za tym żadne logiczne, z punktu widzenia funkcjonariuszy, argumenty. Z drugiej strony kierownictwo wyższego szczebla zdaje się także wykorzystywać rotację kierowników do rozwiązywania innych problemów organizacyjnych, jak choćby do łagodzenia konfliktów w zespołach. Jak wynika z treści wypowiedzi, łatwiej jest przenieść do innej komórki przełożonego, który technicznie rzecz biorąc *pełni funkcję* kierownika, niż funkcjonariusza zajmującego wyższe stanowisko wykonawcze w tej samej komórce. Sytuacja ta pogłębia jedynie przeświadczenie interlokutorów, że okresowa zmiana na stanowiskach to forma kary, a nie metoda, dzięki której mogą zdobywać doświadczenie.

6.4.7. Oczekiwania kierowników w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych

Liderzy w Straży Granicznej, opierając się na swoich doświadczeniach i obserwacjach „mundurowej" rzeczywistości, dostrzegają liczne niedomagania formalnego systemu doskonalenia kompetencyjnego. Podkreślają ich negatywne skutki nie tylko dla pojedynczych jednostek – kierowników, ale także szerzej, dla całej formacji. Są także świadomi licznych ograniczeń wynikających z charakteru organizacji hierarchicznej. Ponieważ jednak nie godzą się na taki stan rzeczy, podczas wywiadów wymieniali liczne możliwości wprowadzenia zmian w systemie doskonalenia, aby był on bardziej skuteczny. Taka postawa świadczyć może o tym, że liderzy nie są jedynie biernymi uczestnikami organizacji, a chcą aktywnie angażować się w proces zmian.

Niektórzy z rozmówców wyrażali swoje pomysły poprzez selekcję negatywną, tj. wskazywali rozwiązania stosowane obecnie w ich formacjach, które, według nich, z całą pewnością nie sprzyjają doskonaleniu. Inni natomiast wskazywali wprost swoje oczekiwania

wobec metod doskonalenia, określając je jako dobre praktyki możliwe do zaadoptowania w formacji.

Rekrutacja na stanowisko i ścieżka rozwoju zawodowego

Skuteczny proces doskonalenia kompetencji przywódczych powinien rozpoczynać się na jak najwcześniejszym etapie służby. Poprzedzony powinien być jednak właściwą rekrutacją na stanowisko kierownicze. Trafność selekcji polega w tym przypadku na doborze funkcjonariuszy „z potencjałem przywódczym" oraz umożliwienie im dalszego rozwoju zawodowego połączonego z adekwatnym wynagrodzeniem.

> (SG.K.5) *Bo u nas jest to taka ciągła pogoń za tymi kierownikami, chociaż sami wiedzą, że nie mają do tego predyspozycji albo tak naprawdę nie chcą brać odpowiedzialności za podejmowane decyzje. (...) tak na logikę to tacy wyżsi przełożeni powinni proponować stanowiska kierownicze osobom z pewnymi określonymi cechami, proponować* im *wtedy odpowiednie pieniądze, dać* im *możliwość, aby dowodziły. No i taki ktoś powinien też chcieć kierować. A są tacy ludzie, którzy mają predyspozycje, mają wiedzę tylko czasem są oni po prostu zblokowani. I zdarzają się takie sytuacje, że ci wyżsi przełożeni mianują sobie takiego kierownika, który nic nie ogarnia i dają mu „masz dowodzisz ludźmi", ale z drugiej strony taki kierownik tym wyższym nie zagraża. No wiadomo ludzie* [podwładni] *się wtedy wściekają. I tak to u nas funkcjonuje.*

Często występującym problemem jest mianowanie na stanowiska kierownicze funkcjonariuszy, którzy nie są zdolni podejmować odpowiedzialności, przypisanej do stanowiska. Taka postawa, w opinii funkcjonariuszy, wyrażana jest poprzez liczne i długotrwałe absencje kierowników po objęciu przez nich stanowiska, czy przyjmowanie przez nich postawy *mam ludzi od roboty* (SG.K.5), czyli zrzucanie na podwładnych całej odpowiedzialności za rozwiązanie problemu. W takiej sytuacji funkcjonariusze oczekują od wyższego kierownictwa przede wszystkim obiektywnej weryfikacji potencjalnych kandydatów pod względem umiejętności pracy z ludźmi, wiedzy i doświadczenia. Tym samym oczekują odrzucenia powszechnego w służbach podejścia *załatwiania stanowiska po znajomości* (SG.K.5), co niektórzy funkcjonariusze zarzucają wyższym przełożonym.

(SG.K.8) *Często to jest zgadywanka. Znam wielu tu u nas co spokojnie poradzili by sobie z zadaniami i z ludźmi, ale nie dadzą go na kierownika, bo garba nie ma. Albo uwali na wario*[35] *za jakąś pierdołę i jest zblokowany.*

Rozmówcy wskazują w takich przypadkach na potrzebę wyłaniania kierowników spośród funkcjonariuszy danego zespołu, najlepiej na podstawie ich rekomendacji dotyczącej kandydata – dobrze znanego kolegi z zespołu, znającego specyfikę pracy, co dodatkowo wpływać może na jego upełnomocnienie w tej funkcji. Takie rozwiązanie daje przynajmniej złudzenie otwartej ścieżki rozwoju dla funkcjonariuszy oraz wpływa na poczucie sprawstwa.

(SG.K.1) *W różnych jednostkach czy komórkach to różnie jest praktykowane. Czasem przyjdzie ktoś gdzieś z zewnątrz. Ale u nas od zawsze tak było, że komendanci jak już trzeba było obstawić stanowisko to starali się awansować osoby, które się cokolwiek dogadywały z ludźmi, miały tą umiejętność, no i mieli faktycznie duży staż i doświadczenie. Myślę, że to dobre rozwiązanie, bo ludzie widzą, że gdzieś z czasem te oczka przeskakują dalej. W większych jednostkach jest łatwiej bo i możliwości są większe. Małe jednostki, jak nasza, to tu jest niestety problem, bo rzadko ludzie się zmieniają. Ale sam pomysł awansu ludzi z zespołu uważam jest bardzo dobry.*

Kolejną ważną kwestią jest wyraźne zdefiniowanie i zakomunikowanie w organizacji systemu (ścieżki) rozwoju zawodowego. Przy czym powinien on obejmować wszystkich funkcjonariuszy formacji, nie tylko tych na stanowiskach kierowniczych, oraz dać poczucie możliwości przewidzenia swojej zawodowej przyszłości.

(SG.K.5) *U nas na przykład nie ma żadnej ścieżki rozwoju, wszystko jest takie zakłamane, zawyżone zarobki. Obiecuje się szybki awans i rozwój i taki kandydat przychodzi i jest rozczarowany. (...) Człowiek, który przychodzi do nas powinien mieć jasno sprecyzowaną ścieżkę rozwoju. Powinien wiedzieć, co tutaj może osiągnąć i wtedy ten człowiek dopasowuje się do tego, co tu się powinno robić.*

Istotne jest także, aby ścieżka rozwoju zawodowego przewidywała stały rozwój funkcjonariuszy z jednoczesnym założeniem, iż mogą oni potencjalnie w przyszłości objąć funkcję kierownika.

[35] Badanie psychofizjologiczne.

(SG.K.5) *Pracując na tych stanowiskach, na tych stołkach, to nie ma rozwoju. I w tej sytuacji trzeba czekać bardzo długo na awans. Czeka się, aż ktoś się zwolni, odejdzie albo umrze. I dopiero wtedy taki funkcjonariusz ma szansę wskoczyć na jego miejsce.*

Wobec tego system rozwoju powinien być skupiny na stałym doskonaleniu w jak najszerszym obszarze działalności organizacji, jeszcze przed mianowaniem na stanowisko kierownicze. Dzięki temu każdy funkcjonariusz stopniowo buduje nie tylko swoje doświadczenie, ale także rozwija świadomość funkcjonowania organizacji – atrybuty istotne nie tylko z punktu widzenia stanowiska kierowniczego.

(SG.K.8) *Proces wyszkolenia na lidera na pewno jest długotrwały, to się tak nie da w rok, nawet jak ktoś ma super predyspozycje. To wymaga doświadczenia, poznawania środowiska, ludzi, zadań. Według mnie trzeba byłoby zaczynać od najniższego stanowiska i stopniowo po szczeblach w górę na stanowiska kierownicze. Nie od razu. Bo to zaraz arogancja zaczyna przemawiać przez takiego kierownika i nie szanuje ludzi i pracy. I co gorsza nie ma też wiedzy ani doświadczenia, więc jak on może wspierać swoich ludzi. Taki był problem z ludźmi z wojska wiele lat temu. Przychodzili do nas jako oficerowie, ale zupełnie bez doświadczenia, a dawali ich od razu na kierowników, naczelników. I były problemy.*

Taka praktyka ma znaczenie dwojakie. Po pierwsze umożliwia zdobycie niezbędnego doświadczenia w kilku obszarach działalności, co daje możliwość spojrzenia na swoje przyszłe obowiązki z szerszej perspektywy i zrozumienia kontekstu organizacji. Po drugie przyszły kierownik ma możliwość poznania ludzi na najniższych stanowiskach – zna ich potrzeby, oczekiwania, codzienne problemy. Buduje to poczucie przynależności do zespołu oraz szacunek do poszczególnych jego członków i ich pracy.

W opinii rozmówców ścieżka rozwoju zawodowego powinna być także silnie połączona z systemem wynagradzania na stanowisku. W wypowiedziach dotyczących mianowania na stanowiska i rozwoju zawodowego bardzo często pojawiał się temat adekwatnego do stanowiska wynagrodzenia.

(SG.K.5) *No na pewno inna sytuacja jest w krajach, gdzie funkcjonariusze są dobrze opłacani, gdzie na kierownika wybiera się najstarszego, najbardziej doświadczonego funkcjonariusza, bo tam bardzo długo pracują na tych najniższych stanowiskach, a nawet czasami odchodzą na emeryturę z tego stanowiska. I taki funkcjonariusz nie goni za stanowiskiem kierowniczym, bo on i tak dobrze zarabia.*

[Gdyby wynagrodzenie było adekwatne do stanowiska] *wtedy ten wybór byłby taki lepszy, bierzemy człowieka na kierownika, który ma do tego predyspozycje, chce tego. Ale ten kierownik też wie, za co pracuje.*

W opinii funkcjonariuszy system wynagradzania nie jest dla nich dostatecznie motywujący. Chodzi tu nie tyle o wysokość samego uposażenia, ile zróżnicowanie go w zależności od zakresu odpowiedzialności na stanowisku, zakresu zadań itd.

Doskonalenie zawodowe

Liderzy wskazują, że nie bez znaczenia pozostaje także kwestia formalnego doskonalenia zawodowego, tj. szkoleń i kursów. Uczestnictwo w tego typu aktywnościach z założenia służy poszerzeniu wiedzy zawodowej z wielu dziedzin służby, jednakże nie jest to, i nie powinien być, jedyny cel. Rozmówcy wskazują, iż każdą aktywność dydaktyczną, z punktu widzenia doskonalenia kompetencyjnego, należy traktować jako przestrzeń do autorefleksji, a tym samym do samodoskonalenia.

(SG.K.1) *Szkolenia są ważne, bo dają nie możliwość nauczenia się czegoś nowego, odświeżenia kwestii. I to zarówno w kwestiach takich służbowych, ale także w zakresie kierowania, psychologii, nie wiem. Jest to na pewno dobra okazja, jeśli ktoś chce z tego skorzystać, do pomyślenia o swojej pracy, zastanowienia się. Nawet taka wymiana doświadczeń, na forum w grupie podczas zajęć ma rację bytu, bo wykładowca czy psycholog może coś poprawić albo powiedzieć „słuchaj, a spójrz na to w taki sposób". I jak ktoś chce zrozumieć to zrozumie.*

Proces doskonalenia w tej formie wynikać powinien, jak wskazałem wcześniej, z dobrze zaprojektowanej ścieżki rozwoju zawodowego każdego funkcjonariusza. Wobec tego wszelkie aktywności dydaktyczne, takie jak: szkolenia, kursy, warsztaty czy seminaria, nie powinny być przypadkowe, lecz dobrze zaplanowane i dopasowane do bieżących potrzeb funkcjonariuszy oraz uzależnione od etapu służby czy poziomu zajmowanego w strukturze stanowiska.

(SG.K.1) *Tak jak mówiłem wcześniej, to te szkolenia są ważne. Ale nie powinny obejmować tylko funkcjonariuszy wykonawczych czy tych niższych kierowników, ale wszystkich: naczelników, komendantów, na każdym szczeblu. Bo co z tego jak kierownik zespołu wie jak postępować ze swoimi ludźmi, jak wyższe kierownictwo blokuje wiele inicjatyw „nie bo nie", bo nie mogą się przestawić, że ci pod nimi też mają pomysły na pracę. Warto, żeby oni* [wyżsi przełożeni] *także otworzyli jakoś swoje głowy na zmianę.*

(SG.K.3) *Jeżeli chodzi o rolę kierownika, no to chyba taki kurs powinien być faktycznie robiony czy takie szkolenie przed objęciem stanowiska.*

Proces formalnego doskonalenia kompetencyjnego powinien obejmować zatem nie tylko obecnych kierowników, ale także funkcjonariuszy przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego. Jego istotą powinno być przede wszystkim podnoszenie świadomości roli, jaką każdy funkcjonariusz pełni w swojej organizacji, a także świadomości różnic funkcjonariuszy wynikających z odrębności postaw, zachowań czy osobowości. Kształtowanie świadomości tych aspektów może pozytywnie wpłynąć na dalsze zachowania wobec podwładnych.

(SG.K.4) *Ważne jest uważam, aby ludzie którzy zarządzali innymi ludźmi mieli świadomość tego, że każdy jest inny. Nie można wszystkich traktować jednakowo, bo każdy inaczej robi zadanie albo ma inne nastawienie do pracy. Więc takie kwestie raczej też trzeba uświadamiać, chociaż wydaje się to dość oczywiste. A jednak.*

(SG.K.3) *Na pewno człowieka trzeba uczyć pewnych takich zachowań społecznych i umiejętności dogadywania się z ludźmi. No i szacunku do nich. Szacunku i odpowiedzialności. To jest kwestia takiego uświadamiania im, przecież nikt tego nie nauczy na warsztacie, jak być odpowiedzialnym. To się po prostu ma albo się tego nie ma. Albo na przykład takiej świadomości, że ludzie są różni.*

Kolejnym celem szkoleń powinno być kształtowanie umiejętności komunikacyjnych. Kwestia ta odnosi się nie tylko do kierowników i ich relacji z podwładnymi, ale także do wszelkich innych relacji służbowych: ze współpracownikami czy przełożonymi.

(SG.K.2) *Jeżeli chodzi o szkolenia, to tutaj bardzo ważnym elementem jest sama komunikacja. Mówię o tej płaszczyźnie w relacji podwładny – kierownik grupy. Czy na tej płaszczyźnie, czy na płaszczyźnie z innymi ludźmi, z innymi kierownikami na równorzędnych stanowiskach, to forma komunikacji jest też bardzo istotna. No bo oni też mają wpływ na budowanie relacji między sobą. Szkolenia (…) powinny być ukierunkowane na sposób przekazywania informacji, nie wiem, jak to nazwać, można to nazwać kompetencjami miękkimi, bez drygu wojskowego.*

(SG.K.7) *Już co niektórzy mogliby się też nauczyć jakiegoś precyzyjnego stawiania zadania, bo potem nie wszyscy rozumieją co autor miał na myśli.*

Umiejętności komunikacyjne w tym rozumieniu dotyczą precyzyjnego wyrażania swoich oczekiwań, stawiania zadań i ich egzekwowania – co stanowi wręcz podstawę funkcji zarządzania/kierowania. Równie ważna jest jednak także forma ich wyrażania, tak jak zauważają rozmówcy „bez drygu wojskowego", czyli bez stosowania nakazowych form wydawania poleceń w stylu *masz to zrobić i koniec!* (SG.K.6). Dodatkowo umiejętności komunikacyjne odnoszą się do umiejętności społecznych, takich jak: wrażliwość społeczna, empatia, czy po prostu „bycie bardziej ludzkim" wobec podwładnych, dzięki którym kierownik postrzegany jest jako lider.

Aby osiągnąć te cele, do realizacji programów treningowych zaangażowani powinni być zarówno praktycy z obszaru zarządzania, jak i zewnętrzni psychologowie bądź trenerzy umiejętności społecznych znający jednocześnie problemy i realia służby. Prowadzący powinni przejawiać dodatkowo postawę otwartości i dialogu oraz dawać rękojmię zachowania tajemnicy.

> (SG.K.9) *Mamy przecież u nas psychologów, którzy prowadzą zajęcia z coachingu czy na oficerce. Może można byłoby ich wykorzystać, do prowadzenia szkoleń z tego tematu. To byłoby dobre, bo mają i swoją wiedzę psychologiczną i znają problemy służby. Więc mają nieco szerszy ogląd sytuacji, mogą spojrzeć z dwóch stron na doskonalenie tych umiejętności.*

Aby jednak aktywności te przyniosły praktyczne i zauważalne skutki dla funkcjonariuszy, powinny być realizowane w formule warsztatów, podczas których uczestnicy mieliby okazję do swobodnej dyskusji na temat własnych doświadczeń zawodowych czy wymiany poglądów i spostrzeżeń.

> *(SG.K.4) A jeżeli chodzi o szkolenia, to nie jestem pewien, czy szkolenia takie kilkudniowe są w stanie rozwijać liderów. One mogą co najwyżej uświadomić pewne kwestie lub przedstawić jakiś inny punkt widzenia. Ale wtedy to na takim szkoleniu potrzebne jest dyskusja, a nie wykład. Wtedy w ramach dyskusji ja mogę sobie z kimś porozmawiać, powymieniać doświadczenia i wtedy wiem, że na dany problem można spojrzeć z innej perspektywy. A szkolenie, taki wykład, to dla mnie nie ma większego znaczenia, tutaj się niczego nie nauczysz, jeżeli chodzi o zarządzanie. Co najwyżej nauczysz się regułek albo jakąś teorię. To u nas nie będzie miało zastosowania.*

Rozmówcy podkreślają istotę praktycznego wymiaru warsztatów, w maksymalnym stopniu pozbawionego elementów teoretycznych, takich jak definicje czy schematy. Znaczenie

mają tu aktywne metody prowadzenia zajęć, dzięki którym uczestnik może pogłębić wiedzę na temat procesów i relacji społecznych, wymieniać się pomysłami czy nawet spierać się w różnych kwestiach, broniąc swojego punktu widzenia. Mogą to być też inne metody, które służą wspieraniu rozwoju osobowości uczestników.

> (SG.K.7) *Zdecydowana większość tych szkoleń z zarządzania to była raczej sucha teoria. A tu przydałyby się warsztaty, bardziej praktyczne podejście do tematu. Bo z teorii to co najwyżej nauczysz się regułek i tak tego nie zapamiętasz.*

Warsztaty powinny być także realizowane poza miejscem stałego pełnienia służby, co umożliwiłoby niezakłócone codziennymi obowiązkami aktywne uczestnictwo.

> (SG.K.5) *Warsztaty, jeżeli już, to powinny być robione poza służbą. Bo jak jesteś w robocie, to ciągle po coś dzwonią, czegoś chcą. Tak jest na wszystkich szkoleniach, jeden dzień cię nie ma i już robota stoi. A tutaj chyba trzeba raczej skupienia jak myślę.*

Jeszcze jedną istotną cechą skutecznych warsztatów doskonalących jest ich powtarzalność. Niemal wszyscy kierownicy byli zgodni, co do tego, że rozwijanie wymienionych wcześniej kompetencji, nie jest możliwe w trakcie pojedynczego, kilkudniowego kursu.

> (SG.K.3) *Bo jeżeli chodzi o takie kompetencje przywódcze, o przewodzenie, to tego w pojedynczym kursie czy warsztacie nie da się wypracować, to człowiek musi mieć po prostu w sobie i ewentualnie to odkryć. (...) Jeżeli by chcieć przygotowywać ludzi do jakiejś roli w organizacji, na przykład do funkcji kierownika, to gdzieś drobnymi krokami na przestrzeni tych kilku lat służby.*

> (SG.K.4) *Wydaje mi się, że możemy określić komuś kierunek, aczkolwiek ten kurs nie może być zbyt krótki. Bo to nawet tak samo jak z nauką języka jakiegokolwiek, no wiadomo, że uczestnictwo w 10 szkoleniach nie nauczy kogoś pewnych zachowań, czy też nie nabędzie pewnych predyspozycji. Ale jeżeli powtarza się pewne czynności, to pojawiają się pewne nawyki. Na kursach to wydaje mi się, że te sprawy powinny być powtarzalne, które dobrze przygotowują tą osobę. To na pewno.*

Rozwój osobowości wymaga systematyczności i powtarzalności w stosowaniu metod aktywizacyjnych. Zatem warsztaty, które służyć miałyby tym celom, powinny być zdaniem

interlokutorów, realizowane możliwie jak najczęściej, na przykład w formie sesji coachingowych z zewnętrznym ekspertem.

