

Zarządzanie dynamiczne
w Służbie Więziennej — podręcznik
refleksyjnej praktyki

Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej — podręcznik refleksyjnej praktyki

redakcja naukowa Marcin Strzelec, Witold Kołodziejczyk



Warszawa 2021





Norway

grants

Książka opublikowana w ramach projektu pn. „Pilotażowe kompleksy penitencjarne” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego pn. „Sprawiedliwość” finansowanego ze środków funduszy norweskich i środków krajowych.

Recenzenci:

dr hab. Łukasz Popławski, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
dr Krzysztof Kandefor, Wyższa Szkoła Bankowa w Warszawie

Projekt okładki:

Sławomir Górzyński

Opracowanie redakcyjne:

Agnieszka Fila

Skład:

Mercurius

© Copyright by Wydawnictwo DiG, 2021

ISBN DiG: 978-83-286-0164-2

ISBN SWWS: 978-83-66454-17-0



Wydawnictwo DiG Sp.j.

PL 01-987 Warszawa, ul. Dankowicka 16c lok. 2

tel./fax: (+48 22) 839 08 38

e-mail: biuro@dig.pl, <http://www.dig.pl>

Druk cyfrowy

Spis treści

| | |
|---|---|
| Wstęp (Marcin Strzelec, Witold Kołodziejczyk) | 7 |
|---|---|

Moduł I Organizacja i jej otoczenie

| | |
|---|----|
| Nowoczesne zarządzanie organizacją — wybrane teorie i modele działania (Beata Maria Nowak) | 11 |
| Podstawy zarządzania organizacją — specyfika więziennictwa (wybrane zagadnienia) (Jacek Pomiankiewicz) | 29 |
| Czy kara może motywować? Wybrane aspekty systemu motywacji pozapłacowej w Służbie Więziennej (Monika Szewczyk) | 41 |
| Zarządzanie w kryzysie jednostką penitencjarną — wybrane aspekty (Łukasz Roman) | 55 |
| Zarządzanie w kryzysie na przykładzie wybranego scenariusza ćwiczeń — studium przypadku (Jerzy Trocha) | 69 |
| „Sednoplan” — refleksyjne podejmowanie interwencji kryzysowych (Mariusz Malinowski) | 81 |

Moduł II Przywództwo w zarządzaniu

| | |
|--|-----|
| Przywództwo. Szansa na rozwój czy droga do piekła? (Marek Adamski) | 101 |
| Zasadność stosowania metody projektowej i scenariuszowej w zarządzaniu (Anna Janus) | 113 |

Moduł III Ludzie w organizacji

| | |
|---|-----|
| <i>Action learning</i> jako metoda rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej (Iwona Kordjak) | 135 |
| Dobre praktyki komunikacyjne w zarządzaniu jednostką organizacyjną służby więziennej (Anna Kunicka) | 147 |
| Pięć najważniejszych zasad dobrych wystąpień publicznych (Marcin Bąk) | 159 |

Wstęp

Warszawa, wrzesień 2021

Niniejsza publikacja stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie na publikacje służące realizacji pilotażowego programu Studiów Podyplomowych Zarządzanie Jednostkami Organizacyjnymi, w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości, odwołującej się do międzynarodowych propozycji prestiżowych uczelni na całym świecie.

Słuchacze pierwszej edycji programu odnajdą w publikacji zapis dynamiki zajęć i interakcji, które podczas nich się pojawiały. Intencją Autorów — kadry prowadzącej zajęcia — było nie tylko zaprezentowanie treści niezbędnych do opanowania programu, ale również oddanie atmosfery pracy i relacji, jakie zostały nawiązane w czasie zajęć. Publikacja pełni rolę podręcznika także dla studentów kolejnych edycji studiów z zarządzania i jednocześnie jest zwartym opracowaniem przedstawiającym niezbędną wiedzę służącą zrozumieniu priorytetów projektu „Pilotażowe kompleksy penitencjarne”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego „Sprawiedliwość”, finansowanego ze środków funduszy norweskich i krajowych. Wskazuje na dużą potrzebę prowadzenia dyskusji w zakresie zmian, jakie zachodzą w koncepcjach zarządzania, ma istotne znaczenie poznawcze. Poszukując modelu, który najlepiej oddaje charakter studiów, skoncentrowano się na założeniu, że organizacją się zarządza, a ludźmi się kieruje.

Charakter publikacji oddaje strukturę modułową programu — jej początek jest świadectwem efektywności światowych trendów w zarządzaniu oraz odnosi się do pragmatyki Służby Więziennej. Kolejne treści skupiają się na rozwijaniu kompetencji przywódczych — umiejętności, które są kluczowe w pracy z ludźmi w każdej organizacji. W tym module skoncentrowano się na rozwoju osobistych kompetencji i doskonaleniu umiejętności zarządzania w kontekście możliwości zastosowania dyrektyw formułowanych przez naukę organizacji i zarządzania w penitencjarystyce.

Mimo iż każdy rozdział został poświęcony odrębnym kwestiom, książka tworzy spójną całość — polecamy ją nie tylko studentom, ale też teoretykom i praktykom zajmującym się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem.

Dziękujemy uczestnikom pilotażowego programu Studiów Podyplomowych Zarządzanie Jednostkami Organizacyjnymi za aktywny udział w tworzeniu programu, jego rzetelną ocenę, uwagi i propozycje. Wszystkie zostały uwzględnione w kolejnej edycji studiów. Dziękujemy też prowadzącym zajęcia — autorom rozdziałów podręcznika, który mamy nadzieję, że będzie służył studentom kolejnych edycji programu studiów podyplomowych nie tylko z zarządzania w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości.

Marcin Strzelec, Witold Kołodziejczyk
Warszawa, wrzesień 2021

Moduł I
Organizacja i jej otoczenie

Beata Maria Nowak
Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0002-9607-4500

Nowoczesne zarządzanie organizacją — wybrane teorie i modele działania

Wprowadzenie

Współczesny świat naznaczony jest silną dynamiką zmian we wszystkich sferach indywidualnego i społecznego funkcjonowania człowieka. Żyjemy w rzeczywistości z jednej strony pełnej sprzeczności i silnych niepokojów, z drugiej zaś — nadziei i wielkich możliwości. Taki stan rzeczy kontestuje nie tylko ideę przewidywalnego ładu, ale także w dużym stopniu utrudnia, a często blokuje możliwość kontrolowania i opanowania zmiany. Generalnie rzecz ujmując, nasza cywilizacja osiągnęła stan globalnego kryzysu, a „(...) świat homogeniczny zatracił swoją spistość”¹. Trzeba jednak pamiętać, że każdy kryzys to wyzwanie wynikające z konieczności przewartościowania tego co jest i zapoczątkowania nowej drogi. Czasem jest to działanie rewolucyjne, szybkie i niekiedy niszczące, czasem zaś ewolucyjne, ukierunkowane na modernizację i zastępowanie utartych schematów, systemów, modeli czy metod działania nowymi elementami, adekwatnymi do zmian zachodzących w splocie lokalnych i globalnych uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i gospodarczych. Działania modernizacyjne nie rujnują, a wartościują zastane stany rzeczy zgodnie z ideą przeobrażeń, prowadząc proces zmian ku nowoczesności. W rzeczywistości mamy jednak do czynienia z gęstą siecią różnorodnych relacji, sprzężeń, zaburzeń komunikacyjnych i nietrwałych układów, które często rodzą frustrację i wytwarzają sytuacje kryzysogenne. Modernizujące się społeczeństwo musi wykazywać zatem skłonność i przejawiać zdolność do przystosowania się do wszelkich zmian, przyjęcia nowych wyzwań i przejścia na nowy etap rozwoju².

¹ E. Morin, za: G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 17.

² N.H. Friedland, za: A. Radziewicz-Winnicki, *Spoleczeństwo w trakcie zmiany*, GWP, Gdańsk 2005, s. 33–34.

Odnosząc się do podjętej problematyki, trudno jest wprawdzie rzetelnie ocenić, na ile globalny kryzys rzutuje na zmiany w zarządzaniu, ale jest niemal pewne, że ta ponadstuletnia nauka wymaga — jak każda inna — weryfikacji i dostosowania do wyzwań, jakie niesie ze sobą współczesny świat. Co jakiś czas pojawiają się nowe teorie, intelektualne modele i metody zarządzania, których wartość i przydatność jest warunkowana wieloma czynnikami różnej natury, tkwiącymi w realiach życia społecznego i gospodarczego. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań zarządczych wymaga z jednej strony przekraczania utartych schematów myślenia, uruchomienia kreatywności i wyobraźni, z drugiej zaś oparcia na dotychczasowych, różnorodnych i złożonych schematach.

Nauki o zarządzaniu łączą dorobek oraz tradycje wielu nauk i od momentu swojego powstania ewoluują. Dorobek tej dziedziny wiedzy jest imponujący. Dlatego też nie sposób w krótkim opracowaniu odnieść się do wszystkich współczesnych koncepcji czy modeli zarządzania. Poniżej zostaną przytoczone jedynie te teorie i modele, które w mojej ocenie mogą być przydatne w zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi o charakterze hierarchicznym.

Koncepcja organizacji uczącej się

W nowoczesnym ujęciu zarządzanie obejmuje zespół działań decyzyjnych zapewniających sterowanie procesami i zasobami organizacji, ukierunkowanych na ich optymalne powiązania i wykorzystanie w sposób sprawny i skuteczny oraz na osiągnięcie możliwie najlepszego efektu w istniejących warunkach (prawnych, ekonomicznych, społecznych, ekologicznych itp.)³. Jest to zatem działalność kierownicza związana z ustalaniem celów i ich realizacją poprzez mobilizowanie oraz pobudzanie energii i potencjałów twórczych wszystkich członków organizacji.

Odpowiedzią na wyzwania stojące przed organizacjami, a wynikające z akceleracji zmian globalnych i rozwoju technologicznego, są koncepcje organizacyjnego uczenia się, zapewniające między innymi wyższy poziom innowacyjności⁴. Efektem badań nad organizacyjnym uczeniem się, tworzeniem organizacji uczących się oraz antropomorfizacją organizacji, są wypracowane trzy wzajemnie uzupełniające się perspektywy teoretyczne: organizacyjnego uczenia się, organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą i informacją.

Nurt organizacyjnego uczenia się zakłada zdobywanie wiedzy poprzez bezpośrednie doświadczenie oraz wpływ otoczenia organizacji i relacji międzyludzkich na uczenie się. Proces uczenia się może być dwójaki: pierwszy ukierunkowany na doskonalenie funkcjonowania organizacji poprzez wypracowane

³ J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2005.

⁴ B.S. Fugate, T.P. Stank, J.T. Mentzer, *Linking improved knowledge management to operational and organizational performance*, „Journal of Operations Management” 2009, 27(3), s. 247–264.

procedury (eksploatacja)⁵, drugi zaś związany z odkrywaniem nowych rozwiązań w toku zdobywania nowej wiedzy i generowania nowych podejść do zadań organizacyjnych (eksploracja)⁶.

Proces zespołowego i indywidualnego uczenia się determinowany jest konstrukcją społeczną organizacji — im większe zdolności uczenia się wykazują poszczególni członkowie organizacji, tym sprawniej i efektywniej uczy się cała organizacja i tym większe są jej zasoby wiedzy⁷. Proces ten wspomagany jest współpracą ze specjalistami i zewnętrznymi ekspertami. Może on zaowocować stopniową adaptacją do zmian albo radykalnym przeobrażeniem sposobu funkcjonowania organizacji. Należy pamiętać, że organizacyjne uczenie się jest oparte na refleksyjnej akceptacji realiów i wiąże się z interpretacją sytuacji⁸, konstrukcją wzorców działania opartych na nowych informacjach, dostosowaniem działań do założonych celów oraz z testowaniem nowych rozwiązań⁹.

Z kolei **nurt organizacji uczącej się** wyrasta z przekonania, że ludzie stale dążą do osiągania pożądaných wyników i poszerzają swoje możliwości poprzez asymilację nowych wzorców innowacyjnego myślenia, realizują aspiracje zespołowe i uczą się wspólnie zdobywać wiedzę¹⁰. Na tym fundamencie skonstruowane zostały modele organizacji uczącej się. Między innymi jest to model M. Pedlera, J. Burgoyne'a i T. Boydella¹¹, podnoszący zasadność tworzenia organizacji uczącej się z uwagi na możliwość uczenia się poprzez szybkie rozwiązywanie problemów. W innym modelu, autorstwa K. Watkins i V. Marsick, wyodrębnione zostały cechy (wymiary) charakteryzujące organizację uczącą się¹²:

- komunikacja, współpraca i zespołowe uczenie się,
- wspieranie krytycznego myślenia,
- wykorzystywanie systemów gromadzenia wiedzy i dzielenie się nią,
- zapewnianie pracownikom stałych możliwości uczenia się,
- tworzenie wizji i strategii firmy wspólnie z pracownikami,
- powiązanie organizacji z jej otoczeniem,
- strategiczne przywództwo, wspierające procesy uczenia.

⁵ J. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, 2(1), s. 71–87.

⁶ J.S. Brown, P. Duguid, *Organizational learning and communities-of-practice: Toward unified view of working, learning and innovation*, „Organizational Learning” 1991, 2(1), s. 40–57.

⁷ P. Murray, M. Moses, *The centrality of teams in the organizational learning process*, „Management Decision” 2005, 43(9), s. 189.

⁸ K.E. Weick, *The non-traditional quality of organizational learning*, „Organization Science” 1991, 2(1), s. 116–124.

⁹ R. Lipshitz, V.J. Friedman, M. Popper, *Demystifying organizational learning*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2007.

¹⁰ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 19.

¹¹ M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, *The learning company: a strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London 1998.

¹² K.E. Watkins, V.J. Marsick, *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993.

Autorki tego modelu skonstruowały narzędzie diagnostyczne DLOQ (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*), wykorzystywane do analizy różnych typów organizacji, w tym przedsiębiorstw państwowych i instytucji sektora publicznego oraz do pomiaru wyników finansowych, realizacji założonej misji oraz innowacyjności.

Kolejnym podejściem jest **zarządzanie wiedzą i informacją w organizacji**, rozumiane jako doskonalenie przez organizację umiejętności gromadzenia i tworzenia wiedzy, jej upowszechniania i ochrony, a także stosowania jej w procesie realizacji założonych celów.

Wiedza ma uporządkowaną strukturę oraz bezpośredni wpływ na procesy podejmowania decyzji i tym samym różni się od danych i informacji będących danymi pozyskiwanymi z konkretnego kontekstu¹³. Wiedza pozwala na identyfikację i wyjaśnienie zaistnienia określonych stanów, procesów i zjawisk. Można podzielić ją na wiedzę:

- „o” funkcjonowaniu organizacji (*know-of/know-about*),
- „jak?” organizacja osiąga założone cele (*know-how*),
- „dlaczego?” zjawiska zachodzą i jakie są tego przyczyny (*know-why*),
- „kto?” dysponuje pożądaną wiedzą (*know-who*)¹⁴.

Skuteczne zarządzanie informacją i wiedzą w organizacji zależne jest przede wszystkim od rzetelnej i trafnej analizy zdarzeń zachodzących w jej lokalnym i globalnym otoczeniu oraz sytuacji warunkowanych konstytutywnymi elementami współczesnego świata: kulturą natychmiastowości, wszechobecnym konsumpcjonizmem, akceleracją zmian społecznych, agresywną konkurencją. W takich warunkach proces zarządzania organizacją staje się coraz bardziej złożony i wymaga uruchomienia myślenia strategicznego. W praktyce zarządzanie informacją i wiedzą polega na tym, by w odpowiednim czasie właściwa informacja (przygotowana, opracowana i przetworzona) znalazła się we właściwym miejscu lub u właściwej osoby.

Zdolność organizacji do rozwoju i strategicznego wzmocnienia wiedzy niezbędnej do realizacji założonych celów określana jest mianem inteligencji organizacyjnej¹⁵. Jest to nie tylko zdolność do zarządzania informacją i wiedzą, ale także do organizacyjnego uczenia się i radzenia sobie w sytuacjach zmian następujących w otoczeniu¹⁶. Zdolność ta wyznacza także umiejętność implementacji najlepszych procesów i sposobów zarządzania w wymiarze strategicznym. Poziom omawianej zdolności zależny jest od¹⁷:

¹³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

¹⁴ Ch. Evans, *Managing for knowledge: HR's strategic role*, Butterworth-Heinemann, London–New York 2003, s. 14–15.

¹⁵ H. Wilensky, *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, Basic Books, New York 1967.

¹⁶ S.H. Haeckel, R. Nolan, *Managing by Wire*, „Harvard Business Review” 1993, September–October.

¹⁷ W. Dyduch, M. Bratnicki, *Charakterystyki organizacji inteligentnej*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów” 2016, nr 149.

- dostępu do wiedzy i informacji,
- umiejętności wyodrębniania istotnych elementów z dużej ilości danych,
- umiejętności integrowania wiedzy i dzielenia się nią z innymi.

Inteligencja organizacyjna opisuje również zdolność organizacji do generowania nowej wiedzy wykreowanej z doświadczeń związanych ze skutecznym rozwiązywaniem problemów w przeszłości oraz z wiedzy nowo pozyskanej. Organizacja posiadająca tego rodzaju zdolności w dużym tempie rozwija umiejętności gromadzenia, organizowania i tworzenia wiedzy oraz dzielenia się nią w celu wypracowania najbardziej skutecznych sposobów realizacji celów¹⁸.

Dzisiaj nie ulega już wątpliwości, że na sukces w zarządzaniu organizacją w coraz większym stopniu mają wpływ nie tylko wiedza, dane i informacja, ale także technologie informatyczne¹⁹. Systemy informatyczne pełnią funkcję wspomagającą skuteczne zarządzanie. Usprawniają w dużym stopniu realizację strategii zarządczych i procesy komunikacyjne. Umożliwiają także generowanie wiedzy (gromadzenie, analizowanie, kodyfikację), która jest udostępniana członkom organizacji adekwatnie do ich kompetencji i uprawnień²⁰.

Dynamiczny, sukcesywny wzrost ilości zasobów informacyjnych w skali globalnej sprawia, że proces zarządzania wiedzą w organizacjach inteligentnych musi być wspomagany nowoczesnymi i skomplikowanymi rozwiązaniami technologicznymi IT. Współcześnie, w organizacjach o charakterze hierarchicznym są one niezwykle użytecznymi narzędziami zapewniającymi sprawne zarządzanie wiedzą, informacją i procesami decyzyjnymi. Należy podkreślić, że na każdym szczeblu struktury organizacyjnej o tym charakterze użyteczny jest analityczny system informatyczny wspomagający czynności i decyzje zarządcze. W zależności od potrzeb danej organizacji może być to system:

- *raportujący*, wspierający fazę zbierania danych,
- *kalkulacyjny*, przeliczający komputerowo dane,
- *decyzyjny*, proponujący warianty decyzji podbudowane oceną skutków ich wykonania²¹.

System informacyjnego zarządzania składa się z hierarchicznie ułożonych warstw stanowiących odpowiednie podsystemy procesów zarządzania

¹⁸ Ch. W. Choo, *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment, Information Today/Learned Information*, Medford, New Jersey 2012.

¹⁹ J. Głuchowski, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.

²⁰ Więcej w: B.M. Nowak, *Systemy informatycznego zarządzania informacją i wiedzą w organizacjach hierarchicznych*, w: *Komunikacja i kultura organizacyjna w służbach podległych MSWiA. System informatyczny „SINDBAD” w kreowaniu klimatu społecznego*, red. eadem, D. Hryszkiewicz, I. Klonowska, Wyd. Pedagogium, Warszawa 2018, s. 85–96.

²¹ Ibidem.

i służących rozstrzygnięciu problemów przynależących do każdej z nich w sposób mniej lub bardziej formalny. Są to następujące warstwy²²:

- 1) *regulacji*: poziom sterowania bezpośredniego — planowanie wykonawcze, motywowanie, kontrolowanie,
- 2) *optymalizacji decyzyjnej lokalnej*: planowanie wykonawcze oraz *optymalizacji decyzyjnej globalnej*: wieloletnie planowanie realizacji celów,
- 3) *adaptacji*: formułowanie strategii i programowanie realizacji celów,
- 4) *ewolucji*: prognozowanie i wytyczanie kategorii celów.

Generalnie rzecz ujmując, warstwy regulacji i optymalizacji powiązane są z procesami zarządzania operacyjnego i wykonawczego, zaś warstwy adaptacji i ewolucji z procesem zarządzania strategicznego.

W zarządzaniu wiedzą i informacją najbardziej użyteczne są systemy²³:

- zarządzania dokumentami,
- wspomaganie przepływu pracy oraz wspomaganie pracy grupowej (stymulowanie do podejmowania współpracy wewnątrz organizacji, poprawa komunikacji, koordynacja działań, zarządzanie projektami)²⁴,
- wspomaganie procesów dzielenia się wiedzą,
- wspomaganie decyzji,
- szkoleń elektronicznych (doskonalących i kwalifikacyjnych),
- baz danych,
- intranetu,
- technologii wyszukiwania danych.

Systemy te wspomagają efektywne zarządzanie wiedzą pod warunkiem, że działają w sposób skoordynowany, w oparciu o koncepcję portalu korporacyjnego²⁵, zakładającą integrację systemową poprzez zharmonizowany interfejs WWW. Umożliwia on bezpieczne zespolenie systemów i technologii informatycznych danej organizacji i jej otoczenia oraz spersonalizowany dostęp członków organizacji do danych, informacji, wiedzy i źródeł, niezależnie od miejsca i czasu dostępu. Efekt synergii pomiędzy technologią informatyczną a strategią zarządzania wiedzą kreuje kulturę organizacyjną, zapewnia sukces organizacji w realizacji celów strategicznych — umożliwia sprawną koordynację zadań, gromadzenie coraz większej ilości wiedzy oraz usprawnia proces podejmowania decyzji²⁶.

²² Z.J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 17, 26, 34, 133, 153.

²³ E. Ziemia, *Technologie informatyczne w procesowym i japońskim modelu zarządzania organizacją*, w: eadem, *Technologie i systemy informatyczne w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008.

²⁴ E. Ziemia, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą niejawną*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. eadem, C.M. Olszak, PWN, Warszawa 2007.

²⁵ J.C. Terra, C. Gordon, *Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success*, Butterworth-Heinemann, Boston 2002.

²⁶ E. Ziemia, *Portale korporacyjne*, w: *Strategie i modele...*, op. cit.

W zakresie zarządzania wiedzą i informacją wykorzystywane są powszechnie trzy modele: zasobowy, procesowy i japoński²⁷ — najbardziej adekwatny w procesie zarządzania organizacją hierarchiczną.

Model zasobowy oparty jest na koncepcji D. Leonarda-Bartona, bazującej na modelu kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Podstawowym jego założeniem jest traktowanie wiedzy jako głównego zasobu. Jest ona generowana wskutek współdziałania powiązanych ze sobą następujących elementów: implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, przyswajanie wiedzy z otoczenia, eksperymentowanie, zespołowe rozwiązywanie problemów oraz wykorzystywanie kluczowych zasobów (fizycznych i technicznych, kompetencji pracowników, norm i wartości). W modelu zasobowym uwzględnione jest zarówno teraźniejsze, jak i przyszłe zarządzanie wiedzą czerpaną z organizacji i jej otoczenia²⁸. Model ten jest jednak zbyt mocno wpasowany w realia gospodarki przemysłowej, a to znacznie ogranicza możliwości generowania szybkich zmian w zakresie tworzenia wiedzy. Nie ma on przy tym charakteru nowatorskiego, gdyż nawiązuje do tradycyjnego myślenia, typowego dla zarządzania strategicznego.

Z kolei **model procesowy** bazuje na rozwiązaniach i doświadczeniach praktycznych typowych dla firm konsultingowych. Zarządzanie wiedzą rozumiane jest tu jako ogół procesów zmierzających do tworzenia, upowszechniania i wykorzystywania wiedzy niezbędnej do realizacji celów organizacji. Nabywanie wiedzy przez organizację jest realizowane poprzez doskonalenie kadr (posiadane zasoby ludzkie) lub poszukiwanie i pozyskiwanie z otoczenia zasobów informacyjnych i umiejętności zarządzania²⁹. W modelu procesowym dzielenie się wiedzą stanowi kolejną fazę i polega na jej upowszechnianiu z wykorzystaniem formy organizacyjnej określanej przez Portera „klastrem (gronem)”. Klastry cechuje działanie oparte na wiedzy, łączenie współpracy z konkurencją, geograficzne skupienie; wspólna ścieżka rozwoju oraz silne, trwałe i twórcze interakcje między uczestnikami sieci klastrowej. Są one nośnikami wyspecjalizowanych zasobów (wiedzy i informacji, kadr, instytucji, zaplecza rozwojowego). W skład klastra wchodzić mogą bowiem instytucje, firmy, uczelnie wyższe, agencje rządowe i organizacje pozarządowe oraz inne podmioty działające na danym terenie i realizujące wspólne cele. Ich współdziałanie zapewnia płynny transfer wiedzy i generuje wzrost kapitału intelektualnego w każdym elemencie klastra³⁰. Należy podkreślić, że podstawowym ogniwem systemu klastrowego jest animator — instytucja mająca za zadanie diagnozowanie potencjalnych obszarów współpracy, potrzeb

²⁷ W. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

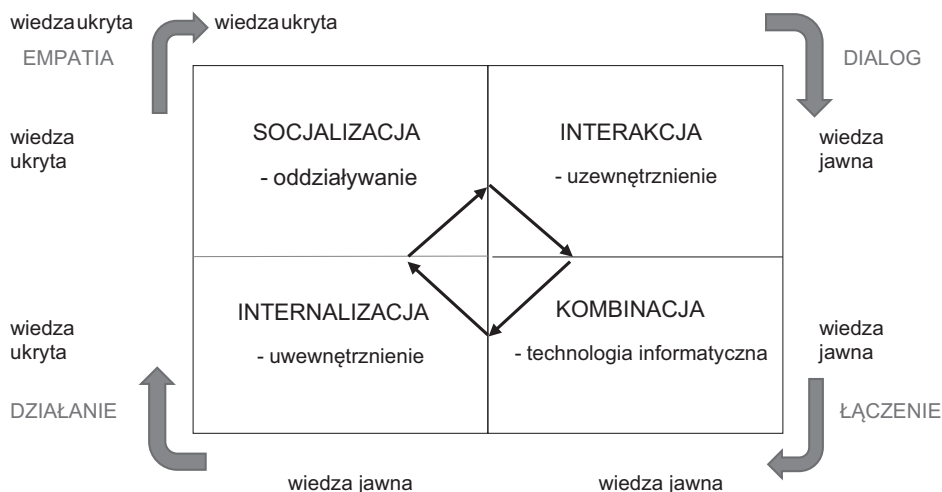
²⁸ Za: E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Zarządzanie wiedzą — dlaczego tak ważne?*, „Nauki o Zarządzaniu” (Management Sciences) 2013, 4(17).

²⁹ Za: B. Glinkowska, *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737.

³⁰ Więcej w: B.M. Nowak, *Interdyscyplinarne, sieciowo-systemowe podejście do procesu readaptacji i reintegracji społecznej osób skazanych i ich rodzin*, „Studia Edukacyjne” 2016, nr 42.

i oczekiwań, gotowości do współpracy podmiotów wchodzących w skład klastra oraz koordynowanie ich działań. W modelu procesowym poprzez zabieg kodyfikacji nadawana jest wiedzy forma ułatwiająca osobom zainteresowanym bezpośrednio i szybko do niej dostęp. Kolejną i zarazem ostatnią fazą w procesowym modelu zarządzania jest przekształcanie wiedzy w decyzje.

Modelem noszącym wyraźne znamiona nowoczesności jest natomiast **model japoński**, którego autorami są I. Nonaki i H. Takeuchi³¹. Scała on działania zarządcze odnoszące się do posiadanych przez organizację zasobów ludzkich, zasobów wiedzy [jawna (dostępna), ukryta (cicha), społeczna, jednostkowa, powszechna i specjalistyczna] oraz zasobów wiedzy technologicznej (metody, narzędzia, technologie i systemy informatyczne). Podstawowym założeniem tego modelu jest cykliczna konwersja wiedzy w procesach przystosowania, uzewnętrznienia, łączenia i przyswajania (rycina nr 1).



Rycina 1. Model cyklicznej konwersji (przekształcania) wiedzy

Źródło: Na podstawie: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltex, Warszawa 2000, s. 96.

W modelu Nonaki i Takeuchiego wyróżniane są cztery procesy konwersji wiedzy ukrytej i jawnej: *socjalizacji*: transfer wiedzy ukrytej w wiedzę ukrytą (np. podczas spotkań); *eksternalizacji*: uzewnętrznienie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną (komunikacja w formie dialogu), *kombinacji* — przekształcenie wiedzy jawnej w inną postać wiedzy jawnej; *internalizacji*: zamiana wiedzy jawnej

³¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltex, Warszawa 2000.

(np. raportu) w wiedzę ukrytą (np. na podstawie raportu powstanie pomysłu)³². Model japoński zakłada ponadto, że:

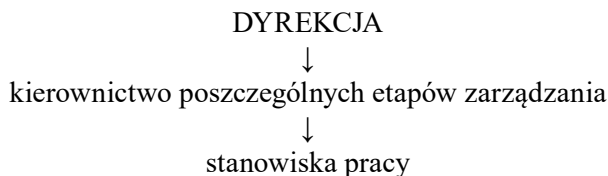
- oprócz zbioru danych i informacji zgromadzonych w bazach komputerowych na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczucia,
- zarządzanie wiedzą jest równocześnie jej kreowaniem,
- każda osoba w organizacji powinna być zaangażowana w tworzenie wiedzy,
- w procesie tworzenia wiedzy kluczowi są menedżerowie średniego szczebla.

Omówione wyżej modele zarządzania wiedzą i informacją mogą być użyteczne w projektowaniu działań zarządczych i ich realizowaniu w sposób adekwatny do założonych celów i zadań na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Aby wszystkie założone cele danej organizacji zostały osiągnięte w maksymalnym stopniu, wymagane jest przyjęcie hierarchicznej struktury zarządzania, złożonej z trzech podstawowych elementów³³:

- *strategicznego*, dotyczącego zasadniczych zmian strukturalnych powiązanych z radykalną korektą zachowań funkcjonalnych,
- *taktycznego*, związanego z ingerencją w funkcje przy zachowaniu zasadniczych ram strukturalnych,
- *operacyjnego*, ukierunkowanego na zarządzanie w stabilnych warunkach zapewniających realizację funkcji i niezmiennosc struktury instytucjonalnej.

Należy podkreślić, że sprawność i efektywność działań zarządczych warunkowana jest w dużej mierze łącznością informacyjną między ogniwami instytucji i jej otoczeniem oraz sposobami przekazywania informacji. Zmienne te mają bezpośrednie przełożenie także na proces podejmowania decyzji na różnych poziomach zarządzania. Instytucjonalna łączność informacyjna realizowana jest poprzez więzi informacyjne hierarchiczne i funkcjonalne, przyjęte w strukturze organizacyjnej. Niemniej jednak w każdej instytucji, niezależnie od jej charakteru, przepływ informacji odbywa się trzema kanałami³⁴:

- **kanal zarządzania** (układ pionowy od góry do dołu struktury organizacyjnej), którym przekazywane są: polecenia służbowe, decyzje, komunikaty i zalecenia:

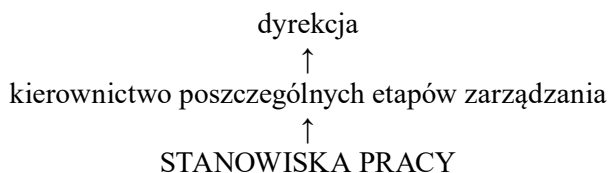


³² Za: E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit.

³³ E. Radościński, *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa 2013, s. 241.

³⁴ A. Górski, *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*, Poznań 2006.

- **kanal sprawozdawczy** (układ pionowy od dołu do góry: od stanowisk najniższych w hierarchii do najwyższych), którym przekazywane są: informacje, sprawozdania i raporty z wykonanych zadań, spostrzeżenia, uwagi, inicjatywy związane z realizowanymi zadaniami:



- **kanal Fayola** (układ poziomy: między równorzędnymi stanowiskami), który eliminuje zniekształcenia i przyspiesza obieg informacji:

STANOWISKO 1 ↔ STANOWISKO 2 ↔ STANOWISKO 3

W procesach komunikowania występują dość często sytuacje trudne związane z biernym oporem lub brakiem współpracy, które utrudniają członkom organizacji wykonywanie kolejnych zadań. W takich przypadkach stosowane są najczęściej cztery strategie komunikowania³⁵: *strategia decybeli*, polegająca na głośnym i częstym powtarzaniu przekazu; *strategia sprzedaży*, czyli przekaz idei wskutek manipulacji; *strategia minimalnej informacji* — unikanie udzielania konkretnej odpowiedzi; *strategia zamiany ról*, czyli składanie obietnic bez pokrycia.

W nowoczesnym zarządzaniu informacja jest traktowana jako kluczowy zasób każdej organizacji. Im wyższy jest stopień zarządzania, tym jest większe zapotrzebowanie na informacje zewnętrzne, zagregowane i komplementarne. Formy i sposoby przekazywania informacji są wyznaczone przez coraz większe i silnie zróżnicowane potrzeby informacyjne (ilościowe, jakościowe) oraz dynamiczny rozwój nowych technologii i systemów informacyjnych. Pojawiają się ponadto coraz bardziej złożone techniki komunikowania, a to generuje nowe zadania, określa zmianę warunków funkcjonowania organizacji oraz działalności systemów informacji i zarządzania nimi. Dlatego też w nowoczesnym zarządzaniu podnoszona jest konieczność organizowania skutecznego przepływu i przetwarzania informacji w oparciu o najnowsze trendy komunikacyjne.

Teorie zmiany organizacyjnej

W następstwie pojawiających się problemów i wyzwań, niemal na każdym etapie funkcjonowania organizacji dokonywana jest zmiana organizacyjna. Może być ona rozumiana dwojako: jako istotna modyfikacja części organizacji³⁶

³⁵ Ibidem.

³⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

lub empirycznie zidentyfikowana w danej organizacji różnica zaobserwowana w czasie³⁷. Niekiedy może być ona interpretowana także jako innowacja organizacyjna, zakładająca wdrożenie nowych metod organizacyjnych w zakresie organizacji miejsca pracy lub stosunków organizacji z otoczeniem³⁸.

Uznany i stosowany do dziś modelem wprowadzania zmian w organizacji jest trój etapowy, sekwencyjny model autorstwa K. Lewina³⁹. U jego podstaw leży założenie, że zmiany powstają wskutek zaburzeń pola sił oddziałujących na daną organizację i utrzymujących jej równowagę (stabilność). W planowym podejściu do zmiany, przejście od zaburzonej równowagi do stanu stabilnego następuje w toku trzyetapowego procesu:

- w pierwszym etapie ma miejsce *rozmrózienie* — jest to faza destabilizacji obowiązujących dotychczas wzorców zachowań [realizacja strategii prowadzących albo do zmniejszania oporu (wykorzystywanie napięć i niezadowolonia członków organizacji z aktualnego stanu rzeczy), albo do podjęcia działań edukacyjnych],
- drugi etap to *wprowadzenie zmiany* — rozpoznanie i internalizacja nowych postaw, wartości i wzorców zachowań oraz podjęcie decyzji o kierunku zmian,
- w trzecim etapie następuje *ponowne zamrożenie*, czyli ustabilizowanie systemu po zmianie — poprzez uruchomienie mechanizmów wzmacniających (nagradzanie, wsparcie osobiste, informacje zwrotne, dostarczanie zasobów) dochodzi do utrwalenia nowych wzorców postaw i zachowań.

Linearny model Kurta Lewina, choć krytykowany za rytualizację zmian i oderwanie od faktycznych efektów, jest wciąż popularny oraz ceniony zarówno przez teoretyków, jak i praktyków. W oparciu o ten model w połowie lat 80. XX w. powstał **Model Uczenia się przez Doświadczenie** (*Experiential Learning Model*) autorstwa Davida Kolba. Opisuje on czterostopniowy proces przekształcania doświadczenia w wiedzę, a tę z kolei — w zmianę w zachowania (rycina nr 2).

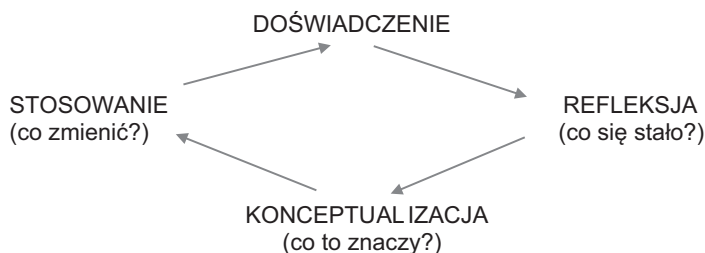
Model Kolba oparty jest na cyklicznym przebiegu następujących czynności:

- doświadczenie (*Concrete Experience*) — przeżyta sytuacja, stale wykonywana czynność, znane wcześniej zachowanie,
- refleksja (*Reflective Observation*) — analizowanie doświadczenia oraz auto-refleksja nad popełnionymi błędami,
- konceptualizacja (*Abstract Conceptualisation*) — wyciąganie wniosków, uogólnianie, odkrywanie prawidłowości poprzez konfrontację przemyśleń z teorią wyjaśniającą dane zjawisko, proces czy mechanizm działania,
- stosowanie (*Active Experimentation*) — testowanie i przełożenie nowej wiedzy na zachowanie.

³⁷ A.H. Van de Ven, M.S. Poole, *Explaining development and change in organizations*, „Academy of Management Review” 1995, 20(3), 510–540, s. 512.

³⁸ OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 33.

³⁹ K. Lewin, *Field theory in social science*, Harper & Row, New York 1947; J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 330–331.



Rycina 2. Model uczenia się przez doświadczenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.

Proces wprowadzania zmian kończący się pełnym sukcesem charakteryzuje się tym, że menedżer zmiany stosuje różne podejścia i przemyślaną strategię ich stosowania oraz opiera się na realistycznej ocenie sytuacji.

Jednym z zasadniczych wyzwań w nowoczesnym zarządzaniu organizacją jest zarządzanie niepewnością, pojawiającą się wraz z wprowadzanymi zmianami organizacyjnymi⁴⁰. Współczesna wiedza na temat zarządzania niepewnością wskazuje na stosowanie zróżnicowanych mechanizmów w procesie wprowadzania zmian. Należy podkreślić, że zjawiska zmienności i niepewności występują powszechnie i wymagają od osób zarządzających organizacjami wypracowania skutecznych metod radzenia sobie z nimi. W celu zmniejszenia niepewności zalecane jest między innymi⁴¹:

- prowadzenie jednokierunkowej komunikacji przez osoby zarządzające w sytuacji, gdy zmiana dotyczy aspektów strategicznych,
- zapewnienie uczestnictwa członków organizacji w przypadku niepewności w odniesieniu do zmian strukturalnych i kadrowych,

W praktyce najczęściej stosowanymi metodami są⁴²: szkolenia (dyskusje, prezentacje, raporty), uczestnictwo członków organizacji w projektowaniu i wdrażaniu zmian, wsparcie emocjonalne, negocjacje i dążenie do porozumienia (oferowanie odpowiednich zachęt przeciwnikom zmiany), manipulacja (selektywne udzielanie informacji, budowanie odpowiedniej sekwencji zdarzeń oraz kooptacja, czyli nadanie kluczowej roli osobom wpływowym w projektowaniu lub wdrażaniu zmiany), jawne lub kuluarowe porozumienie (stosowanie gróźb, zwalnianie pracowników lub przenoszenie ich na inne stanowisko).

⁴⁰ P. Bordia, E. Hobman i in., *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*, „Journal of Business and Psychology” 2004, 18(4), s. 509, 528.

⁴¹ Ibidem, s. 526.

⁴² J.P. Kotter, L. Schlesinger, *Choosing strategies for change*, „Harvard Business Review” 1979, 57(2), s. 106–114.

Teoria autentycznego przywództwa

Na przełomie XX i XIX w., w reakcji na amerykańskie skandale korupcyjne (rządowe i korporacyjne) na najwyższych szczeblach władzy, powstała koncepcja autentycznego przywództwa⁴³. Naturalną kolejną rzeczą było bowiem zwrócenie szczególnej uwagi na etyczne aspekty przywództwa, zwłaszcza w sektorze publicznym.

Teoria autentycznego przywództwa jest koncepcją eklektyczną, gdyż jej siatka pojęciowa została zaczerpnięta z innych konstruktów teoretycznych: teorii przywództwa transformacyjnego i etycznego oraz teorii inteligencji emocjonalnej. Punktem wyjścia do założeń teoretycznych było skojarzenie ze sobą dwu pojęć: przywództwa i autentyczności. To drugie stało się w omawianej teorii kluczowym terminem.

Autentyczność — w myśl propozycji F. Luthansy i B.J. Avolio⁴⁴ — rozumiana jest jako działanie zgodne z „Ja” realnym — świadomym własnych potrzeb, pragnień, przekonań oraz osobistych doświadczeń, postaw i zachowań. I właśnie taki powinien być nowoczesny przywódca — czyli ktoś, kto w pełni wyraża to co myśli i w co wierzy.

Z kolei autentyczne przywództwo definiowane jest jako zbiór powiązanych ze sobą zachowań liderów wobec pozostałych członków organizacji, odnoszących się do wykorzystywania informacji i podejmowania etycznych decyzji⁴⁵. Zachowania charakteryzujące autentycznych przewodców cechują cztery wzajemnie uzupełniające się wymiary⁴⁶:

- *samoświadomość* (znajomość swoich mocnych i słabych stron, w tym między innymi deficytów, potencjałów i siły wpływu na innych),
- *zinternalizowana perspektywa moralna* (postępowanie zgodne z wewnętrzną moralnością),
- *przejrzystość relacyjna* (otwartość na ludzi i wymiana informacji oraz branie pod uwagę stanowiska podwładnych),
- *zrównoważone procedowanie* (obiektywizm w dokonywaniu analizy kluczowych danych przed podjęciem decyzji).

Liczne badania naukowe prowadzone nad autentycznym przywództwem wykazały jego pozytywny i silny wpływ na członków organizacji⁴⁷. Odnotowano między

⁴³ W. Gardner, C. Cogliser i in., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, „Leadership Quarterly” 2011, 22(6), s. 1120–1145.

⁴⁴ F. Luthans, B.J. Avolio, *Authentic Leadership Development*, w: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco 2003, s. 241–258.

⁴⁵ B. Avolio, W. Gardner i in., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, „Leadership Quarterly” 2004, 15(6), s. 801–823.

⁴⁶ F. Walumbwa, B. Avolio i in., *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. „Journal of Management” 2008, 34(1), s. 89–126.

⁴⁷ H. Wang, Y. Sui i in., *Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes*, „Journal of Organizational Behavior” 2014, 35, s. 5–21.

innymi wzrost zaangażowania pracowników w działania organizacji i satysfakcji z wykonanych zadań oraz wzrost zachowań prospołecznych, w tym chęci do pracy zespołowej. Zauważono także dodatni wpływ na osiągnięte wyniki, większą ilość zachowań etycznych, zadowolenie z postępowania przełożonych, zwiększone poczucie zaspokojenia potrzeb oraz mniejsze ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego i zachowań antyspołecznych, w tym zachowań mobbingujących⁴⁸. Eksperyment przeprowadzony przez zespół w składzie: A. Cianci, S. Hannah, R. Roberts i G. Tsakumis⁴⁹ wykazał ponadto, że autentyczne przywództwo zapobiega nieetycznym, korupcyjnym zachowaniom. Wyniki nielicznych badań przeprowadzonych na gruncie polskim okazały się spójne z wyżej opisanymi⁵⁰.

Teoria autentycznego przywództwa jest przydatna w wyjaśnianiu procesów zarządczych oraz oddziaływania przywódczego na członków organizacji. Jest ona jednak teorią stosunkowo młodą i wymagającą ugruntowania w pogłębionych badaniach naukowych. Wszystko wskazuje jednak na to, że autentyczne przywództwo wywiera dobroczynny wpływ na kreowanie środowiska pracowniczego oraz klimatu społecznego organizacji.

Hybrydowy model zarządzania organizacją

Po krótkim przeglądzie teorii i modeli nowoczesnego zarządzania organizacją nie sposób nie odnieść się do aktualnych problemów związanych z epidemią SARS-CoV-2. Spowodowała ona potężne perturbacje związane z wielopostaciowym kryzysem, którym dotknięte zostały wszystkie formy zbiorowego funkcjonowania, m.in. instytucje, przedsiębiorstwa, placówki edukacyjne i ośrodki kultury. W obliczu zagrożenia epidemicznego większość z nich postawiła na rozwiązanie hybrydowe, polegające na tym, że część pracowników została oddelegowana do pracy zdalnej świadczonej w domu. Wprawdzie hybrydowy model pracy jest praktykowany od dawna w dużych i innowacyjnych firmach, ale 2020 rok wymusił przyjęcie tego rozwiązania niemal we wszystkich instytucjach i przedsiębiorstwach, niezależnie od ich wielkości czy usytuowania geograficznego.

Wdrażanie modelu hybrydowego wiąże się z diametralną zmianą dotychczasowego funkcjonowania organizacji i zarządzania nią. Największa zmiana nastąpiła w obszarze komunikacji, zarówno w układzie horyzontalnym (między

⁴⁸ H.S. Laschinger, R. Fida, *New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital*, „Burnout Research” 2014, 1(1), s. 19–28.

⁴⁹ A. Cianci, S. Hannah i in., *The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study*, „Leadership Quarterly” 2014, 25(3), s. 581–594.

⁵⁰ G. Bartkowiak, *Autentyczne przywództwo a dobrostan pracowników na przykładzie przedsiębiorstw polskich*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu” 2009, 2/3, s. 1107–1115; M. Warszevska-Makuch, S. Bedyńska, D. Żołnierczyk-Zreda, *Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2015, 21(2), s. 128–140.

pracownikami), jak i wertykalnym (na linii pracownik — pracodawca). Podkreślenia wymaga fakt, że brak bezpośredniej komunikacji oraz komunikacja wybiórcza między członkami organizacji skutkują niedomówieniami, nieporozumieniami, konfliktami, a to prowadzi do obniżenia poziomu jakości i wydajności pracy.

Największym wyzwaniem hybrydowego modelu zarządzania są zarówno regulacje odnoszące się do czasu pracy oraz odpowiedniej gratyfikacji osób pracujących w trybie *home office*, jak i weryfikacja warunków pracy w narzuconym trybie oraz sposoby monitorowania i kontrolowania efektów pracy zdalnej przez kadrę zarządzającą.

Zarządzanie organizacją oparte na modelu hybrydowym jest trudne i wymaga podjęcia decyzji odnośnie do wyboru jednej z poniższych konfiguracji:

- trwały podział zespołów na pracowników zdalnych i stacjonarnych,
- rotacyjny podział zespołów na pracowników zdalnych i stacjonarnych,
- podział dowolny, forma w pełni zdalna (*home office*) ze stałym dostępem do stanowiska w miejscu pracy.

W hybrydowym modelu zarządzania organizacją kluczowe jest sprawne zarządzanie komunikacją i wiedzą oraz przejrzystość, którą zapewniają jasno wyartykułowane zasady, określone ramy czasu pracy, terminy realizacji zadań oraz formy komunikacji.

Dla wielu zespołów zarządczych poważnym wyzwaniem jest jednak zapewnienie stałego kontaktu zespołom działaniowym z użyciem narzędzi organizujących i koordynujących pracę (komunikatorów, zsynchronizowanych kalendarzy online, platform internetowych czy wideokonferencji). Trudności pojawiają się także przy próbach ujednoczenia środowiska i zapewnienia bezpieczeństwa dostępu do systemów z dowolnego urządzenia, zorganizowania współpracy między zespołami stacjonarnymi i zdalnymi, podtrzymania relacji w rozproszonych zespołach oraz opracowania kryteriów oceny produktywności pracowników zdalnych. Rozwój sytuacji epidemicznej wskazuje jednak na to, że zarządzanie organizacją hybrydową stanie się wkrótce powszechną praktyką, co sprawi, że praca będzie bardziej kojarzona z czynnością niż z miejscem.

Hybrydowy model zarządzania organizacją jest w fazie dojrzewania. Pracują nad nim specjaliści z wielu dziedzin nauki, którzy prowadzą liczne badania nad tym zagadnieniem oraz opracowują nowatorskie strategie i metody zarządzania, sukcesywnie je testując i monitorując zmiany zachodzące w funkcjonowaniu organizacji oraz efekty jej działania.

Bibliografia

- Avolio B., Gardner W., Walumbwa F., Luthans F., May D., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, „Leadership Quarterly” 2004, 15(6), s. 801–823.
- Bartkowiak G., *Autentyczne przywództwo a dobrostan pracowników na przykładzie przedsiębiorstw polskich*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu”, 2009, 2/3, s. 1107–1115.

- Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C., Callan V.J., *Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies*, „Journal of Business and Psychology” 2004, 18(4).
- Brown J.S., Duguid P., *Organizational learning and communities-of-practice: Toward unified view of working, learning and innovation*, „Organizational Learning” 1991, 2(1).
- Cianci A., Hannah S., Roberts R., Tsakumis G., *The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study*, „Leadership Quarterly” 2014, 25(3).
- Dyduch W., Bratnicki M., *Charakterystyki organizacji inteligentnej*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów” 2016, nr 149.
- Evans Ch., *Managing for knowledge: HR's strategic role*, Butterworth-Heinemann, London–New York 2003.
- Fugate B.S., Stank T.P., Mentzer J.T., *Linking improved knowledge management to operational and organizational performance*, „Journal of Operations Management” 2009, 27(3).
- Gardner W., Cogliser C., Davis K., Dickens M., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, „Leadership Quarterly” 2011, 22(6).
- Glinkowska B., *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737.
- Gluchowski J., *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wyd. AE, Katowice 2005.
- Górski A., *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*, Poznań 2006.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Haeckel S.H., Nolan R., *Managing by Wire*, „Harvard Business Review” 1993, September–October.
- Karaś E., Piasecka-Głuszak A., *Zarządzanie wiedzą — dlaczego tak ważne?*, „Nauki o Zarządzaniu” (Management Sciences) 2013, 4(17).
- Klonowski Z.J., *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Modele rozwoju i właściwości funkcjonalne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
- Kotter J.P., Schlesinger L., *Choosing strategies for change*, „Harvard Business Review” 1979, 57(2).
- Laschinger H.S., Fida R., *New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital*, „Burnout Research” 2014, 1(1).
- Lewin K., *Field theory in social science*, Harper & Row, New York 1947.
- Lipshitz R., Friedman V.J., Popper M., *Demystifying organizational learning*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2007.
- Luthans F., Avolio B.J., *Authentic Leadership Development*, w: *Positive Organizational Scholarship*, red. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler, San Francisco 2003.
- March J. (). *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, 2(1).
- Murray P., Moses M., *The centrality of teams in the organizational learning process*, „Management Decision” 2005, 43(9).
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.

- Nowak B.M., *Interdyscyplinarne, sieciowo-systemowe podejście do procesu readaptacji i reintegracji społecznej osób skazanych i ich rodzin*, „Studia Edukacyjne” 2016, nr 42.
- Nowak B.M., *Systemy informatycznego zarządzania informacją i wiedzą w organizacjach hierarchicznych*, w: *Komunikacja i kultura organizacyjna w służbach podległych MSWiA. System informatyczny „SINDBAD” w kreowaniu klimatu społecznego*, red. eadem, D. Hryszkiewicz, I. Klonowska, Wyd. Pedagogium, Warszawa 2018.
- OECD, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*, wyd. 3, MNiSW, Warszawa 2008.
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., *The learning company: a strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London 1998.
- Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2005.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Radościński E., *Systemy informatyczne w dynamicznej analizie decyzyjnej*, PWN, Warszawa 2013.
- Radziewicz-Winnicki A., *Spółczesność w trakcie zmiany*, GWP, Gdańsk 2005.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Terra J.C., Gordon C., *Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success*, Butterworth-Heinemann, Boston 2002.
- Van de Ven A.H., Poole M.S., *Explaining development and change in organizations*, „Academy of Management Review” 1995, 20 (3).
- Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T.S., Peterson S.J., *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*, „Journal of Management” 2008, 34(1).
- Wang H., Sui Y., Luthans F., Wang D., Wu Y., *Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes*, „Journal of Organizational Behavior” 2014, 35.
- Warszewska-Makuch M., Bedyńska S., Żołnierczyk-Zreda D., *Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics” 2015, 21(2).
- Watkins K.E., Marsick V.J., *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993.
- Weick K.E., *The non-traditional quality of organizational learning*, „Organization Science” 1991, 2(1).
- Wilensky H., *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, Basic Books, New York 1967.
- Ziemia E., *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą niejawną*, w: *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. eadem, C.M. Olszak, PWN, Warszawa 2007.
- Ziemia E., *Technologie informatyczne w procesowym i japońskim modelu zarządzania organizacją*, w: eadem, *Technologie i systemy informatyczne w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008.

Jacek Pomiankiewicz

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa i Ochrony im. Marszałka Józefa Piłsudskiego
w Warszawie

ORCID: 0000-0001-5682-3821

Podstawy zarządzania organizacją — specyfika więziennictwa (wybrane zagadnienia)

Streszczenie

Artykuł jest omówieniem wybranych treści programowych, które były realizowane z przedmiotu „Podstawy zarządzania organizacją” w ramach studiów podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi” przeznaczonych dla funkcjonariuszy Służby Więziennej. Zajęcia były realizowane w Wyższej Szkole Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie w roku akademickim 2020/2021. Opracowanie jest omówieniem wybranych zagadnień z zakresu teorii zarządzania oraz wiedzy o organizacji. Autor skoncentrował swoją uwagę na specyfice więziennictwa, ukazaniu współzależności pomiędzy elementami struktury organizacyjnej wynikającej z roli systemu penitencjarnego, realizowanymi zadaniami a prawidłowym i skutecznym funkcjonowaniem organizacji. Wykazana została konieczność interdyscyplinarnego „podejścia” do więziennictwa w zakresie jego struktury organizacyjnej i funkcjonowania (kadra, populacja osób pozbawionych wolności, realizowane cele i zadania). Omówione zostały zagadnienia związane z funkcjonowaniem oddziałów penitencjarnych jako nowej struktury organizacyjnej więziennictwa (od 2010 r.). Zasygnalizowano także problematykę możliwości funkcjonowania więziennictwa w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (tzw. prywatne więzienia). Autor dokonał oceny przygotowania studentów do zajęć, nabytej przez nich wiedzy, kompetencji i umiejętności. Opracowanie zawiera także opinie i refleksje autora wynikające z wieloletniego doświadczenia zawodowego w Służbie Więziennej.

Słowa kluczowe: organizacja, zarządzanie, więziennictwo, Służba Więzienna, oddziały penitencjarne, „prywatne więzienia”

Wprowadzenie

Intencją realizującego zajęcia z przedmiotu „Podstawy zarządzania organizacją” było podjęcie próby omówienia zasad zarządzania organizacją oraz wskazanie funkcjonalności struktury organizacyjnej i jej znaczenia dla prawidłowej realizacji zadań na przykładzie specyfiki jednostek organizacyjnych więziennictwa. Zadaniem prowadzącego było rozpoznanie współzależności pomiędzy elementami struktury organizacyjnej wynikającej z „wyjątkowej” roli systemu penitencjarnego w strukturze bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, nałożonych nań zadań a prawidłowym i skutecznym funkcjonowaniem organizacji/institucji.

Opracowanie niniejsze obejmuje omówienie wybranych treści programowych realizowanych w ramach przedmiotu podczas zajęć ze studentami, funkcjonariuszami Służby Więziennej, ze stażem zawodowym od kilku do ponad dwudziestu lat. Zawiera zakres wiedzy dotyczący podstawowych, wstępnych zagadnień z zakresu zarządzania organizacją. Z rozległej problematyki wybrane zostały obszary, które stanowią o specyfice więziennictwa jako systemu oraz odrębności jednostek organizacyjnych więziennictwa, szczególnie szczebla podstawowego (areszt śledczy, zakład karny).

Więziennictwo — specyfika organizacji

Więziennictwo jest systemem o wewnętrznej strukturze, zasobach, metodach i formach organizacyjnych, jako fragment sektora publicznego jest organem państwowej władzy wykonawczej¹. Więziennictwo i jego jednostki organizacyjne podlegają ministrowi sprawiedliwości, finansowane są ze środków publicznych, a państwo nakłada na nie obowiązek realizowania wyznaczonych ustawami zadań i osiągania celów w sposób skuteczny, praworządny, etyczny, a jednocześnie ekonomiczny, gospodarny. Więziennictwo zajmuje monopolistyczną pozycję w strukturze państwa ze względu właśnie na swoją „wyjątkowość”, jedność roli i specyfikę realizowanych zadań z zakresu bezpieczeństwa państwa i społeczeństwa.

Więzienie (areszt śledczy, zakład karny) jako organizacja posiada wszystkie atrybuty klasycznej instytucji totalnej opisanej przez E. Goffmana²: fizyczne, techniczne bariery, określone terytorium do funkcjonowania, biurokratyczne mechanizmy, nieustanna kontrola, nadzór, standaryzacja w traktowaniu, brak prywatności, schematyczność — automatyzm życia i pracy, ściśle określony plan działań i czynności (regulowany porządkiem wewnętrznym, regulaminami, nakazami i zakazami).

Istotą organizacji więziennej na każdym poziomie struktury jest wewnętrzny układ hierarchiczny wynikający z ustawowego umocowania Służby Więziennej

¹ Zob. szerzej: T. Przesławski, *Służba Więzienna w Polsce*, Warszawa 2012.

² Erving Goffman (1922–1982), amerykański socjolog i pisarz pochodzenia kanadyjskiego, jest uznawany za twórcę koncepcji instytucji totalnej.

(podległość służbowa, stopnie, stanowiska) jako formacji umundurowanej i uzbrojonej posiadającej własną strukturę organizacyjną³. Kolejną odrębnością więziennictwa od innych organizacji jest wyraźny podział na dwie zbiorowości: personel penitencjarny i podwładnych (osoby pozbawione wolności), pomiędzy którymi zarysowują się wyraźne różnice kulturowe i społeczne, a wynikają one z ograniczeń w możliwościach kontaktowania się ze środowiskiem zewnętrznym oraz przepływem (legalnym) informacji z otwartego otoczenia. Podwładnych charakteryzuje „z urzędu” nieufne, a nawet wrogie nastawienie wobec organizacji i kadry, niechęć oraz brak zaufania. Ze strony personelu zaś „obowiązuje” dystans wobec podopiecznych, podejrzliwość, która wynika z licznych zagrożeń i ryzyka zawodowego oraz obawy o własne bezpieczeństwo w codziennym kontakcie ze środowiskiem przestępczym (często z nieprawidłowymi, zaburzonymi osobowościami, z uzależnieniami, kategorie niebezpiecznych, przestępczość zorganizowana, „dożywotnicy”, „medialni”). Są to więc grupy i postawy antagonistyczne, ale jednocześnie obie stanowią jedno wewnętrzne środowisko społeczne, „uzupełniające się” w organizacji więziennej, powiązane ze sobą wzajemną zależnością (przepisy prawne, terytorium, relacje i oddziaływania). Rzec by można, iż w więzieniu jedna grupa została utworzona na potrzeby drugiej i jedna bez drugiej nie mogą istnieć.

Kolejny wyróżnik specyfiki więziennictwa jako organizacji wypełniającej zadania w państwie demokratycznym to konieczność istnienia sprawnego nadzoru i kontroli instytucjonalnej (sądowy nadzór penitencjarny, Rzecznik Praw Obywatelskich, komisje parlamentarne, monitorujące instytucje zagraniczne: np. CPT i krajowe: organizacje pozarządowe, Komitet Helsiński itp.) nad jego strukturą i funkcjonowaniem. Istotnym elementem w tym zakresie jest także wprowadzenie kontrolnego i „współuczestniczącego” czynnika społecznego w postaci wolontariatu (oddziaływania resocjalizacyjne, opieka duszpasterska nad więźniami).

Badania naukowe związane z funkcjonowaniem więziennictwa jako struktury organizacyjnej nie należą do popularnych i łatwych, co wynika w dużej mierze z hermetyczności instytucji. Baza źródłowa i literatura przedmiotu jest więc fragmentaryczna i najczęściej rozproszona, występuje głównie w postaci artykułów, ale nadal, pomimo rozwoju w ostatnim dziesięcioleciu, jest jednak dość skromna.

Zamierzeniem prowadzącego zajęcia było opieranie się w znacznej części na własnych doświadczeniach zawodowych wynikających z faktu pełnienia służby jako funkcjonariusz Służby Więziennej w latach 1990–2009, a więc w okresie licznych zmian ustawowych, strukturalno-organizacyjnych oraz kadrowo-pokoleniowych⁴. Autor niniejszego artykułu podczas swojej aktywności zawodowej

³ Art. 1 Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 2010 nr 79, poz. 523, z późn. zm.).

⁴ W okresie tym obowiązywały trzy ustawy o Służbie Więziennej: Ustawa z dnia 10 grudnia 1959 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. z 1959 nr 69, poz. 436, z późn. zm.), Ustawa z dnia

w SW „przeszedł drogę” od podstawowego stanowiska wychowawcy w dziale penitencjarnym, poprzez kierowanie zakładem karnym (jako długoletni zastępca naczelnika/dyrektora, dyrektor zk), tworzenie i kierowanie zespołem ds. funduszy unijnych w Centralnym Zarządzie SW, po zarządzanie Służbą Więzienną jako dyrektor generalny SW. Dodatkowo podczas zajęć wykorzystywana była wiedza autora wynikająca z wykształcenia w zakresie historii oraz wyników badań archiwalnych dotyczących funkcjonowania więziennictwa polskiego po roku 1918. Komponentem uzupełniającym treść zajęć, który pozwalał na wykorzystywanie elementów porównawczych również w funkcjonowaniu zagranicznych struktur więziennictwa, był fakt uczestnictwa przez prowadzącego przedmiot w licznych wizytach stażowych i działaniach eksperckich.

Organizacja — zarządzanie — wybrane elementy teorii

Wykład z przedmiotu obejmował przedłożenie wstępnej wiedzy o organizacji (łac. *organum* — narzędzie), która jest środkiem, narzędziem w osiągnięciu określonych celów. Oznacza stan uporządkowania jej elementów składowych (zasoby) określony ze względu na własnie cel działania. W literaturze wyróżnia się cztery kategorie zasobów organizacji:

- 1) zasoby osobowe (liczba, wiedza, kwalifikacje, doświadczenie),
- 2) rzeczowe (infrastruktura, logistyka, wyposażenie),
- 3) finansowe (środki budżetowe),
- 4) informacyjne (procedury, bazy danych, dokumenty)⁵.

Wprowadzone i omówione zostało pojęcie porządku organizacyjnego, czyli określenie funkcji celu dla każdego zasobu, więzi i relacji pomiędzy nimi a całością organizacji oraz jej otoczeniem zewnętrznym. Istotą porządku organizacyjnego jest wymiar trójskładnikowy: odrębność, złożoność i powiązanie z otoczeniem.

Prowadzący zajęcia podkreślał, egzemplifikując rozwiązaniami penitencjarnymi, że porządek organizacyjny może mieć postać statyczną (jakby fotografia organizacji, jej schemat organizacyjny, np. schemat struktury wewnętrznej zakładu karnego) oraz postać dynamiczną (w działaniu, funkcjonowaniu, w wyobrażeniu taśmy filmowej, np. „życie codzienne zakładu karnego” — od momentu przyjęcia osoby do zk, poprzez wszystkie czynności ewidencyjne, badania medyczne, rozmieszczenie, realizowanie porządku wewnętrznego, decyzje klasyfikacyjne, oddziaływania, oceny okresowe etc., po moment zwolnienia z zk).

26 kwietnia 1996 r. o Służbie Więzienniej (Dz.U. z 1996 nr 61, poz. 283, z późn. zm.), Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więzienniej (Dz.U. z 2010 nr 79, poz. 523 z późn. zm.) oraz dwie ustawy będące podstawą wykonywania kary pozbawienia wolności i funkcjonowania systemu karnego państwa: Ustawa z dnia 19 kwietnia 1969 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 1969 nr 13, poz. 98, z późn. zm.) i Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Dz.U. z 1997 nr 90, poz. 557, z późn. zm.).

⁵ T. Zawadzak, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Warszawa 2017, s. 27–28.

Według H.J. Leavitta⁶ organizacje jako uporządkowane systemy powstają, aby osiągnąć ściśle określone cele, zgodnie z opracowaną misją. W jego modelu klasyfikacja składników organizacji obejmuje: cele i zadania, kadrę, środki techniczne (urządzenia, narzędzia, technologie) i strukturę organizacyjną (logiczne powiązanie komórek organizacyjnych). Leavitt uważał, że w przypadku dużych zespołów ludzi oraz konieczności rozwiązywania poważnych, skomplikowanych problemów najlepiej sprawdza się struktura hierarchiczna (czyż nie jest tak również w przypadku więziennictwa?).

Prowadzący zajęcia wskazywał również na nowe metody zarządzania administracją publiczną — *New Public Management* (NPM) jako formułę zarządzania jednostkami sektora publicznego, omawiając ich genezę, cechy oraz stosowane instrumenty. NPM zakłada, że można przenieść na grunt sektora publicznego metody i techniki zarządzania wykorzystywane w sektorze prywatnym jako alternatywę do zarządzania biurokratycznego lub jego uzupełnienie poprzez wprowadzenie określonych mechanizmów. Podczas zajęć podejmowana była interesująca dyskusja o wadach i zaletach tej formy zarządzania, a głównie możliwościach zastosowania jej elementów w więziennictwie w określonych obszarach organizacji oraz kierunkach zmian np. w celu ograniczenia biurokracji (reorganizacja struktury administracyjnej, funkcjonariusze SW a pracownicy cywilni, skala kontaktu ze środowiskiem penitencjarnym), zwiększenia efektywności systemu poprawczego (resocjalizacyjnego), np. zatrudnienie osób pozbawionych wolności, realizowane programy resocjalizacyjne.

Formą zarządzania, która ma już zastosowanie w więziennictwie jest outsourcing, który polega na wyodrębnieniu niektórych zadań i przekazaniu ich do realizacji podmiotom zewnętrznym, z uwagi na mniejsze koszty i inne korzyści, zwłaszcza w zakresie logistycznym, kwatermistrzowskim, służby zdrowia, programów i oddziaływań resocjalizacyjnych.

Z tematyką NPM wiązały się „wywołane” zagadnienia dotyczące szans i możliwości funkcjonowania więziennictwa w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, a zwłaszcza kwestie wdrażania nowoczesnego modelu (metod) zarządzania w tzw. więzieniu prywatnym⁷.

Podczas interesujących dyskusji studenci odważnie podejmowali rozważania odnośnie do zastosowania konkurencyjnego wariantu PPP w procesie zarządzania jednostką penitencjarną (na podstawie kontraktu państwa z podmiotem prywatnym). Rozważane były możliwości podniesienia ogólnego poziomu zarządzania jednostkami penitencjarnymi w modelu „prywatnym”, ostro

⁶ Harold Jack Leavitt (1922–2007), amerykański psycholog zarządzania, m.in. badał cechy osobowości liderów, schematy interakcji oraz komunikacji w grupach, zakłócenia w komunikacji.