Mentoring i coaching

Rozmówcy wskazali wcześniej, że ich przełożeni raczej nie prezentują wobec nich zachowań, które mogliby odczytywać jako mentoring czy coaching, nie są one także w żaden sposób sformalizowane w ich organizacjach. Pomimo tego oczekiwaliby, że ich przełożeni obejmą ich pewną formą opieki i wsparcia.

> (SG.K.5) *Jednak takiego ciała doradczego nam tu potrzeba czasami. Jeżeli sami nie jesteśmy czegoś pewni, to oczekujemy, że ktoś nas w tym utwierdzi. No nie żyjemy na pustyni, zawsze taka osoba się znajdzie. No ktoś przed nami też wykonywał zadania i zna pewnego rodzaju prawidłowości. I to dotyczy i roboty, i kierowania ludźmi, i wszystkiego.*

Rozmówcy przykładają dużą wagę do osobowości, reprezentowanych postaw i umiejętności swoich przełożonych. Wskazują, że mogliby się od nich uczyć, czerpać wzorce postępowania, pod warunkiem, że przełożeni ci stanowiliby dla nich autorytet.

> (SG.K.7) *Widzisz, w służbie nigdy nie wiesz co i jak się poukłada. Taki czasem głos rozsądku, podpowiedź to by się przydała z góry, jak postępować, jak rozwiązać problem. Ale jak mówiłem wcześniej, tu nie ma z kim pracować. Dają nam na kierowników różnych ludzi, którzy częściej skłócają ludzi niż ich jednoczą. To jak tu z nich brać przykład, jak im zaufać? Zdarzają się czasem jednostki wybitne, to aż się chce ich słuchać. Ale to nie wszędzie tacy są.*

Liderzy, mając zwierzchników, których także postrzegają jako liderów, gotowi są zaangażować się w osobistą relację z nimi, słuchać ich rad oraz ich naśladować. W ten sposób pozytywne wzorce zachowań są przekazywane z wyższych poziomów struktury na coraz niższe – liderzy średniego szczebla niejako wychowują liderów niższego szczebla.

> (SG.K.4) *Ja wiem, że ludzie się uczą pewnych zachowań tutaj. Moi ludzie mnie obserwują, widzą jak pracuję. Na pewno też łapią jakieś zachowania, które będą dalej wykorzystywać. No będą się zachowywać jak ja może kiedyś. Tak myślę. I taka sama relacja jest z naszymi wyższymi przełożonymi. Oni też muszą mieć taką świadomość.*

W takich relacjach liderzy oczekują także szczerości i otwartości ze strony wyższych przełożonych oraz – co ważne – relacji partnerskiej, która ułatwić mogłaby konstruktywną krytykę.

> (SG.K.2) *Doradztwo w sytuacji, kiedy stoję w sytuacji przed podjęciem decyzji w stosunku do pracowników czy też podległych osób. Rozmowy na zasadach takich partnerskich relacji. I ten mój przełożony powinien mi powiedzieć, co myśli o tym, bez względu na to, czy to jest słuszne, czy nie, niż zostawić samemu sobie i powiedzieć: jakoś to będzie. A za jakiś czas wyciągać konsekwencje, że to była moja decyzja. Mówię to z perspektywy kierownika wobec swoich podwładnych, ale też wobec swoich przełożonych.*

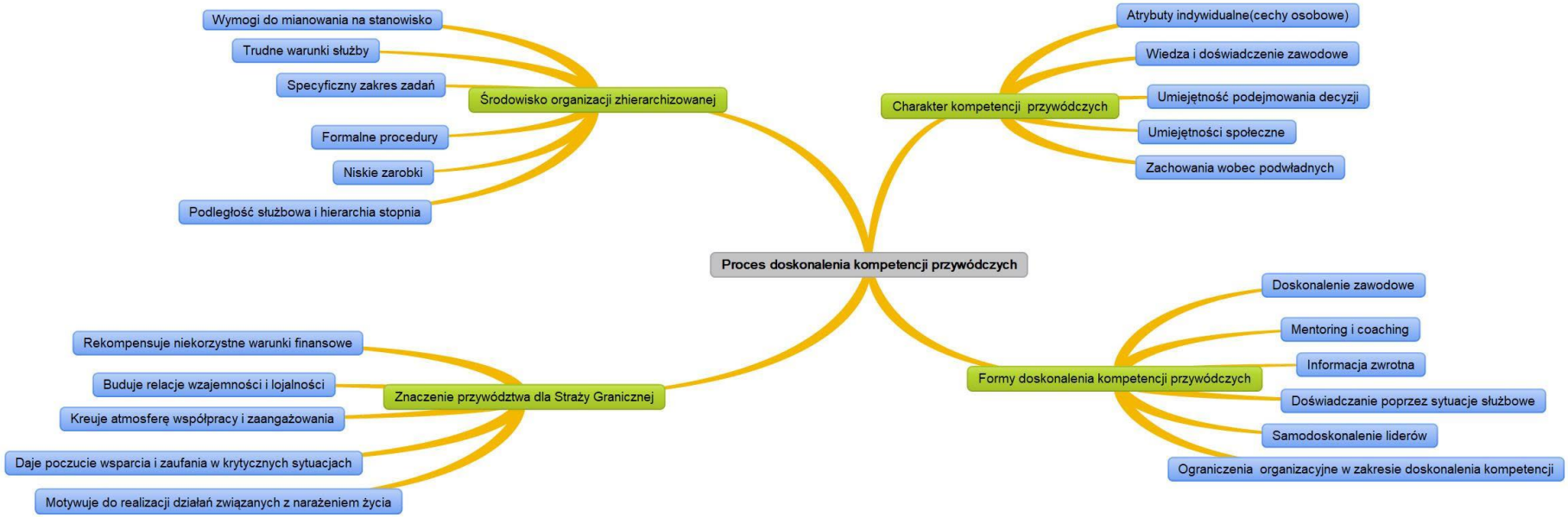
Partnerstwo w relacjach z przełożonym oraz obustronne zaufanie – jakże pożądane przez liderów na niższych szczeblach organizacji, będące jednocześnie sednem mentoringu i coachingu – wydaje się niemożliwe do wypracowania w warunkach organizacji hierarchicznych. Domeną takich organizacji jest bowiem silna podległość służbowa oparta o system stopni i stanowisk służbowych, co jest największym ograniczeniem dla wdrożenia tych metod w ich nominalnej, „czystej" formie. Stąd też nie cieszą się one zbyt dużą popularnością wśród kierowników jako metody rozwojowe. Niemniej jednak niemal wszyscy funkcjonariusze biorący udział w badaniu wskazali, iż w przeszłości spotkali się z pewnymi zachowaniami swoich przełożonych, które miały na nich wpływ i ukształtowały ich sposób postępowania wobec kolegów i podwładnych. Takich zachowań i postaw oczekiwaliby także w przyszłości.

6.5. Podsumowanie rozdziału

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują jak ważną rolę w organizacji hierarchicznej – Straży Granicznej, pełni przywództwo. Reprezentowane w osobie lidera – formalnego kierownika, dysponującego odpowiednim zasobem kompetencji przywódczych, rekompensować może niedostatki formacji w wielu obszarach, odpowiadając na potrzeby społeczne jej funkcjonariuszy oraz wpływać na efektywność realizacji ustawowych zadań. Zarówno zakres wyszczególnionych kompetencji, jak i zasady ich doskonalenia w Straży Granicznej zdają się być właściwe dla organizacji społecznych. Największą przeszkodę w formalnym doskonaleniu tych kompetencji w badanej organizacji stanowić może jednak jej hierarchiczny charakter, ograniczający możliwość stosowania efektywnych narzędzi rozwojowych, np. mentoringu i coachingu, które z gruntu wymagają bardziej partnerskich

relacji niż te, które kreuje formacja o charakterze militarnym. Niemniej w badaniu wykazałem czynniki warunkujące możliwości doskonalenia kompetencji przywódczych, stosowane przez kierowników - liderów Straży Granicznej, pomimo ograniczeń organizacyjnych formacji. Strukturę głównych kategorii opisu warunków doskonalenia kompetencji przywódczych obrazuje rysunek 11.

Rys. 11. Główne kategorie opisu procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej



Źródło: Opracowanie własne

7. Podsumowanie badania

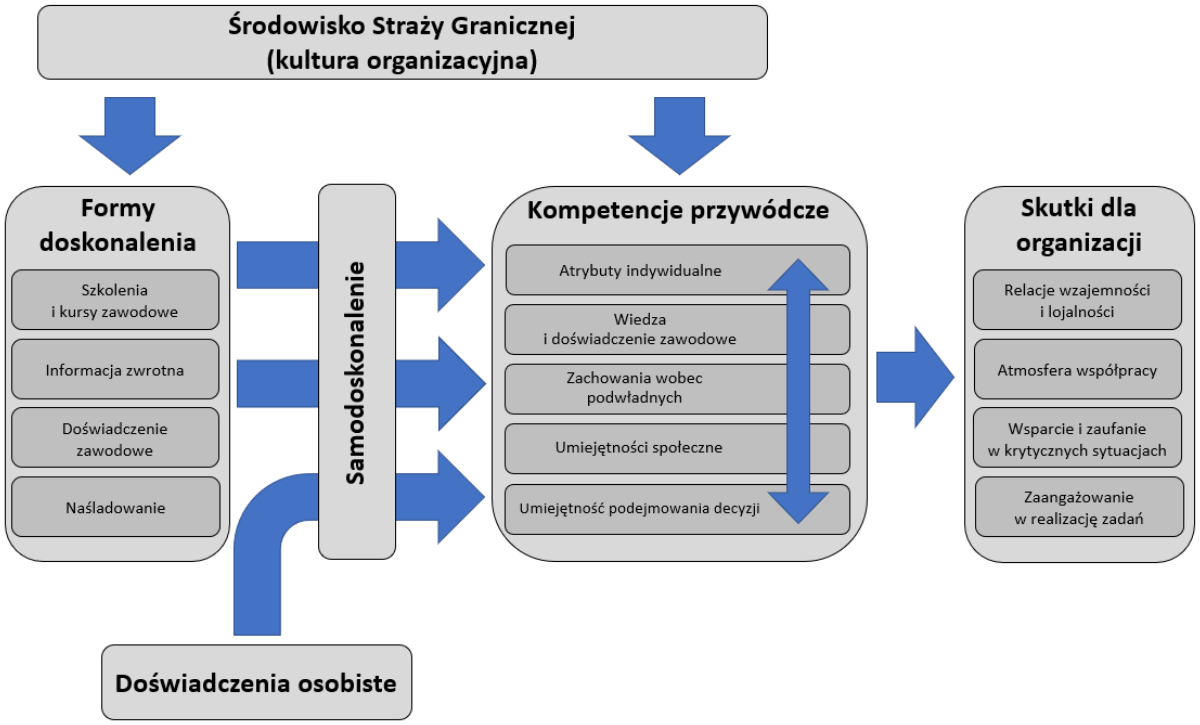
Podstawowe pytania badawcze odnosiły się do opisu kierowników niskiego szczebla, którzy dzięki posiadanym kompetencjom definiowani są jako wpływowi i motywujący liderzy, oraz możliwości doskonalenia tych kompetencji w warunkach środowiska wysoce zhierarchizowanego – służb policyjnych na przykładzie Straży Granicznej. Zastosowanie dwóch metod badawczych: wywiadów pogłębionych oraz analizy dokumentów organizacyjnych pozwoliło wyodrębnić najważniejsze kategorie opisu przedmiotu badania. Umożliwiło to dalej wyciągnięcie wniosków dających odpowiedź na postawione na wstępie pytania badawcze:

1. Jaki jest charakter Straży Granicznej jako służby typu policyjnego i na czym polegają jej ograniczenia instytucjonalne w zakresie tworzenia dogodnych warunków doskonalenia kompetencji przywódczych?
2. Kim jest lider i jaką rolę pełni w Straży Granicznej?
3. Jakie kompetencje predestynują do roli lidera? Jakie są źródła ich pochodzenia?
4. W jaki sposób Straż Graniczna jako organizacja policyjna przyczynia się do rozwoju kompetencji przywódczych?
5. W jaki sposób rozwijane są te kompetencje przez kierowników liniowych?
6. Jak powinien wyglądać proces skutecznego doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej?

Przeprowadzone badanie wykazało, że kierownicy niskiego szczebla w analizowanej organizacji policyjnej, postrzegani są jako wpływowi liderzy wskutek posiadanych kompetencji: atrybutów osobistych (cech charakteru), umiejętności społecznych i podejmowania decyzji, wiedzy i doświadczeniu oraz odpowiednich zachowań. Pomimo wykazanej istotności tych kompetencji dla funkcjonowania badanych organizacji, badanie wykazało również, iż nie są one formalnie doskonalone w ramach systemu doskonalenia zawodowego. Liderzy polegają przede wszystkim na atrybutach indywidualnych – które nabyli wskutek doświadczeń osobistych i informacji zwrotnej z otoczenia oraz umiejętnościach – które wykształcili dzięki wskazówkom swoich przełożonych i szeroko rozumianemu doświadczeniu zawodowemu. Potwierdza to twierdzenie Mumforda i in. (2000) na temat możliwości rozwijania w określonych warunkach, atrybutów osobistych i umiejętności – kwestionując tym samym pełną „wrodzoność" cech przywódczych. Charakter rozwijanych przez badanych liderów kompetencji sugeruje natomiast ich zbieżność z założeniami koncepcji

przywództwa służebnego R. Greenleafa (1970), co potwierdzałoby charakter służby jej funkcjonariuszy, oparty na etosie i poczuciu misji.

Rys. 12. Ogólny schemat procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej



Źródło: Opracowanie własne

Doskonalenie kompetencji przywódczych kierowników liniowych w Straży Granicznej (rysunek 12) opiera się zatem na samodoskonaleniu – samodzielnym i nieformalnym rozwijaniu osobowości i umiejętności współdziałania z innymi, czerpiąc z wszelkich dostępnych form doskonalenia zawodowego oraz doświadczeń osobistych. Szczegółowa argumentacja tego twierdzenia została wyrażona we wnioskach (podrozdział 7.1).

7.1. Wnioski

Wniosek 1:

Straż Graniczna to unikalne pod wieloma względami środowisko. Łączy ono atrybuty właściwe dla organizacji zhierarchizowanych, publicznych i paramilitarnych. Skomplikowany charakter tej służby poważnie ogranicza

możliwości implementowania typowych rozwiązań w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych.

Straż Graniczna to organizacja silnie zhierarchizowana. Jej właściwości organizacyjne ułatwiać mają przede wszystkim sprawną realizację ustawowych zadań, o czym wspominał także Wiatrak (2016). Jednocześnie, z punktu widzenia samych funkcjonariuszy – uczestników tych organizacji – jest to środowisko niekomfortowe pod wieloma względami, w zakresie tzw. codziennej służby, ale także nie wspierające rozwoju kompetencyjnego.

Scentralizowana struktura organizacyjna

Badana organizacja ma rozwiniętą strukturę, obejmującą wiele jednostek organizacyjnych, mających swoje siedziby na terenie całego kraju. Tak złożona struktura cechuje się przede wszystkim problemami natury decyzyjnej. Centralizacja decyzji, poza oczywistymi zaletami, powoduje, że organizacje wolno reagują na zmieniające się warunki oraz nie dostrzegają sygnałów wysyłanych z najniższych szczebli organizacji, a które mogłyby poprawić sprawność w wielu obszarach, także w zakresie skuteczności procesu doskonalenia. Podobną opinię na temat tego rodzaju struktur wydali m. in. Wyrębek (2013) czy Łuczak (2013). Gros decyzji w tym obszarze podejmowana jest arbitralnie przez najwyższe kierownictwo formacji, co w większości przypadków, rozmija się z rzeczywistymi i stale zmieniającymi się potrzebami funkcjonariuszy oraz wpływa ujemnie na ich motywację.

Sposób finansowania

Organizacje policyjne, takie jak Straż Graniczna, finansowane są ze środków publicznych, podlegają ścisłej dyscyplinie ich wydatkowania. Wynikają z tego dość poważne ograniczenia m. in. w zakresie tworzenia finansowych systemów motywacyjnych. Problem ten wydaje się wspólny dla wszystkich organizacji finansowanych ze środków publicznych (Drodge i Murphy, 2002, Haberfeld, in, 2012). Funkcjonariusze Straży Granicznej zwracali uwagę, że ich zarobki są zbyt niskie w odniesieniu do zakresu ponoszonej odpowiedzialności oraz zbyt mało zróżnicowane pod względem zajmowanego w strukturze stanowiska i zakresu wykonywanych obowiązków. Taki sposób finansowania ogranicza także innowacyjność w zakresie doskonalenia funkcjonariuszy – interlokutorzy wskazują, że korzystają jedynie ze szkoleń realizowanych w ich ośrodkach szkolenia z wykorzystaniem wewnętrznej kadry dydaktycznej. Ich organizacje zwykle nie podejmują współpracy z podmiotami wyspecjalizowanymi w zakresie prowadzenia warsztatów rozwojowych czy zewnętrznymi trenerami, psychologami, czy konsultantami zewnętrznymi. Sposób finasowania stanowi chyba

najpoważniejszą przeszkodę w stosowaniu innowacji rozwojowych. Problem ten dotyczy również organizacji policyjnych na całym świecie (Haberfeld i in., 2012).

Silnie sformalizowane procedury

Liczne wytyczne i wewnętrzne procedury w jasny sposób wskazują sposób postępowania w większości sytuacji służbowych. Zadaniem tak precyzyjnego ustanawiania procedur jest przede wszystkim zapewnienie, że wszystkie realizowane przez organizację zadania będą zgodne z prawem, a jednocześnie dadzą płaszczyznę do realizowania efektywnej funkcji kontrolnej. Skutkuje to brakiem elastyczności we wprowadzaniu nowatorskich, wykraczających poza procedury, rozwiązań organizacyjnych. Spostrzeżenie to wydaje się zbieżne z wnioskami płynącymi z badań, przeprowadzonych przez Łuczak (2013) i Augustyńskiego (2013).

Specyficzny charakter wykonywanych zadań

Funkcjonariusze, z którymi rozmawiałem, w większości realizują zadania „w terenie". Podczas wywiadów podkreślali, że ich praca jest trudna. Czują się zobowiązani słowami roty ślubowania do działań „nawet z narażeniem życia" (sytuacja narażenia życia wystąpić może nawet podczas rutynowych czynności służbowych). Stres związany z wykonywaniem zadań, dodatkowo podsycany przez negatywne nastawienie społeczeństwa, nie jest w żaden sposób kompensowany – organizacje policyjne, co zauważali także Kisielnicki (2013) i Augustyński (2013), formalnie nie wspierają funkcjonariuszy w tym zakresie.

Hierarchia służbowa

W Straży Granicznej, jak we wszystkich innych o charakterze militarnym, występuje podległość oparta o stopnie i stanowiska służbowe. Sformalizowanie podległości służbowej zapewnia z jednej strony ciągłość kierowania i daje władzę egzekwowania wydanych poleceń przez wyższych przełożonych. Utrzymanie wyraźnie dominującej roli przełożonego nad podwładnymi jest więc z tego punktu widzenia zasadne (Wiatrak, 2016). Z drugiej strony wytwarza barierę w relacjach między funkcjonariuszami a ich przełożonymi, co z kolei przekłada się na ograniczenie komunikacji wewnątrz zespołu (Haberfeld i in. 2012, Jackal, 1997). W związku z tym stanowi poważną przeszkodę dla integracji jej członków oraz uniemożliwia stosowanie narzędzi metod rozwojowych opartych na coachingu i mentoringu. Sformalizowana hierarchia w relacjach służbowych nie motywuje także do poszukiwania i przejawiania przez kierowników zachowań, które wspierałyby ich nieformalne relacje z podwładnymi. Chodzi tu o relacje, które motywowałyby podwładnych do wykonywania

zadań w poczuciu nieformalnego zobowiązania wobec przełożonego, a nie z poczucia obowiązku i zagrożenia karą. Innymi słowy, relacja władzy formalnej poniekąd „rozleniwia" kierowników, którzy przy wydawaniu poleceń zazwyczaj odwołują się do formalnych prerogatyw zajmowanego stanowiska – wydane przez nich polecenie lub rozkaz muszą być zrealizowane, bo są usankcjonowane dyscyplinarnie (wyjątek stanowi jedynie polecenie będące przestępstwem). Tego typu relacja władzy, wykorzystująca środki prawne do egzekowania działań pracowników czy regulowania stosunków społecznych w organizacji, charakterystyczna jest dla organizacji publicznych (Austen, 2010).

Wszystkie te elementy kreują wyjątkowe i jednocześnie trudne dla ich funkcjonariuszy środowisko służby. Realizacja zadań wiąże się z coraz większym ryzykiem utraty zdrowia bądź życia. Rosną również oczekiwania kierownictwa w zakresie jakości realizowanych zadań i osiągania założonych celów. Jednocześnie funkcjonariusze wskazują, że nie otrzymują wystarczającego wsparcia ze strony swoich przełożonych – nie są wystarczająco dobrze wynagradzani ani doceniani w jakikolwiek inny sposób. W takich okolicznościach trudno nie tylko o zaangażowanie w realizację zadań, ale – w skrajnych sytuacjach – także o lojalność wobec organizacji (Crabtree, 2013; Crowley, 2013). Jak pokazało badanie, pewien pozytywny wpływ na tę sytuację mogą mieć kierownicy, posiadający pewien wachlarz szczególnych kompetencji, dzięki którym są w stanie wykreować sprzyjające służbie środowisko.