⁷ Szerzej na ten temat: J. Pomiankiewicz, *Polski system penitencjarny — szanse i możliwości funkcjonowania w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego — w opinii kadry Służby Więziennej*, w: *Przestępczość w XXI wieku. Zapobieganie i zwalczanie. Problemy prawno-kryminologiczne*, red. nauk. E.W. Pływaczewski, W. Filipkowski, Z. Rau, Warszawa 2015, s. 664–677.

ścierały się argumenty „za” i „przeciw”. Dyskurs obejmował również analizę obszarów funkcjonowania zakładu karnego, w których byłoby możliwe zredukowanie kosztów i osiągnięcie oszczędności (finansowe, kadrowe, organizacyjne itp.). Podejmowane były także kwestie ewentualnych wskaźników efektywności w funkcjonowaniu zakładu karnego w systemie PPP oraz rodzaje zagrożeń dla państwa przy wdrażaniu systemu „prywatnego” w więziennictwie.

Doświadczenia zagraniczne wielu krajów wskazują zarówno na elementy pozytywne (konkurencja, poprawa jakości, obniżka kosztów), jak i negatywne (korupcja, zysk ponad wszystko, załamanie systemu). Wydaje się jednak, iż otwarta, spokojna debata fachowców (teoretyków i praktyków) o możliwościach zastosowania w polskim systemie penitencjarnym więzień w systemie PPP będzie nieunikniona, choć zdania na ten temat są bardzo podzielone i to zarówno w gremiach politycznych, w społeczeństwie, jak i wśród funkcjonariuszy SW (co ujawniło się także w zróżnicowanych postawach studentów: zwolennicy, przeciwnicy, niezdecydowani).

Więziennictwo — system — organizacja — aspekt historyczny i współczesny

Cele i zadania postawione przez państwo przed więziennictwem (polityka karna) determinują kształt jego struktury organizacyjnej. Na jej układ wpływa również „uniwersalistyczny”, wieloaspektowy i interdyscyplinarny charakter organizacji (obiekty, struktury organizacyjne, ludzie, procesy, wydarzenia). Poszczególne aspekty struktury organizacyjnej i funkcjonowania więziennictwa znajdują się w obszarze zainteresowań różnych nauk (prawnych, nauk o zarządzaniu i jakości, o bezpieczeństwie, administracji, socjologii, psychologii, pedagogice i historii wreszcie). Interdyscyplinarne podejście do więziennictwa i jego specyfika polega właśnie na integrowaniu wiedzy i metod z różnych dyscyplin naukowych.

W trakcie zajęć przedstawiony został rys historyczny nauki o organizacji i zarządzaniu z omówieniem elementów administracji publicznej, w zakresie podstawowym, z uwzględnieniem polskich modeli struktury organizacyjnej więziennictwa na przestrzeni dziejów najnowszych — od rozwiązań w II RP (dwustopniowa struktura: więzienie, Departament Karny Ministerstwa Sprawiedliwości) poprzez liczne zmiany w PRL (więzienie, jednostka pośrednia — CW, WZZK, OZZK, centrala — najpierw MBP — Departament Więziennictwa i Obozów, resort spraw wewnętrznych, CZW, od 1956 r. Ministerstwo Sprawiedliwości) i w Polsce po roku 1990 (również ewoluujący trójstopniowy model — zk/aś — RAŚ/RZK, OISW — CZZK/CZSW)⁸.

Studenci zostali zapoznani z systemem organizacyjnym i strukturami zarządzania więziennictwem w zestawieniu koncepcji „tradycyjnych” i współczesnej. Istotną częścią zajęć było omówienie genezy koncepcji oddziałów penitencjarnych

⁸ J. Pomiankiewicz, *Zarys historii więziennictwa w Polsce*, w: T. Szymanowski, *Prawo karne wykonawcze z elementami polityki karnej i penitencjarnej*, Warszawa 2016, s. 197–234.

(OP) jako elementu nowoczesnej organizacji więziennictwa. Reforma struktury organizacyjnej więziennictwa polskiego w roku 2010 (z wcześniejszym programem pilotażowym) była spowodowana czynnikami określanymi jako „zdiagnozowane problemy polskiego więziennictwa”⁹.

Podnoszono wówczas następujące zagadnienia węzłowe, jako punkt wyjścia do wprowadzania zmian organizacyjnych:

- przeludnienie jednostek penitencjarnych,
- samobójstwa, samouszkodzenia, napaści na funkcjonariuszy,
- niebezpieczne kategorie osadzonych z przestępczości zorganizowanej i „grup ryzyka”,
- przestarzała struktura organizacyjna jednostek podstawowych,
- ograniczone środki finansowe w budżecie państwa.

Twórcy nowej koncepcji organizacji i zarządzania w SW zwracali również uwagę na:

- przestarzałą, archaiczną strukturę organizacyjną zk/aś ukształtowaną w drugiej połowie lat pięćdziesiątych XX w.,
- jej dalsze funkcjonowanie w zastanej formie wykazuje oczywiste braki i postępujący spadek efektywności,
- powoduje nieracjonalne wydłużenie drogi decyzyjnej i obiegu informacji,
- spycha na drugi plan realizację podstawowych celów SW, jakimi są wykonanie kary pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania.

Zakładano, że przygotowany i wdrażany do realizacji pakiet zmian organizacyjnych przyniesie:

- unowocześnienie sposobu zarządzania jednostkami penitencjarnymi,
- poprawę efektywności funkcjonowania ochrony obiektów oraz zwiększenie bezpieczeństwa zk/aś,
- zmieni koncepcję ochrony jednostek ze statycznej na dynamiczną,
- racjonalizację wykorzystania potencjału kadry,
- lepszą diagnozę i selekcję osadzonych z grup ryzyka,
- redukcję nastrojów agresywności i klimatów samobójczych wśród osadzonych,
- uelastyczni strukturę pozostałych szczebli zarządzania w strukturze organizacyjnej więziennictwa, tj. CZSW i OISW (wymuszenie jakościowej zmiany systemu kontroli w SW),
- wpłynie pozytywnie na zmianę systemu szkolenia funkcjonariuszy i pracowników,
- przyspieszy proces standaryzacji stanowisk w skali Służby, wspomże proces racjonalizacji kosztów jej funkcjonowania¹⁰.

Studenci podczas zajęć dokonywali krytycznej analizy powyższych elementów, odnosili się w indywidualnej ocenie (w formule wypowiedzi ustnych) do

⁹ Prezentacja *Zarządzanie systemem penitencjarnym w Polsce — koncepcja oddziałów penitencjarnych—funkcjonowanie*, CZSW, Warszawa 2010.

¹⁰ Tamże.

założeń opisanych powyżej, np. oceny tradycyjnego modelu struktury organizacyjnej jednostki penitencjarnej. Ujawnił się niezwykle bogaty i zróżnicowany „wachlarz” ocen i opinii, dojrzałych, często opartych na kilkunastoletnim doświadczeniu zawodowym słuchaczy.

Dokonana została diagnoza aktualnego stanu w zakresie funkcjonowania OP, z uwzględnieniem następujących elementów:

- analiza stanu faktycznego (opis, mocne/słabe strony, plusy/minusy, utrudnienia/zagrożenia),
- efektywność aktualnej struktury (zgodność skutków z oczekiwaniami, skuteczność procedur, efekty, styl kierowania),
- propozycje kierunków zmian (filozofia wykonania kary, przepisy, praktyka).

Przy okazji analizy struktury organizacyjnej OP oraz dyskusji na temat jej funkcjonowania podejmowane były również problemy z następujących obszarów tematycznych (Służba Więzienna — studium przypadku):

- organizacja i jej elementy składowe, otoczenie zewnętrzne, organizowanie pracy i proces kierowania organizacją,
- funkcje kierownicze w organizacji, wybrane style, formy i metody kierowania, przywództwo,
- podejmowanie decyzji i narzędzia zarządzania a planowanie pracy w organizacji,
- kierowanie gospodarką kadrową, ocena i jej funkcja oraz motywowanie pracowników, grupy i zespoły w organizacji,
- metody komunikacji interpersonalnej, konflikty w organizacji (relacje przełożony–podwładny),
- etyka w zarządzaniu organizacją,
- patologia w organizacji (diagnozowanie/przeciwdziałanie), omówienie przykładów — modelowe sytuacje,
- istota ryzyka i zarządzanie ryzykiem w organizacji. Identyfikacja ryzyka (zadania – obszary potencjalnego ryzyka — opis — czynniki wewnętrzne i zewnętrzne) — omawianie przypadków, ocena kategorii ryzyka, tworzenie szablonu identyfikacji ryzyka.

W ramach zaliczenia przedmiotu studenci, w oparciu o obowiązujące przepisy oraz swoje doświadczenia zawodowe, przygotowywali opracowania pisemne w postaci zarysu organizacyjno-kompetencyjno-funkcjonalnego z pozycji osoby organizującej i zarządzającej nowo tworzoną oddziałem penitencjarnym.

Opracowania zawierały m.in.:

- zdefiniowanie ról i zadań komórek organizacyjnych,
- układ kadrowy (zabezpieczenie etatowe, adekwatność, kryteria doboru personelu, rodzaj koniecznych szkoleń, wdrażanie do stanowisk),
- zasady, procedury, obieg informacji (komunikacja wewnętrzna), opis procesu decyzyjnego, preferowany styl kierowania,
- podstawowe narzędzia zarządzania, system kontroli,
- prognoza i identyfikacja ryzyka, zagrożenia.

Podsumowanie — refleksje

Z uwagi na charakter organizacji więziennej, jej rolę, zadania i specyfikę sygnalizowaną powyżej, bezpośrednie, wiarygodne źródła wiedzy o jednostkach penitencjarnych, mechanizmach i zachodzących procesach są bardzo ograniczone. Ubolewać należy nad faktem (i nie jest to jedynie polska „dolegliwość”), iż zainteresowania społeczeństwa i jego wiedza o więziennictwie opiera się na stereotypach, ogranicza zazwyczaj do „wyławiania” sensacyjnych doniesień medialnych (przemoc, samobójstwa, korupcja). Jeśli jest „głośno” o więziennictwie, to zdecydowanie w zakresie informacji o charakterze niepokojącym i wymowie negatywnej, jednoznacznej w odbiorze społecznym. Wskazana dla rozwoju kultury organizacyjnej tej specyficznej organizacji byłaby więc większa jawność jej działania, umiejętna polityka informacyjna, szerszy i pogłębiony przekaz do społeczeństwa (ale nie propagandowy), choć należy mieć świadomość, że „ze swej natury” ma ona przecież charakter wyjątkowo „sekretny”. Pożądane przez środowisko zawodowe SW, ale również oczekiwane przez społeczność „zewnątrzną” są działania ukierunkowane na nawiązywanie do historycznych, chlubnych tradycji polskiego więziennictwa, propagowanie jego osiągnięć, umiejętność rozpowszechnianie przykładów dobrych współczesnych rozwiązań organizacyjnych i projektów, co wpłynie na polepszanie wizerunku funkcjonariuszy i pracowników więziennictwa w oczach opinii publicznej.

W odczuciu prowadzącego zajęcia uczestnicy studiów w sposób bardzo poważny i odpowiedzialny wypełniali swoje powinności dydaktyczne, do podejmowanej tematyki „podchodzili” z dużą uwagą, zaangażowaniem, profesjonalnie i rzetelnie. Potrafili w sposób otwarty, samodzielny formułować krytyczne oceny odbieranych podczas zajęć treści, prezentując wysoki poziom dojrzałości i etyki zawodowej. Należy podkreślić umiejętność logicznego rozumowania, chęć formułowania własnych sądów i ocen na temat funkcjonowania nowej struktury organizacyjnej więziennictwa (oddziały penitencjarne). Cieszy również postawa otwartości studentów w przeprowadzanej debacie na temat zagrożeń i współczesnych problemów więziennictwa, podczas której toczyła się zażarta dyskusja, ale też pojawiały się przemyślane, odpowiedzialne propozycje rozwiązań. Słuchacze umiejętnie dostrzegali fundamentalne determinanty i dylematy funkcjonowania systemu penitencjarnego w Polsce, czynniki i kierunki zmian i ich konsekwencje oraz główne prawidłowości rządzące relacjami zachodzącymi pomiędzy poszczególnymi elementami systemu penitencjarnego.

Wydaje się, iż prakseologia, nauka o sprawności i skuteczności działań, winna być w sposób bardziej otwarty i wyrazisty wdrażana w więziennictwie choćby poprzez wypracowywanie i określanie konkretnych celów, wskaźników pomiarów efektywności działań i oddziaływań penitencjarnych.

Jako niezwykle istotne jawi się doskonalenie działań w zakresie wypełniania misji więziennictwa, nie tylko tej ustawowej, ale też o charakterze uniwersalnym oraz wynikającym z doświadczeń historycznych naszego państwa i społeczeństwa, rozwój kultury organizacyjnej, motywowanie do i szkolenie

kadry, zwłaszcza kierowniczej, zarządzającej, jak również personelu szczebla pośredniego.

Autor jest pewien, iż absolwenci studiów podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi” są właściwie przygotowani do wypełniania roli liderów, zarządzających, przełożonych. Wyrazić należy ufność, że będą mieli szansę zastosowania unikalnej i wartościowej wiedzy, „podanej” w innowacyjny sposób oraz spełnią możliwość wdrażania nabytych umiejętności w służbie w różnych jednostkach organizacyjnych więziennictwa. Jest bezdyskusyjne, iż więziennicy powinni dbać o podnoszenie swoich kwalifikacji, uzupełniać wiedzę i umiejętności, mieć na uwadze rozwój osobisty i zawodowy w wymiarze interdyscyplinarnym, zaś przełożeni dostrzegać i doceniać taką potrzebę, co niewątpliwie przyczyni się do jeszcze bardziej profesjonalnego, skuteczniejszego wypełniania zadań przez Służbę Więzienną.

W ramach „samokrytyki” prowadzący przedmiot związany z podstawami zarządzania chciałby podzielić się refleksją, że ma świadomość podjęcia się trudnego, ale jednocześnie ważnego zadania, które niewątpliwie było poważnym wyzwaniem przede wszystkim metodologicznym. Autor wie doskonale, iż jako absolwent studiów humanistycznych, a więc osoba niedysponująca odpowiednią, pogłębioną wiedzą z zakresu teorii zarządzania i organizacji, w sposób jedynie fragmentaryczny „poradził sobie” z podjętą tematyką, nadając jej wymiar informacji opartych na wiedzy historycznej o więziennictwie jako strukturze/ organizacji oraz „zawodowych przeżyciach własnych”.

Bibliografia

- Goffman E., *Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia*, tłum. S. Burdziej, Kraków 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
- Ochnio M., *Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management) — podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, Stowarzyszenie Instytut Zmian, Working Paper No 1, Warszawa 2012, dostępne: http://www.academia.edu/2130326/Nowe_Zarządzanie_Publiczne_New_Public_Management_-_podstawowe_cechy_modelu._Jego_zastosowanie_w_Polsce.
- Oddziały penitencjarne: nowa struktura organizacyjna jednostek penitencjarnych*, red. K. Keller, J. Kopczyk, Okręgowy Inspektorat Służby Więziennej, Białystok 2007.
- Piasny B., *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach publicznych — identyfikacja ryzyka*, w: *Bezpieczeństwo państwo w XXI wieku. Szanse i zagrożenia*, red. nauk. A. Piędel, J. Pomiankiewicz, M. Powęska, A. Żebrowski, Nisko 2017.
- Pomiankiewicz J., *Polski system penitencjarny — szanse i możliwości funkcjonowania w ramach Partnerstwa Publiczno-Prywatnego — w opinii kadry Służby Więziennej*, w: *Przestępczość w XXI wieku. Zapobieganie i zwalczanie. Problemy prawno-kryminologiczne*, red. nauk. E.W. Pływaczewski, W. Filipkowski, Z. Rau, Warszawa 2015.
- Pomiankiewicz J., *Zarys historii więziennictwa w Polsce*, w: T. Szymanowski, *Prawo karne wykonawcze z elementami polityki karnej i penitencjarnej*, Warszawa 2016.

Przesławski T., *Służba Więzienna w Polsce*, Warszawa 2012.

Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management, Jednostka, państwo, administracja. Nowy wymiar*, red. nauk. E. Ura, Międzynarodowa Konferencja Naukowa Olszanica 23–26 maja 2004 r., Rzeszów 2004, dostępne w wersji elektronicznej: http://www.supernat.pl/artykuly/administracja_publiczna_w_swietle_koncepcji_new_public_management.html.

Zawadzak T., *Podstawy kierowania organizacją*, Toruń 2005.

Zawadzak T., *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Warszawa 2017.

Monika Szewczyk
Instytut Nauk Prawnych, Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0001-5541-3054

Czy kara może motywować? Wybrane aspekty systemu motywacji pozapłacowej w Służbie Więziennej

Streszczenie

Celem artykułu jest systematyzacja wiedzy dotyczącej motywatorów pozapłacowych oraz przegląd narzędzi stosowanych w motywowaniu funkcjonariuszy Służby Więziennej. Z uwagi na obszerność prezentowanego zagadnienia rozważania w powyższym zakresie dotyczą wybranych elementów wskazanego tematu, tj. motywowania negatywnego oraz aktywizowania funkcjonariuszy za pomocą nagród. W przypadku motywowania za pomocą kar przedstawiono procedurę wymierzania kary dyscyplinarnej, będącej głównym narzędziem stosowanym w tym zakresie. Rozważania poprzedzone zostały prezentacją wybranych teorii z zakresu motywacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W kontekście odpowiedzialności dyscyplinarnej funkcjonariuszy Służby Więziennej postawiono pytanie: Czy skuteczniejsze jest motywowanie negatywne, czy jednak metoda pozytywnego oddziaływania? Czy zatem kara może motywować?

Słowa kluczowe: motywacja, motywowanie, motywatory pozapłacowe, kara dyscyplinarna, postępowanie dyscyplinarne, nagroda

Wstęp

Motywowanie jest jednym z ważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Wpływ motywacji na efektywność i wydajność pracy od lat jest doceniany przez menedżerów zarówno średniego, jak i wyższego szczebla. Przyjęło się uważać, że lepiej zmotywowany pracownik

bardziej angażuje się w pracę¹. Nowoczesne sposoby zarządzania stawiają więc na pierwszym miejscu człowieka, traktując go jako najważniejszy zasób organizacji. Również Służba Więzienna (dalej: SW), jako formacja zmilitaryzowana, w której przeważa administracyjny styl zarządzania, wykorzystuje coraz więcej narzędzi i rozwiązań wypracowanych na gruncie komercyjnych przedsiębiorstw. Uznać należy, że jest to właściwy kierunek rozwoju, który świadczy o stopniowej zmianie wizerunku tej formacji. Trzeba zatem podkreślić, że przełożeni mają świadomość, iż skuteczne i profesjonalne działania podejmowane przez funkcjonariuszy powinny opierać się na teorii zarządzania².

Artykuł podzielony został na trzy części. Część pierwsza ma charakter teoretyczny i obejmuje ujęcie motywacji oparte na teoriach wypracowanych na gruncie doktryny. W części drugiej przedstawiona została odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy SW w odniesieniu do katalogu kar i funkcji, jaką każda z nich spełnia. Ponadto odwołano się do pozapłacowych motywatorów wymienionych w art. 169 ust. 1 Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej³. Podsumowanie stanowi próbę określenia, która z metod motywowania wywiera większy wpływ na służbę funkcjonariuszy SW.

Motywacja a motywowanie — ujęcie teoretyczne

Przegląd definicji dotyczących terminu „motywacja” wskazuje na dużą rozbieżność w formułowaniu jego zakresu znaczeniowego. W doktrynie wypracowane zostało stanowisko wskazujące, że błędem jest używanie zamiennie określeń „motywacja” i „motywowanie” ze względu na ich odmienne znaczenie⁴. Motywacja to stan, wewnętrzna energia, chęć do podejmowania działań przez człowieka⁵. Motywowanie jest natomiast „działaniem zarządczym, oddziaływaniem na innych, które może być rozumiane jako umiejętność rozbudzania drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesania z nich wysiłku intelektualnego

¹ K. Kulikowski, *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudnienia oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, „*Ekonomia i Zarządzanie*” 2014, nr 1, s. 173; J. Moczyłowska, *Miękkie czynniki motywowania pracowników*, w: *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, pod red. A. Kowalczewskiej, Warszawa 2015, s. 31–56.

² J. Łuczak, E. Stroińska, *Specificity of reorganization in Police based on the example of Municipal Police Headquarters in Lodz*, w: *Dilemmas of Restructuring of Modern Economy and Enterprises. Theory — Methods — Practice*, pod red. R. Borowieckiego, M. Diury, Kraków 2016, s. 71–77.

³ Tekst jednolity: Dz.U. z 2020 r., poz. 848 ze zm.

⁴ L. Mierzwinska, J. Tabisz, *Motywacja i rozwój pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa X*, w: *Różnorodność zastosowania badań naukowych w teorii i praktyce zarządzania*, pod red. P. Lenika, „*Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigionia w Krośnie*”, z. 72, Krosno 2017, s. 185.

⁵ K. Prugar, J. Tabisz, *Analiza systemu motywacyjnego na przykładzie Centrum Dystrybucyjnego Eurocash*, w: *Działania badawczo-rozwojowe młodzieży akademickiej*, pod red. A. Bobryka i in., Siedlce 2016, s. 17.

i fizycznego niezbędnego do realizacji celów organizacji⁶. W literaturze przedmiotu występuje wiele koncepcji próbujących oddać istotę poruszanego zagadnienia, co z kolei uzależnione jest od analizy wybranego elementu składowego motywacji, jakim jest: reakcja, cel i oddziaływanie na zachowanie człowieka⁷. Synteza literatury w powyższym zakresie kształtuje się następująco:

- 1) R. Griffin, A. Pocztowski, N. Stevenson, C. Björklund, S.P. Robbins sugerują, że najważniejsze w motywacji są czynniki powodujące daną reakcję.
- 2) M. Armstrong, M. Kopertyńska, J. Moczyłowska akcentują fakt, że zachowanie człowieka powinno być ukierunkowane na cel.
- 3) Z. Jacukowicz i L. Koziół jako najważniejszy element w motywacji wskazują możliwość oddziaływania na zachowania człowieka⁸.

Według M. Armstronga „Motywowanie ludzi to ukierunkowanie ich na określone działanie, jakie mają podjąć w celu wywiązania się z nałożonych zadań. Motywowanie można określić jako zachowanie nastawione na osiągnięcie określonego celu. Ludzie są zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, jaką może być na przykład zaspokojenie potrzeb⁹. Rozważania na temat motywacji prowadziła również S. Borkowska, wskazując, że motywacja to po prostu ogół motywów, które wpływają na decyzję jednostki o zachowaniu, podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub ukierunkowaniu¹⁰. Z kolei T. Oleksyn uważa, że motywacja to pojęcie psychologiczne, które określa stan wewnętrzny człowieka. Jak wskazuje, jest ona ściśle skorelowana z emocjami, które często ją wzmacniają¹¹.

Z punktu widzenia prezentowanej tematyki istotne wydaje się również odniesienie do wybranych teorii procesu motywowania, takich jak teoria oczekiwań, teoria sprawiedliwości i teoria celów. Autorem pierwszej z nich jest amerykański psycholog V.H. Vroom. Koncepcja ta prezentuje podejście do zagadnienia motywowania od strony procesu, zakładając, że „zachowanie jest określone przez połączenie sił tkwiących w jednostce i otoczeniu¹². Zgodnie z tą teorią proces motywacji pracownika przebiega w ten sposób, że zwiększa on swoje wysiłki na rzecz osiągnięć organizacyjnych i stara się poprawiać swoją efektywność w pracy, przy czym oczekuje proporcjonalnie większej gratyfikacji ze strony przełożonych¹³.

⁶ W. Adamus, *Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości*, w: *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, red. idem, Kraków 2005, s. 14.

⁷ A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová, *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi — wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 2(56), s. 186–202.

⁸ Ibidem, s. 188.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Poznań 2007, s. 33.

¹⁰ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 9.

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 254.

¹² A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Warszawa 2017, s. 179.

¹³ V.H. Vroom, *Work and Motivation*, New York 1964, s. 24.

Autorem kolejnej teorii — teorii sprawiedliwości jest J.S. Adams. Zgodnie z tym podejściem ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród uzyskiwanych w związku z ich osiągnięciami w pracy¹⁴. Pracownicy porównują więc bilans wkładów i efektów własnych działań w organizacji z relacjami wkładów i efektów innych osób¹⁵. Pracownik, który dostrzega niesprawiedliwość między przydzieloną nagrodą i nakładem pracy, będzie zmieniał swoje działania w organizacji, finalnie na niekorzyść pracodawcy¹⁶. Teoria ta oparta została zatem na subiektywnym odczuciu sprawiedliwości. Dlatego osoby kierujące, które dostrzegają niezadowolenie wśród pracowników z przyznanych gratyfikacji, powinny tak zarządzać, by nagrody stały się motywacją do pracy, a nie barierą hamującą rozwój zawodowy. W teorii sprawiedliwości wyróżnia się trzy punkty, które pracownicy wybierają w celu dokonania porównań. Zostały one sklasyfikowane jako: „inne osoby”, „system” i „sam siebie”. Przez „inne osoby” należy rozumieć pracowników zatrudnionych na takich samych stanowiskach lub zbliżonych w stosunku do grupy dokonującej porównania. Pracownicy często wykazują tendencję do porównywania własnych wynagrodzeń z innymi osobami z branży. Z kolei „system” odnosi się do polityki płacowej przyjętej w danej organizacji. Ostatni element, określany jako „sam siebie”, dotyczy stosunku nakładów do wyników charakterystycznego dla danej osoby. Wpływają na niego takie kryteria jak doświadczenia z poprzedniej pracy czy zobowiązania rodzinne¹⁷.

Innym podejściem do motywacji jest teoria wyznaczania celów, opracowana przez E. Locke’a i G. Lathama. Podstawowym założeniem tej koncepcji jest stwierdzenie, że głównym źródłem motywacji w pracy jest pragnienie osiągnięcia konkretnego celu. Takie podejście zachęca do efektywnej pracy, a także motywuje pracownika i kieruje jego zachowaniem. Ważnym składnikiem teorii ustanawiania celów jest siła determinacji przy realizacji celu. Zaangażowanie pracownika zależy od czynników zewnętrznych, interaktywnych oraz wewnętrznych. Do zewnętrznych czynników wpływających na siłę determinacji zaliczyć można: władzę, wsparcie współpracowników i nagrody organizacyjne, takie jak wzrost wynagrodzenia czy awans. Czynniki interaktywnymi zwiększającymi zaangażowanie są z kolei możliwość uczestniczenia w ustalaniu celu oraz rywalizacja. Do wewnętrznych czynników sprzyjających angażowaniu się w cel należą oczekiwanie sukcesu oraz osobiste dostarczanie nagród¹⁸. Zdaniem R. Griffina „Teoria ustalania celów pomaga menedżerom dopasować nagrody do indywidualnych potrzeb, wyjaśnić oczekiwania, zapewnić sprawiedliwość i utrzymać systematyczne wzmocnienie”¹⁹.

¹⁴ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 473–474.

¹⁵ A. Chrisidu-Budnik, *Nauka organizacji i zarządzania*, Wrocław 2005, s. 398.

¹⁶ Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Łódź 2011, s. 63.

¹⁷ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 438.

¹⁸ T. Ogrzebacz, *Wykorzystanie narzędzi motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, pod red. W. Harasima, Warszawa 2012, s. 47–48.

¹⁹ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 479.

Podjęty temat jest niewątpliwie interesującym zagadnieniem, niemniej jednak z uwagi na jego obszerność nie odniesiono się do pozostałych koncepcji, otwierając jednak szerokie pole do dyskusji nad każdą z nich. Zamiarem autorki nie było bowiem zaprezentowanie wszystkich znanych teorii motywacji, a jedynie nakreślenie tych spośród nich, które oddają istotę systemu w odniesieniu do Służby Więziennej.

Motywowanie za pomocą kary

Przechodząc do rozważań dotyczących motywowania funkcjonariuszy SW, w pierwszej kolejności należy wskazać, że w teorii motywacji wyróżnia się jej dwa rodzaje, tj. motywację zewnętrzną i motywację wewnętrzną²⁰. Pierwsza z nich oparta jest na karach i nagrodach, może mieć zatem charakter dodatni, jak i ujemny. Jednym z narzędzi motywowania są środki przymusu, które w kontekście niniejszych rozważań odnieść należy do kar dyscyplinarnych. Istotne znaczenie w tym przypadku odgrywa koncepcja wzmocnienia, która wyjaśnia rolę nagród i kar we wskazanym procesie. Motywacja ujemna ma na celu unikanie przez pracownika porażek zawodowych i następstw niewłaściwego zachowania. Karanie stosowane jest zatem w celu „przerwania lub poprawy niepożądanych zachowań pracownika”²¹. Specyfika oddziaływania na pracownika za pomocą kary sprawia, że takiemu wpływowi towarzyszą negatywne emocje, takie jak pesymizm, złość czy obniżony nastrój. Ważne jest, aby kara była zawsze współmierna do popełnionego czynu i rodziła w ukaranym poczucie obiektywizmu i sprawiedliwości. Stąd też tak duże znaczenie ma stosowanie gradacji środków dyscyplinujących. Narzędzia motywowania dzielą się na trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji.

Kara w przypadku funkcjonariuszy SW stanowi konsekwencję odpowiedzialności dyscyplinarnej związanej z wykonywanymi obowiązkami służbowymi. Aktem prawnym regulującym powyższą kwestię jest Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej. Wskazany akt zawiera podstawowe regulacje z zakresu prawa materialnego, w których przedstawione zostały zasady odpowiedzialności dyscyplinarnej funkcjonariuszy SW. W przedmiotowej ustawie problematyce tej poświęcono przepisy rozdziału XXI, zatytułowanego *Odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy*. Treść przepisów tego rozdziału uzupełniona została Rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 lipca 2010 r. w sprawie czynności związanych z postępowaniem dyscyplinarnym funkcjonariuszy Służby Więziennej²². Zgodnie

²⁰ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, Warszawa 2007; E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York 1985, s. 60.

²¹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 189.

²² Dz.U. 2010 nr 146, poz. 982.

z art. 230 ust. 1 ustawy o Służbie Więziennej funkcjonariusz ponosi odpowiedzialność dyscyplinarną za popełnienie przewinienia dyscyplinarnego polegającego na naruszeniu dyscypliny służbowej lub za czyny sprzeczne ze złożonym ślubowaniem. Przepis ten wskazuje, że naruszenie dyscypliny służbowej stanowi czyn funkcjonariusza popełniony umyślnie lub nieumyślnie, który polega na naruszeniu dobrego imienia służby lub na przekroczeniu uprawnień, a także niewykonaniu obowiązków wynikających z przepisów prawa, rozkazów i poleceń wydanych przez przełożonych.

Ustawa o Służbie Więziennej nie zawiera definicji przewinienia dyscyplinarnego. Jest ono natomiast definiowane przez określenie w kolejnych przepisach katalogu czynów, za które funkcjonariusz może zostać ukarany. Art. 230 ust. 3 ustawy o Służbie Więziennej enumeratywnie wymienia przypadki naruszenia dyscypliny służbowej. Zgodnie ze wskazanym przepisem należy do nich zaliczyć:

- 1) odmowę wykonania albo niewykonanie polecenia lub rozkazu przełożonego bądź organu uprawnionego na podstawie ustawy do wydawania poleceń funkcjonariuszom,
- 2) zaniechanie czynności służbowej albo wykonanie jej w sposób nieprawidłowy,
- 3) niehumanitarne traktowanie, uwłaczające godności osób pozbawionych wolności,
- 4) niedopełnienie obowiązków służbowych albo przekroczenie uprawnień określonych w przepisach prawa,
- 5) wprowadzenie w błąd przełożonego lub innego funkcjonariusza, jeżeli wyrządziło to lub mogło wyrządzić szkodę służbie lub innej osobie,
- 6) postępowanie przełożonego przyczyniające się do rozluźnienia dyscypliny służbowej,
- 7) stawienie się do służby w stanie po użyciu alkoholu lub podobnie działającego środka oraz spożywanie alkoholu lub podobnie działającego środka w czasie służby,
- 8) utratę służbowej broni palnej, amunicji lub legitymacji służbowej,
- 9) utratę przedmiotu stanowiącego wyposażenie służbowe, którego wykorzystanie przez osoby nieuprawnione wyrządziło szkodę obywatelowi lub stworzyło zagrożenie dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa powszechnego,
- 10) utratę dokumentu zawierającego informacje stanowiące tajemnicę państwową lub służbową,
- 11) nadużycie zajmowanego stanowiska służbowego lub służby dla osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej,
- 12) samowolne oddalenie się funkcjonariusza z rejonu zakwaterowania, jeśli pełni służbę w systemie skoszarowanym, a także nieusprawiedliwione opuszczenie lub niestawienie się w miejscu pełnienia służby.

Zawarty w art. 230 ust. 3 cytowanej ustawy katalog zachowań i zaniechań, które mogą skutkować odpowiedzialnością dyscyplinarną funkcjonariusza, jest otwarty, na co wskazuje użyta ab initio tego przepisu formuła: „w szczególności”.