Wniosek 2:

Lider, w ujęciu instytucjonalnym, uosabia ideę przywództwa w organizacji, jest rzecznikiem jej etycznych i moralnych wartości oraz przewodnikiem w sytuacji niepewności. W ujęciu węższym, osobowym, to przede wszystkim przełożony o ponadprzeciętnie rozwiniętych kompetencjach (przywódczych), odpowiadający na wewnętrzne potrzeby swoich podwładnych. Lider kompensuje w ten sposób negatywny wpływy organizacji i jej otoczenia na swoich podwładnych.

Na podstawie opinii interlokutorów niezwykle trudno było jednoznacznie zdefiniować lidera Straży Granicznej co wpisuje się w ogólną problematykę rozważań nad tym fenomenem ze względu na jego niejednoznaczność (m. in. . Rost, 1993; Kożuch, 2011; Mrówka, 2010). Moi rozmówcy, zapytani o taką definicję, wymieniali podczas wywiadów znaczną ilość cech osobowości, postaw i zachowań przełożonego, które pasują do ich wyobrażenia motywującego lidera. Niemniej jednak wspólnym mianownikiem wszystkich tych atrybutów był fakt, że opisywały one w gruncie rzeczy formalnego przełożonego (ponieważ zgodnie z przepisami musi być on upełnomocniony do dokonywania zmian w swoim otoczeniu) wykraczającego

swoim zachowaniem i postawą poza ramy formalnych, służbowych relacji. Dzięki temu jest zdolny do zbudowania unikalnej, emocjonalnej więzi ze swoimi podwładnymi. W ten sposób lider buduje potencjał wielowymiarowego wpływu (nazywanego przez kilku rozmówców „pozytywną manipulacją"), który dotyczy wielu obszarów funkcjonowania:

- kompensuje niekorzystne warunki finansowe,
- buduje relację wzajemności, lojalności i szacunku,
- kreuje atmosferę współpracy i zaangażowania organizacyjnego,
- daje poczucie wsparcia i zaufania w sytuacjach krytycznych,
- motywuje do realizacji zadań obarczonych ryzykiem utraty zdrowia i życia.

Wszystkie te aspekty tworzą niepowtarzalną kulturę zespołu, która sprzyja identyfikacji (utożsamianiu się) poszczególnych jej członków z tą zbiorowością i pobudza do realizacji zadań z większym zaangażowaniem, nawet tych wykraczających poza formalny zakres obowiązków funkcjonariuszy. Kwestie finansowe, niezwykle istotne dla moich rozmówców jako główny czynnik motywacyjny, schodzą wówczas na dalszy plan, a znaczenia nabierają atrybuty osobowościowe motywującego przełożonego. Tym samym lider stanowi – dla swoich podwładnych – emocjonalną przeciwwagę dla fizycznych, negatywnych wpływów organizacji.

Wniosek 3:

Charakter Straży Granicznej, jako służby policyjnej, determinuje formalne aspekty stanowiska kierowniczego. Sposób postrzegania formalnego kierownika jako lidera przez jego podwładnych zależeć będzie jednak od posiadanych kompetencji osobistych i zdolności do wywierania nieformalnego wpływu. Ich źródeł należy poszukiwać zarówno w osobowości lidera, jak również w przeszłych doświadczeniach.

Środowisko badanej formacji granicznej z całą pewnością pełne jest funkcjonariuszy posiadających ponadprzeciętne umiejętności społeczne, decyzyjne czy szeroką wiedzę, czyli atrybuty cechujące liderów. Z wypowiedzi rozmówców wynika jednak, że nie każdy taki funkcjonariusz ma szansę zaistnieć w organizacji policyjnej właśnie jako lider – nie pozwala na to hierarchiczny charakter służb oraz zasady awansu na stanowisko. Przede wszystkim funkcjonariusze o takich kompetencjach na szczeblu wykonawczym nie posiadają władzy formalnej, czyli atrybutu sprawstwa, który umożliwiałby im wpływanie na organizację i jej członków. Nie mogą oni również podejmować inicjatyw oddolnych, które skutkowałyby zmianą w organizacji. Bez formalnego upełnomocnienia do dokonywania zmian – zarówno

wewnątrz zespołu, jak i w jego otoczeniu – trudno jest mówić w formacji hierarchicznej o aspirowaniu do roli lidera. Możliwe jest to tylko z poziomu formalnego stanowiska kierowniczego, na którym przysługuje władza podejmowania decyzji, władza nagradzania i karania. W opinii interlokutorów nieformalnym liderem, czyli „kimś więcej niż kierownik", staje się dopiero ten przełożony, który pomimo posiadanych prerogatyw, nie odwołuje się do nich, a swoje relacje z podwładnymi (oraz w pewnym sensie także innymi uczestnikami organizacji) opiera raczej na emocjonalnej więzi. Zdolność wykreowania osobistej relacji ma tu charakter nadrzędny wobec kompetencji formalnych i jest od nich niezależna. To w naturze tego kierownika, jego charakterze i umiejętnościach, leży potencjał do wychodzenia poza ramy formalnych przywilejów i technicznego administrowania posiadanymi zasobami (kierowania podwładnymi). Ogólnie więc przywództwo w organizacji policyjnej należy postrzegać jako powiązane ze stanowiskiem kierowniczym, choć niezależne od jego uwarunkowań formalnych.

Formalny kierownik, aby predestynować do rangi lidera, powinien być przede wszystkim zmotywowany do podjęcia takiej roli; jak to określił jeden z rozmówców: *musi być do tego przekonany, musi tego chcieć*. Atrybut motywacji, wskazany także przez Mumforda i współpracowników (2000) jako jeden z czynników sprawczych rozwoju wszystkich innych cech, umiejętności i postaw definiujących lidera, w obliczu wypowiedzi interlokutorów, należy uznać za kluczowy. Funkcjonariusz pełniący funkcję kierownika musi „chcieć" wpływać na innych i nieformalnie dominować. Będzie to realizował poprzez – zwykle nieuświadomione – rozwijanie swojej osobowości (cech charakteru, osobniczych zdolności czy nabywanych z biegiem czasu umiejętności), ale także zdolności odczytywania oczekiwań innych (wrażliwości społecznej) oraz elastyczności zachowań (zdolności do zmiany zachowania i dostosowania go do oczekiwań podwładnych w konkretnej sytuacji). Wszystkie te atrybuty są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie oddziaływujące na siebie, a całościowo stanowią, wraz z innymi komponentami, kompetencje lidera, determinujące jego wpływ na podwładnych. Zakres tych kompetencji jest jednak dużo szerszy i najogólniej został ujęty w kategorie zaprezentowane poniżej:

Atrybuty indywidualne (osobowościowe)

Atrybuty indywidualne odnoszą się do osobistych cech jednostek, określając ich charakter: motywacji do podjęcia roli lidera i ciągłego rozwoju, odpowiedzialności, świadomości swojej roli wobec podwładnych, etycznej postawy, wzbudzania zaufania, pewności siebie, określonego sposobu myślenia, autentyczności, poczucia humoru. Kategoria cech osobowościowych była w literaturze przedmiotem szerokich rozważań w zakresie źródeł

jej pochodzenia – wrodzone czy nabyte (Carlyle, 1840/2013; Stogdill, 1974; Gardner, 1993; Katz, 1955; Kirkpatrick i Locke, 1991; Mumford i in, 2000). Konkluzja płynąca z przeglądu literatury i badania jest następująca – niektóre cechy osobowości, będące składową omawianych kompetencji przywódczych, w pewnym zakresie mogą być warunkowane genetycznie, ale w znacznie większej mierze są skutkiem doświadczeń z przeszłości, które kształtowały charakter jednostki od wczesnych lat życia. Jest to więc także konsekwencja socjalizacji i wychowania. Sami interlokutorzy przyznają, że od najmłodszych lat zaangażowani byli w różne, na pozór nieistotne, aktywności związane z pracą z innymi ludźmi. Jak się jednak okazuje, poprzez budowanie relacji czy rozwiązywanie konfliktów, nieświadomie rozwijali w sobie atrybuty, które – w sytuacji postawienia ich w roli przełożonego – zostały odczytane przez podwładnych jako przywódcze. Proces ten, zapoczątkowany we wczesnym okresie życia, wciąż trwa, także po objęciu stanowiska kierowniczego, co wpisuje się w koncepcję uczenia się przez całe życie. Innymi słowy przeszłe doświadczenia i interakcje społeczne warunkują zdolność do rozwijania cech i nabywania nowych umiejętności w przyszłości.

Wiedza i doświadczenie zawodowe

Dzięki motywacji do rozwoju liderzy stale poszerzają zakres wiedzy i doświadczenia zawodowego. Atrybuty te, definiowane przez Katza (1955) jako umiejętności techniczne, rozpatrywane mogą być jednak dwojako. Z jednej strony dotyczyć mogą aspektów merytorycznych – wiedzy wyspecjalizowanej (zawodowej) i ogólnej oraz umiejętności łączenia faktów, wynikających z doświadczenia zawodowego lidera. Usprawnia to wykonywanie bieżących zadań oraz ocenę jakości pracy wykonanej przez podwładnych. Z drugiej jednak odnosi się także do wiedzy z zakresu technicznego administrowania zasobami, co umożliwia prawidłowe i zgodne z przepisami, realizowanie funkcji kierowniczej. Wiedza zawodowa, wynikająca ze znajomości organizacji oraz obszarów jej działalności, umożliwia rozpoznanie problemów i poszukiwanie możliwości ich rozwiązań – to decyduje o skuteczności lidera jako eksperta. Co jednak ważniejsze, dodatkowo daje podwładnym poczucie bezpieczeństwa, że w każdej chwili mogą liczyć na rzeczowe wsparcie ze strony przełożonego. Dzięki temu funkcjonariusze wykonawczy chętniej podejmują się realizacji trudniejszych zadań, nawet pomimo braku pełnej wiedzy o zagadnieniu. Tym samym mają możliwość rozwijania się w sytuacjach służbowych – poprzez doświadczenie. Oznacza to, że doskonalenie tej kategorii kompetencji obejmować powinno pogłębianie u kierowników liniowych wiedzy specjalistycznej, ale także wiedzy w szerszym zakresie funkcjonowania całej organizacji.

Umiejętność podejmowania decyzji

Możliwość podejmowania decyzji to uprawnienie i jednocześnie obowiązek wynikający z formalnie zajmowanego stanowiska kierowniczego (Ozimek, 2012). Wobec tego oczekuje się od kierowników, że będą takie decyzje podejmować. Jednak, jak pokazało badanie, umiejętność (a właściwie chęć) podejmowania decyzji, w szczególności szybkich, przypisywana jest raczej liderom. Formalni kierownicy zwykle opóźniali podjęcie decyzji bądź cedowali ten obowiązek na podwładnych – uznawani byli wówczas za „niezdecydowanych" bądź „niedecyzyjnych". Wobec tego, w procesie doskonalenia tych umiejętności, należy wziąć pod uwagę koncepcję uczenia się z wykorzystaniem metod problematyzujących rzeczywistość, takich jak: studia przypadków czy dyskusje, ale również tradycyjne metody pogłębiania wiedzy, na podstawie której budowana jest pewność siebie decydenta.

Umiejętności społeczne

Ta grupa umiejętności związana jest bezpośrednio z relacją z podwładnymi (Knarski, Turek, 2009; Kożusznik, 2005; Łuczak, 2014). Wyszczególnione w badaniu umiejętności, takie jak: partnerstwo, otwartość na ludzi czy umiejętność wyrażania wdzięczności, to przejawy dbałości o relację i okazywania im, jak ważną rolę pełnią w organizacji. Liderzy nie traktują swoich podwładnych z perspektywy zajmowanego stanowiska. Zabiegają raczej o to, aby być dla nich partnerami. Dlatego też usprawniają proces komunikacji z podwładnymi. Innym aspektem tych umiejętności jest wrażliwość społeczna, którą można utożsamiać z inteligencją emocjonalną (Goleman, 1997). Dzięki niej przełożony, w opinii podwładnych, jest bardziej „ludzki", ponieważ potrafi rozpoznać nastroje, intencje czy niewyrażone wprost potrzeby funkcjonariuszy oraz odpowiednio na nie zareagować. Ta grupa umiejętności mocno powiązana jest z charakterem jednostki. Rozwijana może być poprzez doświadczenie w pracy z ludźmi i wpływ środowiska zawodowego, skłaniającego do autorefleksji. Zauważyli to także Mumford i współpracownicy (2000). Jednym z praktycznych sposobów rozwijania tych umiejętności mogą być warsztaty rozwijające umiejętności społeczne, ale także rotacja na stanowiskach, dzięki którym kierownicy poznają kontekst organizacji i nabierają świadomości społecznej (Krzyżanowski, 1999). Należy mieć jednak na uwadze, że zestaw tych umiejętności charakterystyczny jest raczej dla ludzi o skłonnościach do ekstrawertyzmu. Tym samym próby poszukiwania i rozwijania tych umiejętności u introwertyków mogą nie przynosić oczekiwanego rezultatu.

Zachowania wobec podwładnych

Kompetencje tej grupy odnoszą się do umiejętności dostosowania sposobu postępowania kierownika do potrzeb i oczekiwań podwładnych. Lider jest w tym zakresie elastyczny, a jego zachowania są skutkiem wysokorozwiniętej wrażliwości społecznej. Wobec tego nie stosuje nakazowego stylu kierowania – nie rozkazuje, pomimo, iż uprawnienie to wynika z tytułu zajmowanego stanowiska. W zamian używa wyrażeń sugerujących wykonanie zadania, daje instrukcje, wskazuje właściwy sposób postępowania, uświadamia i daje przykład. Ostatecznie przewodniczy w realizacji zadania, choć pozostawia margines swobody w działaniu podwładnym, dając wyraz zaufania w ich umiejętności oraz skłania do kreatywności i krytycznego rozumowania. Daje także możliwość uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji poprzez umożliwienie wyrażenia własnych argumentów i pomysłów rozwiązania problemu, dzięki czemu wpływa na ich rozwój i poczucie osobistej skuteczności. Lider czyni swoich podwładnych podmiotowymi, każdego traktuje indywidualnie, sprawiedliwie. Dostosowuje do każdego z nich odpowiedni zakres zadań do realizacji, ale także swój sposób postępowania. Ta kategoria kompetencji wydaje się najważniejsza z punktu widzenia samych podwładnych. Zachowania, czyli konkretne działania lidera, są bowiem najbardziej namacalnym, zewnętrznym przejawem posiadanych przez jednostkę cech, umiejętności, nabytej wiedzy i postaw oraz są ich naturalną konsekwencją (Kanarski, 2005, Sidor-Rządkowska, 2016).

Pomimo, że w opisywanych zachowaniach i umiejętnościach lidera dopatrywać się można nawiązań do wielu koncepcji przywództwa, to jednak idea przywództwa służebnego R. Greenleafa (1970) wydaje się tu najtrafniej ujmować zarówno charakterystykę liderów, jak i kontekst kulturowy Straży Granicznej. Świadomość wyjątkowej roli i osobistej misji wobec społeczeństwa i swoich podwładnych, stały się przyczynkiem angażowania się kierowników w rolę troskliwych, zabiegających o dobro podwładnych, opiekunów. Stąd też, opisywanych w badaniu liderów cechowały postawy i zachowania służące w pierwszej kolejności zaspokojeniu społecznych i emocjonalnych potrzeb podwładnych oraz wspierające ich rozwój zawodowy i osobisty. Jest to także przejaw osobistej odpowiedzialności liderów za najważniejszy zasób organizacji powierzony im do dyspozycji – ludzi. W efekcie, podejście to kreuje wartość zarówno dla samej organizacji, jak i pośrednio dla społeczeństwa, któremu Straż Graniczna – jako organizacja zaufania publicznego – ma służyć.

Wniosek 4:

Straż Graniczna systemowo nie wspiera liderów w ich rozwoju kompetencyjnym. Służby stawiają przede wszystkim na rozwój umiejętności technicznych funkcjonariuszy i kierowników, czyli ważnych z punktu widzenia realizacji zadań. Kwestie doskonalenia kompetencji miękkich traktowane są marginalnie.

Formalne doskonalenie kompetencji przywódczych kierowników liniowych praktycznie nie występuje w Straży Granicznej. System doskonalenia nastawiony jest głównie na rozwój kompetencji technicznych funkcjonariuszy, niezbędnych w realizacji zadań merytorycznych (ustawowych). Nie jest to bez znaczenia, ponieważ poszerza zakres wiedzy ogólnej i specjalistycznej kierowników – czynników wpływających na budowę autorytetu przełożonego. Jednak bardziej istotne z punktu widzenia rozwoju liderów jest to, że doskonalenie wiedzy zawodowej odbywa się kosztem rozwoju kompetencji miękkich, które są marginalizowane. Większość rozmówców, zajmujących stanowiska kierownicze, odbyła jedynie szkolenie podstawowe oraz w zakresie szkoły podoficerskiej - zaraz po przyjęciu do służby, a także w późniejszym czasie, szkolenie w zakresie szkoły chorążych (programy szkoleń nie obejmowały doskonalenia kompetencji społecznych). W dalszej kolejności kierownicy odbywali obowiązkowe szkolenie dla kadry kierowniczej i dowódczej. Nieliczni z nich uczestniczyli dodatkowo w kilku innych krótkich kursach, które służyć miały doskonaleniu kompetencji miękkich. Jednak, jak przyznają zgodnie wszyscy uczestnicy badania, szkoleń jest zdecydowanie za mało i w większości przypadków są one niedostosowane do rzeczywistych potrzeb uczestników. Podobną opinię interlokutorzy wyrażali także o kursie oficerskim, który powinien być najważniejszym elementem procesu doskonalenia kompetencyjnego – wszak przygotowuje do pracy przyszłą kadrę kierowniczą formacji. Wynika z tego, że w Straży Granicznej nie dokonuje się systemowych analiz potrzeb szkoleniowych w oparciu o preferencje funkcjonariuszy i ich rozwój osobisty. Szkolenia nie są właściwie planowane i usystematyzowane, co skutkuje tym, że w ograniczonym stopniu przyczyniają się do rozwoju funkcjonariuszy. Podobne słabości systemu doskonalenia zawodowego zauważył także J. Kisielnicki i in. (2013) dokonując przeglądu zasad szkolenia w polskiej Policji.

Także sam sposób prowadzenia szkoleń wydaje się niewłaściwy (np. niedostosowanie narzędzi dydaktycznych, przestarzałe metody nauczania oparte o wykład i odtwarzanie definicji, brak innowacji), co powoduje nieefektywne wykorzystanie czasu i środków przeznaczonych na ich realizację (Haberfeld i in. 2012, Kisielnicki i in., 2013). Innym ważnym

aspektem szkoleń jest zakres i trafność treści przekazywany ich uczestnikom. Interlokutorzy podkreślali, że szkolenia i kursy kompetencyjne, jeżeli już są realizowane, są przepełnione zagadnieniami teoretycznymi oraz propozycjami sztampowych rozwiązań sytuacji służbowych, które nie mają żadnej wartości dla ich rozwoju[36].

Metody rozwojowe oparte na mentoringu i coachingu nie są formalnie wykorzystywane w Straży Granicznej. Kierownictwo wyższego szczebla, będące najważniejszym ogniwem procesu doskonalenia tymi metodami niższej kadry kierowniczej, nie jest zainteresowane ich stosowaniem. Może być to skutek braku przekonania co do skuteczności i zasadności tych metod w realiach służby. Z punktu widzenia kierowników niskiego szczebla, największymi barierami są przede wszystkim: hierarchiczny charakter formacji, utrudniający bliższą relację oraz dość powszechny, jak się wydaje, brak autorytetu wyższej kadry kierowniczej wśród kierowników niższych rangą.

Jeszcze jednym rozwiązaniem, które można byłoby rozpatrywać z punktu widzenia kształtowania liderów (obecnych i przyszłych) w badanej formacji, jest zaplanowane i usystematyzowane budowanie doświadczenia zawodowego każdego funkcjonariusza przez cały okres jego służby. Jest ono tożsame i ściśle powiązane z koncepcją uczenia się przez całe życie, na podstawie zdobytych doświadczeń. Efektywnymi, formalnymi metodami rozwojowymi, wpisującymi się w tę koncepcję, mogłyby być: delegowanie odpowiedzialności, upełnomocnienie w podejmowaniu niektórych decyzji czy rotacja na stanowiskach. Działania tego typu faktycznie występują Straży Granicznej, ale jak przyznają interlokutorzy, nie mają one formalnego statusu działań rozwojowych. Służą raczej potrzebie utrzymania ciągłości służby i w taki sposób są szeroko uzasadniane.

Jak wynika z badania, Straż Graniczna dysponuje także, bardziej lub mniej szczegółowo opisanymi, modelami kompetencji wymaganych od funkcjonariuszy na stanowiskach kierowniczych. W założeniu, narzędzie to miało być wykorzystywane jako podstawa rekrutacji, doskonalenia, oceny i kontroli jakości pracy funkcjonariuszy na tych stanowiskach, a więc poniekąd w procesie zarządzania kompetencjami. Wykazane przeze mnie w toku badania kompetencje przywódcze w większości pokrywały się z tymi, które zostały arbitralnie określone dla sprawnych kierowników – przynajmniej tych na najniższym poziomie struktury organizacyjnej. Niemniej jednak zaobserwowałem dość poważne ograniczenia tego narzędzia, w szczególności w zakresie doskonalenia kompetencyjnego. Po pierwsze, brak jest

[36] Niektórzy z rozmówców wskazywali, że pamiętają niektóre definicje z obszaru kierowania, ponieważ pojawiły się na egzaminie kończącym kurs. Jednak jak sami przyznają, do tej pory nie rozumieją ich znaczenia.

mechanizmów ustalania i systematycznej rewizji standardów tych kompetencji, które ulegać mogą dezaktualizacji pod wpływem zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu[37]. Doprowadzić to może do sytuacji, w której organizacja konsekwentnie posługiwać się będzie tym instrumentem, pomimo, iż jej założenia w znacznej mierze nie będą przystawały do faktycznych potrzeb. Dodatkowo, nie są one także zróżnicowane pod względem poziomu stanowiska w strukturze organizacji – przyjęto pewne uniwersum, które ma być aktualne zarówno dla najniższego poziomu kierowniczego (chorążych na stanowiskach kierowników zespołów), jak i poziomu najwyższego kierownictwa (oficerów starszych na stanowiskach komendantów)[38]. Po drugie – ważniejsze – pomimo z góry ustalonego zakresu kompetencji, bardziej lub mniej odwołującego się do faktycznych potrzeb, organizacje nie wykorzystują tej wiedzy do celów, które sobie założyły przy ich tworzeniu. Wynika to zarówno z wypowiedzi kierowników, jak i analizy programów szkoleń – zdefiniowane standardy kompetencji nie są wykorzystywane ani w procesie rekrutacji na stanowiska kierownicze, ani w procesie dalszego doskonalenia. Tym samym, mimo ich pewnej wartości, są one w zasadzie bezużyteczne dla rozwoju funkcjonariuszy, a służą raczej krytycznej ocenie ich pracy. Z tego też powodu, wartość rozwojową utracił system oceny okresowej, ponieważ wykorzystywany jest do rozliczenia za niedostosowanie się do wymogów stanowiska, a nie do ustalania kierunku ewaluacji i rozwoju.

Wniosek 5:

Liderzy Straży Granicznej doskonalą swoje kompetencje poprzez nieformalne samodoskonalenie wskutek zdobywanych doświadczeń i interakcji społecznych – w życiu prywatnym i podczas służby.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że doskonalenie kompetencji przywódczych nie jest realizowane poprzez formalne szkolenia czy zaplanowane działania ze strony formacji, ale odbywa się poprzez nieformalne aktywności rozwojowe zainteresowanych funkcjonariuszy. Jest to dowód na to, że istnieje wśród badanej kadry kierowniczej potrzeba samodzielnego poszukiwania metod doskonalenia (samodoskonalenia) kompetencyjnego, aby zwiększyć osobistą skuteczność wobec podwładnych.

[37] Biorąc pod uwagę zmienność warunków zewnętrznych i wewnętrznych służb (choćby w zakresie ustawowych zadań, metod i narzędzi pracy, czy bagatelizowanych obecnie efektów zmian pokoleniowych wśród młodych funkcjonariuszy), należy wskazać, że standardy oczekiwanych kompetencji także ulegać będą zmianom.

[38] Adekwatność przyjętych w służbach struktur kompetencji, także dla średniego i najwyższego kierownictwa, wymaga dodatkowych badań.

Doskonalenie kompetencji przywódczych, które w istocie rzeczy jest rozwojem osobistym lidera, opiera się na wewnętrznej potrzebie samodoskonalenia. Wskutek tego, zorientowani na rozwój swojej osobowości i charakteru kierownicy ulegają, zwykle nieuświadomionym, rozwijającym wpływom ze strony środowiska służby oraz bezpośredniego otoczenia – przełożonych, współpracowników i podwładnych. Wszelkie te wpływy kształtują ich osobowość, choć każdy w odmienny sposób. W pierwszym przypadku liderzy w badanych organizacjach rozwijali swoje umiejętności (społeczne, wiedzę i praktykę zawodową) w wyniku zdobywanych z biegiem czasu doświadczeń – aktywności, których podejmowali się samodzielnie bądź w które byli angażowani odgórnie przez przełożonych. Na przykład rotacja między stanowiskami, którą jako wartościową metodę doskonalenia kompetencji docenili m. in Karwala, (2009), Zenger (1999) i Krzyżanowski (1999), umożliwiła niektórym moim rozmówcom zdobycie szerszej wiedzy o organizacji, pozwoliła spojrzeć na swoją rolę z innej perspektywy oraz wzmocniła świadomość różnorodności postaw i oczekiwań innych członków organizacji. Natomiast sposobność zastępowania przełożonego w czasie jego nieobecności bądź przejmowanie części jego funkcji wzmocniło zdolność do rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów, zarówno organizacyjnych, jak i społecznych oraz rozwijało umiejętność podejmowania decyzji. Nie bez znaczenia dla samorozwoju liderów były także szkolenia i kursy zawodowe, w których dotychczas brali udział w ramach systemu doskonalenia zawodowego. Głównym zarzutem rozmówców pod adresem tych aktywności było to, że rozwijają tylko techniczną wiedzę zawodową. Jednak z drugiej strony wskazali także, że uczestnictwo w nich sprzyjało doskonaleniu poprzez doświadczenie (nazywanym „samodoskonaleniem poprzez szkolenia") oraz poszerzało horyzonty. Tym samym ułatwiło przyjmowanie różnych perspektyw podczas poszukiwań rozwiązań problemów służbowych. Najistotniejsza jest tu jednak interakcja z innymi uczestnikami szkolenia – kuluarowa wymiana doświadczeń, dzięki którym liderzy mogą uczyć się od siebie nawzajem. Stawało się to niekiedy także dobrą okazją do uzyskania informacji zwrotnej.

Drugim wymiarem rozwoju liderów był udział w życiu społecznym organizacji – najważniejszy element w budowaniu świadomości i wrażliwości społecznej. Dzięki nieformalnej wymianie informacji z otoczeniem, o której pisał w swoich pracach m. in. Karwala (2009), liderzy zdobywali szeroką wiedzę na temat swoich silnych i słabych stron jako przełożonych oraz stopnia dostosowania własnych zachowań do oczekiwań tego środowiska. Proces tej nieformalnej komunikacji miał jednak charakter dwukierunkowego dialogu. Liderzy nie tylko zdobywali informacje na swój temat, ale przekazywali swoje wartości podwładnym, swoją postawą dawali przykład do naśladowania, stymulowali do rozwoju, dawali przestrzeń

do rozmowy i refleksji. Byli wobec podwładnych „matką i ojcem", co z jednej strony wzmacniało wewnętrzne poczucie obowiązku wobec nich, a z drugiej rozwijało nieformalną relację w zespole. Tego typu zachowania liderów były zwykle inspirowane doświadczeniami w relacjach z poprzednimi przełożonymi, od których sami otrzymali niegdyś nieformalne wsparcie. Uznane przez siebie wzorce „dobrego" postępowania przekazują kolejnemu pokoleniu funkcjonariuszy. Jest to więc forma pewnego rodzaju kontinuum rozwojowego – liderzy doskonalą przyszłych liderów. Odczytywać to należy jako nieformalne i nieuświadomione czerpanie z zasad mentoringu i coachingu. Potrzeba mimowolnego odwoływania się do tych metod wśród liderów była więc bardzo silna i naturalna. Dodatkowo ich stosowanie wydaje się łatwiejsze na najniższym poziomie organizacji niż wyżej w strukturze. Jest to prawdopodobnie skutek charakteru relacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi – na niższym poziomie jest ona bardziej partnerska (mówienie sobie po imieniu, odwracanie naramienników ze stopniem służbowym), podczas gdy na wyższych poziomach jest ona bardziej zasadnicza, formalna.

Jak wskazałem wcześniej, proces doskonalenia kompetencji osobistych, zapoczątkowany został u moich rozmówców – liderów na wczesnym etapie życia i trwa nieprzerwanie do chwili obecnej. Liderzy czerpią inspirację do swoich działań z wielu źródeł, jednak dla nieformalnego rozwoju niezbędna pozostanie wewnętrzna motywacja i „otwarta głowa". Dzięki temu kierownicy rozwijają swoje kompetencje przywódcze w każdych okolicznościach, bez względu na ograniczenia organizacyjne. A właściwie dzięki tym ograniczeniom – bowiem są one bodźcem stymulującym potrzebę samodoskonalenia, kształtowania charakteru.

7.2. Rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej

Skuteczne doskonalenie liderów wynikać powinno z założenia, że osobą odpowiedzialną za rozwój jest (przynajmniej powinien być) sam lider. Świadomi swojej odpowiedzialności wobec organizacji i podwładnych kierownicy samodzielnie poszukiwać powinni okazji do wszechstronnego doskonalenia się, aby móc byś sprawniejszym w wypełnianiu swojej roli[39]. Jednak to na organizacji spoczywa obowiązek, aby ich w tym nieustannym procesie wspierać. Aby usprawnić obszar doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej, należy wziąć pod uwagę postulowane przez samych funkcjonariuszy czynniki rozwojowe – wszak to

[39] Obowiązek doskonalenia się wynika m. in. z zakresu obowiązków i uprawnień na stanowisku, choć w większości przypadków dotyczy to poszerzania wiedzy technicznej (zawodowej).

oni sami wiedzą najlepiej, które rozwiązania skutecznie wspierają ich w samodoskonaleniu. Postulaty te, usystematyzowane i ujęte w ramy formalnych zasad funkcjonowania służb policyjnych, zostały podzielone na pięć obszarów aktywności i zaprezentowane poniżej jako rekomendacje:

Warunki organizacyjne

- Należy opracować kompleksowy program planowania karier funkcjonariuszy, uwzględniający ich aspiracje, zainteresowania i potrzeby, a także potrzeby samej formacji. Rozwiązanie to daje funkcjonariuszom jasny obraz potencjalnych możliwości rozwoju i sprzyja świadomym decyzjom kadrowym, a organizacji – informację o posiadanych zasobach kapitału intelektualnego. Zasadnym byłoby wykorzystanie w tym celu księgi sukcesorów, w której rejestrowani są kandydaci zdolni do objęcia określonych stanowisk (Szałkowski, 2000).
- Należy zabiegać o zróżnicowanie wynagrodzenia (poprzez system przyznawania tzw. dodatków do wynagrodzenia) pomiędzy najniższymi stanowiskami kierowniczymi i podlegającymi im najwyższymi wykonawczymi. Służyć to ma wyeliminowaniu zjawiska, w którym kierownik otrzymuje takie samo lub niewiele wyższe uposażenie niż jego podwładny przy znacznych dysproporcjach zakresu ponoszonej odpowiedzialności. Celem jest tu utrzymanie aspektu motywacyjnego i rozwojowego przy awansie na stanowisko kierownicze.
- Należy wzmocnić system rozpowszechniania informacji na temat wakujących w organizacji stanowisk poprzez wykorzystanie wewnętrznych kanałów wymiany informacji (intranet, okólniki), ustanowienie przejrzystych zasad wyłaniania kandydatów oraz bezwzględne ich przestrzeganie. To bezkosztowe rozwiązanie dałoby poczucie otwartej ścieżki kariery dla funkcjonariuszy całej formacji oraz umożliwiłoby odkrywanie talentów – osób posiadających ponadprzeciętne umiejętności.
- Należy wdrożyć mechanizm okresowej walidacji aktualności struktur (modeli) kompetencji, właściwych dla funkcjonariuszy na poszczególnych poziomach w strukturze oraz wobec bieżących i przyszłych potrzeb organizacji. W tym celu należałoby systematycznie dokonywać ich rewizji, np. w formie ankiet z funkcjonariuszami na każdym poziomie organizacji. Uzyskane wyniki należy bezwzględnie wykorzystać w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych i rozwoju funkcjonariuszy.

- Należy podejmować planowane działania, które budowałyby świadome doświadczenie kadry kierowniczej, np. poprzez delegowanie uprawnień czy czasową rotację między stanowiskami (delegowanie). Działania takie muszą być jednak odpowiednio umocowane formalnie w wewnętrznych zasadach regulujących wykonywanie pracy na stanowisku (np. zakres obowiązków na stanowisku kierowniczym, przewidujący takie działanie) oraz postulowanie w całej organizacji rozwojowego charakteru tego typu działań.

Mentoring i coaching

- Należy wspierać prawidłowe relacje przełożonego z podwładnymi (na poziomie zespołu) w taki sposób, aby ugruntować postawy sprzyjające budowaniu kultury efektywności w zespołach i eliminować zachowania nieetyczne. W tym celu należałoby zaangażować wyższą kadrę kierowniczą w bezpośredni proces mentoringu i coachingu (proces ten powinien być umocowany formalnie w wewnętrznych przepisach i szeroko postulowany w organizacji).
- Przy typowaniu potencjalnych kandydatów na mentorów, należy wziąć pod uwagę funkcjonariuszy o ponadprzeciętnej wiedzy, doświadczeniu i wysokorozwiniętych umiejętnościach społecznych, zdolnych do wytworzenia stymulującej relacji i atmosfery refleksji. Wobec powszechnego braku autorytetu wyższych przełożonych oraz występującej relacji podwładności, blokującej otwartą komunikację, zasadnym byłoby, aby takiej funkcji raczej nie pełnili bezpośredni przełożeni kierowników liniowych.
- Należy zaangażować wewnętrznych psychologów w charakterze promotorów, których zadaniem byłaby analiza aktualnych trudności interpersonalnych w zespołach oraz rekomendowanie ewentualnych działań naprawczych (np. w postaci wskazówek do projektowania treningów umiejętności społecznych czy rekomendacji do skierowania kierownika na dodatkowe szkolenia rozwijające te kompetencje).
- Należy rozważyć możliwość zaangażowania członków formacji, posiadających odpowiednie kwalifikacje (np. psychologów, certyfikowanych coachów) do prowadzenia wewnętrznych sesji coachingach.

System rekrutacji i awansu

- Proces doskonalenia kompetencyjnego powinien być zapoczątkowany selekcją możliwie najlepszych kandydatów na stanowisko kierownicze. Wymogi formalne, takie jak wykształcenie, staż służby czy stopień służbowy, okazują się nie być właściwym

wyznacznikiem potencjału kierowniczego i niekiedy stają się one poważnym ograniczeniem do awansowania „właściwych" osób. Aby efektywnie realizować tę funkcję należałoby ustanowić w organizacjach przejrzysty system mianowania i rozwoju funkcjonariuszy (lub usprawnić obecnie istniejący), uwzględniający ocenę umiejętności miękkich, ściśle połączony z systemem doskonalenia zawodowego i systemem oceny.

- Wyłonienie kandydata na stanowisko kierownika zasadniczo powinno odbywać się spośród członków zespołu i przy uwzględnieniu ich rekomendacji. Działanie takie ma znaczenie dwojakie. Z jednej strony funkcjonariusze mają poczucie choćby częściowego wpływu na kształt zespołu oraz wrażenie otwartej ścieżki rozwoju zawodowego – potencjalnie każdy ma szanse objąć przewodnictwo w zespole. Z drugiej strony wyłoniony w taki sposób kandydat ma większą legitymację do sprawowania nieformalnej władzy nad członami zespołu oraz doskonale zna bieżące zadania zespołu i problemy z nimi związane. Według J. Pfeffera (2017) kierownik wywodzący się z zespołu, którym kieruje, wyraża także większą troskę o dobro jego członków, co może stanowić istotny przyczynek do mimowolnego rozwijania się w zakresie umiejętności społecznych. Warto mieć jednak na uwadze, że wyłanianie kandydata na podstawie rekomendacji członków zespołu, rodzi pewne ryzyko wystąpienia zjawisk niepożądanych: protekcjonizmu czy prób budowania układów wpływów i zależności pomiędzy członkami zespołu a potencjalnym kandydatem (kolesiostwo). Zatem wymagałoby to ustalenia w całej organizacji jasnych zasad i kryteriów doboru kandydatów z jednoczesnym zaangażowaniem w ten proces kierownictwa jednostki.
- Mianowanie na stanowisko kierownicze nie może być sposobem na „pozbywanie się" funkcjonariuszy z innych komórek, ponieważ, w ocenie interlokutorów, proces mianowania traci wówczas atrybut rozwojowy, a staje się sposobem na rozwiązywanie problemów personalnych w organizacji. Odnosi się to także do mianowania osób „po znajomości" – zjawiska dość powszechnego w badanej organizacji. Stąd też zasadnym byłoby, w sytuacji mianowania funkcjonariusza z innej komórki lub jednostki na stanowisko kierownicze, uwzględnienie w procesie rekrutacji także posiadanych przez niego kompetencji społecznych.

System oceny i rozwoju

- Ocena okresowa kierowników powinna mieć charakter rozwojowy i motywacyjny. W tym celu należy powiązać system oceny z systemem nagradzania i upominania (nie karania – co wydaje się obecnie domeną wyższego kierownictwa w służbach) w taki

sposób, aby osiągane przez kierowników efekty, także w obszarze budowania relacji społecznych, stanowiły podstawę do awansu, premiowania i doskonalenia (oceny potrzeb szkoleniowych).

- Należy poszerzyć obecny system oceny okresowej o model oceny 360 stopni oraz ocenę umiejętności miękkich. W przeciwieństwie do klasycznej oceny, dającej funkcjonariuszowi informację tylko z jednego źródła – od przełożonego, a więc obarczonej wysokim poziomem subiektywności, ocena 360 stopni dałaby ocenianemu szersze spojrzenie na jego silne i słabe strony, a tym samym stanowiłaby obiektywną i przez to bardziej wartościową informację zwrotną.
- Osiągane przez kierownika zespołu wysokie wyniki, w szczególności w aspekcie społecznym, powinny być potencjalnym kryterium sprzyjającym, a nie ograniczeniem w sytuacji chęci zmiany stanowiska lub komórki[40]. O ile istotne w służbach mundurowych jest utrzymanie odpowiedniego poziomu kadr i tym zachowanie ciągłości służby, o tyle należy mieć na uwadze wewnętrzną potrzebę rozwoju funkcjonariuszy. Biorąc pod uwagę charakter przywództwa, obejmujący m. in. transfer „dobrych" zachowań na niższe poziomy hierarchii, należy założyć, że lider zaszczepił wśród podwładnych właściwe wzorce postępowania[41]. Umożliwienie liderowi przejścia do innej komórki, otwiera ścieżkę awansu dla następnych funkcjonariuszy zespołu, a samemu zainteresowanemu zdobywanie nowych doświadczeń a także wspieranie jego rozwoju. Permanentne i długotrwałe blokowanie możliwości przeniesienia się, może przynieść negatywne skutki dla zespołu ze strony ambitnego, lecz sfrustrowanego i wypalonego przełożonego.

System doskonalenia zawodowego (szkolenia, kursy, warsztaty)

- Należy wdrożyć/usprawnić proces identyfikacji potrzeb szkoleniowych w taki sposób, aby był bezpośrednio powiązany z procesem oceny poziomu realizacji zadań. Wynika to z przełożenia, jakie ma ocena jakości realizowanych zadań na stanowisku oraz posiadanego poziomu kompetencji na potrzebę doskonalenia funkcjonariusza i wynikające z tego zalecenia szkoleniowe. Innymi słowy, jeżeli organizacja oczekuje od

[40] W badanych organizacjach znane były przypadki ostentacyjnego blokowania kierownikom możliwości przeniesienia się, natomiast umożliwiano to osobom uciążliwym i niezaangażowanym – zjawisko „awansowania za karę". Takie podejście wydaje się skrajnie niewychowawcze, ponieważ utwierdza funkcjonariuszy w przeświadczeniu, że jedyną szansą na przeniesienie się jest sabotowane działań zespołu.
[41] Wymaga dodatkowych badań.

funkcjonariusza wysokiego poziomu kompetencji określonej kategorii, powinna dać mu jednocześnie sposobność do ich rozwijania w warunkach doskonalenia zawodowego[42].