Stanowisko takie wyraził Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie w wyroku z dnia 20 lutego 2007 r.²³ Sąd wskazał, że otwarty katalog przewinień dyscyplinarnych oznacza, że funkcjonariusze SW mogą być pociągnięci do odpowiedzialności dyscyplinarnej nie tylko za czyny określone we wskazanym przepisie ustawy, ale też za każdy czyn, który narusza dyscyplinę służbową. Istotę postępowania dyscyplinarnego scharakteryzował również Trybunał Konstytucyjny w wyroku z dnia 27 lutego 2001 r.²⁴, stwierdzając, że „deontologia postępowania dyscyplinarnego jest inna niż postępowania karnego. Łączy się ona przede wszystkim ze szczególnym charakterem niektórych zawodów oraz zasadami funkcjonowania konkretnych korporacji zawodowych. Ukształtowane w ich ramach reguły deontologiczne ukierunkowane są przede wszystkim na obronę honoru i dobra zawodu. Stąd też odpowiedzialność dyscyplinarna związana może być z czynami, które nie podlegają odpowiedzialności karnej. Odpowiednie stosowanie przepisów Kodeksu postępowania karnego nie oznacza, że postępowanie dyscyplinarne staje się postępowaniem karnym”²⁵. Należy również podkreślić, że postępowanie dyscyplinarne jest postępowaniem samodzielnym i niezależnym od postępowania karnego, a funkcjonariusz SW podlega odpowiedzialności dyscyplinarnej niezależnie od odpowiedzialności karnej²⁶, co rodzić może pewne wątpliwości natury prawnej zgodnie z zasadą *Ne bis in idem crimen iudicetur*. Ta dwutorowość obu postępowań oznacza, że w toku każdego z nich konieczne jest czynienie własnych ustaleń oraz ich własna ocena.

Rodzaje kar dyscyplinarnych zostały wymienione enumeratywnie w art. 232 ustawy o Służbie Więziennej. Katalog kar dyscyplinarnych jest katalogiem zamkniętym, stanowiącym *numerus clausus*, co oznacza, że nie jest dopuszczalne stosowanie innych aniżeli wskazanych przepisem środków dyscyplinujących. Zgodnie z treścią przytoczonego powyżej artykułu karą dyscyplinarną jest:

- 1) nagana,
- 2) ostrzeżenie o niepełnej przydatności na zajmowanym stanowisku służbowym,
- 3) ostrzeżenie o niepełnej przydatności do służby w SW,
- 4) wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe,
- 5) obniżenie stopnia,
- 6) wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe wraz z obniżeniem stopnia,
- 7) wydalenie ze służby.

O rodzaju kary, która ma być zastosowana, decyduje przełożony dyscyplinarny, biorąc pod uwagę rodzaj popełnionego przewinienia. Przy nakładaniu kar nie obowiązuje jednak ich gradacja, co oznacza, że przełożony nie ma

²³ Wyrok WSA w Warszawie z dnia 20 lutego 2007 r., sygn. akt II SA/Wa 2038/06, LEX nr 320611.

²⁴ Wyrok TK z dnia 27 lutego 2001 r., sygn. akt K. 22/00, Dz.U. z 2001 r. nr 16, poz. 185.

²⁵ Wyrok TK z dnia 27 lutego 2001 r., sygn. akt K. 22/00, OTK ZU nr 3/2001, s. 266–268.

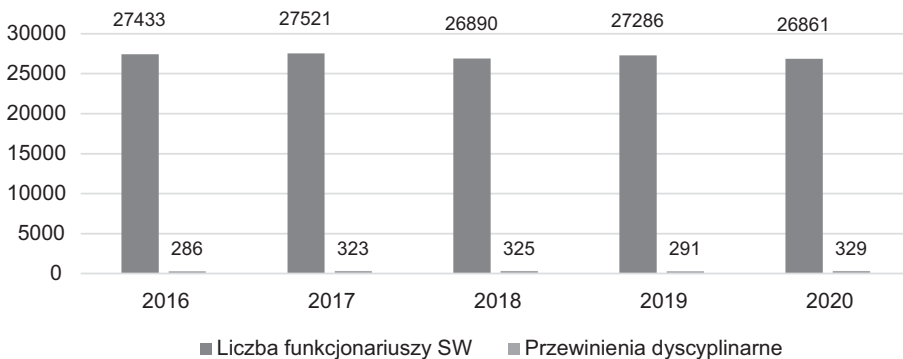
²⁶ Wyrok WSA w Warszawie z dnia 17 stycznia 2006 r., sygn. akt II SA/Wa 1755/05, LEX nr 194440.

obowiązku ich stopniowania. Każda z wymienionych kar wywiera inny skutek. W przypadku decyzji przełożonego o zastosowaniu kary nagany kara ta ma na celu jedynie wytknięcie ukaranemu przez przełożonego niewłaściwego postępowania. Powoduje ona najmniej dotkliwe konsekwencje dla ukaranego. Natomiast w przypadku kary ostrzeżenia o niepełnej przydatności na zajmowanym stanowisku służbowym zadaniem przełożonego dyscyplinarnego jest przeprowadzenie rozmowy dyscyplinującej i wskazanie ukaranemu niewłaściwego postępowania, a także uprzedzenie go, że jeżeli ponownie popełni przewinienie dyscyplinarne, może zostać wyznaczony na niższe stanowisko służbowe w trybie dyscyplinarnym lub ukarany surowszą karą dyscyplinarną. Celem zastosowania kolejnej kary — ostrzeżenia o niepełnej przydatności do służby w SW jest przeprowadzenie rozmowy i wytknięcie niewłaściwego postępowania ukaranemu. Do kar o dużym stopniu surowości zalicza się natomiast karę obniżenia stopnia służbowego, wyznaczenia na niższe stanowisko służbowe oraz wydalenia ze służby. Pierwsza z nich sprowadza się do wydania rozkazu personalnego o utracie posiadanego stopnia i nadaniu stopnia bezpośrednio niższego. Dla przykładu, wymierzenie funkcjonariuszowi w stopniu podporucznika omawianej kary powoduje dodatkowo zmianę dotychczasowego korpusu. Natomiast kara wyznaczenia na niższe stanowisko służbowe polega na zwolnieniu z dotychczas zajmowanego stanowiska służbowego i mianowaniu na stanowisko służbowe odpowiednio niższe od dotychczas zajmowanego. Kara wydalenia ze służby stanowi najsurowszy ze wszystkich przedstawionych środków dyscyplinujących i polega na stwierdzeniu wygaśnięcia stosunku służbowego. Warto zaznaczyć, że karę wydalenia ze służby oficerowi wymierza Dyrektor Generalny SW, a nie przełożony dyscyplinarny. W kontekście poruszonego zagadnienia warto nadmienić, że za popełnione przewinienie dyscyplinarne wymierza się tylko jedną karę dyscyplinarną. Jeżeli obwiniony popełnił więcej przewinień dyscyplinarnych, to należy wymierzyć mu jedną, odpowiednio surowszą karę dyscyplinarną za wszystkie przewinienia. Bezsporny pozostaje fakt, że w przypadku funkcjonariuszy SW konsekwencje ukarania dyscyplinarnego są daleko idące i wywierają skutki zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej, co może wpływać demotywująco na ukaranego funkcjonariusza. Każdy z funkcjonariuszy ma świadomość, że niewykonanie lub nienależyte wykonanie zadań służbowych wiąże się z istotnymi następstwami. Służba Więzienna jest formacją umundurowaną, odpowiedzialną za prawidłową realizację procesu wykonania kary pozbawienia wolności, dlatego pracujący w niej funkcjonariusze muszą być zdyscyplinowani, odpowiedzialni i świadomi zagrożeń. Odmienne postawy mogą doprowadzić do naruszenia ustawowych zadań formacji, a tym samym zagrozić bezpieczeństwu państwa. W ocenie autorki kara dyscyplinarna wywiera inny skutek w służbach mundurowych i inny w przedsiębiorstwach prywatnych, gdzie występuje odpowiedzialność porządkowa pracowników uregulowana przepisami Ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. — Kodeks pracy²⁷. W służbie kara

²⁷ Tekst jednolity: Dz.U. z 2020 r., poz. 1320.

dyscyplinarna jest elementem wpisanym niejako w ryzyko tej służby i każdy z funkcjonariuszy, podejmując decyzję o wstąpieniu w szeregi formacji, ma tego świadomość. Ukazanie karą dyscyplinarną wywiera skutki o charakterze materialnym (np. obniżenie dodatku służbowego, nagroda roczna pomniejszona o okres pozostawania w karze, brak możliwości przyznania nagrody uznaniowej) i niematerialnym (brak możliwości awansu w stopniu i na wyższe stanowisko, brak możliwości skierowania na szkolenie zawodowe). Pomimo tego, że kara jest motywatorem ujemnym, to tylko od cech osobowościowych ukaranego zależy, czy i w jaki sposób wpłynie ona na jego podejście do pracy w przyszłości. Człowiek jest bowiem bardzo złożoną istotą, której integralną część stanowi umysł. Jak jednak podkreślono w doktrynie, kara powinna być tak dobrana, aby spełnić cel wychowawczo-dyscyplinujący. Cel zostanie osiągnięty, jeżeli pracownik przez dłuższy czas pracuje nienagannie²⁸.

Rysunek 1 przedstawia zestawienie dotyczące odpowiedzialności dyscyplinarnej funkcjonariuszy SW w latach 2016–2020. Porównując te dane z ogólną liczbą zatrudnionych, można zauważyć, że stosowanie kary dyscyplinarnej nie jest częstym środkiem dyscyplinującym, do którego odwołują się przełożeni. W 2016 r. odnotowano 286 kar dyscyplinarnych, natomiast w 2020 r. — 329 (wzrost o 43). W latach 2017–2018 można było zaobserwować nieznaczny wzrost liczby wymierzanych kar. Tendencja ta uległa zmianie w 2019 r., kiedy to liczba zastosowań tego środka spadła do 291 wystąpień.



Rysunek 1. Odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy Służby Więziennej w latach 2016–2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Statystyka — Służba Więzienna*, witryna internetowa Służby Więziennej, <https://www.sw.gov.pl/dzial/statystyka> (dostęp: 27.04.2021).

²⁸ *Prawo pracy*, pod red. K.W. Barana, Warszawa 2009, s. 417–418.

Przełożony dyscyplinarny może odstąpić od ukarania obwinionego w przypadku czynu stanowiącego przewinienie dyscyplinarne mniejszej wagi i przeprowadzić ze sprawcą tego przewinienia udokumentowaną rozmowę dyscyplinującą. Z treści art. 230 ust. 6 ustawy o Służbie Więziennej wynika, że odstąpienie od wymierzenia kary jest rozstrzygnięciem wyjątkowym, mającym zastosowanie tylko w niektórych sytuacjach. Zatem muszą zaistnieć określone podstawy faktyczne i prawne, aby przełożony mógł skorzystać z tego rozwiązania. Rozmowa dyscyplinująca spełnia ważną rolę prewencyjną i jest skutecznym sposobem oddziaływania na funkcjonariuszy popełniających drobne przewinienia dyscyplinarne, niewymagającym przeprowadzania długotrwałego i sformalizowanego postępowania dyscyplinarnego, odpowiedniego w sprawach o znacznym ciężarze gatunkowym. Na podstawie art. 230 ust. 5 ustawy o Służbie Więziennej w przypadku czynu stanowiącego przewinienie dyscyplinarne mniejszej wagi, wypełniającego jednocześnie znamiona wykroczenia lub wykroczenia skarbowego, za które obwiniony został ukarany, przełożony dyscyplinarny może również odstąpić od wszczęcia postępowania, a wszczęte — umorzyć.

Kara, jak i płaca stanowią istotny, ale nie jedyny element systemu motywacyjnego. Oznacza to, że wskazane narzędzia nie w każdym przypadku są siłą napędową omawianego procesu. Motywacja nie może zatem zostać ograniczona wyłącznie do wynagrodzenia i gratyfikacji o charakterze płacowym. Należy jednak zgodzić się ze stanowiskiem, że „umiejętna polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania, ale bez skutecznego jej wsparcia motywatorami komplementarnymi może być mało skuteczna”²⁹. Analizując narzędzia stosowane w procesie pozapłacowego motywowania funkcjonariuszy, warto również zwrócić uwagę na te, które odwołują się do osobowości pracownika, do jego potrzeb społecznych, zainteresowań, charakteru, postaw oraz sumienia. Chodzi tu o metody, które z jednej strony wzbogacają stronę poznawczą pracownika, z drugiej zaś utrwalają pozytywny stosunek do przedmiotu pracy³⁰. W odniesieniu do Służby Więziennej motywatory pozapłacowe sklasyfikowane zostały w art. 169 ustawy o Służbie Więziennej. Zgodnie z treścią tego artykułu funkcjonariuszowi, który wzorowo wykonuje obowiązki, przejawia inicjatywę w służbie i doskonali kwalifikacje zawodowe, mogą być udzielane następujące wyróżnienia:

- 1) pochwała,
- 2) nagroda pieniężna lub rzeczowa,
- 3) krótkoterminowy urlop, nieprzekraczający 5 dni,
- 4) przyznanie odznaki „Za zasługi w pracy penitencjarnej”,
- 5) mianowanie na wyższe stanowisko służbowe,
- 6) przedterminowe nadanie wyższego stopnia,
- 7) przedstawienie do odznaczenia państwowego.

²⁹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1998, s. 32.

³⁰ W. Bańka, *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Toruń 2002, s. 87.

Bardzo ważną rolę w systemie motywacji odgrywa nagroda. Powyższy katalog dokonuje rozróżnienia na wyróżnienia o charakterze pieniężnym i niepieniężnym, niemniej jednak nie ma przeciwwskazań, aby w stosunku do wszystkich wymienionych w pkt 1–7 wskazanego artykułu gratyfikacji pozapłacowych używać wspólnego określenia „nagrada”. Poza nagrodą pieniężną skutek finansowy wywiera również mianowanie na wyższe stanowisko służbowe oraz przedterminowe nadanie wyższego stopnia służbowego. W zaproponowanym przez ustawodawcę katalogu nagród bardzo ważną rolę odgrywa pochwała przełożonego, która ma na celu wyrażenie jego uznania dla samodzielności i odpowiedzialności funkcjonariusza w związku z wykonywaniem zadań służbowych. Niewątpliwie specyfiką motywującego działania nagród jest wywieranie przez nie pozytywnych emocji wśród funkcjonariuszy. Są one również postrzegane jako element uznania ze strony przełożonych i docenienia ciężkiej pracy. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że pozytywna atmosfera pracy przenosi się na całe środowisko pracy, co ma jeszcze większe znaczenie w przypadku pracy będącej służbą. Nastawienie do pracy jest więc pozytywne, jeżeli między pracownikami i przełożonymi panuje miła i przyjazna atmosfera. Do takiego miejsca idzie się z przyjemnością, a efektywność pracy jest dużo większa niż w przypadku wykonywania obowiązków w nieprzyjemnej atmosferze. Nagrody sprzyjają również integracji pracownika z firmą, kształtując pozytywną postawę wobec wykonywanych zadań. Zwiększają wydajność i kreatywność. Głównym celem nagradzania jest bowiem wywarcie wpływu na pracownika za pomocą określonych narzędzi.

Ważnym instrumentem motywowania jest awans, rozumiany jako przesunięcie pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej. W opinii autorki jest to najbardziej pożądana forma motywowania funkcjonariuszy SW. Mianowanie na wyższe stanowisko służbowe nie tylko wywiera skutek finansowy w sferze wynagrodzenia, ale też wiąże się z możliwością uzyskania wyższego stopnia służbowego czy nawet zmiany korpusu. Należy więc zgodzić się ze stanowiskiem, że „awans pracownika jest uważany za formę oceny jego wkładu pracy i postawy, za wyraz uznania, a stosowane kryteria awansu służą za wykładniki stylu pracy kadry kierowniczej i funkcjonowania zakładów [...]”³¹.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z motywowaniem funkcjonariuszy Służby Więziennej w odniesieniu do pozapłacowych narzędzi wykorzystywanych w tym procesie. Na wstępie przedstawione zostały wybrane teorie motywowania pracowników, następnie zaprezentowano najważniejsze determinanty tego procesu. W toku rozważań postawiono pytanie, czy kara może motywować. Tak sformułowane pytanie miało na celu przedstawienie negatywnych form procesu motywowania związanych z odpowiedzialnością funkcjonariuszy Służby Więziennej. Czy zatem strach motywuje do pracy bardziej niż

³¹ A. Saragata, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Warszawa 1977, s. 20.

pochwała? Zestawienie danych w zakresie odpowiedzialności dyscyplinarnej funkcjonariuszy za okres 2015–2020 dało podstawę do wyprowadzenia wniosku, że kara nie jest często stosowanym środkiem dyscyplinującym. Na tle ogólnej liczby zatrudnionych ukarani funkcjonariusze, którzy dopuszczają się przekroczenia dyscypliny służbowej, stanowią niewielki odsetek. Ponadto nadmiar kar może osiągnąć odwrotny skutek do zamierzonego — przede wszystkim zmniejszyć atrakcyjność pracy, wzbudzić do niej niechęć i obniżyć jej wydajność. Stosunkowo rzadkie wyciąganie konsekwencji służbowych przez przełożonych świadczyć może również o zmianie stylu zarządzania, który oparty jest na pełnym zaufaniu i faktycznym współzarządzaniu zespołem, a nie na autokratycznym przywództwie. Negatywne motyvatory w postaci środków dyscyplinujących są więc ostatecznością. Natomiast to, czy kara wywoła pozytywny, czy też negatywny skutek w odniesieniu do wyeliminowania pewnych zachowań, zależy od osoby, której ona dotyczy.

Kolejnym zagadnieniem było przedstawienie systemu motywowania opartego na pozapłacowych narzędziach. W tym celu odwołano się do katalogu wyróżnień z art. 169 pkt 1–7 Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej, poddając subiektywnej ocenie wskazane tam gratyfikacje. Konkluzję tej części rozważań stanowi wniosek, że nagrody motywują do bardziej wyężonej pracy niezależnie od tego, czy mają charakter pieniężny, czy też nie.

Bibliografia

- Adamus W., *Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości*, w: *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, pod red. W. Adamusa, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.
- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- Chrisidu-Budnik A., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998 i 2002.
- Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová E., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi — wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 2(56).
- Kulikowski K., *Związek wysokości wynagrodzenia, szczebla zatrudnienia oraz typu i wielkości przedsiębiorstwa z zaangażowaniem w pracę*, „Ekonomia i Zarządzanie”, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, 2014, nr 1, s. 171–182.
- Łuczak J., Stroińska E., *Specificity of reorganization in Police based on the example of Municipal Police Headquarters in Lodz*, w: *Dilemmas of Restructuring of Modern Economy and Enterprises. Theory-Methods-Practice*, pod red. R. Borowieckiego, M. Diury, Foundation of The Cracow University of Economics, Kraków 2016.
- Mierzwińska L., Tabisz J., *Motywacja i rozwój pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa X*, w: *Różnorodność zastosowania badań naukowych w teorii i praktyce zarządzania*, pod red. P. Lenika, „Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigionia w Krośnie”, z. 72, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigionia, Krosno 2017.
- Moczydłowska J., *Miękkie czynniki motywowania pracowników*, w: *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, pod red. A. Kowalczewskiej, Wyd. Ementon, Warszawa 2015.
- Ogrzebacz T., *Wykorzystanie narzędzi motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, pod red. W. Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Prawo pracy*, pod red. K.W. Barana, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Prugar K., Tabisz J., *Analiza systemu motywacyjnego na przykładzie Centrum Dystrybucyjnego Eurocash*, w: *Działania badawczo-rozwojowe młodzieży akademickiej*, pod red. A. Bobryka i in., Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2016.
- Saragata A., *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1977.

- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Łódź 2011.
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York 1964.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo GAB, Warszawa 2017.

Wykaz aktów prawnych

- Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (tekst jednolity: Dz.U. z 2020 r., poz. 848 ze zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. — Kodeks pracy (tekst jednolity: Dz.U. z 2020 r., poz. 1320).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 lipca 2010 r. w sprawie czynności związanych z postępowaniem dyscyplinarnym funkcjonariuszy Służby Więziennej (Dz.U. z 2010 r. nr 146, poz. 982).

Wykaz orzecznictwa

- Wyrok TK z dnia 27 lutego 2001 r., sygn. akt K. 22/00, Dz.U. z 2001 r. nr 16, poz. 185.
- Wyrok WSA w Warszawie z dnia 20 lutego 2007 r., sygn. akt II SA/Wa 2038/06, LEX nr 320611.
- Wyrok WSA w Warszawie z dnia 17 stycznia 2006 r., sygn. akt II SA/Wa 1755/05, LEX nr 194440.

Łukasz Roman
Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0002-4159-3557

Zarządzanie w kryzysie jednostką penitencjarną — wybrane aspekty

Streszczenie

W artykule zostały przedstawione wybrane aspekty zarządzania w sytuacjach kryzysowych, ze szczególnym uwzględnieniem realizacji zajęć z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie” na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania jednostkami organizacyjnymi w roku akademickim 2020/2021 w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości. Autor przedstawił w pierwszej kolejności teoretyczne podstawy zarządzania w sytuacjach kryzysowych, omawianych podczas zajęć jako wstęp do praktycznego sposobu realizacji zadań scenariuszowych. Ponadto w artykule zostały przedstawione założenia organizacyjne zajęć dydaktycznych, a także autor zaprezentował przykłady scenariuszy sytuacji kryzysowych, jakie zostały wykorzystane do realizacji ćwiczeń.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kryzys, sytuacja kryzysowa, Służba Więzienna, scenariusz, działania ochronne

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych zadań państwa z obszaru bezpieczeństwa jest ochrona obywateli przed zagrożeniami mogącymi przybrać postać sytuacji kryzysowych. Zadanie to, będące częścią systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym, zostało powierzone organom administracji publicznej. Natomiast kierowanie bezpieczeństwem narodowym należy do najważniejszych funkcji państwa, mających na celu zapewnienie jego bytu i rozwoju w zmiennych warunkach środowiska bezpieczeństwa. Na kierowanie bezpieczeństwem narodowym składają się:

- kierowanie obroną państwa, które należy do właściwości prezydenta RP we współdziałaniu z Radą Ministrów,

- sprawowanie ogólnego kierownictwa w zakresie obronności, będące we właściwości Rady Ministrów,
- zarządzanie kryzysowe, które jest właściwością Rady Ministrów, wojewodów, starostów, wójtów, burmistrzów i prezydentów miast.

Przedstawione wybrane scenariusze w niniejszym artykule stanowiły jedynie zapowiedź do wykorzystywania metody badawczej w procesie zarządzania przez stworzone zespoły słuchaczy studiów podyplomowych (funkcjonariuszy Służby Więziennej) Szkoły Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości w czasie zajęć dydaktycznych z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie”. Główną koncepcją autora było ukazanie metody badawczej, w której badacz dąży do wszechstronnego opisu pewnej zbiorowości lub jednostki z uwzględnieniem bogatego zestawu zmiennych. Do badania przystępuje się z zamiarem dokładnego zbadania złożonego zjawiska w jego rzeczywistym kontekście, opracowanie materiału zachęcającego funkcjonariuszy do poszukiwania efektywnych sposobów rozwiązania sytuacji problemowych.

Zarządzanie kryzysowe

Zarządzanie kryzysowe to obszar niezwykle istotny w systemie bezpieczeństwa narodowego, któremu ustawodawca poświęcił dedykowaną ustawę. Rozważania nad wspomnianą problematyką zarządzania kryzysowego, ze względu na jego społeczne i gospodarcze znaczenie, determinują podejście systemowe, ukierunkowane na poznanie możliwie wszystkich aspektów warunkujących skuteczność działań podejmowanych przez organy administracji publicznej i inne podmioty wykonujące zadania w obszarze zarządzania kryzysowego. Tak „szerokie” analizy skupione na wielu funkcjonalnościach zmuszają do przeglądu zakresu przygotowania organów administracji publicznej do podejmowania działań na rzecz ochrony ludności, w tym zarządzania w sytuacjach kryzysowych¹.

Zgodnie z Ustawą o zarządzaniu kryzysowym z dnia 26 kwietnia 2007 r. zarządzanie kryzysowe to „działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej”² (art. 2). Odnosząc się do zarządzania kryzysowego, ujęcie „systemowe” zarządzania kryzysowego w Polsce skupia się na utrzymaniu gotowości i podejmowaniu działań organów administracji publicznej do przeciwdziałania zagrożeniom kryzysowym. Natomiast ów system wskazuje struktura (tabela 1), a także zadania i wzajemne powiązania organów zarządzania kryzysowego wynikające z aktualnie obowiązujących przepisów, procedur i uregulowań prawnych.

¹ M. Nepelski, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Szczytno 2016, s. 9.

² *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590, art. 2.

Tabela 1. Struktura systemu zarządzania kryzysowego

| SYSTEM ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Szczebel administracyjny | Organ zarządzania kryzysowego | Organ opiniodawczo-doradczy | Centrum Zarządzania Kryzysowego |
| Krajowy | Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów | Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego | Rządowe Centrum Bezpieczeństwa |
| Resortowy | Minister kierujący działem administracji rządowej, Kierownik organu centralnego | Zespół Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego) | Centrum Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego) |
| Wojewódzki | Wojewoda | Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego | Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego |
| Powiatowy | Starosta powiatu | Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego | Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego |
| Gminny | Wójt, Burmistrz, Prezydent miasta | Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego | Mogą być tworzone (nie ma obowiązku utworzenia) gminne (miejskie) centra zarząd |

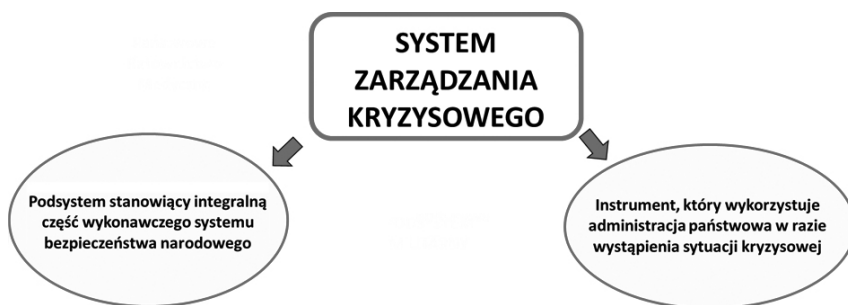
Źródło: <https://www.gov.pl/web/rcb/zarzadzanie-kryzysowe2> [dostęp 2.05.2021].

Pojęcie „systemowe” zarządzania kryzysowego odnosi się wprost do działalności organów administracji publicznej, tj. wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starosty, wojewody oraz ministra właściwego do spraw wewnętrznych i innych w zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej oraz podejmowanych zadań. Pamiętać należy, że na terenie kraju zarządzanie kryzysowe sprawuje Rada Ministrów³ przy pomocy ministra właściwego ze względu na rodzaj zagrożenia, zazwyczaj ministra właściwego do spraw wewnętrznych.

System zarządzania kryzysowego (SZK) definiuje się jako „dający się wyodrębnić z całości układ: organów zarządzających, powiązań informacyjnych niezbędnych do realizacji procesu zarządzania, metod i działań regulujących sposób i zasady funkcjonowania danej organizacji zgodnie z wytyczonymi celami, przy czym jest to układ dynamicznie zmieniający się w czasie, a motorem wprowadzanych zmian, dotyczących wszystkich elementów tego układu, są organy zarządzające”⁴ (Rys. 1).

³ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590, art. 7.

⁴ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007, s. 46.



Rysunek 1. System zarządzania kryzysowego

Źródło: E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007, s. 46.

Kryzys a sytuacja kryzysowa

Dalsze rozważania należy ukierunkować na identyfikację pojęcia „kryzys”. Pochodzi ono z greckiego (*krisis*), a narodziło się na gruncie medycyny i oznaczało stan zdrowia człowieka, przed którym pojawiło się widmo śmierci. Zjawisko kryzysu jest wszechobecne. Kryzys to inaczej punkt zwrotny, przełom. W odniesieniu do sytuacji kryzysowej wskazany przełom odnosił się będzie do działalności organu administracji publicznej oraz podmiotów realizujących zadania w zakresie reagowania.

W związku z powyższym kryzys oznacza:

- sytuację niekorzystną, poważne załamanie, wzrost napięcia, nagłe i gwałtowne przesilenia, moment przełomu ku złemu lub lepszemu,
- punkt zwrotny i przejście do stanu normalnego lub innego stanu kryzysowego,
- jakościową zmianę systemową w funkcjonowaniu jakiegoś obiektu (systemu, organizacji, instytucji itd.),
- specyficzną cechę jakiegokolwiek sytuacji, przełom między dwiema fazami jakiegoś procesu,
- szczególny splot okoliczności (wyzwań, zagrożeń, słabości i szans) w dziedzinie bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa narodowego⁵.

Natomiast sytuacja kryzysowa to „sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”⁶. Kryzys jest etapem (elementem) sytuacji kryzysowej, stanowi kulminacyjną fazę sytuacji kryzysowej. Każda sytuacja kryzysowa może wielokrotnie wywołać kryzys.

⁵ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007, s. 18–19.

⁶ *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590, art. 3 pkt 1.

Sytuacja kryzysowa obejmuje czynniki, etapy i wydarzenia poprzedzające i kształtujące kryzys, czyli że sytuacje kryzysowe to stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, stwarzający zagrożenie dla integralności terytorialnej, życia, zdrowia, mienia, dziedzictwa kulturowego, środowiska lub infrastruktury krytycznej. Na bazie tej definicji sytuację kryzysową zdefiniować można następująco:

- „stan narastającej destabilizacji, niepewności i napięcia społecznego, będący następstwem pewnego zagrożenia, charakteryzujący się naruszeniem więzi społecznych, możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń oraz eskalacji zagrożenia, a w szczególności sytuację stwarzającą zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub infrastruktury — w takiej skali lub o takim natężeniu, które wywołują reakcje społeczne powyżej akceptowalnego powszechnie poziomu ryzyka”⁷,
- „stan narastającej destabilizacji powodujący intensywne, trwałe i długofalowe pogorszenie funkcjonowania społeczeństwa i państwa. Charakteryzuje się eskalacją zagrożenia, utratą kontroli nad ograniczaniem skutków zdarzenia (sytuacji kryzysowej) przez poszczególne służby, inspekcje lub strażę. Sytuacja taka może również powodować ujemne skutki w gospodarce, a także wpływać na stosunki zagraniczne”,
- „sytuację będącą następstwem zagrożenia i prowadzącą w konsekwencji do zerwania lub znacznego naruszenia więzów społecznych przy równoczesnym poważnym zakłóceniu w funkcjonowaniu instytucji publicznych, jednak w takim stopniu, że użyte środki niezbędne do zapewnienia lub przywrócenia bezpieczeństwa nie uzasadniają wprowadzenia żadnego ze stanów nadzwyczajnych, o których mowa w art. 228 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej”⁸,
- taki stan organizacji, który prowadzi do naruszenia jej stabilności lub wręcz opóźnienia rozwoju w stosunku do zmian zachodzących w otoczeniu, a w przypadku utrzymywania się w dłuższym czasie — zagrożenia egzystencji”⁹.

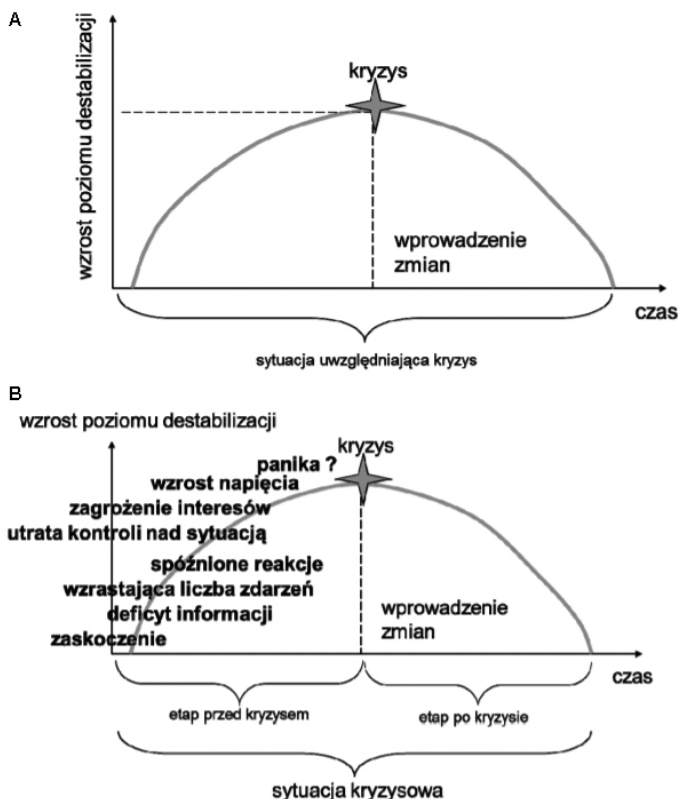
Należy zaznaczyć, że sytuacja kryzysowa jest pojęciem nadrzędnym wobec pojęcia kryzysu i obejmuje oprócz niego fazę występującą przed nim i fazę po nim. Dlatego kryzys stanowi element sytuacji kryzysowej i jest kulminacją nagromadzonych zdarzeń. Jest jedną z faz w rozwoju sytuacji kryzysowej, a zatem każdy kryzys jest także sytuacją kryzysową.

Sytuacja kryzysowa w odróżnieniu od kryzysu — by zaistnieć — nie musi stwarzać istotnego zagrożenia dla życia ludzkiego, lecz stanowi swoiste wyzwanie dla społecznego poczucia moralności, tradycji, wartości i bezpieczeństwa.

⁷ J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010, s. 78.

⁸ Art. 3 Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 nr 89, poz. 590).

⁹ Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczka, *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2004, nr 11, s. 48.



Rysunek 2. Istota kryzysu: A) w sytuacji typowej, B) w sytuacji kryzysowej

Źródło: M. Nepelski, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Szczytno 2016, s. 16.

Oznacza to, że sytuacja kryzysowa występuje wówczas, gdy naruszony zostanie akceptowany stan bezpieczeństwa. Sytuacje kryzysowe są zjawiskami nieoczekiwanymi, nagłymi i destabilizującymi funkcjonowanie społeczności. Aby daną sytuację uznać za kryzysową, konieczne jest wystąpienie takich czynników, jak ograniczenia standardowego funkcjonowania społeczeństwa i organów administracji publicznej, nieadekwatność posiadanych sił i środków do skali zagrożenia¹⁰.

Kryzys definiuje się jako jeden z trzech okresów funkcjonowania państwa, następuje on z momentem powstania konfliktu społecznego w skali makro i obejmuje kilka jednocześnie lub kolejno następujących po sobie stanów:

- zamieszki wewnętrzne, konflikty zbrojne (wewnętrzne) oraz napięcia międzynarodowe z użyciem sił zbrojnych w sposób pośredni lub bezpośredni (inwazja kubańska),

¹⁰ Z. Kopa, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Konspekt — Pismo Akademii Pedagogicznej w Krakowie”, z. 3–4/2007.

- zmianę, często decydującą, korzystną lub niekorzystną w czasie choroby jako decydujący moment istnienia,
- trudną fazę przechodzącą przez grupę społeczną,
- załamanie równowagi między wskaźnikami ekonomicznymi, np. między produkcją a konsumpcją¹¹.

Istotną rzeczą, jaką wyróżnia się w definiowaniu kryzysu, jest fakt przełomu i jakościowej zmiany w funkcjonowaniu jakiegoś podmiotu. W związku z tym należy podkreślić, że kryzys zawsze oznacza: przełom między dwiema jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu, może być bardziej lub mniej dotkliwy, może mieć różny zakres, czas trwania, ale zawsze kończy dotychczasowy sposób działania czy rozwoju sytuacji, kryzys jest naruszeniem stanu równowagi, kryzys rozpoczyna nowy etap działania czy rozwoju sytuacji. Kryzys jest nie tylko punktem zwrotnym, przełomem, lecz także wyborem między tradycją a utopią, czyli między zachowaniem status quo a pragnieniem zmian tak rewolucyjnych, że bliskich utopii¹².

Każdy kryzys bez względu na źródła, z jednej strony, jest zjawiskiem złożonym, a złożoność ta przybiera postać skomplikowanej struktury, z drugiej — ma podobny typ przebiegu, co ułatwia jego strukturalno-funkcjonalną identyfikację. Identyfikacja kryzysu stanowi niezbędny warunek pozwalający na sformułowanie problemu kryzysowego, czyli wyznaczenia zakresów działań niezbędnych do jego przezwyciężenia. Identyfikację kryzysu przeprowadzić można na podstawie charakterystycznych cech jego pojawiania się, rozwoju i zaniku, które mają swój obraz w cyklu kryzysowym.

Fazy cyklu kryzysowego obejmują:

- 1) symptomy kryzysu,
- 2) eskalację kończącą się przesileniem,
- 3) deeskalację, kończącą kryzys w momencie osiągnięcia nowego poziomu stabilizacji.

Fazy zarządzania kryzysowego

Zarządzanie kryzysowe to działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej¹³.

¹¹ *Słownik języka polskiego PWN*, Warszawa 2004.

¹² K. Kozłowska, *Etymologia, pojęcia i typologia kryzysów*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 2, s. 42.

¹³ Art. 2 Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. z 2007 nr 89, poz. 590).

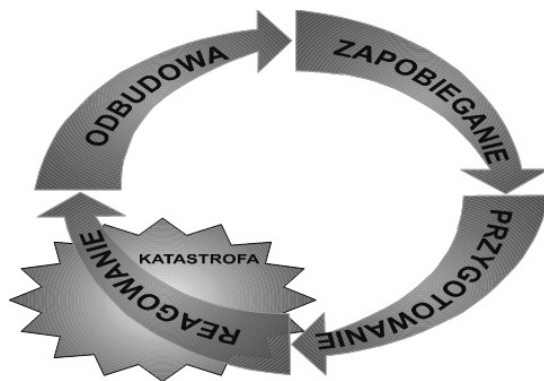
Aby działania administracji publicznej były skuteczne, nie mogą być podejmowane dopiero wówczas, gdy zdarzenie ma miejsce lub prawdopodobieństwo jego wystąpienia jest wysokie. Również ustąpienie bezpośredniego zagrożenia nie oznacza jeszcze, że administracja jest zwolniona z działań ograniczających długofalowe skutki zdarzenia. Ponieważ metody postępowania różnią się w zależności od tego, czy zagrożenie jest jedynie potencjalne, właśnie wystąpiło, czy mamy do czynienia z usuwaniem jego skutków, kompleksowe zarządzanie w sytuacjach kryzysowych wyróżnia cztery fazy reagowania¹⁴.

Są to:

- zapobieganie,
- przygotowanie,
- reagowanie,
- usuwanie skutków, odtwarzanie zasobów i odtwarzanie IK (całość tych działań w literaturze nazywana jest odbudową).

W ujęciu całościowym wyżej wymienione fazy obejmują wszelkie działania zmierzające do eliminacji zagrożeń, przygotowania na ich wystąpienie, właściwą reakcję po zdarzeniu oraz działania przywracające stan sprzed zagrożenia¹⁵.

Wszystkie te fazy są ze sobą połączone, tworząc krąg wzajemnych powiązań. Każda kolejna faza jest wynikiem fazy poprzedzającej, jednak w zależności od zaistniałej sytuacji wszystkie fazy mogą wystąpić jednocześnie. Dwie pierwsze fazy, zapobiegania i przygotowania, realizowane są jeszcze przed wystąpieniem kryzysu¹⁶.



Rysunek 3. Fazy zarządzania kryzysowego

Źródło: <https://www.czudec.pl/zarzadzanie-kryzysowe> [dostęp: 5.05.2021].

¹⁴ D. Czarnecki, D. Skalski, *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej — wybrane aspekty*, Gdańsk 2019, s. 93.

¹⁵ W. Skomra, *Zarządzanie kryzysowe — praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wrocław 2010, s. 35.

¹⁶ M. Koziński (red.), *Bezpieczeństwo kryzysowe*, Gdańsk 2010, s. 283.

Jak wynika z powyższego schematu, poszczególne fazy nie muszą występować kolejno po sobie. W fazie odbudowy należy pamiętać o odtwarzaniu zasobów zużytych w fazie reagowania, ale jednocześnie zasoby niewykorzystywane do reagowania mogą być wykorzystywane w fazie odbudowy. Dodatkowo każda sytuacja kryzysowa powinna stanowić przesłankę do podjęcia działań zapobiegawczych i modernizacyjnych. Dużą trudnością dla decydentów realizujących powyższe zadania jest fakt, że zapobieganie zagrożeniom, przygotowanie na wypadek sytuacji nadzwyczajnych, reagowanie i elementy odbudowy rozproszone są w różnych ustawach, w zależności od źródła zagrożenia. Przykładem takich rozwiązań może być ustawa o ochronie przeciwpożarowej (prewencja pożarowa), ustawa o zapobieganiu oraz zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi (szczepienia ochronne). Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, ustawa o zarządzaniu kryzysowym odnosi się do wyżej wymienionych faz wyłącznie w odniesieniu do sytuacji kryzysowej.

Faza zapobiegania to przede wszystkim działania, które przyjmują za cel główny czynności uprzedzające, eliminujące lub redukujące możliwości zaistnienia sytuacji kryzysowej.

Należą do nich m.in:

- analiza zagrożeń i ich ocenę,
- ocena wrażliwości infrastruktury na zagrożenia,
- instalacja systemu monitoringu zagrożeń,
- identyfikacja zagrożeń mogących powodować sytuację kryzysową,
- podjęcie działań legislacyjnych,
- racjonalne planowanie zagospodarowania przestrzennego z uwzględnieniem lokalnych zagrożeń,
- budowa urządzeń technicznych eliminujących oddziaływanie zagrożenia oraz ich konserwację,
- planowanie środków finansowych oraz trybu i źródeł ich pozyskiwania na rzecz zarządzania kryzysowego,
- planowanie procedur i koncepcji zintegrowanego działania na wypadek sytuacji kryzysowej,
- ustalenie sposobów informowania, ostrzegania i alarmowania ludności na wypadek sytuacji kryzysowej,
- tworzenie i utrzymanie aktualnej bazy danych o terenowej infrastrukturze krytycznej,
- edukacja¹⁷.

Faza przygotowania to przede wszystkim działania, których celem jest przeprowadzenie planowania z uwzględnieniem realnych zagrożeń oraz organizacyjne powiększenie zespołów kierujących, sił i środków niezbędnych i dostępnych do osiągnięcia gotowości do reagowania.

¹⁷ W. Lidwa, W. Krzeszowski, W. Więcek, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2010, s. 37–38.

Należą do nich m.in:

- opracowanie planów zarządzania kryzysowego oraz planów działań ratowniczych,
- organizacja obsad i zapewnienie funkcjonowania centrów zarządzania kryzysowego,
- przygotowanie systemu komunikacji, w tym organizacja i zapewnienie funkcjonowania systemów łączności, monitoringu zagrożeń, ostrzegania i alarmowania,
- prowadzenie stałego monitoringu do zbierania bieżących informacji dla jednostek administracji publicznej i środków masowego przekazu o potencjalnych i zaistniałych wydarzeniach społecznych, gospodarczych, politycznych i zdarzeniach o znamionach kryzysu na danym obszarze,
- ocena stanu zabezpieczenia obiektów IK przed zagrożeniami (Plany ochrony IK),
- tworzenie zapasów materiałowych, baz magazynowych i ujęć wody pitnej na terenach zagrożonych¹⁸.

Faza reagowania, to działania, które podejmowane są po wykryciu zwiastunów zagrożenia lub wystąpieniu sytuacji kryzysowej ponad poziom przyjęty i uznany za bezpieczny dla organizacji lub jednostki administracyjnej państwa. Działania mające na celu dostarczenie pomocy poszkodowanym, hamowanie i ograniczanie sytuacji kryzysowej.

Należą do nich m.in.:

- uruchamianie zaplanowanych procedur i aktualizację przygotowanych planów działania zgodnie z zaistniałą sytuacją,
- uruchamianie procesu ciągłego informowania (powiadamiania) wszystkich elementów organizacyjnych biorących udział w reagowaniu kryzysowym i uruchomienie systemu ostrzegania i alarmowania społeczeństwa o zaistniałym zdarzeniu,
- uruchomienie potencjału sił własnych i przydzielonych z zewnątrz biorących udział w likwidacji skutków zagrożenia,
- pełnienie całodobowych dyżurów w sytuacji zagrożeń i w czasie prowadzenia działań ratowniczych,
- prowadzenie aktywnej działalności informacyjnej ludności,
- organizację i kierowanie akcją kryzysową oraz koordynowanie działań ratowniczych,
- organizację zabezpieczenia logistycznego dla sił ratowniczych i poszkodowanej ludności,
- organizowanie współpracy z instytucjami pozarządowymi w zakresie pomocy humanitarnej,
- organizowanie i inicjowanie pomocy socjalnej i psychologicznej poszkodowanym¹⁹.

¹⁸ Ibidem, s. 38.

¹⁹ Ibidem, s. 38–39.

Faza odbudowy to generalnie zespół zaplanowanych przedsięwzięć, które mają na celu przywrócenie stanu sprzed pojawienia się sytuacji kryzysowej, a ponadto odtworzenie zdolności sił do dalszego reagowania, odbudowę zapasów służb ratowniczych oraz odtworzenie kluczowej infrastruktury na terenie objętym kryzysem.

Należą do nim m.in.:

- szacowanie szkód w imieniu obywateli oraz w infrastrukturze,
- pomoc poszkodowanej ludności (leczenie i rehabilitacja, wypłata odszkodowań, informowanie o prawach i obowiązkach),
- odtwarzanie zdolności do reagowania służb, straży, agencji i inspekcji oraz określenie potrzeb środków materiałowo-technicznych do ich zabezpieczenia,
- udzielanie pomocy specjalistycznej: medycznej, finansowej, psychologicznej poszkodowanej ludności,
- odbudowa i przywracanie sprawności infrastruktury oraz bezpieczeństwa ekologicznego, zwłaszcza telekomunikacyjnej, energetycznej, paliwowej i transportowej,
- proponowanie nowych inicjatyw legislacyjnych i dokonywanie ocen przebiegu działań ratowniczo-ewakuacyjnych,
- sporządzanie raportów strat i szkód oraz opracowanie wniosków,
- odtwarzanie gotowości służb ratowniczych²⁰.

Założenia i organizacja zajęć dydaktycznych

Założeniem zajęć z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie” realizowanych na studiach podyplomowych Zarządzania jednostkami organizacyjnymi dla funkcjonariuszy Służby Więziennej w roku akademickim 2020/2021 było przede wszystkim udoskonalenie nie tylko kwestii teoretycznych z zakresu zarządzania jednostką penitencjarną, ale przede wszystkim słuchacze, wykorzystując własne doświadczenia zawodowe i służbowe, realizowali praktyczne umiejętności rozwiązywania problemów przyjmujących postać sytuacji kryzysowych, mających istotny wpływ na funkcjonowanie jednostek penitencjarnych.

W toku ćwiczeń słuchacze realizowali różne scenariusze zagrożeń, z którymi mogą się zmagać w trakcie wykonywania swoich obowiązków służbowych w jednostkach penitencjarnych. Były to różne scenariusze sytuacji kryzysowych, które mogą mieć realne miejsce zarówno w jednostce penitencjarnej, jak i poza nią, m.in.

- ucieczka dwóch osadzonych z terenu jednostki penitencjarnej,
- bójka osadzonych na placu spacerowym,
- bunt osadzonych, którzy zabarykadowali się w więziennej kuchni,
- atak i próba wtargnięcia grupy pseudokibiców na teren jednostki organizacyjnej Służby Więziennej,
- wzięcie przez osadzonego za zakładnika funkcjonariusza Służby Więziennej,
- atak na konwój.

²⁰ Ibidem, s. 39–40.

Warto zaznaczyć, że zajęcia dydaktyczne, z uwagi na sytuację epidemiczną związaną z pandemią Covid-19, realizowane były w formie zdalnej przy wykorzystaniu aplikacji Microsoft Teams. Słuchacze byli podzieleni na 4–5-osobowe grupy, które pracowały w oddzielnych „pokojach”, realizując następujące zadania w związku z opisaną sytuacją kryzysową w scenariuszu, m.in.:

- 1) na podstawie obowiązujących aktów prawnych, wewnętrznych regulacji słuchacze mieli opracować algorytm realizacji działań ochronnych, które należało wykonać w danej sytuacji,
- 2) dokonać oceny zaistniałej sytuacji i przeprowadzić szczegółową analizę prawdopodobnego rozwoju wydarzeń, a także zaproponować rozwiązanie danej sytuacji kryzysowej, skupiając się na działaniach zapobiegawczych, przygotowawczych, realizacji oraz odbudowy pod względem bezpieczeństwa jednostki penitencjarnej,
- 3) przedstawić szczegółową organizację działań ochronnych jako czynności zmierzających do zapobiegania zagrożeniom bezpieczeństwa jednostki organizacyjnej²¹.

Słuchacze mieli wykonać zadaną pracę w określonym przez prowadzącego w czasie rzeczywistym (ok. 90 min), a następnie w trakcie drugiej części zajęć poszczególne grupy miały zaprezentować sposoby wywiązania się z zadań zawartych w scenariuszu, gdzie wspólnie dokonywano obiektywnej oceny przygotowanych prac. Celem zajęć było bowiem dążenie do poszerzenia i pogłębienia wiedzy przede wszystkim z zakresu zarządzania kryzysowego, jak również z zakresu organizacji działań ochronnych, a także praktyczne wykorzystanie posiadanej wiedzy oraz rozwój umiejętności analitycznych słuchaczy. Ponadto podczas realizacji scenariuszy funkcjonariusze Służby Więziennej doskonalili procedury kierowania realizacją zadań w wybranych obszarach przygotowań obronnych i ochronnych jednostki organizacyjnej Służby Więziennej.

Zakończenie

Służba Więzienna organizuje system współdziałania z innymi formacjami w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa w zakładach karnych i aresztach śledczych. Jednym ze sposobów jego sprawdzenia jest przeprowadzenie specjalistycznych ćwiczeń, co było zdaniem autora głównym zadaniem, a zarazem wyzwaniem.

Zasadniczym celem zajęć z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie” prowadzonych na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania jednostkami organizacyjnymi dla funkcjonariuszy Służby Więziennej w roku akademickim 2020/2021 było doskonalenie umiejętności właściwego postępowania w sytuacjach zagrożenia, a także sprawdzenie procedur podczas organizacji wspólnych działań w sytuacjach kryzysowych. Realizację ćwiczeń ukierunkowano na właściwe prognozowanie, przewidywanie i planowanie współdziałania oraz

²¹ § 3.1 rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 X 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, Dz.U. z 2016, poz. 1804.

podejmowanie trafnych decyzji w czasie rzeczywistym na różnych szczeblach decyzyjnych.

Ważne jest także elastyczne dowodzenie posiadanymi siłami. Podejmowanie tego rodzaju działań przyczynia się do szybszej reakcji na realne zagrożenia, poprawia komunikację pomiędzy poszczególnymi służbami, które w sytuacji zagrożenia muszą współdziałać perfekcyjnie.

Należy również podkreślić, że utrzymywanie funkcjonariuszy w gotowości do reagowania na sytuacje kryzysowe, współdziałanie pomiędzy jednostkami organizacyjnymi Służby Więziennej i koordynacja zadań z innymi formacjami są warunkami ich skuteczności oraz ochrony społeczeństwa przed przestępcami przebywającymi w zakładach karnych i aresztach śledczych. Prowadzenie tego typu ćwiczeń specjalistycznych opartych na realizacji zadań scenariuszowych stanowi wyzwanie nie tylko dla Służby Więziennej, ale wielu innych instytucji wchodzących w skład systemu bezpieczeństwa państwa. Wypracowane przez zespoły słuchaczy sposoby rozwiązania i postępowania we wskazanej sytuacji kryzysowej charakteryzowały się właściwym podejściem metodycznym. O bezpieczeństwie w zakładzie karnym decydują ludzie, stąd konieczność stałego przygotowania do różnych sytuacji, które mogą wydarzyć się na terenie jednostki penitencjarnej, jak i poza nią.

Jak zauważa autor, zaprezentowane zagadnienia i treści poszczególnych przykładów scenariuszy sytuacji kryzysowych mogą być dalej wykorzystywane i udoskonalone w czasie realizacji procesu kształcenia w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości, a także w innych instytucjach dydaktycznych oraz jako cykliczne elementy szkoleniowe w ramach ćwiczeń ochronnych, aby zapewnić bezpieczeństwo jednostki penitencjarnej.

Bibliografia

- Czarnecki D., Skalski D., *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej — wybrane aspekty*, Gdańsk 2019.
- Gołębiowski J., *Propedeutyka zarządzania kryzysowego*, Difin, Warszawa 2015.
- Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007.
- Kopa Z., *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Konspekt — Pismo Akademii Pedagogicznej w Krakowie”, z. 3–4/2007.
- Koziński M. (red.), *Bezpieczeństwo kryzysowe*, Gdańsk 2010.
- Kozłowska K., *Etymologia, pojęcia i typologia kryzysów*, „Myśl Wojskowa” 2001, nr 2.
- Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Sposób postrzegania kryzysów w polskich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2004, nr 11.
- Lidwa W., Krzeszowski W., Więcek W., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2010.
- Nepelski M., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Szczytno 2016.
- Nowak E., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, AON, Warszawa 2007.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 X 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, Dz.U. z 2016, poz. 1804.

Skomra W., *Zarządzanie kryzysowe — praktyczny przewodnik po nowelizacji ustawy*, Wrocław 2010.

Słownik języka polskiego PWN, Warszawa 2004.

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590.

Ziarko J., Walas-Trębacz J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Kraków 2010.

Netografia

<https://www.czudec.pl/zarzadzanie-kryzysowe> [dostęp: 5.05.2021].

<https://www.gov.pl/web/rcb/zarzadzanie-kryzysowe2> [dostęp 2.05.2021].

Jerzy Trocha
Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0002-2561-4485

Zarządzanie w kryzysie na przykładzie wybranego scenariusza ćwiczeń — studium przypadku

Streszczenie

W artykule omówiona została metoda realizacji zajęć z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie” na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania jednostkami organizacyjnymi w roku akademickim 2020/2021 w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości na podstawie scenariusza „Katastrofa kolejowa w pobliżu zakładu karnego”. Autor przedstawił sposób organizacji zajęć oraz zaprezentował scenariusz, jaki został wykorzystany do realizacji ćwiczeń. W celu właściwego wykonania zadań, w publikacji scharakteryzowano również istotę zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Przyjęty układ artykułu umożliwia w pierwszej kolejności zapoznanie się z podstawami teoretycznymi, a następnie przełożenie wiedzy teoretycznej na praktyczny sposób realizacji zadań dołączonych do scenariusza ćwiczeń.

Słowa kluczowe: zarządzanie, kryzys, sytuacja kryzysowa, katastrofa, Służba Więzienna

Wprowadzenie

Doświadczenia związane z katastrofami naturalnymi, technicznymi oraz występującymi w ruchu lądowym, wodnym czy powietrznym zmuszają do refleksji nad szybkością i skutecznością reagowania właściwych służb, straży i inspekcji. Pomimo ogólnego wzrostu świadomości społecznej na temat bezpieczeństwa należy w dalszym ciągu dążyć do doskonalenia procedur oraz przepisów prawa, aby skuteczniej przeciwdziałać konsekwencjom negatywnych zdarzeń. Niezbędnym tego elementem są ćwiczenia praktyczne sprawdzające sposób postępowania podmiotów w obliczu poważnego niebezpieczeństwa, umożliwiając jednocześnie weryfikację obecnych procedur.

Literatura przedmiotu bogata jest w aspekty teoretyczne związane z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych, dostrzega się jednak deficyt opracowań mających wymiar użytkowy, prezentujących scenariusze do ćwiczeń zawierające rodzaj i genezę zaistniałej sytuacji kryzysowej, umożliwiając poszukiwanie najlepszego sposobu jej rozwiązania. Efektywny proces kształcenia z zakresu zarządzania w sytuacjach kryzysowych nie jest prosty. Ma on bowiem charakter ewolucyjny wymagający nieustannych studiów zmieniających się przepisów prawa, ciągłych analiz rozwoju potencjalnych zagrożeń dla środowiska bezpieczeństwa, integracji służb, straży i inspekcji, wymiany doświadczeń oraz wielokrotnego powtarzania ćwiczeń praktycznych celem wypracowania zautomatyzowanych zachowań. Tylko w ten sposób można stworzyć procedury charakteryzujące się wysokim stopniem uniwersalności, pamiętając jednocześnie, że nie ma dwóch takich samych sytuacji kryzysowych. Należy zatem szukać wielowariantowych rozwiązań elastycznie wykorzystujących dostępne siły i środki.

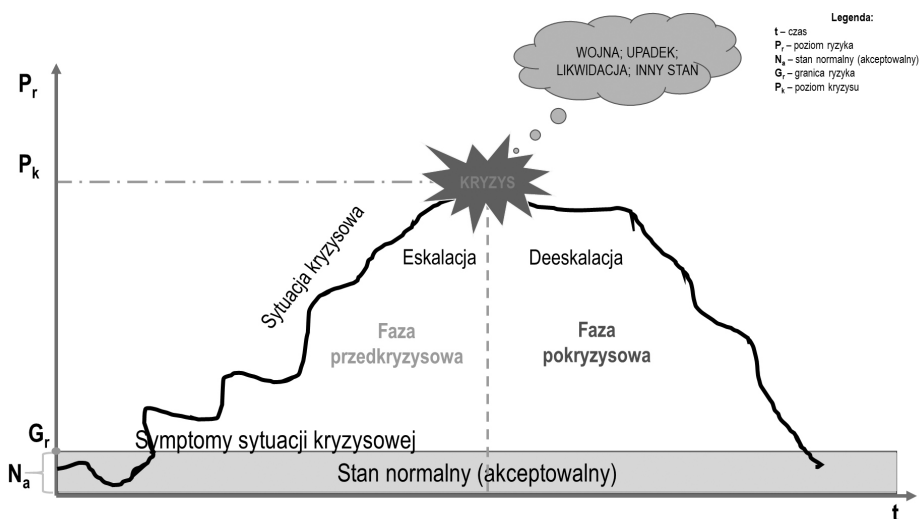
Scenariusz przedstawiony w niniejszym artykule stanowił tło do wdrożenia procesu zarządzania przez aplikacyjnie stworzone zespoły słuchaczy studiów podyplomowych (funkcjonariuszy Służby Więziennej) Szkoły Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości w czasie zajęć dydaktycznych z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie”. Celem autora było opracowanie materiału zachęcającego funkcjonariuszy do poszukiwania efektywnych sposobów rozwiązania sytuacji problemowych.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych

Umiejętność właściwego podejmowania szybkich i trafnych decyzji w sytuacjach nadzwyczajnych (kryzysowych) wymaga znajomości terminologii i rozwoju sytuacji kryzysowych. Zgodnie z Ustawą z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym sytuacja kryzysowa to „sytuacja wpływająca negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołująca znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków”¹. Sytuacja kryzysowa występuje w momencie, gdy przekroczony zostanie stan akceptowalny z tendencją wzrostową (eskalacją) zjawiska. Efektem braku adekwatnych do zaistniałej sytuacji kryzysowej działań jest kryzys będący jej punktem kulminacyjnym (rys. 1).

Kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej, jednak nie musi nastąpić, gdy w toku dobrze przeprowadzonych działań fazy przedkryzysowej uda się zapobiec jego wystąpieniu. Natomiast w wypadku niepodjęcia bądź braku efektywności podjętych czynności kryzys nastąpi, przybierając postać zależnie od rodzaju zagrożenia, np. wojna, upadek. A zatem jak wynika z analizy pojęciowej, sytuacja kryzysowa jest pojęciem szerszym, nadrzędnym w stosunku do kryzysu.

¹ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590, art. 3 pkt 1.



Rysunek 1. Istota sytuacji kryzysowej

Źródło: W. Kitler, *Istota, cele i treści zarządzania kryzysowego*, w: *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, E. Nowak, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007, s. 37.

Determinanty tworzenia się sytuacji kryzysowej są różne, a tym samym różne są sposoby działań realizowanych celem ograniczenia ich rozmiaru czy strat będących ich konsekwencją. Wszystkie jednak przedsięwzięcia wykonywane przez określone podmioty odpowiedzialne za redukcję skutków sytuacji kryzysowych powinny być wykonywane na podstawie obowiązujących przepisów prawa oraz opracowanych wcześniej procedur. Za realizację zadań odpowiada organ kierowania podmiotem, którego czynności wykonywane w tym czasie określone są mianem zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Pojęcie jest terminem bardzo szerokim, skupiającym w sobie zadania związane z ograniczeniem ryzyka pojawienia się kryzysu, dążenia do przejęcia kontroli nad sytuacją kryzysową poprzez zorganizowane działania podległych sił i środków, minimalizacją skutków powstałego kryzysu oraz działań skupionych wokół odtworzenia własnego potencjału zdolnego do reagowania, a także odbudowy pozostałych skutków kryzysu. Zasadne jest zatem wyjaśnienie terminu „zarządzanie w sytuacjach kryzysowych” jako „specjalna forma zarządzania mająca charakter kryzysowy, która wiąże się z kierowaniem posiadanymi zasobami w trudnych warunkach niepewności i napięcia oraz pod presją czasu”². Stanowi to specyficzny proces zarządzania w czasie niebezpieczeństwa, z jakim zmagają się organ kierujący działaniami.

² J. Trocha, *Propedeutyka ochrony ludności w Polsce. Problemy. Możliwości. Perspektywy*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020, s. 150.

Inną definicję przedstawia ustawodawca, wyjaśniając zarządzanie kryzysowe jako „działalność organów administracji publicznej będącą elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej (odbudowy)”³. Jest to systemowe określenie terminu, pomimo iż w żadnym akcie prawnym ani dokumencie strategicznym zarządzanie kryzysowe w ujęciu ustawy nie zostało wprost nazwane systemem. Definicja zawarta w akcie normatywnym spełnia jednak kryteria systemowe, bowiem systemem są złożone obiekty wyróżnione z badanej rzeczywistości będące całością tworzoną przez zbiór elementów i relacji pomiędzy nimi⁴. Wskazuje na to struktura (tab. 1), a także zadania i wzajemne powiązania organów zarządzania kryzysowego uregulowane w Ustawie z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym oraz innych aktach prawnych⁵.

Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, jako proces, ułożone zostało w fazy stanowiące określone ramy działania ułatwiające sprawne funkcjonowanie. Składa się ono z czterech faz: zapobiegania, przygotowania, reagowania i odbudowy (rys. 2).

³ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590, art. 2.

⁴ Patrz: P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1983, s. 27.

⁵ Pozostałe zadania i kompetencje administracji publicznej z zakresu zarządzania kryzysowego określone zostały w następujących aktach prawnych: *Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie*, Dz.U. 2009 nr 31, poz. 206 ze zm.; *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa*, Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1590 ze zm.; *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym*, Dz.U. 2001 nr 142, poz. 1592 ze zm.; *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie gminnym* (Dz.U. 2001 nr 142, poz. 1591 ze zm.); *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 lutego 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad udziału pododdziałów i oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w zapobieganiu skutkom klęski żywiołowej lub ich usuwaniu*, Dz.U. 2003 nr 41, poz. 347; *Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 listopada 2002 r. w sprawie wymagań, jakim powinien odpowiadać plan postępowania na wypadek zagrożenia życia lub zdrowia ludzkiego, mienia oraz środowiska naturalnego*, Dz.U. 2002 nr 194, poz. 1632; *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego*, Dz.U. 2010 nr 83, poz. 540; *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 r. w sprawie Narodowego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej*, Dz.U. 2010 nr 83, poz. 541; *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2010 w sprawie planów ochrony infrastruktury krytycznej*, Dz.U. 2010 nr 83, poz. 542; *Zarządzenie nr 67 Prezesa Rady Ministrów z dnia 15 października 2014 r. w sprawie organizacji i trybu pracy Rządowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego* (M.P. 2014, poz. 926); *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 grudnia 2009 r. w sprawie określenia organów administracji rządowej, które utworzą centra zarządzania kryzysowego oraz sposobu ich funkcjonowania*, Dz.U. 2009 nr 226, poz. 1810; *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 kwietnia 2011 r. w sprawie organizacji i trybu działania Rządowego Centrum Bezpieczeństwa*, Dz.U. 2011 nr 86, poz. 471.

Tabela 1. Struktura systemu zarządzania kryzysowego

| Poziom administracyjny | Organ zarządzania kryzysowego | Organ opiniodawczo-doradczy | Centrum Zarządzania Kryzysowego |
|------------------------|---|---|--|
| Krajowy | Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów | Rządowy Zespół Zarządzania Kryzysowego | Rządowe Centrum Bezpieczeństwa |
| Resortowy | Minister kierujący działem administracji rządowej, Kierownik organu centralnego | Zespół Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego) | Centrum Zarządzania Kryzysowego (ministerstwa, urzędu centralnego) |
| Wojewódzki | Wojewoda | Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego | Wojewódzkie Centrum Zarządzania Kryzysowego |
| Powiatowy | Starosta powiatu | Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego | Powiatowe Centrum Zarządzania Kryzysowego |
| Gminny | Wójt, Burmistrz, Prezydent miasta | Gminny Zespół Zarządzania Kryzysowego | (nie ma obowiązku utworzenia) gminne (miejskie) centra zarządzania kryzysowego |

Źródło: http://rcb.gov.pl/?page_id=489 [dostęp: 14.04.2021].



Rysunek 2. Fazy zarządzania kryzysowego.

Źródło: J. Gołębiwski, *Propedeutyka zarządzania kryzysowego*, Difin, Warszawa 2015, s. 188.

Podczas działań w każdej z faz realizowane są określone czynności. W zależności od sytuacji kryzysowej oraz organu odpowiadającego za działania, szczegółowe zadania przyjmują różne formy. Uogólniając jednak, można je sprowadzić do zadań związanych z:

- w fazie zapobiegania:
 - redukcją wystąpienia sytuacji kryzysowej,
 - eliminacją możliwości zaistnienia kryzysu w sytuacji kryzysowej,
 - ograniczeniem ewentualnych skutków rozwijającej się sytuacji kryzysowej,

- w fazie przygotowania:
 - zgromadzeniem adekwatnych do sytuacji kryzysowej sił i środków,
 - analizą możliwych wariantów rozwoju sytuacji kryzysowej,
 - planowaniem skutecznych działań będących reakcją na sytuację kryzysową, w tym nadchodzący kryzys,
- w fazie reagowania:
 - przejęciem kontroli nad sytuacją kryzysową,
 - powstrzymaniem dalszego rozwoju zagrożeń,
 - pomocą poszkodowanym i ograniczeniu liczby strat,
- w fazie odbudowy:
 - przywróceniem potencjału sił i środków do reagowania na kolejne sytuacje kryzysowe,
 - oszacowaniem strat,
 - naprawą zniszczeń.

Istotą zarządzania w sytuacjach kryzysowych jest dążenie do minimalizacji strat wynikających z powstałej sytuacji kryzysowej poprzez odpowiednie kierowanie posiadanymi siłami i środkami.

Organizacja ćwiczeń

Założeniem zajęć z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie” realizowanych na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania jednostkami organizacyjnymi dla funkcjonariuszy Służby Więziennej w roku akademickim 2020/2021 stanowiło rozwinięcie już posiadanych przez uczestników ćwiczeń, praktycznych umiejętności rozwiązywania problemów przyjmujących postać sytuacji kryzysowych mających istotny wpływ na normalne funkcjonowanie jednostek penitencjarnych. Nieograniczenie zajęć jedynie do przedstawienia teorii zarządzania sprawiło, iż ćwiczenia miały charakter użyteczny.

W toku ćwiczeń przyjęte zostały różne scenariusze zagrożeń, z którymi funkcjonariusze zmagać się mogą najczęściej w trakcie wykonywania swoich obowiązków służbowych w jednostkach penitencjarnych (bójka osadzonych na placu spacerowym, podłożenie ładunku wybuchowego na terenie/w pobliżu zakładu karnego, bunt na terenie jednostki penitencjarnej). Wszystkie scenariusze zagrożeń odnosiły się jednak do katalogu zagrożeń wewnętrznych (najbardziej powszechnych w zakładach karnych), dlatego też istniała potrzeba opracowania scenariusza związanego z niebezpieczeństwem, które z zewnątrz wpływa na pobliską jednostkę penitencjarną.