- Proces identyfikacji potrzeb szkoleniowych powinien być systematyczny (wykonywany okresowo) i powiązany ze strukturą kompetencji wymaganych na stanowisku. Aby w pełni efektywnie wykorzystać budżet przeznaczony na szkolenia i uwzględnić w nim potrzeby zarówno organizacji, jak i funkcjonariuszy, proces ten powinien być realizowany na dwóch poziomach:
  - poziom organizacji – strategiczne prognozowanie wyzwań stojących przed organizacją w kilkuletniej perspektywie (np. zmiany pokoleniowe i demograficzne, zmiany na rynku pracy, ewolucja samej organizacji);
  - poziom funkcjonariusza – samodzielne zdefiniowanie potrzeb przez jednostkę, uwzględniając charakterystykę zajmowanego stanowiska i wyniki oceny okresowej.
- Charakter umiejętności społecznych (w przeciwieństwie do technicznej wiedzy zawodowej) umożliwia ich doskonalenie poza strukturami formacji. Zasadnym byłoby zatem rozważenie możliwości podjęcia współpracy z podmiotami zewnętrznymi, wyspecjalizowanymi w stosowaniu efektywnych metod rozwoju osobistego. Zaletami takiego rozwiązania byłoby wykorzystanie w procesie doskonalenia nowatorskich rozwiązań treningowych, profesjonalnie zaprojektowanych i dostosowanych do potrzeb uczestników oraz realizowanych przez ekspertów w tej dziedzinie. Tym samym nie wymagałoby natychmiastowego przekwalifikowywania kadry wykładowców z ośrodków szkolenia, wyspecjalizowanej obecnie w doskonaleniu zasadniczych umiejętności zawodowych (technicznych). Poważnym ograniczeniem będzie tu jednak sposób finansowania tego typu przedsięwzięć. Wartość dodana takich rozwiązań wydaje się jednak nie do przecenienia, co sugerowali także interlokutorzy.
- W sytuacji uznania przez organizacje potrzeby permanentnego poszerzenia oferty doskonalenia zawodowego o obszar kompetencji miękkich oraz stałego zaangażowania wewnętrznej kadry dydaktycznej formacji w ten proces (przekwalifikowanie części wykładowców bądź zaangażowanie nowych), uzasadnione byłoby skorzystanie z oferty zewnętrznych konsultantów w dziedzinie psychologii, coachingu czy zarządzania.

[42] Dobrym przykładem obrazującym to podejście w innym obszarze, może być wymóg utrzymania sprawności fizycznej przez funkcjonariuszy. Z jednej strony organizacja wymaga utrzymania sprawności na wysokim poziomie – co jest weryfikowane na corocznych egzaminach, z drugiej jednak daje także możliwość jej rozwijania w ramach służby – poprzez odpowiednie (obowiązkowe) kursy w ośrodkach szkolenia lub organizowane lokalnie zajęcia z wychowania fizycznego.

Rozwiązanie to, z punktu widzenia kosztów, prawdopodobnie byłoby bardziej korzystne dla badanej organizacji, zapewniając jednocześnie wysoki poziom innowacyjności w zakresie metod doskonalenia.

- W procesie doskonalenia kompetencji przywódczych tradycyjne formy nauki zastąpione powinny być metodami opartymi na zaplanowanym doświadczaniu. Wykłady i samodzielna nauka definicji powinny ustąpić miejsca formom aktywnym – uczestnictwie we wspólnych aktywnościach rozwojowych, opartych przykładowo na pracy zespołowej. Prowadzi to do rozwoju kompetencji wspierających elastyczność procesu uczenia się, współpracy i komunikacji wewnętrznej, harmonizacji pracy zespołu, odpowiedzialności i umiejętności podejmowania decyzji. Dobrze wpisującymi się w to podejście, zwłaszcza w odniesieniu do kierowników zespołów, wydają się metody oparte o koncepcję zespołowego uczenia się przez doświadczenie Kolba (Kolb Team Learning Experience), odwołujące się do wspólnego, zespołowego przeżywania konkretnych sytuacji: treningów, studiów przypadków i dyskusji (metod problematyzujących rzeczywistość), mentoringu, coachingu czy nawet szkół przetrwania (Postuła, 2019).
- Aktywności doskonalące kompetencje przywódcze powinny umożliwiać wymianę doświadczeń, dzielenie się spostrzeżeniami, pomysłami i wiedzą, co dałoby efekt wzajemnego uczenia się uczestników. Powinna to być przestrzeń do rozwojowej refleksji, analizy swoich postaw i zachowań oraz wyciągania wniosków. Ten rodzaj interakcji ma najczęściej miejsce poza salą wykładową, podczas swobodnych rozmów, kiedy uczestników nie blokuje dominująca często rola prowadzącego zajęcia. W związku z tym rola wykładowcy powinna ograniczać się do moderowania treści podczas zajęć, wyznaczania kierunków, a zasadniczą rolę odgrywać powinien tu sam uczestnik zajęć.
- Należy ustanowić system właściwej oceny skutków tego typu aktywności rozwojowych. Skuteczność szkoleń oceniana jest obecnie na podstawie stopnia satysfakcji jego uczestników bądź poprzez testy sprawdzające poziom wiedzy. Podejście to w oczywisty sposób nie przyczynia się do rozwoju kompetencyjnego funkcjonariuszy, jak również nie daje podstaw do weryfikacji efektywności zastosowanych narzędzi szkoleniowych. Pomiar taki powinien opierać się przede wszystkim na ocenie rzeczywistych zmian będących skutkiem ukończenia szkolenia. W przypadku doskonalenia kompetencji przywódczych może to być np.: częstotliwość występowania pożądanych zachowań lidera (ocena zmiany zachowań osoby szkolonej przed i po ukończeniu cyklu szkoleń),

zaangażowanie i zadowolenie podwładnych oraz ich zaufanie do przełożonego, a także przebieg kariery lidera (Pfeffer, 2017).

Wskazane rekomendacje stanowią jedynie ogólny zarys potencjalnych możliwości działań. Należy jednak mieć na uwadze, aby działania te faktycznie przyczyniały się do usprawnień procesu doskonalenia, powinny być formalnie umocowane w systemie rozwoju zawodowego, powszechnie stosowane oraz szeroko komunikowane w całej organizacji jako zaplanowane (nieprzypadkowe) i rozwojowe. Wskazane rekomendacje nie wychodzą poza ramy prawa powszechnie regulującego działalność Straży Granicznej, a odnoszą się jedynie do regulaminów, przepisów i zasad wewnętrznych. Niektóre z nich generować też mogą określone koszty wdrożenia.

Podsumowując, przeprowadzone badanie wskazało na potrzebę poszukiwania możliwych rozwiązań z zakresu doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w warunkach organizacji hierarchicznej. Szczególnym problemem, jaki ukazałem w badaniu, jest całkowite zignorowanie właśnie tej potrzeby w procesie projektowania systemów doskonalenia zawodowego – w Straży Granicznej zasadniczo nie występuje żaden formalny system doskonalenia kompetencji przywódczych. Wobec tego liderzy tej organizacji rozwijają swoje umiejętności w drodze nieformalnego samodoskonalenia. Doskonalą się poprzez każdą aktywność zawodową i osobistą, w jakiej uczestniczą. Wykazują przy tym postawę refleksyjną, są zmotywowani do rozwoju, wyciągają wnioski. Wiele zależy zatem od doświadczeń życiowych i zawodowych, informacji zwrotnej od podwładnych czy wskazówek od przełożonych i rówieśników – słowem wpływu środowiska. Potwierdza to tezę Mumforda i współpracowników (2000), że w odpowiednich okolicznościach umiejętności i cechy przywódcze można z powodzeniem rozwijać. Aby jednak robić to skutecznie w warunkach organizacji, przy projektowaniu systemów doskonalenia kompetencyjnego, należy wziąć pod uwagę poniższe, ogólne zasady:

1. Działania rozwojowe i edukacja powinny mieć charakter interaktywny;
2. Szkolenie i praktyka w kierowaniu powinny być spójne, zaplanowane, zintegrowane i konsekwentnie wprowadzane;
3. System doskonalenia kompetencyjnego powinien rozwijać zdolność uczenia się i wyciągania wniosków;
4. System doskonalenia kompetencyjnego powinien wykorzystywać aspekt doświadczeń zawodowych i życiowych;
5. Podstawą efektywnego doskonalenia kompetencji społecznych jest myślenie refleksyjne;

6. Każdy aspekt doskonalenia powinien wspierać proces zbierania doświadczeń – zarówno w aspekcie technicznym (zawodowym), jak i społecznym.
7. Doskonalenie liderów powinno dotyczyć funkcjonariuszy na każdym szczeblu struktury organizacji.

7.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

W wyniku przeprowadzanego badania udało się zrealizować wszystkie założone cele oraz odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Jednak podobnie jak każde badanie, także i to, ma pewne ograniczenia. W tym przypadku wynikały one przede wszystkim z przyjętej metodyki badawczej. Paradygmat interpretatywny, w jakim osadzone było badanie, nie pozwala na tworzenie teorii o szerokim zasięgu, wobec czego nie jest możliwe wyciąganie wniosków ogólnych i generalizowanie. Przyjęta w badaniu metoda wywiadu ograniczyła liczbę badanych osób, w związku z czym reprezentacja danych jest węższa niż w przypadku badań ilościowych. Dodatkowo, proces interpretacji danych, pomimo przyjętych działań zapobiegawczych, także mógł być obarczony pewną dozą subiektywizmu wpływającego na końcowe wnioski. Nie umniejsza to jednak znaczenia zgromadzonego w ten sposób materiału. Przeciwnie, przyjęcie metod ilościowych w niniejszym badaniu nie pozwoliłoby na tak pogłębioną eksplorację kultury Straży Granicznej, a także poznanie i zinterpretowanie języka, którym posługiwali się funkcjonariusze. Jest to także doskonały punkt wyjścia do kolejnych badań w zbliżonej tematyce z wykorzystaniem metod ilościowych, których wyniki mogłyby poszerzyć i uzupełnić zakres postawionych wniosków.

Jednym z możliwych kierunków dalszych badań może być kwestia identyfikacji i metod doskonalenia kompetencji przywódczych kierownictwa szczebla wyższego i naczelnego w organizacjach policyjnych. Jest to bowiem także obszar wykazujący duży niedostatek wiedzy, a dodatkowo tę grupę kierowników odróżnia, zgodnie z twierdzeniem Katza (1955) czy Fayola (1947), nieco inny zakres wymaganych na stanowisku kompetencji, co wymaga innego podejścia do ich rozwoju. Tym samym byłaby to także sposobność do dokonania oceny aktualności struktur kompetencji, określonych przez służby.

Kolejnym obszarem godnym uwagi wydaje się także rozpoznanie kompetencji i ich źródeł, charakteryzujących sprawnych dowódców grup bojowych (antyterrorystycznych). Kultura tych zespołów kreowana jest bowiem przez nadzwyczajny – w odniesieniu do pozostałych obszarów funkcjonowania organizacji policyjnych – zakres i charakter zadań. Działalności tego typu towarzyszą silne czynniki stresu i presji, co determinować może inne

umiejętności i zachowania, interpretowane jako przywódcze w tym środowisku. Fakt występowania pewnych różnic w postrzeganiu kompetencji przywódczych pomiędzy funkcjonariuszami grup bojowych i funkcjonariuszami innych pionów został zaznaczony w niniejszym badaniu.

Interesującym kierunkiem badań mogłoby być także włączenie następnego pokolenia funkcjonariuszy (tzw. millenialsów) w obszar badań nad przywództwem. Ta grupa funkcjonariuszy różni się pod wieloma względami od starszych współpracowników. Z punktu widzenia doskonalenia kompetencji przywódczych zasadniczym wyróżnikiem jest sposób definiowania przez nich autorytetu (kwestia istotna, mając na uwadze hierarchiczny charakter organizacji policyjnych) oraz metody efektywnej nauki. Cechą charakterystyczną jest dla nich nierzadko brak umiejętności społecznych i krytycznego myślenia (Lorenzo i Dziuban, 2006), a także brak złożonego rozumowania i zaangażowania w relacje (Arum i Roksa, 2011), co wymusza poszukiwanie nowych metod zarówno w zakresie kierowania nimi, motywowania, jak i ich rozwoju jako potencjalnych kierowników.

Jeszcze jeden obszar, na jaki warto zwrócić uwagę w dalszych badaniach, odnosi się do społecznych i instytucjonalnych czynników warunkujących fluktuację kadrową w służbach policyjnych, głównie w odniesieniu do wpływu, jaki na taką sytuacją mają kierownicy liniowi. Problemem wydają się tu kwestie związane z przyczynami i skutkami zjawiska rezygnacji ze służby funkcjonariuszy, często także młodych. Kwestia ta została zaznaczona przez interlokutorów w niniejszym badaniu jako istotna. Dodatkowo, zagadnienie to można rozszerzyć także na kwestie ogólnego spadku zainteresowania służbami jako potencjalnym miejscem pracy wśród młodych ludzi.

Uzupełnieniem dla tych badań mogłaby być także ocena znaczenia wyższego wykształcenia kierowników policyjnych dla umiejętności kierowania i przewodzenia. Byłaby to sposobność do weryfikacji zasadności obowiązku ukończenia studiów jako wymogu formalnego do mianowania na stanowisko kierownicze.

Zakończenie

Organy ścigania potrzebują dynamicznych liderów o szerokich horyzontach i wiedzy, zdolnych do inspirowania, motywowania i przewodzenia. Świadczą o tym przede wszystkim wypowiedzi samych funkcjonariuszy, którzy zdają się poszukiwać u swoich przełożonych cech godnych zaufania opiekunów i przewodników, zdolnych wspierać ich w codziennej służbie – w ostatnim czasie jeszcze trudniejszej i bardziej wymagającej niż kiedykolwiek wcześniej. W tych turbulentnych warunkach, zdolność liderów do angażowania podwładnych w realizację zadań służbowych, wydaje się warunkiem niezbędnym nie tylko do prawidłowego funkcjonowania Straży Granicznej, lecz także skutecznego wypełniania swojej roli wobec społeczeństwa.

Jednak, jak pokazało badanie, doskonalenie kompetencji przywódczych – atrybutów nieformalnej władzy i wpływu, nie odbywa się z perspektywy sali wykładowej. Jest to bowiem proces złożony – nie tylko wieloaspektowy, ale także zmienny w czasie. Każdy kierownik mający ambicję zostać liderem, ale także władze organizacji, pragnące posiadać tak kompetentnych liderów w swoich strukturach, muszą pamiętać, że atrybuty przywódcze budowane są latami – często ich początki sięgają wczesnych lat życia. Dzisiejsze umiejętności społeczne, będące podstawą kompetencji przywódczych, są wypadkową dotychczasowych doświadczeń, wpływów środowiska, socjalizacji i interakcji społecznych. Zależności te wymagają uwzględnienia w projektowaniu procesu ich doskonalenia – Straż Graniczna powinna przede wszystkim dawać przestrzeń do kształtowania charakteru, dzięki czemu formalny kierownik ma szansę stać się także nieformalnym liderem.

Załączniki

Aneks 1. Wykaz dokumentów wtórnych wykorzystanych w badaniu

1. Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz. U. 1990 nr 78 poz. 462)

2. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 4 listopada 2009 r. w sprawie warunków w zakresie wykształcenia i kwalifikacji zawodowych oraz stażu służby, jakim powinien odpowiadać funkcjonariusz Straży Granicznej na określonym stanowisku służbowym (Dz. U. z 2020 r. poz. 1510) – akt uznany za uchylony dnia 11.05.2022 roku zgodnie z art. 7 pkt 1 ustawy z dnia 17 listopada 2021 r. o zmianie ustawy o ochronie granicy państwowej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2021 r. poz. 2191)

3. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 kwietnia 2022 r. w sprawie wymagań, jakim powinien odpowiadać funkcjonariusz Straży Granicznej na określonym stanowisku służbowym (Dz. U. z 2022 r. poz. 895)

4. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 czerwca 2002 r. w sprawie okresowego opiniowania funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz.U. z 2022 r. poz. 1224)

5. Zarządzenie nr 106 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 19 grudnia 2014 r. w sprawie zakresu oraz szczegółowych zasad szkolenia funkcjonariuszy i pracowników Straży Granicznej (Dz. Urz. KGSG 2014.133)

6. Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz. Urz. 2013 poz. 99)

7. Program przeszkolenia specjalistycznego do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej w zakresie kształcenia kompetencji kierowniczych, Warszawa 2014

8. Program szkolenia specjalistycznego dla kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej, Koszalin 2015

9. Opis i profil kompetencyjny pierwszego stanowiska oficerskiego Straży Granicznej, dokument wewnętrzny Straży Granicznej opracowany na podstawie §36, pkt 2 Zarządzenia nr 54 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 10 września 2009 r. w sprawie zakresu oraz szczegółowych zasad szkolenia funkcjonariuszy i pracowników Straży Granicznej, Koszalin 2009

10. A Competency Profile for Senior Police Officers in the field of international co-operation especially involved in combating crime and related public order issues. (2006). Dostęp on-line: https://www.cepol.europa.eu/sites/default/files/website/TrainingLearning/Publications/CompetencyProfiles/competency_profile_spo.pdf, dostęp 15.12.2019 r.

11. Raport: Polskie Badanie Przestępczości, Profil obszarów działania Komend Wojewódzkich i Komendy Stołecznej Policji, wyd. Komenda Główna Policji, Warszawa 2014

12. Wewnętrzne dokumenty kadrowe i organizacyjne: zakresy obowiązków, opisy stanowisk, oceny ryzyka na stanowiskach, struktury etatowe jednostek

Aneks 2. Dyspozycja do wywiadu (funkcjonariusz)

DYSPOZYCJA DO WYWIADU (funkcjonariusz)

Metryka rozmówcy (formacja, staż służby, stopień, wiek, wykształcenie)

Opis zadań na stanowisku/charakteru pracy

Motywacje do zwiększonego zaangażowania w realizacji zadań

Znaczenie przywództwa (lidera) dla Straży Granicznej

Różnice pomiędzy kierownikiem a liderem (cechy, umiejętności, zachowania), które wpływają na zaangażowanie/wskazanie lidera

Inne informacje

Aneks 3. Dyspozycja do wywiadu (kierownik)

DYSPOZYCJA DO WYWIADU (kierownik)

Metryka rozmówcy (formacja, staż służby, stopień, wiek, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe)

Opis zadań na stanowisku/charakteru pracy

Znaczenie przywództwa (lidera) dla Straży Granicznej

Kompetencje kierownika (lidera), które wpływają na zaangażowanie podwładnych

Doświadczenia z przeszłości, które kształtowały sposób postępowania wobec rówieśników/podwładnych

Procedura mianowania na stanowisko kierownicze

Kompetencje kierownicze, istotne z punktu widzenia policji

Rozwój kompetencyjny liderów (samodoskonalenie/doskonalenie zawodowe/inne metody)

Ocena ukończonych szkoleń doskonalących i specjalistycznych oraz innych aktywności rozwojowych w policji

Oczekiwania w zakresie doskonalenia kompetencyjnego

Inne informacje

Aneks 4. Informacja dla uczestnika badania wraz z oświadczeniem zgody

INFORMACJA DLA UCZESTNIKA BADANIA

Zachęcam Panią/Pana do wzięcia udziału w badaniu mającym na celu zbadanie problemu rozwoju kompetencji przywódczych kierowników liniowych w służbach typu policyjnego. Proszę przeczytać uważnie poniższy formularz, zapoznając się z warunkami uczestnictwa w badaniu. W przypadku pytań bądź wątpliwości chętnie odpowiem.

INFORMACJE OGÓLNE

Celem badania jest zdefiniowanie pojęcia przywództwa oraz identyfikacja kompetencji przywódczych i doświadczeń w zakresie rozwoju tych kompetencji wśród kierowników liniowych. Zastosowanym kryterium doboru uczestników jest przede wszystkim gotowość do wzięcia udziału w badaniu, a ponadto:

1. dla funkcjonariuszy: staż służby w jednostce organizacyjnej wynoszący min. 6 miesięcy;
2. dla kierowników: stanowisko kierownicze na poziomie zespołu/sekcji/grupy, staż na zajmowanym stanowisku wynoszący minimum 6 miesięcy.

Wywiady odbywać się będą w miejscu wskazanym przez Panią/Pana.

PROCEDURA PRZEPROWADZENIA BADANIA

Uczestnictwo wiąże się z zaangażowaniem w dyskusję (w formie wywiadu) dotyczącą przywództwa, opartą na osobistych doświadczeniach. Rozmowa powinna trwać około 40-60 minut. Po zakończeniu wywiadu niezbędna może okazać się krótka rozmowa podsumowująca, zapewniająca dokładność zebranych informacji. Podczas rozmowy będą wykonywane notatki służące zbieraniu i usystematyzowaniu informacji w celu ich dalszej analizy.

POUFNOŚĆ

Poufność informacji jest dla mnie priorytetem, dlatego już na pierwszym etapie badania Pani/Pana imię i nazwisko zostanie zastąpione numerem ID uczestnika. Notatki wykonane podczas wywiadu stanowią materiał pomocniczy, który nie będzie nigdzie publikowany. Po wykonaniu transkrypcji materiały te zostaną zniszczone.

Transkrybowane wyniki tego badania będą stanowić tylko i wyłącznie wkład empiryczny do rozprawy doktorskiej oraz piśmiennictwa naukowego. Nie zostaną w nim zawarte żadne informacje, które umożliwiłyby Pani/Pana identyfikację.

UCZESTNICTWO W BADANIU

Uczestnictwo w badaniu jest nieodpłatne i dobrowolne. Po jego rozpoczęciu może Pani/Pan wycofać się w dowolnym momencie (bez żadnych konsekwencji) lub odmówić odpowiedzi na pytania, które uzna za zbyt osobiste.