Dokonując analizy lokalizacji zakładów karnych oraz aresztów śledczych w Polsce, nasuwa się wniosek, iż duża część z nich znajduje się w miejscach generujących dodatkowe rodzaje specyficznych zagrożeń. Przykładem powyższego są jednostki penitencjarne położone w bliskiej odległości od czynnych szlaków kolejowych, m.in. Zakład Karny Herby, Zakład Karny w Gdańsku-Przeróbce, Zakład Karny w Chełmie czy Areszt Śledczy w Warszawie-Grochowie. Usytuowanie w pobliżu kolejowych tras wykorzystywanych przez pociągi

Tabela 2. Liczba wypadków (w tym poważnych wypadków) na liniach kolejowych w latach 2015–2019 w Polsce

| Rodzaje wypadków | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Kolizje | 53 | 59 | 86 | 57 | 57 |
| Wykolejenia | 122 | 110 | 108 | 103 | 105 |
| Wypadki na przejazdach | 210 | 214 | 217 | 221 | 202 |
| Wypadki z udziałem osób i poruszających się pojazdów kolejowych | 247 | 194 | 207 | 224 | 162 |
| Pożar pojazdu kolejowego | 0 | 3 | 1 | 5 | 1 |
| Inne | 8 | 3 | 6 | 3 | 2 |
| Łączna liczba | 640 | 583 | 625 | 613 | 529 |

Źródło: <https://dane.utk.gov.pl/sts/zdarzenia-i-wypadki/zdarzenia-i-wypadki-kol/16897,Zdarzenia-i-wypadki-kolejowe.html#Rodzaje%20wypadk%C3%B3w> [dostęp: 16.04.2021].

pośpieszne, osobowe oraz transportujące towary bądź substancje niebezpieczne sprawia, że potencjalna katastrofa kolejowa w okolicy jednostki penitencjarnej miałaby istotny wpływ na jej funkcjonowanie. Pomimo iż kolej uchodzi za jeden z najbezpieczniejszych środków transportu, należy wziąć po uwagę, że według danych Urzędu Transportu Kolejowego każdego roku dochodzi do ponad 500 wypadków z udziałem pociągów (tab. 2).

Zagrożenia dla jednostek penitencjarnych wynikające z bliskości czynnych szlaków kolejowych należy zatem uznać za realne, tym bardziej że kolizje, wykolejenia oraz pożary pojazdów kolejowych stanowiły niespełna 31% wszystkich wypadków na liniach kolejowych w 2019 r.

Na miejsce sytuacji kryzysowej związanej z poważnym zdarzeniem kolejowym wybrano Chełm, miasto, w którym znajduje się zakład karny typu zamkniętego dla mężczyzn recydywistów penitencjarnych, z oddziałem półotwartym dla mężczyzn i oddziałem typu półotwartego dla recydywistów z niepsychotycznymi zaburzeniami psychicznymi lub upośledzonych umysłowo⁶. Pozostałe dane dotyczące wskazanej jednostki penitencjarnej zawarte w scenariuszu nie były jednak danymi rzeczywistymi, a jedynie fikcyjnymi przygotowanymi na potrzeby realizacji ćwiczeń przez prowadzącego. Scenariusz zakładał katastrofę kolejową, mającą miejsce na wysokości zakładu karnego, powstałą w skutek zderzenia dwóch pociągów jadących w przeciwnym kierunku, błędnie skierowanych na ten sam tor. Zagrożenie dla pobliskiej jednostki penitencjarnej potęgował fakt, iż w zderzeniu uczestniczył pociąg transportujący substancje niebezpieczne.

Ćwiczenia, z uwagi na panującą pandemię Covid-19, realizowane były w formie nauczania zdalnego przy wykorzystaniu platformy Microsoft Teams. Zespoły złożone z 4–5-osobowych grup pracowały w oddzielnych „pokojach”,

⁶ Patrz: <https://www.sw.gov.pl/strona/opis-zaklad-karny-w-chelmie> [dostęp: 16.04.2021].

realizując następujące zadania w związku z opisaną sytuacją kryzysową w scenariuszu:

- 4) określić skład sztabu kryzysowego jednostki penitencjarnej,
- 5) dokonać oceny zaistniałej sytuacji i przeprowadzić szczegółową analizę prawdopodobnego rozwoju wydarzeń w ciągu najbliższych godzin pod względem bezpieczeństwa jednostki penitencjarnej,
- 6) przedstawić zadania realizowane przez służby, straże i inspekcje pełniące wiodące role w akcji ratowniczej na miejscu katastrofy kolejowej,
- 7) przeprowadzić kalkulację w zakresie możliwości wykorzystania oraz użycia sił i środków do zapobieżenia lub ograniczenia skutków zagrożenia dla zdrowia bądź życia osób przebywających na terenie jednostki penitencjarnej oraz podjęcia niezbędnych działań, w tym m.in.:
 - działań podjętych przez Służbę Więzienną bezpośrednio po otrzymaniu informacji o zdarzeniu,
 - określić najbardziej efektywny sposób zabezpieczenia jednostki penitencjarnej, potrzeby osobowe i sprzętowe oraz czas wykonywania zadania,
 - określić potrzeby i możliwości udzielania pomocy poszkodowanym,
 - określić ewentualne inne zagrożenia, które w wyniku powstałej sytuacji kryzysowej mogą zaistnieć na terenie jednostki penitencjarnej oraz wskazać sposoby im zapobiegania,
 - określić możliwe działania w fazie odbudowy,
- 8) przygotować rozwiązania dotyczące ewakuacji zakładu karnego:
 - określić wiodące role podczas ewakuacji oraz podejmowane działania,
 - określić potencjalne miejsca ewakuacji.

Pracę należało wykonać w określonym przez prowadzącego czasie (ok. 90 min), a następnie w trakcie drugiej części zajęć grupy prezentowały sposoby wywiązania się z zadań zawartych w scenariuszu, gdzie wspólnie dokonywano krytycznej oceny przygotowanych prac. Celem zajęć było bowiem dążenie do poszerzenia wiedzy z zakresu funkcjonowania podmiotów ratowniczych, kształtowanie świadomości w zakresie możliwości wystąpienia nadzwyczajnych zagrożeń dla jednostki penitencjarnej i ich skutków, praktyczne wykorzystanie posiadanej wiedzy oraz rozwój umiejętności analitycznych uczestników ćwiczeń.

Scenariusz do ćwiczeń

Efektywne zarządzanie w sytuacjach kryzysowych polega na współpracy i koordynacji służb, straży i inspekcji. Znajomość samych procedur nie będzie wystarczająca bez umiejętności praktycznego wdrożenia ich w życie, dlatego też tak ważne są ćwiczenia w tym zakresie, które chociaż w minimalnym stopniu pozwolą doskonalić kompetencje z tego obszaru. Opisana forma zajęć jest także metodą weryfikacji stopnia przygotowania do działań przy niecodziennych rodzajach niebezpieczeństw dla jednostek penitencjarnych.

Mając na względzie nie tylko wymiar teoretyczny przedmiotu poniżej, opisano scenariusz, który był realizowany przez uczestników zajęć z przedmiotu

„Zarządzanie w kryzysie” na studiach podyplomowych w roku akademickim 2020/2021. Na podstawie niniejszego scenariusza należało wykonać zadania przedstawione w poprzednim podrozdziale. Scenariusz składał się z sytuacji ogólnej oraz szczegółowej prezentującej dokładny rozwój wydarzeń w związku ze zdarzeniem.

Sytuacja ogólna

Po południu, około godziny 14:10, podczas przejazdu pociągu osobowego jadącego z Kijowa do Warszawy ze 150 pasażerami doszło do katastrofy kolejowej. Pociąg osobowy został błędnie skierowany na tor, na którym to najechał na pociąg transportujący materiały łatwopalne. Żaden z maszynistów nie zdążył wyhamować i doszło do zderzenia pociągów, a w konsekwencji eksplozji, w wyniku której nastąpił wyciek niebezpiecznych, łatwopalnych substancji. Po wstępnym rozpoznaniu sytuacji należy stwierdzić, iż wskutek katastrofy jest wielu rannych i zabitych pasażerów. Zakład Karny w Chełmie położony jest w bliskim sąsiedztwie torów kolejowych, a do zdarzenia doszło na wysokości jednostki penitencjarnej. Pożar szybko rozprzestrzenił się w kierunku południowym oraz towarzyszy mu gryzący dym. Istnieje prawdopodobieństwo konieczności ewakuacji osadzonych.

Sytuacja szczegółowa

1 sierpnia o godzinie 14:15 dyżurny Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej w Chełmie otrzymał zgłoszenie o katastrofie kolejowej w pobliżu zakładu karnego (rys. 3). Na miejsce wysłane zostały 2 zastępy Państwowej Straży Pożarnej z Jednostki Ratowniczo-Gaśniczej nr 1 w celu oceny sytuacji i podjęcia działań ratowniczo-gaśniczych. Po przybyciu na miejscu zdarzenia była już Policja. Ponadto natychmiast zdecydowano o zadysponowaniu jeszcze 3 zastępów ochotniczych straży pożarnych należących do Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego z powiatu chełmskiego. Z uwagi na wysoką temperaturę oraz materiały łatwopalne, które były transportowane przez jeden z pociągów, akcja gaśnicza jest szczególnie utrudniona. Po katastrofie, części pociągów wraz z materiałami łatwopalnymi zostały porzucane w promieniu 50 m. Dodatkowym utrudnieniem jest wiatr wiejący z prędkością 4 m/s z kierunku północno-wschodniego, co sprzyja szybkiemu rozprzestrzenianiu się ognia. Pożar objął zarówno oba pociągi, jak i wagony towarowe ustawione na sąsiadującym torze, nieuczestniczące bezpośrednio w katastrofie. Na obszarze zagrożonym znajduje się zakład karny, w którym przebywa około 240 osadzonych⁷, a także dworzec, supermarket, cukiernia oraz muzeum.

⁷ Niniejsza liczba osadzonych została przyjęta na potrzeby ćwiczeń.



Rysunek 3. Miejsce katastrofy kolejowej

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu Google Maps.

Godzina 14:30

Kierujący działaniami ratowniczymi, po zidentyfikowaniu substancji niebezpiecznej (benzyna) transportowanej przez jeden z uczestniczących w katastrofie pociągów oraz z uwagi na gęsty, gryzący dym zgłasza do dyżurnego Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej w Chełmie zapotrzebowanie na wsparcie dodatkowymi siłami, w tym Specjalistycznej Grupy Ratownictwa Chemiczno-Ekologicznego PSP z Zamościa, dostępne zespoły pogotowia ratunkowego oraz dodatkowe patrole policji. Jest wielu rannych, dlatego też wyznaczony zostaje koordynator ratownictwa medycznego Państwowej Straży Pożarnej, który dokonuje wstępnej segregacji poszkodowanych na grupy w zależności od stopnia zagrożenia życia i wymaganej pilności udzielenia pomocy medycznej.

Godzina 14:35

Dyżurny Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej powiadamia dyspozytora Centrum Powiadamiania Ratunkowego o wypadku masowym. Ten z kolei przekazuje natychmiastowo informacje o zdarzeniu do najbliższego szpitalnego oddziału ratunkowego w celu odpowiedniego przygotowania szpitala na masowy napływ osób poszkodowanych.

Godzina 14:45

Dyżurny Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej w Chełmie przekazał do Miejskiego Centrum Zarządzania Kryzysowego w Chełmie informację o katastrofie wraz z prognozą rozprzestrzeniania się pożaru powstałego w skutek zdarzenia (rys. 4).



Rysunek 4. Prognoza rozprzestrzeniania się pożaru

Legenda:

| | |
|-------|-------------------------|
| | Zasięg pożaru po 40 min |
| ----- | Zasięg pożaru po 60 min |
| ———— | Zasięg pożaru po 90 min |

Źródło: Opracowanie własne przy wykorzystaniu Google Maps.

Analiza prognozy rozprzestrzeniania się zagrożenia:

Z prognozy wynika, że pożar rozprzestrzenia się w kierunku zakładu karnego. W ciągu 40 minut ogień może objąć pierwsze budynki. Istnieje również ryzyko, że wiatr będzie przynosił niedopałki, przez co dojdzie do niekontrolowanego rozprzestrzeniania się ognia. Akcją ratowniczo-gaśniczą utrudniają uwolnione do atmosfery szkodliwe substancje dla środowiska oraz ludzi.

Godzina 14:50

Kierujący działaniami ratowniczymi podejmuje decyzję o ewakuacji obiektów w promieniu 1 km od miejsca zdarzenia.

Godzina 14:52

Kierujący działaniami ratowniczymi prosi o wsparcie ze strony funkcjonariuszy policji w zabezpieczeniu dróg lokalnych, aby umożliwić swobodny dojazd zespołom ratownictwa medycznego oraz pojazdom gaśniczym do miejsca zdarzenia. Z uwagi na powagę sytuacji w akcję zaangażowane zostały siły i środki Jednostek Ratowniczo-Gaśniczych nr 1 oraz nr 2 z Chełma, a także ochotnicze straże pożarne z powiatu i spoza powiatu chełmskiego.

Godzina 15:00

Prezydent Chełma zwołał posiedzenie Miejskiego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. Na posiedzeniu ma zostać omówiona bieżąca sytuacja, w tym przebieg

akcji ratowniczo-gaśniczej, oraz inne zagrożenia dla bezpieczeństwa mogące wynikać z powstałej katastrofy.

Zakończenie

Zajęcia z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie” prowadzone na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania jednostkami organizacyjnymi dla funkcjonariuszy Służby Więziennej w roku akademickim 2020/2021 były dużym wyzwaniem. Miały bowiem na celu wyjście naprzeciw potrzebom edukacji z zakresu rozwiązywania praktycznych problemów wynikających z sytuacji kryzysowych dotyczących jednostek penitencjarnych. Należy uznać, iż cel ten został osiągnięty, gdyż wypracowane przez zespoły studentów sposoby postępowania we wskazanej sytuacji kryzysowej charakteryzowały się właściwym podejściem metodycznym.

Jak zauważa autor, w procesie kształcenia z zakresu zarządzania w sytuacjach kryzysowych ćwiczenia oparte na realizacji zadań scenariuszowych stanowią lepszą metodę nauczania niż sama teoria. Wymusza to bowiem na uczestnikach ćwiczeń wykazanie się wiedzą, pomysłowością, zdolnością podejmowania decyzji oraz umiejętnością ich argumentowania. Dlatego też zaprezentowana treść scenariusza może być dalej wykorzystywana w czasie kształcenia w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości, a także w innych instytucjach dydaktycznych.

Ze względu na ograniczenia objętościowe, publikacja nie przedstawia wszystkich aspektów związanych z realizacją zajęć przy wykorzystaniu opisanego scenariusza. Z uwagi na powyższe, niniejsza praca stanowi jedynie wstęp do szerszej dyskusji na temat dalszego rozwoju zajęć dydaktycznych z przedmiotu „Zarządzanie w kryzysie”.

Bibliografia

- Gołębiowski J., *Propedeutyka zarządzania kryzysowego*, Difin, Warszawa 2015.
- Kitler W., *Istota, cele i treści zarządzania kryzysowego*, w: *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych*, E. Nowak, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 1983.
- Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym*, Dz.U. 2007 nr 89, poz. 590.
- Trocha J., *Propedeutyka ochrony ludności w Polsce. Problemy. Możliwości. Perspektywy*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa 2020.

Netografia

- http://rcb.gov.pl/?page_id=489 [dostęp: 14.04.2021].
- <https://dane.utk.gov.pl/sts/zdarzenia-i-wypadki/zdarzenia-i-wypadki-kol/16897,Zdarzenia-i-wypadki-kolejowe.html#Rodzaje%20wypadk%C3%B3w> [dostęp: 16.04.2021].
- <https://www.sw.gov.pl/strona/opis-zaklad-karny-w-chelmie> [dostęp: 16.04.2021].

Mariusz Malinowski
Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0002-3877-8104

„Sednoplan” — refleksyjne podejmowanie interwencji kryzysowych

Motto:

Chcesz rozśmieszyć Pana Boga!?
Opowiedz mu o swoich planach...
Sentencja rabinacka

*Wszystko powinno być tak proste,
jak to tylko możliwe,
ale nie prostsze.*
Albert Einstein

Wprowadzenie

Przedstawione poniżej treści stanowią swoisty przegląd narzędzi mentalnych operatywnego zarządzania działaniem, poprzedzony wieloaspektową interpretacją bogatego znaczeniowo terminu „refleksyjność” jako konstruktu myślowego stanowiącego fundament refleksyjnej praktyki planowania decyzji trafnych, czyli tytułowego „**Sednoplanu**”. „Sednoplan” to również: planistyczne myślenie operatywne nakierowane na działanie, to planowanie trafnych wariantów ryzyka, a także planowanie faktycznie „realioznawcze”. Jego konkretyzacja wymaga odpowiedzi na wiele pytań do samego siebie, przede wszystkim: czego obawiasz się (w pracy) najbardziej i dlaczego? Czego najbardziej obawia się Twój przeciwnik i dlaczego? Skąd bierzesz przekonanie, że jeśli będziesz powtarzać to, co się sprawdziło, to masz zapewnione bezpieczeństwo? Znając realia otoczenia pracowniczego, czy dostrzegasz w nim występowanie „martwych” pól? Co robisz, gdy znane Ci procedury działania w jakimś sensie „rdzewieją” i „wietrzeją”? Co stoi na przeszkodzie, abyś wziął kartkę papieru i w ciągu kwadransa pisał wszystko, czego byś sobie nie życzył w pracy?

Odpowiedzi stanowią podstawę konceptu procedury, umownie nazwanej „Sednoplanem”, stosowanej w odniesieniu do potrzeb identyfikowanych w różnych dziedzinach, także w infrastrukturze penitencjarnej — w odniesieniu do tego rodzaju sytuacji, które należałoby określać jako kryzysowe i wobec których winno się podejmować specjalne — niekiedy unikatowe — interwencje naprawcze. W określonych okolicznościach, metody procedur mentalnych, które składają się na „Sednoplan”, możemy traktować jako swego rodzaju „niebędnik” funkcjonariusza do zastosowania — również w obliczu codziennych zdarzeń wymagających zdecydowanych działań — szerszych niż standardowe, rutynowe podejście — czyli o znamionach skoordynowanych interwencji sytuacyjnych. Metody te należy traktować jako propozycję efektywnego skoordynowania myślenia z działaniem i odwrotnie: działania z myśleniem.

„Sednoplan”



„Trafność Celowego Działania”

Rola refleksyjności w kształtowaniu kondycji intelektualnej

Refleksyjność bywa traktowana jako mieszanina aktywności umysłowych człowieka i jest różnie omawiana w różnych naukach — filozofii, socjologii, teologii, psychologii czy pedagogice. Najogólniej można ją potraktować jako ogólną cechę człowieczeństwa, która prowadzi do **samoświadomości i podmiotowości**.

Słownikowo¹ *refleksyjność* bywa definiowana następująco: skłonność do zastanawiania się, rozważania, analizowania również jako zdolność do analizowania uzyskiwanych doświadczeń oraz włączania nowych danych, informacji, wiedzy do posiadanych struktur poznawczych i tworzenia nowych powiązań wiedzy z działaniem.

¹ *Refleksyjność*, w: *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981, s. 32. Filozofia refleksyjna tłumaczy ten termin: „rozumienie samego siebie jako podmiotu operacji wolicjonalnych, oceniających etc. Refleksja jest owym aktem powracania do siebie, dzięki której podmiot pochwytyje w umysłowej jasności i moralnej odpowiedzialności zasadę jednoczącą operacji, rozpraszając się wśród nich i zapominając jako podmiot”, P. Ricoeur, *O interpretacji*, w: *Teorie literatury XX wieku. Podręcznik*, red. A. Burzyńska, J.P. Markowski, Kraków 2006, s. 205.

W szerokich — bardzo pojemnych ujęciach refleksyjność to wszelka aktywność intelektualna szczególnie poznawcza, a także związana z nią aktywność motywacyjno-emocjonalna uwzględniająca pragnienia, cele, intencje².

Należy zauważyć, że refleksyjność jako specyficzny zestaw procesów mentalnych wyróżnia się docieklivością i polega między innymi na rozpatrywaniu spraw w świetle ich uwarunkowań i konsekwencji.

Refleksyjność można przeciwstawić bezrefleksyjności, co pozwala zobaczyć, jakie są plusey i minusy jednego i drugiego podejścia w technikach pracy umysłowej jako swego rodzaju praktycznej umiejętności. I tak refleksyjność to stan, w którym ludzie aktywnie dokonują rozróżnień oraz tworzą nowe kategorie, wychodzą poza zastane struktury znaczeniowe, otwierają się na nowe informacje, zdają sobie sprawę z wielości perspektyw patrzenia na daną sytuację i z możliwości ich zmiany³. Przejawia się to podejście elastycznością poznawczą, w dostrzeganiu różnych aspektów zjawisk i odmiennych sposobów ich rozumienia, oraz w spostrzeganiu w nowy sposób znanych rzeczy. Refleksyjność jest wrażliwością na kontekst i jest stanem umożliwiającym szybkie reagowanie w przemyślany, zróżnicowany sposób oraz odpowiednio do nowych unikatowych sytuacji.

Z kolei bezrefleksyjność będzie się odnosiła do znikomego uświadamiania sobie przeżywanych doświadczeń oraz wszelkich procesów przyjmowania informacji, jak też ich znaczenia oraz alternatywnych kontekstów i ich interpretacji. Takie niedostrzeganie zmian skutkuje niemożnością przemyślenia na nowo i radzenia sobie z nowymi doświadczeniami i nowymi informacjami. Można stwierdzić, że jest to trzymanie się jednego kontekstu zastanych kategorii i rozróżnień, poruszanie się tylko na jednym poziomie analizy danego zjawiska, patrzenie tylko z jednego punktu widzenia, trzymanie się zastanych lub utrwalonych znaczeń i interpretacji, niezależnie od zmiany kontekstu i tego, że przyjęte znaczenie ogranicza możliwości, obniża efektywność działania i poziom wykonania.

W powszechnej opinii przyjmuje się najczęściej, że myśliciel to ktoś, kto nie skalał się działaniem praktycznym. A człowiek czynu to ktoś, kto nie traci czasu na jałowe rozmyślanie⁴. Myślenie teoretyczne pełne jest wymijających odpowiedzi i stwierdzeń typu „ale z tej strony”, „ale z drugiej strony”, co czyni ich przydatność w praktycznym działaniu niemal zerową. Pokutuje przekonanie, że myślenie jest czynnością „akademicką”. Z drugiej strony ludzie czynu są często postrzegani jako ci, którzy zdają się działać bez głębszego namysłu, opierając swoje działania na przekonaniu, że wystarczą im osobiste, dotychczasowe doświadczenia i sprawdzone style rutynowego działania.

² D. Słaba, *Wokół zagadnień refleksyjności w rozwoju człowieka dorosłego*, „Chowanna” 2014, 2(43), s. 322.

³ J. Maciuszek, *Wpływ społeczny a procesy automatyczne i bezrefleksyjność*, w: *Wokół wpływu społecznego*, red. D. Doliński, J. Maciuszek, R. Polczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 17.

⁴ *Kurs myślenia*, Wydawnictwo JK, Łódź 2007.

Obie te perspektywy zdają się grzeszyć stereotypami, które należałoby już dziś zdecydowanie zdystansować. Oczywiście, istnieje akademicki intelektualizm i erudycjonizm, polegający głównie na powtarzaniu tego, co powiedzieli inni na temat jeszcze innych, co ma swoją wartość, ale jest tylko częstką sztuki myślenia. Istnieje przecież również myślenie praktyczne, szerokie, „krzepkie”, nakierowane na działania praktyczne i ono nie powinno być uważane za jakies myślenie drugiej kategorii. Tu dochodzę do propozycji postrzegania myślenia i działania w sposób integralny. Łączę tutaj dwa modele podejścia — nowoczesnego podejścia — pragnącego na nowo skonceptualizować ścisły i nierozłączny związek myślenia z działaniem oraz teorii z praktyką. To nie są strefy sobie przeciwne, ale w pełni zintegrowane, nie ma bowiem teorii bez praktyki i praktyki bez teorii (jeżeli jest, to zdaje się być niepraktyczna).

Powyższe rozważania łączą w sobie dwa modele — mianowicie — koncept Donalda Schöna dotyczący refleksyjnej praktyki oraz pogląd Edwarda de Bono, który mówi o myśleniu operatywnym, czyli skutkującym umiejętnością skutecznego działania⁵.

Patrząc na zjawisko „refleksyjnej praktyki” z edukacyjnego punktu widzenia — jest ono interesującym narzędziem metodycznym wykorzystywanym w szkoleniach dorosłych, w których kładzie się znaczący nacisk na zdobywanie kompetencji ustawicznego samokształcenia i samodoskonalenia służącego ulepszeniu codziennej praktyki zawodowej. Tu właśnie w nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności służących efektywnemu działaniu można polecić i zastosować propozycje Schön promującego pragmatyczne zastosowanie technik związanych z „refleksją-nad-działaniem” i „refleksję-w-działaniu” kształtujące postawę i mentalność zawodową w modelu „Refleksyjnego Praktyka”⁶. O ile spontaniczna refleksja jest czymś naturalnym — ludzie na co dzień zwykli rozmyślać nad swoim działaniem, aby ewentualnie zmieniać sposoby swojego postępowania, o tyle „refleksyjna praktyka” jest już sformalizowanym procesem krytycznego namysłu łączącego posiadaną wiedzę z podejmowanym działaniem. Praktyka postępowania w tym modelu stara się realizować nowe rozwiązania spraw, kreujące ulepszone zachowania w sytuacjach ogólnozyciowych i zawodowych.

Metodyka „refleksji-nad-działaniem” koncentruje naszą uwagę na badaniach przeżytych (przeszłych) doświadczeń. Dążymy i staramy się ustalić, które ze zrealizowanych aktywności były na tyle efektywne i trafne, że mogą być użyteczne w przyszłości. Zaś metodyka „refleksji-w-działaniu” skupia naszą uwagę na myśleniu decyzyjnym w momencie, gdy musimy już pokierować tym, co robimy⁷.

⁵ D.A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1983.

⁶ B.D. Gołębiak (red.), *Uczenie metodą projektów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002, s. 16.

⁷ D.A. Schön, *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*, Jossey-Bass, San Francisco 1987.

Refleksyjne omawianie (deliberacja) i konsultowanie myślenia decyzyjnego organizującego wykonanie podejmowanych działań staje się sposobem pracy ustawicznie regulującym szacowanie możliwie najlepszych, ciągle w swej naturze aktualnych sposobów skutecznego działania. Refleksyjna praktyka staje się sprawnością użytecznego sposobu myślenia o praktyce efektywnego rozwiązywania problemów — zwłaszcza tych nowych, nieprzewidywalnych dla istniejących standardów i procedur przyjętego postępowania. Postawa związana z akceptacją refleksyjności jako środka działań praktycznych jest w każdym przypadku otwarta na podejmowanie działania w sytuacjach pojawiania się wszelkich anomalii i sytuacji kryzysowych. Dlaczego? — bowiem u jej podstawy leży „metafizyczne” przekonanie teorio-poznawcze mówiące o tym, że otaczająca nas rzeczywistość jest zawsze bogatsza niż nasza nawet najpełniejsza wiedza o niej, w tym nasze przekonania i wszelkie wystandardyzowane procedury organizacyjne. Jak się wydaje, także infrastruktura penitencjarna nie jest raz na zawsze opisaną „rzeczywistością” tworu cywilizacyjnego i wymaga nieustannie kreowania nowej koncepcji wiedzy o niej, bowiem jest ona również niestabilną strukturą pewnego rodzaju faktów i teorii oraz procedur ją opisujących. Jest ona: „żywą”, „elastyczną” oraz „dynamiczną”, a także procesualną i eksperymentalną strefą kulturowej rzeczywistości społecznej. Zastana „wiedza” o infrastrukturze systemu penitencjarnego obejmuje zarówno wiele dwuznaczności, niespójności i przeciwieństw, jak i zespołów empirycznie obserwowanych faktów i emocji. Interesujące jest więc to, aby praktyka kształcenia i doskonalenia funkcjonariuszy Służby Więziennej weszła w czynny proces zdobywania i nabywania tego rodzaju refleksyjnej i praktycznej w swym nowym wyrazie — wiedzy, która służyłaby biegłemu wykonawstwu, wiedzy, której skutkiem jak i przejawem jest fenomen „inteligentnego działania”⁸.

Model „refleksji-w-działaniu” dotyczy szczegółów procesu, gdy w sytuacji nowej (do tej pory nieznannej pod kątem wykonawstwa) zatrzymujemy się i na gorąco zastanawiamy się nad naturą tej sytuacji problemowej — niemalże jednocześnie podejmując jakiegoś rodzaju działania. Kiedy w trakcie akcji mamy do czynienia z nowymi, nieznanymi do końca problemami, to i tak tworzymy ad hoc procedury jego rozwiązania — jest to swoiste działanie określane najczęściej jako „metoda prób i błędów”. Podejmowane drogi poszukiwania rozwiązań są próbami — nie jest to jednak działanie na „chybił trafił”, bowiem działa tu nasza „krytyczna refleksja” — refleksja, która wobec każdej próby tworzy wyniki będące podstawą dla następnych prób działania. Jest to świadomy model dociekań złożony z sekwencji „momentów” namysłu w procesie „refleksji-w-działaniu”.

Swoiście „refleksja-w-działaniu” bywa często pierwszym zaczątkiem kwestionowania dotychczas posiadanej i używanej wiedzy o działaniu ze wszystkimi zawartymi w niej założeniami, procedurami i regułami. Refleksja jest tym momentem dla „mentalnej sytuacji problemowej” — momentem, w którym zachodzi „krytyczne kwestionowanie” dotychczasowej posiadanej wiedzy

⁸ *Naucz się myśleć kreatywnie*, Wydawnictwo Prima, Warszawa 1998.

proceduralnej, co często może doprowadzić i doprowadza do rekonstrukcji dotychczasowych poglądów na sprawę postaw zawodowych i w ogóle sposobów rozumienia rzeczy⁹.

To co odróżnia „refleksję-w-działaniu” od innych możliwych rodzajów refleksji, to przede wszystkim istotny fakt zaistnienia w jej perspektywie przejawu aktywności mentalnej mającej podstawowe znaczenie dla wykonania działania. Zreflektowane rozwiązanie problemu staje się od razu akceptowanym rodzajem rzeczowego wykonania podejmowanych zadań. Wykwalifikowany praktyk — zdaniem Schön — potrafi umiejętnie połączyć w jedną całość „refleksję-w-działaniu” ze sprawnym wykonawstwem¹⁰.

Przy tej okazji Schön zauważa i wskazuje na subtelny, ale znaczący fakt, mianowicie że sama zdolność bycia sprawnym „Refleksyjnym Praktykiem” nie musi być wcale powiązana z umiejętnością opowiadania (sprawozdawczego) o tym — „jak On to robi”, bowiem często bywa rodzajem tzw. milczącej wiedzy praktyka¹¹. To zwykle nie jest akceptowane przez empirycznych, techniczno-racjonalnie nastawionych badaczy, którzy chcieliby, aby wszystko dawało się poddać retrospektywnej i analitycznej formie sprawozdawczości. Oczywiście byłoby dobrze, aby reflektujący praktyk w swojej „refleksji-nad-działaniem” był w stanie w dokładniejszy lub choćby przybliżony sposób opisać i opowiedzieć proces dochodzenia do trafnych rozwiązań, jakie poczynił, rozwiązując dane zagadnienie.

Natomiast Edward de Bono wprost stwierdza, że w naszych działaniach doskonalenia zawodowego panuje przekonanie, że należy zgromadzić niezbędne informacje, a działanie stanie się proste¹². Tak nie jest. Potrzebna jest umiejętność działania — owa **operatywność**, która jest równie ważna jak wiedza pogładowa. Istnieje perspektywa refleksyjnej praktyki, operatywnego działania — ma ona swoje procedury myślowe i działaniowe, które stanowią zestawy mentalnych narzędzi refleksji nad działaniem również refleksji planistycznej, która wymaga odrębnego omówienia.

Dążenie do profesjonalizmu zawodowego w modelu stawiania się „Refleksyjnym Praktykiem”, tak jak to pojmował Schön, winno polegać na takim interpretowaniu danej sytuacji — poprzez sięganie myślą do przeżytych wcześniej doświadczeń, oraz posiadanej obecnie wiedzy formalnej, aby to umożliwiło doskonalenie dalszej praktyki zawodowej. Ten namysł nad działaniem ma swoje etapy konstruowania i rekonstruowania dotychczasowych osobistych umiejętności i wiedzy na rzecz kreowania kolejnych nowych — wykonalnych

⁹ Na podst. W. Starnawski, *Refleksja w codzienności — perspektywa pedagogii osoby*, w: *Codzienność jako wyzwanie edukacyjne*, t. 2: *Refleksyjność w codzienności edukacyjnej*, red. I. Paszenda, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017, s.74–86.

¹⁰ B.D. Gołębiak, *Uczenie metodq...*, dz. cyt.

¹¹ B.D. Gołębiak, *Nauczanie i uczenie się w klasie*, w: *Pedagogika — podręcznik akademicki*, t. 2, red. Z. Kwiecieński, B. Śliwerski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 201.