KORZYŚCI Z UCZESTNICTWA W BADANIU

Poprzez udzielenie wyczerpujących odpowiedzi na zadawane podczas wywiadu pytania daje Pani/Pan możliwość zbadania i zrozumienia istoty przywództwa w Pani/Pana formacji. Ostateczne wyniki przeprowadzonego badania mogą być udostępnione po ich zakończeniu, dając możliwość uzyskania szerokiej informacji na temat kompetencji przywódczych, możliwości ich rozwoju oraz motywacyjnego wpływu na podległych funkcjonariuszy.

OŚWIADCZENIE UCZESTNIKA BADANIA

Zapoznałem się z informacjami dotyczącymi badania oraz akceptuję jego warunki.

Data: …….. Podpis ……

OŚWIADCZENIE BADACZA

Niniejsza informacja została przygotowana na potrzeby realizacji badań naukowych. Oświadczam, iż dołożę wszelkich starań w celu zachowania poufności pozyskanych informacji.

Data: …….. Podpis ……

W przypadku pytań lub wątpliwości służę pomocą.

KONTAKT

Bibliografia

1. Abt, C. C. (1987). *Serious Games*. Lanham: University Press of America.

2. Adair, J. E., Reed, P. J., Lany, M. (2008). *Od bossa do lidera: Prowadzić innych do sukcesu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

3. Adamik, R. (2003). *The Practice and Theory of Multi Rater Feedback Evaluations in Public Sector Management*, South California: University of La Verne.

4. Al-Hamdan, Z., Anthony, D. (2010). Deciding on a mixed-methods design in a doctoral study. *Nurse Researcher, 18*(1), 45-56. doi:10.7748/nr2010.10.18.1.45.c8047

5. Allen, S. J. (2008). Leadership development. [w:] A. Marturano, J. Gosling (red.), *Leadership: The Key Concepts* (s. 99-103). Abingdon-on-Thames: Routledge.

6. Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology, 50*(2), 341-358. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x

7. Allio, R. J. (2003). Interview: Noel M. Tichy explains why the "virtuous teaching cycle" is integral to effective leadership. *Strategy Leadership, 31*(5), 20-25. doi:10.1108/10878570310492023

8. Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership-many theories, but what advice is reliable? *Strategy Leadership, 41*(1), 4-14. doi:10.1108/10878571311290016

9. Alpert, G. P., MacDonald, J. M. (2001). Police use of force: An analysis of organizational characteristics. *Justice Quarterly, 18*(2), 393-409. doi:10.1080/07418820100094951

10. Andreescu, V., Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: The opinions of American police managers. *International Journal of Police Science Management*, 1-17. doi:10.1350/ijps.2010.00.0.207

11. Angrosino, M. V. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

12. Aniszewska G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

13. Armstrong, L. D., Longenecker, C. O. (1992). Police management training. *FBI Law Enforcement Bulletin, 61*(1), 22-27. Washington: U.S. Department of Justice.

14. Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.

15. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Ltd.

16. Arum, R., Roksa, J. (2011). *Academically adrift: Limited learning on college campuses*. Chicago: University of Chicago Press.

17. Asare, S. D., Gopolang, B., Mogotlhwane, O. (2012). Challenges facing SMEs in the adoption of ICT in B2B and B2C E-commerce. *International Journal of Commerce and Management*, *22*(4), 272-285. doi:10.1108/10569211211284485

18. Atkinson, P., Hammersley, M. (2005). Etnography and participant observation. [w:] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (s. 248-261). Thousand Oaks: SAGE.

19. Atwater, L. E., Brett, J. F., Charles, A. C. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, *46*(2), 285-307. doi:10.1002/hrm.20161

20. Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, *53*(2), 275-297. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00202.x

21. Augustyński, P. (2013). Kultura organizacji w odniesieniu do jednostki policji. *Security, Economy & Law, Scientific Journal for students and PhD candidates, 2,* 8-48.

22. Austen, A. (2010). Efektywność przywództwa w organizacji publicznej. *Organizacja i Zarządzanie, 4,* 25-41.

23. Avery, G. C. (2009). *Przywództwo w organizacji: Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.

24. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

25. Ayers, M. R. (2008). *Agapao in Servant Leadership*. *Servant Leadership Research Roundtable 2008,* 1-20. Regent: Regent University.

26. Babbie, E. R. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

27. Baldwin, T. T., Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41*(1), 63-105. doi:10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x

28. Banu, C., Umamaheswari, P. (2009). A Study on 360 Degree Performance Appraisal Systems in Reliance Life Insurance. *The IUP Journal of Management Research*, *8*(7), 65-78.

29. Bańka, A. (2000). Psychologia organizacji. [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia: Podręcznik akademicki, Jednostka w Społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej* (s. 325-350). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

30. Bartlett, R. L., Grant, J. H., Miller, T. I. (1990). Personality Differences and Executive Compensation. *Eastern Economic Journal*, *16*(3), 187-195.

31. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Psychology Press.

32. Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, *10*(2), 181-217. doi:10.1016/s1048-9843(99)00016

33. Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. London: Simon and Schuster.

34. Bataeva, B., Vavilina, A. (2018). Emotional Leadership in Organizations: Theoretical and Applied Aspects. [w:] W. Strielkowski, O. Chigisheva (red.), *Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education* (s. 49-58). New York: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-74216-8_6

35. Beck, K., Wilson, C. (1997). Police officers' views on cultivating organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management, 20*(1), 175-195. doi:10.1108/13639519710162088

36. Bendkowski, J. (2016). Badania jakościowe-wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, *89*, 25-38.

37. Bennett, W. W., Hess, K. M. (2006). *Management and Supervision in Law Enforcement*. Boston: Cengage Learning.

38. Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Boston: Addison-Wesley Pub. Co.

39. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper-Row Publisher.

40. Berg, B. L. (1994). Education Versus Training: The Debate Continues. [w:] A. R. Roberts (red.), D. C. Dwyer, R. B. McNally, *Critical Issues in Crime and Justice* (s. 93-107). Thousand Oaks: SAGE.

41. Biernat, T. (2000). *Legitymacja władzy politycznej: Elementy teorii.* Toruń: Wydawnictwo Marszałek.

42. *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce*. *Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.* (2011). Warszawa: PARP.

43. Bittel, L. R., Dziurdzik, A., Piotrowski, W. (2002). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

44. Bittner, E. (1990). Florence Nightingale in pursuit of Willie Sutton: A theory of the police. [w:] E. Bittner (red.), *Aspects of police work* (s. 233-268). Boston: Northeastern University Press.

45. Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964/1985). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

46. Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

47. Bolden, R. (2010). Leadership, management and organisational development. [w:] J. Gold (red.), *Gower Handbook of Leadership and Management Development* (s. 117-132). Abingdon-on-Thames: Routledge.

48. Borkowska, S. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Teraźniejszość i przyszłość*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

49. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley.

50. Bratton, V. K., Dodd, N. G., Brown, F. W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership Organization Development Journal*, *32*(2), 127-149. doi:10.1108/01437731111112971

51. Brodeur, J. P. (2005). Trotsky in Blue: Permanent Policing Reform. *Australian New Zealand Journal of Criminology*, *38*(2), 254-267. doi:10.1375/acri.38.2.254

52. Brown, M. E., Gioia, D. A. (2002). Making things click: Distributive leadership in an online division of an offline organization. *The Leadership Quarterly*, *13*(4), 397-419. doi:10.1016/S1048-9843(02)00123-6

53. Brownell, J. (2005). Predicting leadership: The assessment center's extended role. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *17*(1), 7-21. doi:10.1108/09596110510577644

54. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.

55. Bryman, A. (2003). *Quantity and Quality in Social Research*. Abingdon-on-Thames: Routledge. doi:10.4324/9780203410028

56. Bryman, A., Stephens, M. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 353-370. doi:10.1016/S1048-9843(96)90025-9

57. Burke, M. J., Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 232-245. doi:10.1037/00219010.71.2.232

58. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper-Row Publisher.

59. Butterfield, R., Edwards, C., Woodall, J. (2004). The new public management and the UK Police Service: The role of the police sergeant in the implementation of performance management. *Public Management Review*, *6*(3), 395-415. doi:10.1080/1471903042000256556

60. Butterfield, R., Edwards, C., Woodall, J. (2005). The New Public Management and Managerial Roles: The Case of the Police Sergeant. *British Journal of Management*, *16*(4), 329-341. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00466.x

61. Cacioppe, R. (1998). Leaders developing leaders: An effective way to enhance leadership development programs. *Leadership Organization Development Journal*, *19*(4), 194-198. doi:10.1108/01437739810217179

62. Camplin, J. C. (2009). Volunteers leading volunteers. *Professional Safety*, *54*(5), 36-42.

63. Carlyle, T. (1840/2013). *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*. New Haven: Yale University Press.

64. *CEML Final Report: Managers and leaders: Raising our game*. (2002). London: Council for Excellence in Management and Leadership.

65. Cendrowski, J., Swebocki, S. (1973). *Psychologia walki i dowodzenia*. Warszawa: Wydawnictwo MON.

66. Chen, J. C. (2014). Teaching nontraditional adult students: Adult learning theories in practice. *Teaching in Higher Education*, *19*(4), 406-418. doi:10.1080/13562517.2013.860101

67. Christie, A., Barling J., Turner N. (2011). Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes: Pseudo-Transformational Leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*(12), 43-84.

68. Chrostowski, A., Kostera, M. (2011). Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego. *Problemy Zarządzania*, *2*(32), 30-50.

69. Chybalski, F., Matejun, M. (2013). Organizacja jako przedmiot badań-od zbierania danych do analizy wyników. [w:] A. I. Adamik (red.), *Nauka o organizacji: Ujęcie dynamiczne* (s. 93-151). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

70. Ciszewska-Mlinarič, M., Obłój, K., Mlinarič, F. (2012). How Relational Capabilities Matter? Organizational Context and Performance of Internationally Oriented SMEs. *Central European Business Review*, *1*(3), 28-36. doi:10.18267/j.cebr.28

71. Ciuk, S. (2008). Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem. [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu: Podręcznik akademicki* (s. 429-442). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

72. Clarke, C. (2006). Proactive Policing: Standing on the Shoulders of Community-Based Policing. *Police Practice and Research*, *7*(1), 3-17. doi:10.1080/15614260600579508

73. Clutterbuck, D. (2008). *Everyone Needs a Mentor*. London: Chartered Institute of Personnel & Development.

74. Coenen, M., Stamm, T. A., Stucki, G., Cieza, A. (2012). Individual interviews and focus groups in patients with rheumatoid arthritis: A comparison of two qualitative methods. *Quality of Life Research*, *21*(2), 359-370. doi:10.1007/s11136-011-9943-2

75. Cohen, E., Tichy, N. (1997). How leaders develop leaders. *Training Development*, *51*(5), 58-73.

76. Coleman, T. G. (2008). Managing strategic knowledge in policing: Do police leaders have sufficient knowledge about organisational performance to make informed strategic decisions? *Police Practice and Research*, *9*(4), 307-322. doi:10.1080/15614260802354593

77. Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 65-86. doi:10.1016/S10489843(99)00043-0

78. Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, *131*(2), 241-259. doi:10.1037/00332909.131.2.241

79. Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg: Military service publishing Company.

80. Covey, S. R. (2005). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Free Press.

81. Crabtree S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*, Gallup. Dostęp on-line: http://www.gallup.com/pol/165269/worldwide-employees-engaged-at-work/, dostęp: 12.03.2018 r.

82. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE.

83. Crosby, P. B. (1997). *The Absolutes of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

84. Crowley, M. (2013). *Gallup's Workplace Jedi on How to Fix Our Employee Engagement Problem*, Fast Company. Dostęp on-line: https://www.fastcompany.com/301103/gallups-workplace-jedi-on-how-to-fix-our-employee-engagement-problem, dostęp: 11.01.2019r.

85. Cunliffe, A. L., Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, *64*(11), 1425-1449. doi:10.1177/0018726711418388

86. Czermiński, A., Czerska, M., Bogdan, N., Rutka, R. (2001). *Organizacja i zarządzanie*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

87. Danilewicz, D. (2007). Rozwój kompetencji jako kluczowy czynnik elastyczności kapitału ludzkiego. [w:] M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy* (s. 89-101). Warszawa: Difin.

88. Dantzker, M. L. (1996). The position of municipal police chief: An examination of selection criteria and requisite skills. *Police Studies: Intnl Review of Police Development*, *19*(1), 1-17. doi:10.1108/EUM0000000004474

89. Darr, W., Catano, V. M. (2008). Multisource Assessments of Behavioral Competencies and Selection Interview Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *16*(1), 68-72. doi:10.1111/j.1468-2389.2008.00410.x

90. Davenport, D. R. (1999). Environmental Constraints and Organizational Outcomes: Modeling Communities of Municipal Police Departments. *Police Quarterly*, *2*(2), 174-200. doi:10.1177/109861119900200203

91. Davies, A. (2000). Change in the UK police service: The costs and dilemmas of restructured managerial roles and identities. *Journal of Change Management, 1*(1), 41-58. doi:10.1080/714042456

92. Davies, A., Thomas, R. (2003). Talking Cop: Discourses of Change and Policing Identities. *Public Administration*, *81*(4), 681-699. doi:10.1111/j.0033-3298.2003.00367.x

93. Day, D. V. (2011). Leadership development. [w:] A. Bryman (red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 37-50). London: SAGE.

94. Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 581-613. doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8

95. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 63-82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004

96. Day, D. V., Gronn, P., Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 857-880. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.001

97. Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *22*(1), 45-57. doi:10.1108/13639519910256875

98. Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership Organization Development Journal*, *23*(1), 40-44. doi:10.1108/01437730210414553

99. Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: Does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *26*(3), 400-418. doi:10.1108/13639510310489467

100. Densten, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout. *British Journal of Management*, *16*(2), 105-118. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00428.x

101. Denzin, N. K. (2017). *Sociological methods: A sourcebook.* Abingdon-on-Thames: Routledge.

102. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). The Discipline and Practice of Qualitative Research. [w:] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (s. 1-32). Thousand Oaks: SAGE.

103. Desai, D. A. (2010). Co-creating learning: Insights from complexity theory. *The Learning Organization*, *17*(5), 388-403. doi:10.1108/09696471011059796

104. Dessler, G. A. (2009). *Framework for Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.

105. Devine, J. A. (2012). Case study driven leadership training from West Point. *Public Manager*, *41*(4), 25-29.

106. Dick, G. (2011). The Influence of Managerial and Job Variables on Organizational Commitment in the Police. *Public Administration 89*(2), 1-20. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01874.x

107. van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261. doi:10.1177/0149206310380462

108. Dixon, N. M. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review, 3*(3), 243-254. doi:10.1016/1053-4822(93)90016-W

109. Drath, W. R., Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

110. Drodge, E. N., Murphy, S. A. (2002). Interrogating Emotions in Police Leadership. *Human Resource Development Review, 1*(4), 420-438. doi:10.1177/1534484302238435

111. Drucker, P. F. (2017). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.

112. Dryden, G., Vos, J. (2003). *Rewolucja w uczeniu*. Poznań: Zysk i S-ka.

113. Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst: HRD Press Inc.

114. Dubois, D. D., Rothwell W. J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

115. Duncan, M., Mouly, S., Nilakant, V. (2001). Discontinuous change in the New Zealand police service-A case study. *Journal of Managerial Psychology, 16*(1), 6-19. doi:10.1108/02683940110366542

116. Dworzecki, Z. (1978). *Style zarządzania*. Warszawa: SGPiS.

117. Dzieszkiewicz K. (red.) (2011). Społeczne aspekty korupcji oraz promowanie etycznych wzorów postępowania. *Problemy ochrony granic,* nr 48. Kętrzyn: Wydawnictwo Centrum Szkolenia Straży Granicznej.

118. *EMCC Competence Framework Glossary V2*. (2018). Bruksela: European Mentoring and Coaching Council. Dostęp on-line: https://emccpoland.org/wp-content/uploads/2018/02/EMCC-quality-glossary-v2.pdf, dostęp: 19.03.2019 r.

119. Engel, R. S. (2000). The Effects of Supervisory Styles on Patrol Officer Behavior. *Police Quarterly, 3*(3), 262-293. doi:10.1177/1098611100003003003

120. Engel, R. S. (2001). Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants. *Journal of Criminal Justice, 29*(4), 341-355. doi:10.1016/S0047-2352(01)00091-5

121. Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*(3), 277-298. doi:10.1016/0030-5073(70)90021-8

122. Fanelli, A., Misangyi, V. F. (2006). Bringing out Charisma: CEO Charisma and External Stakeholders. *The Academy of Management Review*, *31*(4), 1049-1061. doi:10.2307/20159265

123. Fayol, H. (1947). *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*. Toruń: Wydawnictwo TNOiK.

124. Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.

125. Fioravante, P. L. (2013). An Effective Leadership Revelation-Blending Dark Side and Positivist Traits. *Journal of Applied Business and Economics*, *15*(1), 107-125.

126. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 245-287. doi:10.1016/1048-9843(91)90016-U

127. Fleming, J. (2004). Commissioner Mick Keelty, Australian Federal Police. *Police Practice and Research: An International Journal*, *5*(4-5), 317-326. doi:10.1080/1561426042000281800

128. Fleming, J. (2008). Observation, the police and public administration: introduction. *Public Administration*, *86*(3), 621-626. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00747.x

129. Fleming, J., Lafferty, G. (2000). New management techniques and restructuring for accountability in Australian police organisations. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *23*(2), 154-168. doi:10.1108/13639510010333705

130. Fletcher, J. K. (2003). The greatly exaggerated demise of heroic leadership: Gender, power and the myth of the female advantage. [w:] R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully (red.), *Reader in Gender, Work and Organization* (s. 204-210). Oxford: Blackwell Publishing.

131. Flick, U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

132. Flynn, E. A., Herrington, V. (2015). Toward a Profession of Police Leadership. [w:] H. Wheeler (red.), *Perspectives on Policing: Selected Papers on Policy, Performance and Crime Prevention, 2016,* (s. 27-42). New York: Nova Science Publisher.

133. Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i S-ka.

134. Frączkiewicz-Wronka A. (2015). Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego* (s. 116–134). Warszawa: Difin.

135. French, J. R. P., Raven, B. (1959). The bases of social power. [w:] D. Cartwright (red.), *Studies in social power* (s. 150-167). Michigan: University of Michigan.

136. Friensen, N., Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, *35*(6), 679-687.

137. Frimpon, M. F. (2012). Using Pre-Identified Attributes as the Critical Success Factors of College Leadership to Measure Candidates. *International Journal of Business and Management*, *7*(18), 158-171. doi:10.5539/ijbm.v7n18p158

138. Fulmer, R., Bleak, J. (2007). *The Leadership Advantage: How The Best Companies Are Developing Their Talent to Pave the Way for Future Success by Robert M. Fulmer and Jared L. Bleak,* New York: AMACOM.

139. Gadomska-Lila, K. (2018). Przywództwo w organizacjach wiedzochłonnych. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 47*(1), 43-57. doi:10.5604/01.3001.0012.1416

140. Galton, F. (1869/2005). *Hereditary Genius: An Inquiry Into Its Laws and Consequences*. New York: Cosimo Inc.

141. Gamerschlag, R. (2013). Value relevance of human capital information. *Journal of Intellectual Capital*, *14*(2), 325-345. doi:10.1108/14691931311323913

142. Gardner, J. W. (1993). *On Leadership*. New York: Free Press.

143. Gary, H. W., Howard, D. H., Boles, J. S. (2004). Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *27*(3), 380-395. doi:10.1108/13639510410553121

144. Gaston, A. (1997). Recognizing potential law enforcement executives. *Corrections Today*, *59*(3), 103-109.

145. Gaston, K. C., King, L. (1995). Management development and training in the police: A survey of the promotion process. *Journal of European Industrial Training*, *19*(7), 20-25. doi:10.1108/03090599510092954

146. Geryk, M. (2016). Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu. [w:] M. Geryk (red.), A. Pławska, *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych* (s. 92-102). Gdańsk: Wyższa Szkoła Zarządzania.

147. Getha-Taylor, H., Morse, R. S. (2013). Collaborative Leadership Development for Local Government Officials: Exploring Competencies and Program Impact. *Public Administration Quarterly*, *37*(1), 77-103.

148. Ghemawat, P. (2012). Developing global leaders. *McKinsey Quarterly*, *3*(1), 100-109.

149. Gibb, S. (1999). The Usefulness of Theory: A Case Study in Evaluating Formal Mentoring Schemes. *Human Relations*, *52*(8), 1055-1075. doi:10.1177/001872679905200804

150. Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

151. Gitsham, M. (2009). *Developing the Global Leader of Tomorrow. EFMD Global Focus*. Ashridge: Ashridge Business School.

152. Gnitecki, J. (2007). *Socjotechniczne aspekty gry politycznej*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.

153. Gnitecki, J. (2007). *Wstęp do ogólnej metodologii badań w naukach pedagogicznych. Tom 2. Tworzenie wiedzy o edukacji w naukach pedagogicznych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.

154. Gobillot, E. (2013). *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

155. Goldstein, H. (1990). Excellence in problem-oriented policing. *Police Executive Research Forum*, Washington: PERF.

156. Goldstein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, *31*(1), 229-272. doi:10.1146/annurev.ps.31.020180.001305

157. Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Poznań: Media Rodzina.