¹² E. de Bono, *Umysł kreatywny*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 12.

i praktykowanych „osobistych teorii” praktycznego działania. Tak ujmowana profesjonalna praktyka na nowo zreflektowana — przemyślana i zracjonalizowana, pozwala swoiście „stanąć z boku” — wyjść poza zastane ramy, wzorce, procedury, aby w istniejących „przepisach” stanów rzeczy dostrzegać świeżym okiem inne ewentualne nowe konteksty, zauważać cechy rodzące świeże, odkrywcze inspiracje do działania¹³.

„Refleksyjny Praktyk” w każdej z realizowanych form profesji zawodowych stara się łączyć wiedzę teoretyczną o dużym probierzu wykonalności praktycznej z ustawicznym refleksyjnym treningiem mistrzostwa zawodowego. „Refleksyjny Praktyk” dąży ustawicznie do osiągnięcia stanu — „biegłości”, „zorientowania praktycznego”, „znania się na rzeczy” w określonych dziedzinach zawodowego profesjonalizmu.

Schön utrzymuje, że efektywni praktycy potrafią ujawnić i określić całe sekwencje procesów, prawidłowości i procedur, które miały miejsce, wystąpiły w ich działaniu oraz potrafią nazwać wartości, przekonania i „osobiste teorie”, którymi się kierowali. Podkreśla przy tym, że są to jedynie pewne próby wyjaśnienia, pewne konstrukcje językowe tłumaczące coś, co w istocie należałoby nazwać ich osobistą „spontanyczną formą inteligencji”. Wszelkie przedstawiane opisy zwykle sięgają w swym podstawowym charakterze do statycznych kategorii ujmujących: fakty, procedury, prawa — podczas gdy owa unikatowa „wiedza-w-działaniu” jest zawsze strukturą dynamiczną¹⁴.

Najczęściej konieczność podjęcia świadomej refleksji dotyczącej podjęcia zdecydowanego działania pojawia się zwykle w reakcji na wstrząs, jaki powoduje zaistniała anomalia w sytuacjach, w których zwykle kierowaliśmy się ustalonymi z góry rutynowymi działaniami. Nowe elementy sytuacyjne i postawiony wobec nich doświadczony praktyk — chce czy nie chce, musi je przemyśleć, zreflektować na nowo, aby podjąć stosowne działania o możliwie jak najbardziej trafnych wariantach unikających ryzyka — błędnych czy właśnie nietrafionych wykonań. Postawiony wobec takiej konieczności „Refleksyjny Praktyk” zatrzymuje się na chwilę w samym środku działania i zastanawia się, co robić dalej. Również może nie przerywając działania — „myśleć w biegu”, zastanawiać się na „gorąco”, co robić i próbuje możliwie trafnie modyfikować swoje postępowanie. W pierwszym przypadku jest to owa „refleksja-nad-działaniem”, w drugim „refleksja-w-działaniu”. Największym novum zaproponowanym przez Schöna jest owa myślowa „biegłość” symultanicznie ujmująca myślenie, jak działać i samo już przemyślane działanie w jeden proces realizacyjny. Podejmowane czynności złożone z sekwencji testowania oraz poszukiwania rozwiązań są już w pełni dynamicznym procesem, w którym zachodzi restrukturyzacja dotychczasowych strategii i wyłania się nowe rozumienie koniecznego trafnego działania. Schön nazywa ten proces „ponownym obramowaniem problemów”¹⁵. Twierdzi,

¹³ B.D. Gołębiak, *Nauczanie i uczenie się...*, s. 200.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże, s. 202.

że sprawny praktyk mistrz w swojej profesji jest w stanie zmodyfikować swoje działanie już po upływie kilku sekund od momentu wyboru określonego wariantu rozwiązania sprawy i całkowicie zintegrować refleksję z działaniem.

Proces ponownego „obramowania sytuacji” oznacza dla profesjonalistów takie skoncentrowanie uwagi myślowej pozwalające na „słuchanie i oglądanie” w nowy, odmienny sposób, w którym dokonywana obserwacja sytuacji ma charakter bardziej interpretacyjny niż analityczny.

Tworzenie scenariuszy planistycznych podstawą procedury zwanej „Sednoplanem”.

Praktyką w tym przedsięwzięciu powinno być realistyczne branie pod uwagę możliwie najszerszego kontekstu sytuacji oraz elastyczności i plastyczności kreowanych planów. **Planowanie** to, najprościej ujmując, ukierunkowany celowo opis zamierzeń, ustalający tok postępowania, dobierający środki i porządkujący kolejność działań¹⁶. Jedną ze strategii kreowania trafnych i efektywnych planów działania jest poddawanie ich serii punktów diagnostycznych, takich jak:

- 1) punkty wprowadzające ewentualne możliwe zmiany w realizowanym planie (ocena zmiennych okoliczności winna być brana pod uwagę jako podstawa do szybkiej zmiany elementów dotychczasowego planu),
- 2) punkty kontrolne (nieustannie należy kontrolować przebieg założonego planu),
- 3) punkty realizacyjne (zachęcają do etapowej oceny wszelkich postępów lub ich braku),
- 4) punkty awaryjne (służą do określenia ewentualnej konieczności przerwania realizowanego planu i podjęcie zdecydowanych działań do modernizacji lub ponownego kreowania planu działań).

Tworzenie scenariuszy planistycznych w swego rodzaju szablonie powinno zawierać pewne stałe elementy. Proponuje się tu przyjęcie 6 czynników trafnego scenariusza planistycznego:

- 1) **przestrzeń**, strefa, teren działania, jaki plan musi uwzględnić,
- 2) **kapitał** ludzki, jakim dysponuje planista,
- 3) **ryzyka**, jakie zakłada każdy ruch planistyczny,
- 4) **przeszkody**, jakie musi uwzględnić plan działania,
- 5) **zasoby**, jakie może uwzględnić planista,
- 6) **prognozy**, przewidywania przyszłości, na jakie może sobie pozwolić planista.

Przed przystąpieniem do planowania działań interwencyjnych warto odpowiedzieć sobie na kilka zasadniczych pytań:

¹⁶ T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 162.

Tabela zasadniczych pytań

| | |
|----|--|
| 1 | Czego będzie dotyczyć interwencja? |
| 2 | Po co należy zastosować interwencję? Jakie są nasze cele interwencji? |
| 3 | Na kiedy mamy przygotować plan? |
| 4 | W jakim czasie, czyli jak dużo czasu mamy na planowanie? |
| 5 | Gdzie zamierzamy planować? |
| 6 | W jakich warunkach będziemy planować? |
| 7 | Jakimi sposobami pragniemy opracować plan? |
| 8 | Czy potrafimy wziąć odpowiedzialność za samodzielne planowanie? |
| 9 | Czy będziemy planować z innymi? |
| 10 | Co sprzyja realizacji planowania, jakie zastosujemy wzmocnienia motywacji? |
| 11 | Co utrudnia i ogranicza planowanie? |

Źródło: opracowanie własne

Takich bądź podobnych pytań może być więcej.

Odpowiadając sobie na powyższe pytania, tworzymy zwykle spis rzeczy wiążący się z cechami dobrego planu.

A jaki winien być **dobry plan**:

- celowy,
- wykonalny,
- zgodny wewnętrznie,
- operatywny,
- plastyczny,
- względnie szczegółowy,
- długodystansowy (lub krótkodystansowy),
- terminowy,
- całościowy,
- racjonalny,
- intelektualnie ekonomiczny.

Forma planu może być różnorodna. Większość osób wypracowuje ją sobie indywidualnie. Warto planować nie tylko w myślach, szkicując zapis jedynie w umyśle. Lepiej sporządzić pisemny szkic, terminarz na papierze, by był zapisany, jak to się zwykło mówić, czarno na białym.

„Wyobraź sobie, że...

— Teraz Decydujesz TY!”

„W planowaniu i reagowaniu obieramy trafne warianty ryzyka...”

„**Sednoplan**” kreuje zestawy sprawności planistycznych służące budowaniu postawy zawodowej funkcjonariusza służby więziennej pojmanego jako „**Refleksyjnego Praktyka**”.

Proponowana metodyka procedury „**Sednoplan**” koncentruje się na modelowaniu sprawności i umiejętności świadomie planowanego zachowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa placówek penitencjarnych.

W prezentowanym materiale proponuje się pakiet narzędzi mentalnych, służących operatywnemu myśleniu kształtującemu efektywne działania interwencyjne. Proponujemy swoisty „poligon mentalny” umożliwiający trening „inteligencji planistycznej” służącej dokonywaniu trafnych wyborów i decyzji w rozwiązywaniu problemów kryzysowych.

I. Narzędzia planistycznych okoliczności:

- 1) KTO
- 2) CO
- 3) KIEDY
- 4) GDZIE
- 5) JAK
- 6) DLACZEGO

W poniższym materiale informacyjnym nie interpretujemy powyższego zestawu narzędzi uwagi poznawczej — przyjmujemy bowiem, że są one stosunkowo standardowym repertuarem znanym i kojarzonym niemalże przez wszystkich.

II. Narzędzia rozwagi planistycznej:

- 1) Rozważ Wszystkie Czynniki („**RWC**”)
- 2) Inne Punkty Widzenia („**IPW**”)
- 3) Zalety Wady Interesujące (**ZWI**)

III. Narzędzia postrzegania planistycznego:

- 1) **Biały** Widok Sytuacji
- 2) **Czarny** Widok Sytuacji
- 3) **Czerwony** Widok Sytuacji
- 4) **Żółty** Widok Sytuacji
- 5) **Zielony** Widok Sytuacji
- 6) **Niebieski** Widok Sytuacji

IV. Narzędzie planowego działania „CIMDO”:

- C** — CEL
- I** — Informacja
- M** — Możliwości
- D** — Decyzja
- O** — Operacja

Pragnąc doskonalić swoją inteligencję planistyczną, należy poprzez systematyczny trening skutecznie przechodzić od świadomie obmyślanego planu działania do sprawnego wdrażania i realizacji działania wcześniej przemyślanego w procedurze „Sednoplanu”. Umiejętność operatywnego myślenia planistycznego powoduje, że nie tylko twórczo i efektywnie oraz energicznie planujemy, ale dzięki niemu to, co przemyśleliśmy i zawarliśmy w „Sednoplanie, potrafimy skutecznie wykonać, wdrożyć, zrealizować. Powinno się przy tym wykonać trzy kroki operatywnego myślenia planistycznego:

- 1) **koncentracja uwagi** w nurcie myślenia planistycznego,
- 2) **ukierunkowywanie uwagi** w procesie tworzenia planu,
- 3) **sterowanie uwagą** w konstruowaniu „Sednoplanu”.

Należy starać się stworzyć pewne sprzyjające warunki pracy umysłowej, które można by streścić w pięciu elementarnych aspektach:

- 1) musimy chcieć sprawnie myśleć planistycznie,
- 1) musimy skupić się w danej sytuacji na myśleniu planistycznym,
- 2) musimy mieć pewną pulę czasu na myślenie planistyczne,
- 3) musimy mieć do dyspozycji kilka technik myślenia planistycznego,
- 4) musimy ćwiczyć swoje planistyczne myślenie.

Myślenie planistyczne, gdy nie jest skalibrowane, czyli nakierowane na cele poznawcze, jest jedynie „błądzeniem myślami”. Uwzględnia potrzebę przemyślanego działania w oparciu o faktyczną pracę umysłową.

Konsekwencją koncentracji uwagi poznawczo-planistycznej winno stać się skierowanie uwagi na poszczególne elementy obrazu sytuacji, jaka pojawia nam się w wyniku rozglądania się po okolicznościach i uwarunkowaniach. Myślenie, jak każda czynność, winno być prowadzone w sposób pozwalający dotrzeć do celu. Jeżeli nie potrafimy sterować i nie posiadamy „myślowego prawa jazdy”¹, to nasze myślenie w każdej chwili może znaleźć się na przydrożnym drzewie. Sterowanie uwagi myślowej jest umiejętnością, którą należy nabyć w wyniku nabywania wiedzy i ćwiczenia umiejętności.

Spektrum narzędzi koncentracji uwagi planistycznej i ogólnej uważności myślowej

Praktykowanie uważności myślowej wspiera jasność umysłu, daje możliwość panowania nad emocjami, wzmacnia koncentrację uwagi, ułatwia zapamiętywanie nowych informacji, sprzyja czujności itp. W sposób szczególny warto zwrócić uwagę na następujące narzędzia:

1) Narzędzia rozwagi planistycznej:

- **Narzędzie „RWC”** — bardzo proste i podstawowe. Proponuje, aby możliwie zawsze „Rozważać Wszystkie Czynniki” — jest w tym zestawie szczególnie efektywnym narzędziem rozważnego planowania. Można je nazwać sposobem na skonkretyzowanie ogólnej intuicji i spojrzenia na sprawę w szerokim kontekście. „Posłużyć się RWC” oznacza, że chcemy wziąć pod uwagę wszystkie uwarunkowania, okoliczności jakiejś sytuacji, jakiegoś problemu,

zadania, dylematu, treści do wyuczenia. Nie próbujemy oceniać znaczenia poszczególnych czynników, dążymy jedynie do sporządzenia jak najpełniejszej ich listy. Im bardziej formalnie i z premedytacją używamy tego narzędzia, tym skuteczniej ono działa. Przesłanie poznawcze „RWC” polega więc na rozbudowaniu listy czynników, opierając się na wnikliwej ich identyfikacji. Jest oczywiście różnica między czynnikami ważnymi i mniej ważnymi, ale w tym przypadku główny nacisk kładziemy na samo ich wyszukiwanie¹⁷.

- **Narzędzie „IPW”** — „Inne Punkty Widzenia” — wskazuje na to, aby postarać się zobaczyć sprawy z punktu widzenia drugiej strony. Jest jednak często jedynie deklaratywnym postulatem poznawczym, który faktycznie w praktyce bywa przez większość ignorowany. Ludzie bowiem deklarują, że patrzą na sprawy z różnych punktów widzenia; faktycznie czynią to jednak z określonego punktu — swojego punktu widzenia. Używanie „IPW” pomaga postawić się w sytuacji innych ludzi, znaleźć się w „ich skórce”, zobaczyć sytuację czy problem „ich oczyma”. Jest to procedura dwufazowa. Po pierwsze, trzeba określić, kogo dotyczy konkretna sytuacja, sporządzić listę ludzi (czy grup), których interesy (czy racje) wchodzi tu w grę. Druga faza to próba oglądu sytuacji oczami innych ludzi. Posługując się „IPW”, rozważamy, co ludzie naprawdę myślą w danym momencie, a nie — co powinni myśleć! W „IPW” ważne jest uznanie subiektywizmu racji. „IPW” jest „mieszanką” zawierającą zarówno rzeczywiste poglądy zainteresowanych ludzi i grup, jak i nasze wyobrażenie o ich racjach, stanowiskach czy interesach¹⁸.
- **Narzędzie — „Zalety, Wady i to, co Interesujące”, czyli Metodyka Koncentracji Uwagi Poznawczej — „ZWI”**. Jest sposobem *ukierunkowywania uwagi* skoncentrowanej kolejno na trzech obszarach: najpierw na plusach, potem na minusach, a następnie na tym, co jest interesujące w tym, czego się uczymy. Posługując się owym narzędziem, rozmyślnie i konsekwentnie, kierujemy naszą uwagę najpierw na zalety (i tylko na zalety), potem na wady, a na koniec na elementy wzbudzające zainteresowanie, bez względu na ich wartość dodatnią czy ujemną. „ZWI” jest narzędziem rozszerzającym pole poznawczej percepcji, poprawiającym rozeznanie w problemie czy sytuacji. Trzeba aktywnie patrzeć najpierw w jednym, potem w drugim, a następnie w trzecim kierunku, co pozwala uzyskać pełny skoncentrowany obraz sytuacji, problemu, zagadnienia. Stosowanie „ZWI” jest przydatne wszędzie tam, gdzie dominują opinie i reakcje oparte na uprzedzeniach i zastałych przekonaniach, nie zawsze słusznych. Daje ono możliwość tworzenia kreatywnych interpretacji. Dzięki kategorii „Interesujące” mamy możliwość dostrzec sprawy i rozwiązania, które nas zaciekawiają, jak również zauważania punktów rzeczywistości, z których coś nowego może wyniknąć¹⁹.

¹⁷ M. Malinowski, *Patriotyzm refleksyjny na co dzień*, Wydawnictwo ORE, Warszawa, s. 21.

¹⁸ Tamże, s. 22.

¹⁹ Tamże, s. 20.

- **Metodyka Koncentracji Uwagi Poznawczej — „PMI”**. P — to zwrócenie uwagi poznawczej w kierunku plusów. M — to wyszukiwanie poznawcze minusów. I — to ukierunkowanie uwagi poznawczej na cechach interesujących.

2) Narzędzia aspektowego postrzegania.

„Sednoplan” zakłada rozwijanie własnej, barwnej Inteligencji Planistycznej. W sytuacjach, w których problemy mają postać dylematów, gdy musimy dokonać serii przemyśleń i w konsekwencji rozstrzygnąć problem oraz dokonać wyboru i w konsekwencji podjąć decyzje — zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych — pojawia się często „gonitwa myśli” naturalnie utrudniająca oczekiwany styl efektywnego przemyślenia sprawy, umożliwiającą sprawne, świadomie zaplanowane działanie. Ponieważ trudno jest w jednej chwili robić kilka rzeczy równocześnie — łatwo o zamęt i zamieszanie, ponieważ próbujemy robić zbyt wiele operacji umysłowych równocześnie. Zapoznajemy się z zagadnieniami i zarazem staramy się sformułować ich doraźne rozwiązanie, przy tym wkradają się w to nasze emocje, równocześnie próbujemy wpaść na pomysł rozwiązania i natychmiast ocenić szansę jego realizacji. Dlatego warto poznać **styl koncentracji uwagi poznawczej** — przy pomocy metody barwnego postrzegania sytuacji skupiamy się na jednym tylko rodzaju myślenia właściwego dla danego koloru — co od razu sugeruje jeden styl obmyślenia planu działania naraz! Patrząc od strony szybkiego uczenia się efektywnego stylu planowania — zapamiętanie funkcji danego koloru postrzegania jest stosunkowo łatwe.

Barwne aspekty widzenia są swoistymi narzędziami sterowania uwagą poznawczą i myślową, co ma służyć sugerowaniu stylu formułowanych planów w trakcie ich tworzenia. Pozwalają one skierować nasze myślenie na konkretne aspekty zagadnienia i używać określonego typu myślenia potrzebnego w danej chwili do działań decyzyjno-planistycznych.

W praktyce postępowania można korzystać z danej barwy, określając w ten sposób dla siebie samego oraz innych, którzy ewentualnie z nami współpracują ów właściwy dla niej styl procesów planistycznych, jaki pragniemy obrać dla danej sytuacji.

- **Białe Postrzeganie Sytuacji** — to rozpoznawanie i gromadzenie informacji. Zastosowanie barwy białej ma się nam kojarzyć z papierem czy wydrukiem komputerowym. Papier jest neutralny, gromadzi i przekazuje informacje.
- **Czerwone Postrzeganie Sytuacji** — to widzenie intuicyjne jako w pełni uzasadnione źródło danych do dyskusji. Barwa czerwona jest jak płomień. Czerwony kolor związany jest kulturowo z uczuciami, emocjami i intuicją.
- **Czarne Postrzeganie Sytuacji** — to metodyczna ostrożność w obserwowaniu sytuacji i zdarzeń. Skojarzenie podstawowe to czarny strój noszony przez sędziego. Sędzia osądza sprawę z surowością, odrzucając wszelki nonsens.
- **Żółte Postrzeganie Sytuacji** — to dostrzeżenie korzyści i wprowadzanie ich jako postulatu do dyskusji. Żółty to promienie słońca i optymizm.

- **Zielone Postrzeżenie Sytuacji** — to wymyślanie nowości stanowiących o walorach innowacyjności prowadzonego procesu planistycznego. Zieleń to przyroda, wzrost, młode pędy, energia. Tworzenie nowych pomysłów.
- **Niebieskie Postrzeżenie Sytuacji** — to pilotowanie stylu prowadzonego planowania. Niebieski to kolor nieba. Chłodne z góry przyglądanie się procesowi myślenia planistycznego. Niebieski jest zimny i sugeruje dystans.

Używanie Barwnych Aspektów Postrzeżenia dostarcza możliwości sprawnego posługiwania się metodą prostą, praktyczną i skuteczną, dające szybko dostrzegalne efekty. Korzystanie z tej metody sprawia, że uczestnicy wspólnych działań opierają się na określonych regułach planistycznych. Elementarne Barwne Aspekty Postrzeżenia sygnalizują przyjęcie w danej chwili określonego stylu planistycznego pozwalającego tworzyć możliwie optymalny „Sednoplan”.

Indywidualne kategorie przypisane poszczególnym barwom postrzeżenia sytuacji to:

- Aspekt Biały — INFORMACJA FAKTOGRAFIA,
- Aspekt Czerwony — EMOCJONALNY INTUICJONIZM,
- Aspekt Czarny — METODYCZNY KRYTYCYZM,
- Aspekt Żółty — PRAGMATYCZNY OPTYMIZM,
- Aspekt Zielony — TWÓRCZA POMYSŁOWOŚĆ,
- Aspekt Niebieski — ZARZĄDZANIE PLANISTYCZNE.

Narzędzia postrzeżenia planistycznego — barwne widoki sytuacji:

1. Biały Widok Sytuacji:

- Białe postrzeżenie to **informacje**, jakie należy zgromadzić do planowania;
- Białe postrzeżenie to obiektywne **dane**, jakie można zastosować w planowaniu;
- Białe postrzeżenie to dostępne **fakty** używane do planowania.

2. Czerwony Widok Sytuacji:

- Czerwone postrzeżenie to **intuicyjne** widzenie danych możliwych do zastosowania w planowaniu;
- Czerwone postrzeżenie to **emocjonalne** identyfikacje osobiste preferowane w prowadzonym planowaniu;
- Czerwone postrzeżenie to nieokreślone **przecucia** i pozwala je rzeczowo uwzględnić w planowaniu.

3. Czarny Widok Sytuacji:

- Czarne postrzeżenie to **postrzeżenie krytyczne** wszelkich danych, jakie zostały wprowadzone do planowania;
- Czarne postrzeżenie to skoncentrowana **ocena** zastosowanych danych w planowaniu;
- Czarne postrzeżenie to metodyczna **ostrożność** wobec przyjmowanych danych w realizowanym procesie planowania.

4. Żółty Widok Sytuacji:
 - Żółte postrzeżenie to **postrzeżenie pozytywne** wszelkich danych, jakie stosujemy w planowaniu;
 - Żółte postrzeżenie to dostrzeżenie spektrów wszelkich **możliwości** do zastosowania w planowaniu;
 - Żółte postrzeżenie to widzenie **korzyści** przywołanych informacji użytych w planowaniu.
5. Zielony Widok Sytuacji:
 - Zielone postrzeżenie to **twórcze** widzenie danych stosowanych do planowania;
 - Zielone postrzeżenie to **pomysłowość** w prowadzeniu planowania;
 - Zielone postrzeżenie to **kreowanie innowacji** w planowaniu.
6. Niebieski Widok Sytuacji:
 - Niebieskie postrzeżenie to **koncentrowanie uwagi** poznawczej na danych zastosowanych do planowania;
 - Niebieskie postrzeżenie to **refleksyjność** w planowaniu;
 - Niebieskie postrzeżenie to **zarządzanie** procedurami „Sednoplanu”.

W związku z powyższym możemy mówić o **Planistycznym Widzeniu Sytuacji w Kalejdoskopie Sześciu Kolorów/Aspektów „Sednoplanu”**:

1. Białe Postrzeżenie Planistyczne „Sednoplanu”:
 - uwzględnia **informacje**, jakie należy zgromadzić do planowania,
 - uwzględnia obiektywne **dane**, jakie można zastosować w planowaniu,
 - uwzględnia dostępne **fakty** do zastosowania w planowaniu.
2. Czerwone Postrzeżenie Planistyczne „Sednoplanu”:
 - uwzględnia **intuicyjne postrzeżenie** danych możliwych do zastosowania w planowaniu,
 - uwzględnia **emocjonalne** identyfikacje osobiste preferowane w prowadzonym planowaniu,
 - uwzględnia nieokreślone **przecucia** i pozwala je rzeczowo zastosować w planowaniu.
3. Czarne Postrzeżenie Planistyczne „Sednoplanu”:
 - uwzględnia **postrzeżenie krytyczne** wszelkich danych, jakie zostały wprowadzone do planowania,
 - uwzględnia skoncentrowaną **ocenę** zastosowanych danych w planowaniu,
 - uwzględnia metodyczną **ostrożność** wobec przyjmowanych danych w prowadzonym planowaniu.
4. Żółte Postrzeżenie „Sednoplanu”:
 - uwzględnia **pozytywne** widzenie wszelkich danych, jakie stosujemy w planowaniu,
 - uwzględnia dostrzeżenie spektrów wszelkich **możliwości** do zastosowania w planowaniu,
 - uwzględnia widzenie **korzyści** przywołanych informacji użytych w planowaniu.

5. Zielone Postrzeżenie „Sednoplanu”:

- uwzględnia **twórcze** widzenie stosowanych danych do planowania,
- uwzględnia **pomysłowość** w prowadzeniu planowania,
- uwzględnia **kreowanie innowacji** w planowaniu.

6. Niebieskie Postrzeżenie „Sednoplanu”:

- uwzględnia **koncentrowanie uwagi** poznawczej nad danymi do planowania,
- uwzględnia **refleksyjność** w planowaniu,
- uwzględnia **zarządzanie** procedurami „Sednoplanu”.

3) Narzędzie planowego działania „CIMDO”:

C — CEL — charakteryzuje strategię celowego działania serią standardowych pytań, które należy sobie bezwzględnie postawić w ramach kroku pierwszego: Dokąd idziemy? Jaki jest nasz cel? Ku czemu dążymy? Co chcemy osiągnąć? Na czym się koncentrujemy? Jest to zasadniczy etap określenia przedmiotu naszego namysłu, sprecyzowania problemu do zastanowienia i ustalenia jego celowości. Nie wystarczy mglisty zarys kierunku dążenia. Musimy go precyzyjnie sformułować.

I — Informacja — oznacza nie tylko informację, ale także nasze doświadczenie i inne jeszcze składniki, które są potrzebne, żeby zabrać się do myślenia. Chodzi tu przede wszystkim o przyjrzenie się sytuacji. Przeprowadzamy rozpoznanie, stawiając sobie serię pytań: Co my tu widzimy? Jaka jest scena wydarzeń? Jakie informacje posiadamy? Jakie czynniki trzeba uwzględnić w rozważaniach? Etap ten ma zaowocować zgromadzeniem wszelkich informacji, które są niezbędne — albo przynajmniej dokładnym określeniem, czego musimy się dowiedzieć. Sporządzamy szczegółową mapę poznawczą sytuacji. Opracowujemy szczegółową listę czynników do uwzględnienia, rozpoznajemy kontekst, orientujemy się, kogo musimy brać pod uwagę.

M — Możliwości — każe nam zmierzać ku zawężeniu i pewnemu ograniczeniu, sugeruje nam tworzenie zestawu jedynie kilku możliwości do wyboru. Jakie mamy alternatywy? Na tym etapie jest właściwe miejsce dla wyszukiwania: propozycji, sugestii, możliwości, hipotez, fantazji, innowacji, spekulacji. W tym stadium nie powinniśmy robić selekcji możliwości proponowanych celów, powinniśmy przedstawiać je wszystkie. Można natomiast je uszeregować, dając naprzód najbardziej prawdopodobne czy korzystne.

D — Decyzja — obliguje nas do podjęcia decyzji. Teraz musimy już wybrać spośród możliwości przedstawionych w poprzednim kroku. Wybieramy tylko jedną możliwość. Symulacyjnie porównujemy i weryfikujemy możliwości. Musimy wybrać jeden kierunek działania, jedno wyjaśnienie, jeden cel główny. Kierujemy się naszymi priorytetami. Sprawdzamy, jak nowo przedstawione cele mają się do naszych dotychczasowych wartości i priorytetów oraz do celów ustalonych wcześniej. Zadajemy sobie pytania: Co się stanie, jeżeli wybierzemy

tę możliwość? Jakie będą zyski i korzyści? Czy to się zgadza z naszą wiedzą i doświadczeniem? Jakie to sprowadzi niebezpieczeństwa albo jakie spowoduje problemy? Potem dokonujemy modyfikacji w naszych propozycjach, żeby usunąć usterki.

O — Operacja — jest to etap realizacji decyzji, czynu. Tu trzeba operatywności. Realizujemy nasz zamysł odnośnie do obranego celu. Definiujemy kroki, określamy, jak będziemy zdobywać brakujące dane. Stawiamy serię pytań: Jaki mamy plan działania? Jak to obrane przedsięwzięcie wprowadzić w życie? Jakie musimy podjąć praktyczne kroki? Jak uruchomimy tę akcję? Jak będziemy nadzorować postępy? Jaki mamy plan na wypadek niepowodzenia, jaką mamy drogę odwrotu?

Podsumowanie

Refleksja i uwaga rozumiana jako umiejętność wyboru i koncentracji na odpowiednich bodźcach to fundamenty procesu poznawczego, który umożliwia przyjęcie określonych postaw w kierunku odpowiednich bodźców, a tym samym właściwe reagowanie na nie. Służą radzeniu sobie z kryzysem jako szczególnie trudnym doświadczeniem. Proponowana metodyka „Sednoplanu” jest narzędziem przydatnym w sytuacji potrzeby interwencji kryzysowej wynikającej przede wszystkim z obowiązku udzielenia pomocy. Przyjmując, że interwencja kryzysowa to zespół celowych, profesjonalnych, interdyscyplinarnych i skoordynowanych oddziaływań, warto doskonalić procedury postępowania, zwłaszcza w tak trudnych i specyficznych okolicznościach, z jakimi ma czasem do czynienia Służba Więzienna, działająca w poważnych zdarzeniach, w których głównymi determinantami są bezpośrednie zagrożenie życia i zdrowia oraz reagowanie w deficycie czasu oraz informacji.

Bibliografia

- De Bono E., *Naucz swoje dziecko myśleć*, Wydawnictwo Prima, Warszawa 1994.
- De Bono E., *Umysł kreatywny*, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Gołębniak B.D. (red.), *Uczenie metodą projektów*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2002.
- Gołębniak B.D., *Nauczanie i uczenie się w klasie*, w: *Pedagogika — podręcznik akademicki*, t. 2, red. Z. Kwieciński, B. Śliwerski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kurs myślenia*, Wydawnictwo JK, Łódź 2007.
- Maciuszek J., *Wpływ społeczny a procesy automatyczne i bezrefleksyjność*, w: *Wokół wpływu społecznego*, red. D. Doliński, J. Maciuszek, R. Polczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Malinowski M., *Patriotyzm refleksyjny na co dzień*, Wydawnictwo ORE, Warszawa.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

- Ricoeur P., *O interpretacji*, w: *Teorie literatury XX wieku. Podręcznik*, red. A. Burzyńska, J. P. Markowski, Kraków 2006.
- Schön D.A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1983.
- Słaba D., *Wokół zagadnień refleksyjności w rozwoju człowieka dorosłego*, „Chowanna” 2014, 2(43).
- Słownik języka polskiego PWN*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1981.
- W. Starnawski, *Refleksja w codzienności — perspektywa pedagogii osoby*, w: *Codziennosc jako wyzwanie edukacyjne*, t. 2: *Refleksyjność w codzienności edukacyjnej*, red. I. Paszenda, Instytut Pedagogiki Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2017.

Moduł II
Przywództwo w zarządzaniu

Marek Adamski
PMC Group Polska
ORCID: 0000-0002-3308-6758

Przywództwo. Szansa na rozwój czy droga do piekła?

Streszczenie

Niniejszy artykuł jest odniesieniem do głównych wątków merytorycznych i treści programowych, realizowanych w ramach przedmiotu „Rozwój kompetencji przywódczych” na studiach podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi”. Zajęcia były realizowane w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości w roku akademickim 2020/2021.

Celem autora jest przedstawienie pogłębionego spojrzenia na funkcję i znaczenie przywództwa w perspektywie zarządzania, szczególnie ze wskazaniem na właściwe rozumienie roli własnej każdego członka organizacji. Myślą przewodnią całego artykułu jest idea przywództwa osobistego jako punktu wyjścia dla kreowania przywództwa na poziomie organizacji. Autor stawia tezę, iż czynnikiem uruchamiającym czy też wyzwalającym cechy przywódcze jest ostatecznie sytuacja, w jakiej znajduje się dana osoba, a nie jak nieraz się uważa, predestynacja genetyczna czy też zajmowane stanowisko. Przyjęcie takiej perspektywy, iż to kontekst sytuacyjny czyni jednostkę przywódcą, skutkuje koniecznością odpowiedzi na pytanie, o faktyczne źródła przywództwa i czynniki, na jakość i formę tego przywództwa wpływające. Podnieszone przez autora w artykule kwestie, stawiane tezy i wnioski, płyną zarówno z realizacji zajęć w ramach ww. studiów podyplomowych, jak i ponad 25-letniej praktyki menedżerskiej. Dodatkowym bodźcem są także badania i analizy własne, szczególnie w zakresie realizowanych w wielu organizacjach programów szkoleniowych, których celem jest kreowanie liderów i tworzenie kultury przywództwa. Wobec faktu, iż większość z tych działań sprowadza się do prezentowania i promowania, bardziej technik organizacji prac, oraz technik komunikacji i wywierania wpływu, finalnie mamy do czynienia z rzeszą menedżerów, postrzegających przywództwo jako rezultat sprawnego stosowania manipulacji i środek do kompensacji własnych deficytów.

W całym artykule, pojęcie przywództwa stosowane jest zamiennie z pojęciem lidera/liderowania. Zabieg taki ma na celu, pełniejsze uświadomienie, iż przywództwo, jakkolwiek brzmi wzniosłe, jest immanentną częścią działań, które każdy z nas podejmuje w ramach wykonywanych obowiązków.