158. Goleman, D. (2003). What makes a leader? [w:] L. W. Porter, H. L. Angle., R. W. Allen (red.), *Organizational Influence Processes* (s. 229-239). New York: Routledge. doi.org/10.4324/9781315290614

159. Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo: Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Warszawa: Santorski-Wydawnictwa Biznesowe.

160. Gosling, J., Mintzberg H. (2006). Management education as if both matter. *Management Learning, 37*(4), 419-428.

161. Gostkowski, Z. (1976). O poprawę jakości badań surveyowych: krytyczna ocena surveyu jako techniki uzyskiwania danych. *Studia socjologiczne 1976*, *3*(62), 257-285.

162. Green, D. D., Roberts, G. E. (2012). Transformational Leadership in a Postmodern World: Presidential Election of Barack Obama. *Academy of Strategic Management Journal*, *11*, 9-25.

163. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Dostęp on-line: https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader, dostęp: 17.05.2019 r.

164. Griffin, R. W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

165. Grint, K. (1995). *Management: A Sociological Introduction*. Cambridge: Polity.

166. Grip, A., Smits, W. (2012). What affects lifelong learning of scientists and engineers? *International Journal of Manpower*, *33*(5), 583-597. doi:10.1108/01437721211253209

167. Groysberg, B. (2012). Przywództwo jest dialogiem. *Harvard Business Review Polska*, *11*, 48-57.

168. Grzelak, R. (2022). *Polska Policja jako instytucja zaufania publicznego - analiza poziomu zaufania i jego determinanta. Praca magisterska*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

169. Grzesik, K. (2011). Konceptualizacja przywództwa w organizacji-zmiany w postrzeganiu przywództwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu, 8*(216), 182-194.

170. Gupta, M., Hodges, N. (2012). Corporate social responsibility in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *16*(2), 216-233. doi:10.1108/13612021211222833

171. Guziński, B., Karaźniewicz, J., Nowikowska, M., Radoniewicz, F., Zając, P. (2021). *Ustawa o Policji. Komentarz.* Warszawa: C. H. Beck.

172. Haberfeld, M. R., Clarke, C. A., Sheehan, D. L. (red.). (2012). *Police Organization and Training: Innovations in Research and Practice*. Berlin: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-1-4614-0745-4

173. Hairuddin, M. A. (2012). The quest for strategic Malaysian Quality National Primary School Leaders. *International Journal of Educational Management*, *26*(1), 83-98. doi:10.1108/09513541211194392

174. Hall, L. (2008). Leading lights meet to draw up top 100 research proposals. *Coaching at Work Magazine*, *3*(6), 9-13.

175. Hammersley, M. (1997). *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

176. Hasan, H. A., Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among employees-The Role of Leadership practices. *International Journal of Business and Management*, *8*(6), 47-54. doi:10.5539/ijbm.v8n6p47

177. Heller, T., Van Til, J. (1982). Leadership and Followership: Some Summary Propositions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *18*(3), 405-414. doi:10.1177/002188638201800313

178. Hemphill, J. K., Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. [w:] R. M. Stogdill, A. E. Coons (red.), *Leader behavior: Its description and measurement* (s. 6-38). Columbus: Ohio State University.

179. Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership.* Columbus: Ohio State University.

180. Herman, N. J. (1994). Interactionist Research Methods: An overview. [w:] L. T.Reynolds, N. J. Herman, *Symbolic Interaction: An Introduction to Social Psychology* (s. 90-111). Lanham: AltaMira Press.

181. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969/1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* New Jersey: Prentice Hall.

182. Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(2), 347-381. doi:10.1348/096317909X485207

183. Hollander, E. P. (1984). *Leadership Dynamics*. New York: Free Press.

184. Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, *3*(1), 43-54. doi:10.1016/1048-9843(92)90005-Z

185. Hotchkiss, J.T. (2012). *Leadership Traits: an Analysis of Perceived Leadership Qualities in Law Enforcement and Work Production*, ePublications at Regis University. Dostęp on-line: https://epublications.regis.edu/theses/250/, dostęp: 17.01.2019 r.

186. House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership, 1*, 171-233.

187. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 321-339. doi:10.2307/2391905

188. Howell, J. M., Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, *6*(2), 43-54. doi:10.5465/ame.1992.4274395

189. Hughes, P. J. (2010). Increasing organziational leadership through the police promotional process. *FBI Law Enforcement Bulletin*, *79*(10), 1-6.

190. Hurst, D. K. (2012). Practical wisdom: Reinventing organizations by rediscovering ourselves. *Management Research Review, 36*(8), 759-766. doi:10.1108/MRR-11-2012-0256

191. Iles, P., Preece, D. (2006). Developing Leaders or Developing Leadership? The Academy of Chief Executives' Programmes in the North East of England. *Leadership*, *2*(3), 317-340. doi:10.1177/1742715006066024

192. Ivanovic, A. (1988). *Dictionary of Personnel Management*. New York: Peter Collin Publishing.

193. Iwaszkiewicz, M. (2015). Siła autorytetu czy autorytet siły. [w:] M. Hermanowski, S. Wereniuk (red.), *Autorytet w Policji* (s. 39-50). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Umiejętności Społecznych w Poznaniu.

194. Jabłoński, M. (2009). Klasyczne podejścia w identyfikacji kompetencji kierowniczych. [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Organizacja i kierowanie 4*(138), (s. 23-37). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

195. Jabłoński, M. (2009). *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się: Metody doskonalenia i rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

196. Jackall, R. (1997). *Wild cowboys: Urban marauders the forces of order*. Cambridge: Harvard University.

197. Jacobs, T., Jaques, E. (1990). Military executive leadership [w]: K. E. Clark, M. B. Clark (red.), *Measures of leadership* (s. 281-295). New Jersey: Leadership Library of America.

198. Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science, 28*(3), 315-336. doi:10.1287/mnsc.28.3.315

199. James, E. H., Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, *34*(2), 141-152. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.005

200. Jarecki, C., Sołoducha, M. (2000). *Dowodzenie artylerią*. Warszawa: AON.

201. Jarmołowicz, W., Kościński, M. (2004). Menedżerowie: Ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, *4*, 147-168.

202. Jennings, C. (2013). *70:20:10 Framework Explained: Creating High Performance Cultures.* London: 70:20:10 Institute.

203. Jindal, A. K., Singh, G., Pandya, K. (2015). Qualitative research in medicine-An art to be nurtured. *Medical Journal, Armed Forces India*, *71*(4), 369-372. doi:10.1016/j.mjafi. 2014.11.006

204. Johnson, R. R. (2006). Management Influences on Officer Traffic Enforcement Productivity. *International Journal of Police Science Management*, *8*(3), 205-217. doi:10.1350/ijps.2006.8.3.205

205. Jordan, A., Stack, A., Carlile, O. (2009). *Approaches to learning: A guide for teachers*. Maidenhead: Open University Press.

206. Juchnowicz, M., Sienkiewicz, Ł. (2006). *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*. Warszawa: Difin.

207. Kalaman M., Kalaman A. (2017). Medialny obraz praktycznej realizacji emancypacji żołnierzy-kobiet i funkcjonariuszy-kobiet w grupach dyspozycyjno-mundurowych. *Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka nr 4* (2017), Kraków: Wydawnictwo Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

208. Kanarski, L. (2003). *Przywództwo w wojsku*. Warszawa: DWiPO MON.

209. Kanarski, L. (2005). *Przywództwo we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

210. Kanarski, L., Pęksa, R., Żak, A. C. (1998). *Przywództwo wojskowe: Tradycje, teoria, praktyka*. Warszawa: DS-W MON.

211. Kanarski, S., Turek, D. (2009). Funkcje kompetencji społeczno-psychologicznych w doskonaleniu organizacji opartej na wiedzy. [w:] B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw: Trudne obszary* (s. 85-104). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

212. Karaszewski, R. (2008). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń: Dom Organizatora.

213. Karwala, S. K. (2009). *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.

214. Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

215. Katz, R. L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. Boston: Harvard Business Press.

216. Kaye, B. L., Jordan-Evans, S. (2012). *Zatrzymaj najlepszych: 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

217. Kayes, A. B., Kayes, D. C., Kolb, A. Y., Kolb, D. A. (2004). *The Kolb team learning experience: Improving team effectiveness through structured learning experiences*. Boston: Hay Resources Direct.

218. Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: Harper-Row Publisher.

219. Khan, F. A., Hudson, J. (2014). Initial human capital or the rule of law: What matters for the income convergence of poor countries? *Applied Economics*, *46*(2), 179-189. doi:10.1080/00036846.2013.831172

220. Kingshott B. (2006). The Role of Management and Leadership within the Context of Police Service Delivery. *Criminal Justice Studies*, *19*(2), 121-137. doi: 10.1080/ 14786010600764500

221. Kirchhoff, B., Lansinger, C., Burack, J. (1999). *Command performance: A career guide for police executives*. Washington: Police Executive Research Forum.

222. Kirkpatick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, *5*(2), 48-60. doi:10.5465/ame.1991.4274679

223. Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, *13*, 21-26.

224. Kisielnicki, J., Gałązka-Sobotka, M., Wojciechowska-Filipek, S. (2013). *Systemy zarządzania Policją: Analiza systemu i jego doskonalenie*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

225. Klein, K., Ziegert, J. (2004). Leader development and change over time: A conceptual integration and exploration of research challenges. [w:] S. J. Zaccaro, S. M. Halpin, D. V. Day (red.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (s. 359-382). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

226. Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie: Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

227. Kocór, M., Strzebińska A. (2010). *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* Warszawa: PARP.

228. Kodz, J., Campbell, I. (2010). *What works in leadership development? A rapid evidence review*. London: National Policing Improvement Agency.

229. *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie-europejskie ramy odniesienia*. (2007). Luksemburg, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich.

230. Konarzewski, K. (2000). *Jak uprawiać badania oświatowe: Metodologia praktyczna*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

231. Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

232. Kopel, D., Blackman, P. (1997). Can Soldiers Be Peace Officers? The Waco Disaster and the Militarization of American Law Enforcement. *Akron Law Review, 30*(4), 619-659.

233. Kossowska, M. (2001). *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*. Kraków: Akade.

234. Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

235. Kostera, M. (2013). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

236. Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2002). Zachowania organizacyjne: Motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. [w:] K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* (s. 311-397). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

237. Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management.* New York: Free Press.

238. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Press.

239. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.

240. Koźmiński, A. K. (2013). *Ograniczone przywództwo: Studium empiryczne*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

241. Koźmiński, A. K., Jemielniak, D. (2008). *Zarządzanie od podstaw: Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

242. Kożuch, B. (2011). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu Wydawnictwa Fachowe.

243. Kożusznik, B. (2005). *Wpływ społeczny w organizacji*. Warszawa: PWE.

244. Kożuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego*, nr 68, 82-95. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

245. Kraiger, K., Ford, J. K., Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 311-328. doi:10.1037/0021-9010.78.2.311

246. Kramer, R. (2008). Learning how to learn: Action learning for leadership development. [w:] R. S. Morse (red.), *Innovations in Public Leadership Development* (s. 296-326). Abingdon-on-Thames: Routledge.

247. Kramer, R. (2007). How Might Action Learning Be Used to Develop the Emotional Intelligence and Leadership Capacity of Public Administrators? *Journal of Public Affairs Education, 13*(2), 205-242. doi:10.1080/15236803.2007.12001477

248. Kręcikij, J. (2007). Miejsce dowodzenia w teorii zarządzania. [w:] J. Kręcikij, J. Wołejszo (red.), *Podstawy dowodzenia* (s. 11-15). Warszawa: AON.

249. Król, M. B. (2013). Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów. *Współczesne Zarządzanie, 2,* 190-199.

250. Krupski, R. (2004). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Żychlin: Wydawnictwo I-BiS.

251. Krzyżanowski L. J. (1999). *O podstawach kierowania organizacją inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

252. Krzyżanowski, L. J. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

253. Kuc, B. R. (2004). *Od zarządzania do przywództwa: Dylematy władzy organizacyjnej.* Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.

254. Kuc, B. R. (2009). Dylematy władzy we współczesnej organizacji. *Organizacja i Kierowanie, 3*, 9-26.

255. Kulesza, M., Niziołek, M. (2010). *Etyka służby publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

256. Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

257. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *102*(12), 1686-1718. doi:10.1037/apl0000241

258. Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 85-141). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

259. Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Przywództwo i style kierowania. [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania* (s. 393-421). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

260. Larsson, G., Hyllengren, P. (2013). Contextual influences on leadership in emergency type organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, *21*(1), 19-37. doi:10.1108/19348831311322515

261. Laub, A. J. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. *Doctoral desseration*. *Dissertation Abstracts International, 60*(2). Boca Raton: Florida Atlantic University.

262. Lencioni, P. (2016). *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: Opowieść o przywództwie*. Warszawa: MT Biznes.

263. Levine, K. (2008). Trait theory. [w:] A. Marturano, J. Gosling (red.), *Leadership: The key concepts* (s. 163-166). Abingdon-on-Thames: Routledge.

264. Lévy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami: Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

265. Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J., Wayne, S. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. [w:] D. Day (red.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (s. 357-379). Oxford: Library of Psychology. doi:10.1093/oxfordhb/9780199755615.001.0001

266. Lieberson, S., O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, *37*(2), 117-130. doi:10.2307/2094020

267. Listwan, T. (1998). *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Wydawnictwo Kadry.

268. Littrell, F. R. (2013). Explicit leader behaviour. *Journal of Management Development, 32*(6), 567-605. doi:10.1108/JMD-04-2013-0053

269. London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

270. Lord, R. G., de Vader, C. L., Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 402-410. doi:10.1037/0021-9010.71.3.402

271. Lord, R. G., Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

272. Lorenzo, G., Dziuban C. (2006). Ensuring the net generation is net savvy. [w:] D. Oblinger (red.), *Educase learning initiative paper 2006,* (s. 1-19), Scientific Research Publishing. Dostęp on-line: https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45)) /reference/referencespapers.aspx?referenceid=2949359, dostęp: 19.01.2019 r.

273. Łuczak, J. (2013). Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się, 310,* 366-376.

274. Łuczak, J. (2014). Wpływ przywództwa i decyzji kierowniczych na efektywność jednostek policji. [w:] A. Stabryła S. Wawak, *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 159-168). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.

275. Łuczak, J. (2015). Przywództwo w kierowaniu jednostką organizacyjną policji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 39/4 Zarządzanie,* 167-178.

276. Maanen, J. V. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 539-550. doi:10.2307/2392360

277. Malinowski, P. (2013). Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej. [w:] J. Wołejszo, W. Kieżun, S. Sirko (red.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, T. 1* (s. 359-379). Warszawa: AON.

278. Manz, C. C., P, H., Sims, J. J. (1999). *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*. New York: John Wiley.

279. Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology, 78*(1), 52-58. doi:10.1037/0022-0663.78.1.52

280. Marnoch, G., Topping, J., Boyd, G. (2013). Explaining the pattern of growth in strategic actions taken by police services during the New Labour years: An exploratory study of an English police service. *Policing and Society, 24*(3), 302-317. doi:10.1080/10439463.2013.784291

281. Marquardt, M., Leonard, H. S., Freedman, A., Hill, C. C. (2009). *Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, Strategies, and Cases*. Washington: American Psychological Association.

282. Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems, 54*(1), 11-22. doi:10.1080/08874417.2013.11645667

283. Marshall, C., Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE.

284. Marshall, G. (2004). *Słownik socjologii i nauk społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

285. Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 19*, 203-213.

286. Maxwell, J. C. (2002). *Leadership 101: What Every Leader Needs to know*. Nashville: Harper Collins Leadership.

287. Maxwell, J. C. (2003). *Equipping 101: What every leader needs to know*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

288. Mazurkiewicz, G. (2011). *Przywództwo edukacyjne: Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec wyzwań współczesności*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

289. McCain, R. R. (red.) (1968). *State Police Command-Management Seminars for the Middle Atlantic Region. Final Narrative Report.* College Park: Maryland University.

290. McCall, M. W., Lombardo, M. M., Morrison, A. M. (1988). *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: Free Press.

291. McCauley, C. D., Velsor, E. V. (red.). (2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

292. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for „intelligence". *The American Psychologist*, *28*(1), 1-14. doi:10.1037/h0034092

293. McMullen, R. S., Adobor, H. (2011). Bridge leadership: A case study of leadership in a bridging organization. *Leadership Organization Development Journal*, *32*(7), 715-735. doi:10.1108/01437731111170012

294. Meaklim, T., Sims, J. (2011). Leading Powerful Partnerships-A new model of public sector leadership development. *International Journal of Leadership in Public Services, 7*(1), 21-31. doi:10.5042/ijlps.2011.0090

295. Mehan, H. (1979). *Learning Lessons: Social Organization in the Classroom*. Boston: Harvard Business Press.

296. Mendryk, I. (2016). Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych-różnice międzypokoleniowe. *Edukacja-Technika-Informatyka 7*(3), 245-251. doi:10.15584/eti.2016.3.37.

297. Mert, P., Ozgenel, M. (2020). A Relational Research on Paternalist Leadership Behaviors Perceived by Teachers and Teachers' Performance. *Educational Policy Analysis and Strategic Research, 15*(2), 41-60.

298. Metcalfe, B., Dick, G. (2000). Is the force still with you? Measuring police commitment. *Journal of Managerial Psychology*, *15*(8), 812-832. doi:10.1108/02683940010379369

299. Metcalfe, B., Dick, G. (2001). Exploring organisation commitment in the police: Implications for human resource strategy. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *24*(3), 399-420. doi:10.1108/EUM0000000005854

300. Mezirow, J., Taylor, E. W. (2009). *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.

301. Miller, H. A., Watkins, R. J., Webb, D. (2009). The use of psychological testing to evaluate law enforcement leadership competencies and development. *Police Practice and Research, 10*(1), 49-60. doi:10.1080/15614260802128575

302. Millie, A., Herrington, V. (2014). The great debate: How wide or narrow should the police's remit be? *AIPM Public Safety Leadership Research Focus*, *2*(4), 1-10.

303. Młodzik, L. (2018). *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej.* Uniwersytet Zielonogórski. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego

304. Młodzik, L. (2021). Kooperacyjny styl kierowania w służbach mundurowych na przykładzie funkcjonariuszy Straży Granicznej. *Studia Politologica 27* (342), 51-62. doi: 10.24917/20813333.27.4

305. Moczydłowska, J. (2011). Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej. [w:] W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołejszo (red.), *Kooperacje organizacji publicznych* (s. 533-544). Szczytno: Wydawnictwo WSPol.

306. Moore R. (2012). *Ten Statements on Leadership*. Stockholm: Mercuri Urval.

307. Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, *6*, 124-128.

308. Moore, D. B. (1994). Views at the top, down under: Australian police managers on Australian policing. *Policing and Society*, *4*(3), 191-217. doi:10.1080/10439463.1994.9964693

309. Morawski Z. (2005). *Prawne determinanty pozycji, roli i statusu warstw dyspozycyjnych społeczeństwa Polski na przykładzie trzech organizacji formalnych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

310. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, *36*(1), 5-39. doi:10.1177/0149206309347376

311. Moriarty, S. E. (2009). The Leadership in Police Organizations Program in the Delaware State Police: Recommendations for Law Enforcement Leadership Development. *The Police Chief Magazine*, *76*(5), 20-29.

312. Motovidlo, S. J. (1994). Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwijania uzdolnień menedżerskich. *Przegląd Psychologiczny*, *3*, 337-351.

313. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks: SAGE.

314. Mrówka, R. (2010). *Przywództwo w organizacjach: Analiza najlepszych praktyk*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

315. Mumford, A. (1998). *How managers can develop managers*. Vermont: Gower Publishing.

316. Mumford, M. D., Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 289-315. doi:10.1016/1048-9843(91)90017-V

317. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 11-35. doi:10.1016/S1048-9843(99)00041-7

318. Mumford, T. V., Campion, M. A., Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, *18*(2), 154-166. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.005

319. Murphy, S. A. (2006). Executive Motivation: From the Front Lines to the Boardroom? *International Journal of Police Science Management*, *8*(3), 232-245. doi:10.1350/ijps.2006.8.3.232

320. Murphy, S. A. (2008). The Role of Emotions and Transformational Leadership on Police Culture: An Autoethnographic Account. *International Journal of Police Science Management*, *10*(2), 165-178. doi:10.1350/ijps.2008.10.2.72

321. Murphy, S. A., Drodge, E. N. (2004). The Four I's of Police Leadership: A Case Study Heuristic. *International Journal of Police Science Management*, *6*(1), 1-15. doi:10.1350/ijps.6.1.1.34461

322. Naderifar, M., Goli, H., Ghaljaei, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, *14*(3), 1-6. doi:10.5812/sdme.67670

323. Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of Leadership*. New York: Pearson.

324. Nanus, B. (1995). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

325. Newport, F., Harter, J. (2016). *Presidential Candidates as Leaders: The Public's View. Gallup*. Dostęp on-line: https://news.gallup.com/opinion/pollingmatters/191204/presidential-candidates-leaders-public-view.aspx, dostęp: 19.01.2019 r.

326. Neyroud, P. (2016). *Review of Police Leadership and Training.* Cambridge: University of Cambridge. doi: 10.13140/RG.2.1.5043.1608

327. Niedbalski, J., Ślęzak, I. (2012). Analiza danych jakościowych przy użyciu programu NVivo a zastosowanie procedur metodologii teorii ugruntowanej. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, *8*(1), 126-165.

328. Niemczyk, J. (2016). Metodologia nauk o zarządzaniu. [w:] W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 17-27). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

329. Nienaber, H., Roodt, G. (2008). Management and leadership: Buccaneering or science? *European Business Review*, *20*(1), 36-50. doi:10.1108/09555340810843681

330. Nizard, G. (1998). *Metamorfozy przedsiębiorstwa: Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

331. Nogalski, B., Śniadecki, J. (1998). *Kształtowanie umiejętności menedżerskich czyli jaki „biznes"...jaki "menedżer"?, oczekiwania, nadzieje, fakty...* Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

332. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE.

333. O'Leary, D., Resnick-Luetke, S., Monk-Turner, E. (2011). Holding out for a hero: Selecting a chief of police. *Police Practice and Research*, *12*(5), 435-449. doi:10.1080/15614263.2010.536727

334. O'Reilly, C. (1991). Corporations, control and commitment: motivation and social control in organizations. [w:] R. M. Steers, L. W. Porter (red.), *Motivation and work behavior* (s. 221-232). New York: McGraw-Hill.

335. Obłój, K. (1994). *Mikroszkółka zarządzania*. Warszawa: PWE.

336. Ołdyński, W. (2015). Motywacja i przywództwo w służbach mundurowych na przykładzie Policji. *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 7*(13), 255-264.

337. Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

338. Oleksyn, T., Oleksyn, A. E. (2008). Menedżerowie a liderzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3-4*, 25-36.

339. Oliva, J. R., Compton, M. T. (2010). What do police officers value in the classroom? A qualitative study of the classroom social environment in law enforcement education. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *33*(2), 321-338. doi:10.1108/13639511011044911

340. O'Neill W. (2016). *Law Enforcement Leadership Training Strategies*. *Walden Dissertations and Doctoral Studies.* Walden: Walden University.

341. Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *3-4*, 19-32.

342. Ornarowicz, U. (2008). *Menedżer XXI wieku: Definicja, identyfikacja, edukacja*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.

343. Ozimek, P. (2012). Istota przywództwa i dowodzenia w organizacji zhierarchizowanej. *Obronność-Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, *3*, 169-180.

344. Page, D., Wong, P. T. P. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership. [w:] S. Adjibolosoo (red.), *The human factor in shaping the course of history and development* (s. 69-87). Lanham: University Press of America.

345. Parker, K., Horowitz, J. M., Rohal, M. (2015). Women and Leadership. *Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project*. Dostęp on-line: https://www. pewresearch.org/social-trends/2015/01/14/women-and-leadership/, dostęp: 11.02.2019 r.

346. Parks, S. D., Kowalczyk, M., Helion. (2007). *Przywództwa można się nauczyć: Sposoby kreowania liderów w elitarnej szkole harwardzkiej*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

347. Patterson K. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Servant Leadership Research Roundtable 2003*, 1-10. Regent: Regent University.

348. Pawłowski, A. (2011). Etyka przełożonego policyjnego-próba zestawienia głównych problemów. [w:] A. Letkiewicz (red.), *Etyka w zarządzaniu Policją* (s. 55-64). Szczytno, Wydawnictwo WSPol.

349. Pearce, C. L., Manz, C. C., Sims Jr., H. P. (2009). Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, *38*(3), 234-238. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.04.008

350. Pearson-Goff, M., Herrington, V. (2013). Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. *Policing*, *8*(1), 14-26. doi:10.1093/police/pat027

351. Pedler, M. (1994). Samodoskonalenie menedżerów. [w:] D. M. Stewart, *Praktyka kierowania: Jak kierować sobą, innymi i firmą: Praca zbiorowa*. (s. 19-29). Warszawa: PWE.

352. Pernick, R. (2001). Creating a Leadership Development Program: Nine Essential Tasks. *Public Personnel Management*, *30*(4), 429-444. doi:10.1177/009102600103000401

353. Peters, T. J., Waterman, R. H. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper-Row Publisher.

354. Pfeffer, J. (2017). *Przywództwo-mity i prawda: jak naprawić karierę i uzdrowić sytuację w miejscu pracy*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

355. Pfeffer, J. (1978). The Ambiguity of Leadership. [w:] M. McCall, M. M. Lombardo (red.), *Leadership: Where Else Can We Go?* (s. 13-34). Durham: Duke University Press.

356. Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. New York: Harper-Row Publisher.

357. Piontek, A. (2016). Kodeks etyczny jako narzędzie kreowania zachowań organizacyjnych na przykładzie policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie, 17*, 307-319. doi:10.5604/18998658.1199388

358. Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE.

359. Polisar, J. M. (2004). The I.A.C.P. center for police leadership, president's message. *Police Chief Magazine, 6/2004*, 42-47. Alexandria: International Association of Chiefs of Police. Dostęp on-line: https://www.policechiefmagazine.org/the-iacp-center-for-police-leadership/, dostęp: 13.10.2019 r.

360. Poon, R. (2006). A Model for Servant Leadership, Self-Efficacy and Mentorship. *Servant Leadership Research Roundtable 2006*, 1-13. Regent: Regent University.

361. Postuła A. (2019). *Współczesna edukacja menedżerska: badania etnograficzne*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

362. Prentice, W. C. H. (2004). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*: *Inside the mind of the leader*, *82*(1), 102-109.

363. Prewitt, J., Weil, R., McClure, A. (2011). Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(13), 13-20.

364. Puchalski, J. (2009). Nowe przywództwo determinantą sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy. [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 154-179). Warszawa: Difin.

365. Pyżalski, J. Ł. (2014). *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.

366. Quinn, R. E., Faerman, S., McGarth, M. (2007). *Profesjonalne zarządzanie: Kluczowe kompetencje kierownicze*. Warszawa: PWE.

367. Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

368. Rauch, C.F. i Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. [w:] J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, R. Stewart (red.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, (s. 45-62). New York: Pergamon Press.

369. Reddy, D. V., Kamesh, S. (2016). Integrating Servant Leadership and Ethical Leadership. [w:] M. Chatterji, L. Zsolnai (red.), *Ethical Leadership: Indian and European Spiritual Approaches* (s. 107-124). London: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/978-1-137-60194-0_7

370. Richards, D., Engle S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. [w:] D. Adams (red.), *Transforming leadership* (s. 199–214). Alexandria: Miles River Press.

371. Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *60*(4), 383-392. doi:10.1037/1065-9293.60.4.383

372. Robbins, S. P., Coulter, M. K. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

373. Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.

374. Roberts, K., Herrington, V., Jones, W., White, J., Day, D. (2016). Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership. *Policing*, *10*(1), 26-33. doi:10.1093/police/pav045

375. Rok, B. (2009). Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe? *Prakseologia*, *149*, 187-204.

376. Rola-Jarzębowska, A. (2012). Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian. [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego* (s. 51-60). Lublin: UMCS.

377. Romanowska, M., Cylwik, A. (2004). *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin.

378. Ross, K. S. (2012). *Improving Leadership Development within U.S. Customs and Border Protection. Report*. United States Army War College, Carlisle.

379. Rost, J. (2008). Leadership Definition. [w:] A. Marturano, J. Gosling (red.), *Leadership: The Key Concepts* (s. 94-99). Abingdon-on-Thames: Routledge.

380. Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport: Praeger Publishers.

381. Rotenberg, C. T. (2000). Psychodynamic Psychotherapy and Executive Coaching-Overlapping Paradigms. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, *28*(4), 653-663. doi:10.1521/jaap.1.2000.28.4.653

382. Rowe, M. (2006). Following the leader: Front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *29*(4), 757-767. doi:10.1108/13639510610711646

383. Ruane, J. M. (2005). *Essentials of research methods: A guide to social science research*. New Jersey: Wiley-Blackwell.

384. Rush, G. (1975). *An evaluation of police middle management training in California*. Washington: U.S. Department of Justice.

385. Sajkiewicz, A. (2008). *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Difin.

386. Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1977). Constraints on administrator discretion: The limited influence of mayors on city budgets. *Urban affairs quarterly: UAQ*, *12*(4), 475-498.

387. Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks: SAGE.

388. Sanday, P. R. (1979). The Ethnographic Paradigm(s). *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 527-538. doi:10.2307/2392359

389. Sargut, G., McGrath, R. G. (2011). Learning to live with complexity. *Harvard Business Review*, *89*(9), 68-76.

390. Schafer, J. (2008). Effective Police Leadership: Experiences and Perspectives of Law Enforcement Leaders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, *77*(7), 13-19.

391. Schafer, J. (2009). Developing effective leadership in policing: Perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *32*(2), 238-260. doi:10.1108/13639510910958163

392. Schafer, J. (2010). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, *33*(4), 644-663. doi:10.1108/13639511011085060

393. Schafer, J. (2010). The ineffective police leader: Acts of commission and omission. *Journal of Criminal Justice*, *38*(4), 737-746. doi:10.1016/j.jcrimjus.2010.04.048

394. Schein, E. H. (1997). Leadership and organizational culture. [w:] F. Hesselbein, M. Goldsmith, R, Beckhard (red.), *The leader of the future: New visions, strategies and practices for the Next Era* (s. 59-69). New York: John Wiley.

395. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

396. Schneider, M., Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, *17*(4), 351-365. doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.006

397. Ściborek, Z. (1999). *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*. Warszawa: AON.

398. Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive*. Columbus, Ohio State University.

399. Seijts, G. H. (2014). *Good leaders learn: Lessons from lifetimes of leadership*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

400. Sendjaya, S., Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations: *Journal of Leadership Organizational Studies*, *9*(2), 57-64. doi:10.1177/107179190200900205

401. Sheehy, G. (1988). *Character: America's Search for Leadership*. New York: William Morrow and Company.

402. Siddique, A., Hassan, D., Khan, M., Fatima, U. (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. *International Journal of Business Social Science, 2*(8), 184-191.

403. Sidor-Rządkowska, M. (2016). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

404. Sienkiewicz, Ł. (2013). *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

405. Sienkiewicz, Ł. (red.). (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

406. Sienkiewicz, P. (2002). Ethos, pathos, logos – Przywództwo w dowodzeniu i zarządzaniu. [w:] B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych: materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001 roku* (s. 26-28). Warszawa: AON.

407. Sikorski, C. (2002). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

408. Sikorski, C. (2006). *Organizacje bez wodzów: Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

409. Sikorski, C. (2010). Przywództwo edukacyjne a racjonalne. [w:] S. M. Kwiatkowski, J. Michalak (red.), *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce* (s. 25-46). Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

410. Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

411. Silvestri, M. (2006). 'Doing Time': Becoming a Police Leader. *International Journal of Police Science Management*, *8*(4), 266-281. doi:10.1350/ijps.2006.8.4.266

412. Silvestri, M. (2007). "Doing" Police Leadership: Enter the "New Smart Macho". *Policing and Society, 17*(1), 38-58. doi:10.1080/10439460601124130

413. Simić, I. (1998). Transformational Leadership – The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *Facta Universitatis, 1*(6), 49-55.

414. Simonet, D. V., Tett, R. P. (2013). Five Perspectives on the Leadership-Management Relationship: A Competency-Based Evaluation and Integration. *Journal of Leadership Organizational Studies, 20*(2), 199-213. doi:10.1177/1548051812467205

415. Singer, M. S., Singer, A. E. (1990). Situational Constraints on Transformational versus Transactional Leadership Behavior, Subordinates' Leadership Preference, and Satisfaction. *The Journal of Social Psychology, 130*(3), 385-396. doi:10.1080/00224545.1990.9924594

416. Sitko-Lutek, A. (2013). Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, 47*(1), 141-148.

417. Ślusarczyk, Z. (2018). Kierowanie pracownikami: Podstawowe relacje w układzie przełożony-podwładny. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, (26), 31-42. doi:10.25312/2391-5129.26/2018_31-42

418. Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership Organizational Studies, 14*(4), 332-341. doi:10.1177/1548051808315549

419. Spears, L. C., Lawrence, M., Blanchard, K. (2001). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. New York: John Wiley.

420. Stam, D. A., van Knippenberg, D., Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 499-518. doi:10.1002/job.624

421. Stapleton J. S. (2013). *Servant Leadership in Today's Law Enforcement and the Millennial Generation*. *Doctoral desseration*. Huntsville: Sam Houston State University.

422. Steinheider, B., Wuestewald, T. (2008). From the bottom-up: Sharing leadership in a police agency. *Police Practice and Research, 9*(2), 145-163. doi:10.1080/15614260802081303

423. Steinmann, H., Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*. Wrocław: Politechnika Wrocławska.

424. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology, 25*(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362

425. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

426. Stojkovic, S., Kalinich, D., Klofas, J. (2014). *Criminal Justice Organizations: Administration and Management*. Boston: Cengage Learning.

427. Stolarska, D. (2012). Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne. *Ekonomia i Zarządzanie, 4*(3), 182-196.

428. Stolecka-Makowska, A. (2016). Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów. *Studia Ekonomiczne, 261*, 50-61.

429. Stoner, J. A. F., Wankel, C. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

430. Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review, 6*(2), 125-142. doi:10.1007/s11115-006-0005-0

431. Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571-610. doi:10.5465/amr.1995.9508080331

432. Sułkowski, Ł. (2011). Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu. [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 30-44). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.

433. Szałkowski, A. (2000). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

434. Tharenou, P., Saks, A. M., Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review, 17*(3), 251-273. doi:10.1016/j.hrmr.2007.07.004

435. Thorpe, S., Clifford, J. (2004). *Podręcznik coachingu: Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

436. Toch, H. (2008). Police officers as change agents in police reform. *Policing and Society, 18*(1), 60-71. doi:10.1080/10439460701718575

437. Tokar, J. (2013). *Samodoskonalenie menedżerów: Rozwój kompetencji przywódczych*. Warszawa: Difin.

438. Tomalska, H. (2001). Uwarunkowania metodologiczno-psychologiczne kształcenia menedżerów. [w:] H. Tomalska (red.), *Z zagadnień dydaktyki szkoły wyższe* (s. 8-19). Nowy Sącz: Wydawnictwo WSB-NLU.

439. Tomaszuk, A. (2009). Koncepcje władzy i przywództwa. [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Koncepcje i metody zarządzania* (s. 139-151). Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

440. Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly, 18*(4), 298-318. doi:10.1016/j.leaqua.2007.04.002

441. Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.

442. Vito, G. F., Higgins, G. E. (2010). Examining the validity of the leadership challenge inventory: The Case for Law Enforcement. *International Journal of Police Science Management, 12*(3), 305-319. doi:10.1350/ijps.2010.12.3.169

443. Vito, G. F., Suresh, G., Richards, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing: An International Journal*, *34*(4), 674-686. doi:10.1108/13639511111180270

444. Vito, G. F., Walsh, W. F., Kunselman, J. (2005). Community Policing: The Middle Manager's Perspective. *Police Quarterly*, *8*(4), 490-511. doi:10.1177/1098611103260558

445. Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.

446. Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *The Academy of Management Journal*, *44*(1), 134-143. doi:10.2307/3069341

447. Walkowiak, R. (2004). *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

448. Walkowiak, R. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*. Toruń: Dom Organizatora.

449. Wang, Y. (2014). Empowering the Police: How the Chinese Communist Party Manages Its Coercive Leaders. *The China Quarterly*, *219*, 625-648. doi:10.1017/S0305741014000769

450. Wawrzeńczyk-Kulik, M. (2013). Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości". *Zeszyty Naukowe WSEI seria: Ekonomia*, *6*(1), 303-321.

451. Wedlick, D. P. (2012). *Leadership Development Training: Its Impact on Middle Managers in Law Enforcement*. *Education Doctoral Paper.* Rochester: St. John Fisher Digital Publications.

452. Weiss, H. M. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. [w:] M. D. Dunnette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 171-221). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

453. Wexley, K. N., Latham, G. P. (2001). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. New York: Pearson.

454. Wheatcroft, J. M., Alison, L. A., McGrory, D. (2012). The Influence of Trust on Senior Investigating Officer's Decision Making in High-Profile Critical Incidents. *Police Quarterly*, *15*(4), 386-413. doi:10.1177/1098611112447610

455. Whiddett, S., Hollyforde, S., Sałuda, G. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

456. Wiatrak, G. (2016). Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją Policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 1*, 319-330. doi:10.5604/ 18998658.1199389

457. Wilk, R. (2014). Znaczenie działań Policji dla bezpieczeństwa publicznego. *Security Economy Law. Scientific Journal for Students and PhD Candidates, 4*(1), 62-79.

458. Wilson, D. D., Collier, D. A. (2000). An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. *Decision Sciences, 31*(2), 361-383. doi:10.1111/j.1540-5915.2000.tb01627.x

459. Witherspoon, R., White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 124-133. doi:10.1037//1061-4087.48.2.124

460. Wojciszke, B. (2009). *Człowiek wśród ludzi: Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

461. Wojtas-Klima, M. (2014). Istota tworzenia modeli kompetencji w przeprowadzeniu efektywnej rekrutacji i selekcji pracowników. *Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie, 72*, 197-207. Gliwice: Politechnika Śląska.

462. Wołejszo, J. (2002). *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*. Warszawa: AON.

463. Wolniak, R. (2012). Cechy przywódcze managerów a doskonalenie zarządzania jakością. [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego* (s. 131-148). Lublin: UMCS.

464. Woodruffe, C. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.

465. Wright, W. C. (2009). *Relational Leadership: A Biblical Model for Influence and Service*. Downers Grove: Inter Varsity Press.

466. Wyrębek, H. (2013). Zarządzanie zaufaniem w organizacjach zhierarchizowanych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, 97*, 293-303.

467. Wyrębek, H. (2013). Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, 99,* 241-250.

468. Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: SAGE.

469. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 708-722. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.008

470. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

471. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. [w:] R. E. Riggio, *Multiple Intelligences and Leadership* (s. 29-54). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

472. Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader

effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *2*(4), 317-342. doi:10.1016/1048-9843(91)90018-W

473. Zaccaro, S. J., Kemp, C., Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. [w:] J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg, *The Nature of Leadership* (s. 101-124). Thousand Oaks: SAGE.

474. Zenger, J. (1999). Przywództwo-lepsza strona zarządzania. *Doradca personalny, 6*, 2-7.

475. Zenger, J., Folkman, J., Edinger, S. K. (2009). How Extraordinary Leaders Double Profits. *Chief Learning Officer*, *8*(7), 30-56.

Strony internetowe

1. Słownik pojęć Biura Statystyki Wymiaru Sprawiedliwości USA (*Bureau of Justice Statistics BJS-Terms Definitions: Law Enforcement*), https://www.bjs.gov/index.cfm?ty=tdtp&tid=7, dostęp 12.10.2019 r.

2. Słownik Cambridge (Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus), https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competence?q=competencies, dostęp 13.10.2019 r.

3. Słownik Cambridge (Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus), https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/law-enforcement, dostęp 12.10.2019 r.

4. Międzynarodowa Karta Charakterystyki Zagrożeń Zawodowych dla zawodu policjant, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P72001428513405459537 79&html_tresc_root_id=19019&html_tresc_id=18989&html_klucz=19019&html_klucz_spis=, dostęp: 17.11.2019 r.

Spis tabel

Tabela 1. Przykładowe cechy skutecznych liderów 56
Tabela 2. Zestawienie definicji kompetencji 69
Tabela 3. Zmiana trendów w procesie doskonalenia akademickiego 92
Tabela 4. Struktura uczestników badania 120
Tabela 5. Przykład wyników procesu analizy 122
Tabela 6. Struktura przykładowych obszarów doskonalenia poszczególnych ośrodków szkolenia 133
Tabela 7. Zestawienie najczęściej występujących różnic w definiowaniu formalnego kierownika i lidera 162
Tabela 8. Zakres wymogów formalnych do mianowania na stanowisko kierownicze w Straży Granicznej 195
Tabela 9. Zakres tematyczny zagadnień dotyczących przywództwa w programie kursu kadry kierowniczej i Dowódczej w Straży Granicznej 201

Spis rysunków

Rys. 1. Istota wpływu osobistych kompetencji na zachowania przywódcze 19
Rys. 2. Model umiejętności kierowniczych według Katza 60
Rys. 3. Model umiejętności przywódczych według Mumforda i współpracowników 62
Rys. 4. Wiedza jako składnik kompetencji indywidualnych 72
Rys. 5. Model 70:20:10 w procesie doskonalenia kompetencyjnego 86
Rys. 6. Przebieg procesu badawczego 121
Rys. 7. Uproszczony model analizy danych 124
Rys. 8. Kategorie opisu znaczenia przywództwa dla Straży Granicznej 151
Rys. 9. Kategorie opisu charakteru kompetencji przywódczych 164
Rys. 10. Kategorie opisu procesu doskonalenia kompetencji przywódczych..... 191
Rys. 11. Główne kategorie opisu procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej 226
Rys. 12. Ogólny schemat procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w Straży Granicznej 228

Spis załączników

Aneks 1. Wykaz dokumentów wtórnych wykorzystanych w badaniu 252
Aneks 2. Dyspozycja do wywiadu (funkcjonariusz) 254
Aneks 3. Dyspozycja do wywiadu (kierownik) 255
Aneks 4. Informacja dla uczestnika badania wraz z oświadczeniem zgody 256