Słowa kluczowe: przywództwo, lider, zarządzanie, samoświadomość, władza, organizacja, strategia

Wprowadzenie

Przywództwo należy niewątpliwie do tych zjawisk, które budzą wiele emocji, w konsekwencji nie pozwalając nam przejść obok niego obojętnie. Emocje te wynikają z faktu, iż najczęściej przywództwo kojarzone jest z jakimś rodzajem oddziaływania, wpływu, a w konsekwencji władzy. Ta zaś jak wiadomo, od zarania dziejów pozostaje obiektem pożądania wielu mniej lub bardziej natchnionych przodowników narodu, jak i propagatorów wszelakich, choćby najbardziej irracjonalnych idei, mających przyczynić się do szczęśliwości ogółu, a najbardziej tych, którzy idee te głoszą.

Władza niewątpliwie daje poczucie kontroli, sprawczości, budując przekonanie o możliwości osiągnięcia wszystkiego, realizacji każdego celu — i tego najbardziej wzniosłego, ale także tego najbardziej podłego. W konsekwencji mamy do czynienia ze stanem, który nader trafnie opisał prof. Bogdan Wojciszke: „u jednostek sprawujących władzę aktywizuje się tzw. *system dążenia*, którego przejawem jest m.in. wzrost samooceny, koncentracja na zadaniach i lepsze funkcjonowanie zadaniowe, przy jednoczesnej tendencji do słabszego przestrzegania norm społecznych i silniejszego posługiwania się stereotypami w myśleniu o wszelkich podwładnych. Dla odmiany u osób poddanych władzy aktywizuje się tzw. *system unikania*, co skutkuje koncentracją na karach, negatywnymi stanami emocjonalnymi oraz skłonnością do gorszego funkcjonowania zadaniowego i słabszego posługiwania się stereotypami w myśleniu o przełożonych”¹. W pewnym uproszczeniu, można powiedzieć, że to, co jest słabością poddanego, staje się siłą rządzącego, a sama władza uzyskuje w ten sposób efekt samowzmocnienia. W tym miejscu szczególnego znaczenia nabierają słowa Lorda Actona², dziewiętnastowiecznego angielskiego filozofa i publicysty. Zapytany, czy władza może deprawować, odparł: „władza deprawuje — władza absolutna deprawuje absolutnie”.

Pragniemy władzy, ale uciekamy od przywództw — dlaczego? Przyczyn jest wiele, ale jedna jest szczególna i zasługuje na wskazanie. Jeżeli przywództwo ma być wartościowe, przyczyniać się do rozwoju i wzrostu zarówno na poziomie jednostek, organizacji, jak i całych społeczeństw, musi wiązać się

¹ B. Wojciszke, *Psychologia Społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2020, s. 449.

² ACTON Institute, <https://www.acton.org/research/lord-acton>.

z *odpowiedzialnością*. Odpowiedzialnością za siebie i za innych, za myśli, słowa i działania oraz skutki, jakie te wywołują. Śledząc historię, zarówno tę najnowszą, jak i przeszłą, można śmiało stwierdzić, iż cierpimy na deficyt przywódców, a nadmiar wszelkiej maści władców, których władza wynika zasadniczo z nadania, mianowania lub zestawu narzędzi zarządczych, przynależnych zajmowanej w strukturze organizacyjnej pozycji. Nader często władza ta nie ma żadnego pokrycia w zasadach i wartościach osoby, która władzę tę sprawuje. Trawestując słowa klasyka, „władca brzmi dumnie, tylko człowiek we władcy mały...”.

Spojrzenie na przywództwo z tej właśnie perspektywy, tj. perspektywy władzy, której wielu tak bardzo pragnie, a niewielu sprawuje, czynni je (przywództwo) tym szczególnym czynnikiem, który obok alkoholu, pożądania i pieniędzy w sposób bezwzględny testuje i obnaża faktyczne pobudki i motywy naszych działań, a w szczególności wartości, normy i zasady moralne, którymi kierujemy się na poziomie jednostek, organizacji, jak i całych społeczeństw.

Odpowiedź na pytania o przywództwo i przywódców, ich funkcję i znaczenie, w kontekście powyższego, nabiera szczególnego sensu i znaczenia.

Istota i znaczenie przywództwa

Przywództwo niezmiennie pozostaje obiektem badań i analiz. Odpowiedzi na to, jak przewodzić, a w konsekwencji jak i czym się kierować, jak sprawować rządy, szukali już w starożytności Konfucjusz³ i Laozi⁴. Wskazywali w swoich naukach na to, co kluczowe w procesach sprawowania władzy, co faktycznie oznacza państwo i jaką rolę odgrywa społeczeństwo i jednostka w każdej z tych perspektyw. W czasach nam nieco bliższych szczególną postacią niezmiennie pozostaje Niccolo Machiavelli⁵. Jego słowa wykraczają daleko poza epokę, w jakiej żył i ramy geograficzne, stając się przyczynkiem do refleksji także współcześnie. Manipulacja, okrucieństwo, podstęp, okraszone inteligencją i precyzyjnie dopracowaną taktyką. To wszystko spotkamy na stronach książki jego autorstwa *Książę*. Kto miał sposobność sięgnąć po tę lekturę, przekonał się zapewne, że opisane tam metody i scenariusze nie straciły nic na swojej aktualności i praktykowane są z wielkim „oddaniem” także dzisiaj. Czy kiedykolwiek przestało być aktualne zdanie: „Politykowi nie wolno być niewolnikiem własnych słów” lub „Ten, kto ma władzę, nie musi nikogo za nic przeproszać”?

Patrząc na obecnie prowadzone badania i analizy w zakresie przywództwa, można odnieść wrażenie, iż poszukujemy „złotego Graala”; optymalnego modelu działania, zestawu narzędzi organizacyjnych i mentalnych, które raz wdrożone, gwarantowałyby efektywność i niezawodność procesu przywództwa, przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów etycznych i moralnych, dając możliwość kreowania i kształtowania przywódców i liderów w formie

³ Konfucjusz, *Dialog Konfucjańskie*, Biblioteka Filozofów, Hachette, Warszawa 2008.

⁴ Laozi, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Laozi>.

⁵ Źródło: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Książę_\(utwór\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Książę_(utwór)).

i zakresie najbardziej pożądanym przez organizacje i społeczeństwa. Po nawet pobieżnej analizie wydaje się to jednak mało możliwe, ale wysiłki zmierzające w tym kierunku z jakiegoś powodu nie ustają.

Trudno jest, w kontekście powyższego, wskazać jedną wyczerpującą definicję przywództwa. Na przestrzeni dziejów narzędzie to odzwierciedlało charakter relacji międzyludzkich. Jeśli uważnie przyjrzymy się ewolucji obowiązujących paradygmatów, dojdziemy do wniosku, że formuła przywództwa zawsze była dostosowana do zaspokajania wzajemnych korzyści. Przywództwo to przede wszystkim narzędzie do osiągnięcia celów, których jednoosobowo nie da się zrealizować. Tym samym to sposób angażowania ludzi i innych zasobów w drodze do wyznaczonego celu. Kluczowe w tym miejscu powinno być pytanie o to, jakimi metodami to zaangażowanie uzyskujemy. Czy jest to nasz autorytet, czy może charyzma, która wielokrotnie wskazywana jest jako niezbędny w przywództwie atrybut. Być może jest to jednak sprawne, a nawet bezwzględne stosowanie procedur, instrukcji, nakazów i zakazów, najprostszego systemu kar i nagród, powszechnie określanego metodą kija i marchewki.

Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania powinno przyczyniać się do wzrostu świadomości co do źródeł przywództwa i realizowanego stylu przewodzenia, tak na poziomie osobistym, jak i całych organizacji. Brak tej świadomości może skutkować stosowaniem nieadekwatnych do okoliczności i ludzi metod przewodzenia. Skutkiem będzie zarówno niski poziom zaangażowania w podejmowane działania, jak i cała gama zachowań i dysfunkcji w pracy zespołowej, od frustracji i braku zaufania począwszy, na utracie poczucia satysfakcji z wykonywanej pracy i wypaleniu zawodowym skończywszy. W skrajnych przypadkach możemy mieć do czynienia z terrorem i dyktatem siły, mającym więcej wspólnego z despotycznym wodzostwem niż wartościowym przywództwem.

Ja — przywódca, czyli kto?

Długi czas w historii pokutowało przeświadczenie, iż przywódcą trzeba się urodzić. W toku realizowanych szkoleń i wykładów, często stawiam słuchaczom pytanie: „kto z Państwa czuje się przywódcą?”. Odsetek jednoznacznych odpowiedzi twierdzących nie przekracza 10%. W toku dalszej dyskusji zapytane osoby często podnoszą argument, iż przywództwo nie jest ich obszarem aktywności, nie zajmują eksponowanych, wysokich w strukturze organizacyjnej stanowisk. Inni wskazują, że przywództwo to jakiś szczególny stan ducha i umysłu, którego oni nie osiągnęli i zapewne nie osiągną. Wspólnym mianownikiem wielu różnych argumentów pozostaje jednak stwierdzenie, że przywódcą to się trzeba urodzić. Innymi słowy, łatwiej jest nam widzieć siebie w wielu innych rolach, ale nigdy w roli przywódcy. Na nic w tym miejscu zdają się słowa Napoleona Bonaparte, iż każdy (żołnierz) potencjalnie nosi buławę marszałkowską w swoim plecaku.

Jaka jest prawda? Czy faktycznie bycie przywódcą zależy od jakiegoś szczególnego układu genów, który gwarantuje podejmowanie właściwych decyzji we

właściwym czasie lub szczególną zdolność przewidywania zdarzeń, widzenia szans i korzystnych okoliczności? Czy faktycznie mamy do czynienia z sekwencją genów, która potencjalnie czyni daną jednostkę szczególnie utalentowaną, konsekwentną, odporną na przeciwności losu, a w ekstremalnych sytuacjach bezkompromisową i skuteczną?

Wśród kluczowych cech efektywnych przywódców obok osobowości, inteligencji, motywacji, doświadczenia, ciężkiej pracy i okoliczności wskazywane są również geny. We właściwym zrozumieniu znaczenia i roli genów jako czynnika kształtującego przywództwo znacząco pomogły badania prowadzone w ramach realizowanego w latach 1990–2003 projektu HUGO⁶. Celem projektu było odczytanie pełnej sekwencji DNA człowieka. Pomimo wielu perturbacji, w tym sporów patentowych pomiędzy uczestnikami projektu, a nawet kwestionowania modeli badawczych i metodologicznych, w roku 2003 na łamach naukowego magazynu Nature⁷ opublikowane zostały wyniki, potwierdzające stworzenie mapy 99% ludzkiego genomu z 99,99-proc. dokładnością.

Co z tego niewątpliwego sukcesu naukowego wynika dla nas w kontekście pytania o źródła przywództwa, a szczególnie to, czy geny warunkują bycie lub nie — urodzonym przywódcą? Wnioski są co najmniej trzy:

- a) żaden z genów nie ma bezpośredniego wpływu na naszą zdolność do osiągnięcia sukcesów przywódczych,
- b) geny, poprzez wpływ na neuroprzekaźniki i gospodarkę hormonalną organizmu, w pewnej mierze kształtują naszą osobowość i zachowania, jednak mówimy tutaj co najwyżej o wpływie pośrednim,
- c) w większym stopniu niż sam garnitur genetyczny, przyszłego przywódcę kształtować będą okoliczności, gromadzone doświadczenia, etos środowiska, w jakim wzrasta i się rozwija.

Każdy z nas bez względu na stanowisko, jakie zajmuje, zadania jakie realizuje, kryzysy, z jakimi się mierzy, jest potencjalnie przywódcą. Fakt bycia przywódcą wynika bardziej z konkretnej sytuacji, wymogu chwili czy oczekiwań otoczenia. To właśnie ta sytuacja określa nas lub nie jako przywódców. W sytuacjach skrajnych, jak wskazuje wielu moich rozmówców, doświadczonych liderów, staje się przed pytaniem nie o to, czy jestem przywódcą, ale czy mogę sobie pozwolić na niebycie przywódcą. Nasze liderowanie to te wszystkie działania i decyzje, które podejmujemy wobec samych siebie w wyniku tzw. dialogu wewnętrznego, jak i wobec innych. Wpływają one na zmianę postrzegania konkretnej sytuacji, ocenę zadania, w konsekwencji maksymalizację lub minimalizację efektywności podejmowanych działań. Przywództwo, które realizujemy, może mieć różny poziom, różną jakość, może być lepsze lub gorsze, porywające i wzniosłe albo nakazowe i autorytarne. Kluczowy jest jednak fakt, iż każdy z nas jakiś rodzaj przywództwa realizuje, choć często nie zdaje sobie z tego sprawy lub określa to innymi słowami.

⁶ Źródło: https://en.wikipedia.org/wiki/Human_Genome_Organisation.

⁷ Źródło: <https://www.nature.com/news/2003/030414/full/news030414-1.html>.

Przywództwo w zarządzaniu

John Kotter, wykładowca i profesor Harvard Business School, niekwestionowany autorytet w zakresie przywództwa i zarządzania, wypowiedział znamienne słowa: „chorobą współczesnych organizacji jest nadmiar zarządzania i niedostatek przywództwa”⁸.

Wniosek ten ma niewątpliwie głębokie przyczyny. W dobie ciągłych i dynamicznych zmian społecznych i gospodarczych, przywództwo staje się niezbędną składową zarządzania, pozwalającą prowadzić organizację przez proces zmiany. W procesie zmiany rewizji podlega wiele zasad i reguł, w tym także nasze oczekiwania co do norm i standardów, którymi kierują się organizacje, nasi przełożeni i współpracownicy, to, jak delegowane i egzekwowane są powierzane nam zadania. W konsekwencji, stajemy się niejednokrotnie krytyczni wobec dotychczasowego stylu zarządzania, szczególnie kiedy odwołuje się on jedynie do procedur i regulacji stricte formalnych. Oczywiście, nie jest intencją autora kwestionować i podważać zasadność funkcjonowania procedur w organizacji. Dla ciągłości i sprawnego działania są one niezbędne. Należy mieć jednak świadomość, iż zmiany są immanentną częścią rzeczywistości, każdej organizacji. Stając się, w zależności od swojego zakresu i złożoności, wyzwaniem procesowym i organizacyjnym, wpływają na kulturę organizacyjną, nierzadko wywołując emocje wśród członków organizacji⁹. Ograniczanie się w procesie zmiany do stosowania jedynie samych procedur czy instrukcji może okazać się niewystarczające i mało efektywne. Fakt wydania polecenia służbowego, nawet poparty konkretnym zapisem regulaminu lub procedury, nie zawsze spotka się z gotowością działania i oczekiwanym wysokim poziomem zaangażowania. W tym miejscu warto przypomnieć, iż kluczową komponentą przywództwa jest zaangażowanie ludzi do działania, a nie tylko motywowanie ich przez system kar i nagród. Stwierdzenie, że „kiedy masz zaangażowanych współpracowników, nie musisz ich motywować”, nabiera w tym miejscu szczególnego znaczenia i sensu.

Przywództwo jest koncepcją węższą niż zarządzanie, pozostając jednak jego istotną częścią, koncentrującą się na przewodzeniu i kierowaniu ludźmi¹⁰. W formalnym ujęciu funkcji zarządzania menedżer jest odpowiedzialny za realizację działań polegających na planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontroli. Należy jednak zwrócić uwagę, iż przywódcy nieformalnych grup w organizacji, a nawet liderzy zespołów zadaniowych, nie zawsze są kierownikami pełniącymi funkcje menedżerskie. Innymi słowy, nie każdy przywódca jest menedżerem, jak i nie każdy menedżer jest przywódcą. A. Zaleznik¹¹, profesor Harvard Business School twierdzi, że liderzy/ przywódcy tolerują chaos i braki w strukturze, w ten

⁸ J. Kotter, *What Leaders Really Do*, <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>.

⁹ K. Lewin, *Model Zmiany*, https://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html.

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

¹¹ A. Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 1992, March–April, s. 126–135.

sposób inspirując członków grupy do szukania nowych rozwiązań. Menedżerowie z kolei uznają porządek i kontrolę, nałogowo wręcz rozwiązując wszelkie problemy, często zanim inni członkowie organizacji zrozumieją ich znaczenie. Tym samym zasadne jest stwierdzenie, iż zarządzanie wraz z całym zakresem praktyk i procedur jest zdolnością radzenia sobie ze złożonością i kompleksowością organizacji i zachodzących w niej procesów. Pozwala uczynić sytuację przewidywalną i uporządkowaną. Przywództwo natomiast koncentruje się na wytyczaniu kierunku, jednoczeniu ludzi wokół wyznaczonych celów i jest źródłem zaangażowania. Ostatecznie, przywództwo to zdolność przeprowadzenia organizacji przez proces zmiany.

Szczególnego znaczenia w kontekście powyższego nabiera właściwe rozumienie pojęcia przywódcy/lidera i menedżera. Dla wielu teoretyków i badaczy kuszące jest rozdzielanie tych pojęć, tak na poziomie teoretycznym, jak i procesowym. O ile w przypadku rozważań teoretycznych i badań rozdział taki z pewnością czyni cały proces wnioskowania bardziej czytelnym i przejrzystym, o tyle na poziomie systemowym i procesowym, może skutkować negatywnymi konsekwencjami dla organizacji. J. Kotter¹² w wywiadzie dla „The Guardian Careers” wskazuje, iż w przypadku nadmiaru zarządzania w organizacji niewątpliwie będziemy mieli sprawną administrację i ciągłość działania operacyjnego, jednakże wyzwaniem może okazać się każdy proces zmiany, niosący ze sobą konieczność weryfikacji i zmiany modelu realizowanej strategii. Zmiana status quo wywołuje w takich przypadkach silny stres i emocje u wszystkich członków organizacji, objawiające się często kurczowym przywiązaniem do procedur i instrukcji, które w zmieniającej się rzeczywistości nie mają już zastosowania. W odwrotnym przypadku, tzn. nadmiaru przywództwa a braku sprawnego zarządzania może występować problem z bieżącą efektywnością operacyjną i zdolnością realizacji celów operacyjnych, tzw. operacjonalizacją strategii. Uproszczając, to stan, w którym porywających wizji i ambitnych celów nie ma kto wdrożyć i realizować na poziomie operacyjnym. O ile w pierwszym przypadku, tj. nadmiaru zarządzania, do czynienia będziemy mieli z rodzajem stagnacji i brakiem dynamicznego rozwoju, o tyle w drugim rozwój ten może ograniczać się jedynie do nieefektywnych prób jego realizacji, pozostając ostatecznie niespełnionym marzeniem.

Podsumowując, menedżer to systemowa funkcja w organizacji, natomiast przywódca/lider to rola, w jaką wchodzi dana jednostka, w perspektywie określonej sytuacji. Stanem najbardziej pożądanym jest przyjęcie, iż przywództwo i zarządzanie to dwie strony tego samego medalu, a przyjęte w organizacji modele działania powinny uwzględniać zarówno sprawność zarządczą, jak i „sprawczość” przywódczą.

¹² R. Ratcliffe, J. Kotter, *What's the difference between leadership and management?*, „The Guardian Careers” 2013.

Droga do efektywnego przywództwa

„Przywództwo jest sztuką osiągnięcia tego, co nauka o zarządzaniu uznaje za niemożliwe”, te słowa gen. Colina Powella¹³, wielu wprowadzają w konsternację. Jak należy je odczytywać? Czy wobec tego zarządzanie jest czymś mniej ważnym, mniej efektywnym i mniej doskonałym niż przywództwo? A może przywództwo to sztuka magiczna lub coś w tym rodzaju?

Żadne z powyższych stwierdzeń, stawiane tu w formie pytań, nie ma racji bytu. Słowa C. Powella jednoznacznie potwierdzają istotną rolę i funkcję, jaką powinno odgrywać przywództwo w każdym modelu zarządzania. Naturalne wobec powyższego będzie pytanie, jak to osiągnąć, jak kreować przywództwo w organizacji, które stanowić będzie spoiwo tej organizacji, przyczyniając się do jej wzrostu i rozwoju w obliczu wszelakich ryzyk, tj. szans i zagrożeń.

Rozumienie przywództwa i świadomość jego występowania jako zjawiska, na każdym z poziomów struktury organizacyjnej, tak w wymiarze osobistym, jak i w relacjach w grupie, stanowi podstawę do wzrostu szeroko rozumianej efektywności organizacji, w tym zaangażowania, motywacji i kompetencji.

Praca nad modelem przywództwa w organizacji, powinna przebiegać w trzech perspektywach: osobistej, systemowej i kompetencyjnej.

Właściwe rozumienie roli własnej i funkcji w perspektywie realizowanych zadań stanowi fundament skutecznego działania każdego lidera. To, jak rozumiemy samych siebie w wymiarze społecznym i organizacyjnym, wpływa na wszystkie obszary naszego działania. Postulowana przez D. Golemana *inteligencja emocjonalna*¹⁴ (samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia, umiejętności społeczne) może stanowić fundament działania i pracy na poziomie każdego członka organizacji. Jeśli nie rozumiemy siebie, nie możemy właściwie zrozumieć innych. Dążenie do samoświadomości pozwala liderom budować poczucie własnej wartości, a w konsekwencji rozwijać zdrowe relacje z otoczeniem. Brak powyższego, i tak często obserwowane, bezrefleksyjne stosowanie procedur i instrukcji, bazowanie jedynie na normatywnych i nakazowych formach przywództwa, skutkuje najczęściej niskim poziomem zaangażowania, nieutożsamianiem się z wartościami organizacji, a także brakiem zaufania wobec liderów. W konsekwencji skutkuje to także brakiem inicjatywy własnej pracowników, częściowym lub absolutnym regresem w kreatywnym podejściu do realizowanych zadań i rozwiązywanych problemów.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę, iż fakt funkcjonowania w organizacji silnie strukturalizowanej, opierającej swoje działanie, na rozbudowanym katalogu procedur i instrukcji, nie zmniejsza wagi przywództwa i nie czyni go mniej istotnym. Wynika to z najprostszej przesłanki jaką jest fakt, iż nie ma procedur na wszystkie zdarzenia i sytuacje, które mogą wystąpić. W tej perspektywie, efektywne przywództwo, osadzone na samoświadomości i poczuciu własnej

¹³ Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Colin_Powell.

¹⁴ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Warszawa 2007.

wartości lidera, jest niezbędne do sprawnego przeprowadzenia, tak zespołu, jak i organizacji przez kryzysową sytuację, w jakiej się znalazła.

W wymiarze systemowym istotne jest, aby poza zdefiniowanym zakresem obowiązków oraz opisaną pozycją w strukturze, pojawiła się refleksja co do roli, jaką dana osoba pełni w organizacji. Zasadne jest w tym miejscu pytanie o rezultaty podejmowanych działań i wartość, jaką działania te niosą ze sobą dla organizacji i jej członków. Nie chodzi tu tylko o tzw. produkty procesu pracy; raporty, zestawienia danych, czynności wynikające z realizowanych obowiązków, ale o wartość, jaką stanowią one dla innych uczestników procesów. Dane finansowe, deklaracja podatkowa, raport dot. zdarzenia nadzwyczajnego, skłonni jesteśmy postrzegać jako standardowy rezultat naszych działań, w ramach obowiązków. Jednak w perspektywie relacji społecznych w organizacji działania te niosą ze sobą, określone wartości, jak np. poczucie bezpieczeństwa przełożonego i jego zaufanie wobec podwładnego, wynikające z rzetelnie opracowanych danych. Odpowiednia forma i szacunek, który wyraża przełożony, delegując zadanie, bez względu czy delegacja ta będzie miała formę rozkazu, polecenia służbowego, czy prośby, wpływać będzie wprost na komfort i atmosferę pracy. Ta zaś ma swoje przełożenie na zaangażowanie i efektywność działania podwładnych. To są oczywiste wartości, których często nie jesteśmy świadomi, a one właśnie się budują kulturę organizacyjną. Adekwatnym odniesieniem, w tym miejscu, będą słowa Krzysztofa Wielickiego, jednego z największych polskich himalaistów, wielokrotnego szefa wypraw wysokogórskich; „Szczyt, można zdobyć, pytanie tylko w jakim stylu i czy będzie potem z kim jechać na kolejną wyprawę?”¹⁵. Inaczej; kto będzie jeszcze chciał jechać na kolejną wyprawę...?

W wymiarze kompetencyjnym istotne pozostaje określenie umiejętności, w tym, jaka wiedza jest niezbędna, aby realizować uświadomioną funkcję. Innego zestawu cech i zachowań będziemy oczekiwać od prezesa spółki giełdowej w momencie fuzji, a innego od menedżera regionalnego na koniec kwartału sprzedaży. Menedżer regionalny to nie prezes i choć wielu kierowników można nazwać liderami, swoje przywództwo realizować będą za pomocą innych zachowań i kompetencji. Znaczące różnice w zachowaniach i modelach działania dostrzeżemy także między szefem jednostki służb mundurowych a pracownikiem naukowym kierującym publicznym instytutem badawczym. Dopiero mając tego świadomość, warto szukać wzorców i najlepszych praktyk, zwracając uwagę na ich dostosowanie do realiów organizacji. Przywództwo zawsze dopasowywane jest do konkretnych okoliczności, osobowości lidera, specyfiki zespołu, charakteru zadań czy momentu życia organizacji.

Wskazana w tytule droga do piekła zaczyna się w miejscu, w którym liderzy nie rozumieją, na czym polega przywództwo, a atrybuty przynależne im z tytułu pełnionych funkcji i zajmowanych stanowisk, wykorzystują bezrefleksyjnie i nieadekwatnie do sytuacji. Gorszy jest już tylko stan, kiedy taki „przywódca”,

¹⁵ D. Kortko, M. Pietraszewski, *Krzysztof Wielicki. Piekło mnie nie chciało*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2019.

często nominat, nierzadko uzurpator, kompensuje swoje niskie poczucie wartości i deficyty osobowościowe, argumentami siłowymi, wynikającymi wyłącznie z przypisanych do jego stanowiska środków i możliwości oddziaływania.

Rozwój przez przywództwo

W kontekście wspomnianej w poprzednim rozdziale drogi do piekła warto wskazać te modele przywództwa, które stanowić mogą ścieżkę i kierunek przeciwny. Dobrym przyczynkiem do zastanowienia się nad tym, mogą być spektakularne sukcesy ludzi biznesu, jak Lee Iacocca (prezes Ford Motor Company i Chryslera), Phil Knight (twórca marki Nike) czy Elon Musk (twórca PayPal i założyciel SpaceX), aby wymienić tylko niektórych. Nie mamy wątpliwości, iż zasady ich działania wykraczają znacząco dalej, niż może to wynikać z mechanistycznego modelu zarządzania, a styl ich przywództwa przekłada się bezpośrednio na wysoką efektywność kierowanych przez nich organizacji. Styl ten, często określany jest jako tzw. transformacyjny. Określenie to wzięło się stąd, iż wiele organizacji, w odpowiedzi na dużą dynamikę zmian rynkowych, decydowało się na strategię transformacji organizacyjnej, bazującej na wdrażaniu programów istotnych zmian w krótkim czasie. Fakt ten wymaga, nie tylko elastycznego i sprawnego zarządzania, ale w kontekście efektu permanentnej zmiany, jaką generuje, niezbędne są jasna wizja, energia i charyzmatyczna niejednokrotnie osoba lidera, którego działania inspirują i angażują wszystkich członków organizacji. Przywództwu transformacyjnemu, zwykło się przeciwstawiać, tzw. przywództwo transakcyjne. Przywódcy transakcyjni ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia danego celu, klasyfikują te potrzeby i pomagają podwładnym w zdobyciu wiary i przekonania, że są oni w stanie osiągnąć zakładane cele.

Niezależnie od założeń i charakterystyk poszczególnych modeli przywództwa, ostateczna efektywność przywódcy jest wypadkową jego umiejętności, osobowości i czynników, określających sytuację, w jakiej się znajduje; zależy od zaufania, jakie wzbudza w członkach grupy, od przykładu, jaki daje własnym postępowaniem, od dojrzałego opanowania własnych odruchów i wiary we własne siły.

Podsumowanie

Całości rozważań, niech dopełnią wnioski, wynikające z literatury przedmiotu, jak i doświadczeń i praktyki zarządzania. Wywieranie wpływu stanowi istotę przywództwa, a samo przywództwo wiąże się z umiejętnością korzystania z rozmaitych postaci władzy w celu wpływania na zachowania członków organizacji. Przywództwo zawsze wiąże się z innymi ludźmi i łączy się z pewnymi cechami i zachowaniami samego przywódcy. Tym samym, gotowość i skłonność innych do zaufania i podporządkowania się przywódcy, określa jego pozycję i możliwym czyni sam proces przewodzenia. Przywództwo, jak wskazuje

B. Wojciszke¹⁶, wiąże się z asymetrycznym podziałem władzy pomiędzy przywódcą i członkami grupy. Przywódca może kierować działaniami członków grupy, ci zaś nie mogą kierować działaniami przywódcy, niemniej mogą na nie w pewnym zakresie wpływać. Ostatecznie, przywództwo, poprzez wpływ na zachowania i działania ludzi, wpływa na kulturę organizacyjną, stanowiąc bodziec i siłę napędową zmian organizacyjnych.

Kończąc, warto przytoczyć słowa J. Kotter¹⁷, który wskazuje wprost, iż „przywództwo nie kryje w sobie nic tajemniczego ani mistycznego. Nie ma nic wspólnego z posiadaniem charyzmy czy innych wyjątkowych cech charakteru. Nie jest też powołaniem pisany wybrańcom. Z pewnością przywództwo, nie jest tym samym co zarządzanie, chociaż niewielu ludzi naprawdę wie, na czym polega ta różnica. Przywództwo niekonicznie jest lepsze od zarządzania ani też nie stanowi dla niego zastępczej alternatywy — każde z tych pojęć pełni własne funkcje i ma odmienne zadania”, a świadomość powyższego powinna dotyczyć każdego modelu i strategii działania i kierowania organizacją.

Bibliografia

- ACTON Institute, <https://www.acton.org/research/lord-acton>.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Wydawnictwo Media Rodzina, Warszawa 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Konfucjusz, *Dialog Konfucjańskie*, Biblioteka Filozofów, Hachette, Warszawa 2008.
- Kortko D., Pietraszewski M., *Krzysztof Wielicki. Piekło mnie nie chciało*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2019.
- Kotter J., *What Leaders Really Do*, <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>.
- Lewin K., *Model Zmiany*, https://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html.
- Laozi, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Laozi>.
- Ratcliffe R., Kotter J., *What's the difference between leadership and management?*, „The Guardian Careers” 2013.
- Wojciszke B., *Psychologia Społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2020.
- Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 1992, March–April.

Netografia

- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Książę_\(utwór\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Książę_(utwór)).
- https://en.wikipedia.org/wiki/Human_Genome_Organisation.
- <https://www.nature.com/news/2003/030414/full/news030414-1.html>.
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Colin_Powell.

¹⁶ B. Wojciszke, *Psychologia Społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2020, s. 425.

¹⁷ J. Kotter, *What Leaders Really Do*, <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>.

Anna Janus
Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0001-8214-0856

Zasadność stosowania metody projektowej i scenariuszowej w zarządzaniu

Wprowadzenie

Zarządzanie projektowe i scenariuszowe powszechnie kojarzy się ze stylem kierowania, którego podstawę stanowią śmiałe przedsięwzięcia i wyzwania. Specjaliści zajmujący się zarządzaniem strategicznym na podstawie oceny makrootoczenia oraz otoczenia branżowego cenią sobie metodę scenariuszową jako przydatną tam, gdzie firma musi ponosić duże nakłady na funkcjonowanie w dalszej przyszłości, a zaobserwowano ograniczoną liczbę czynników napędzających zmiany i istnieje wysoki stopień niepewności co do ich wpływu¹. Rozwój koncepcji obydwu stylów obserwuje się w latach 80. na poziomie państw, a w latach 90. jako wymiar podejścia innowacyjnego w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw.

Zarządzanie projektowe rozumiane jest powszechnie jako system powiązanych ze sobą i skoordynowanych działań obejmujących: określanie celów, szeroko pojmowane planowanie, organizowanie struktur i zasobów, kierowanie, kontrolę, monitorowanie i ewaluację. Fundamentem zarządzania projektowego jest takie podejście do realizacji strategii, jak do zbioru projektów, których wykonanie wiąże się z ogólnymi strategicznymi założeniami dla okresu od kilku do kilkunastu lat, zgodnie z realnymi możliwościami firmy, adekwatnie do sytuacji na rynku. Pozwala to na elastyczność i skuteczne dostosowanie jej funkcjonowanie do zmieniających się warunków w otoczeniu i wymaga poszerzenia kompetencji pracowników, zwłaszcza społecznych, jak umiejętność komunikowania się z innymi, wspólnego rozwiązywania problemów, elastyczność itp.

¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 53–54.

Poszukując możliwości rozwojowych, zarządzający muszą starać się minimalizować ryzyko podejmowanych działań oraz rozpoznawać i ograniczać niepewność. W tym celu mogą korzystać z metod prognozowania stosowanych w tzw. zarządzaniu scenariuszowym. Metoda ta jest szczególnie popularna w organizacjach amerykańskich, gdzie po sytuacjach związanych z katastrofami pogodowymi oraz atakami terrorystycznymi łączona jest z radzeniem sobie w sytuacjach skrajnych i planowaniem sytuacji ekstremalnych. Dążąc do przewidywania przyszłości poprzez tworzenie scenariuszy minimalizuje się ryzyko i niepewności związane z funkcjonowaniem w przyszłości.

Scenariusze są szczególnie zalecane, gdy środowisko zewnętrzne jest niepewne, a najważniejsze decyzje mogą mieć długoterminowe konsekwencje albo mają związek z dużymi inwestycjami. Mogą one mieć szeroki zakres czasowy i przestrzenny, rzeczowy, mogą pomóc identyfikować długookresowe trendy i określać dynamikę najważniejszych zmiennych w czasie.

Podjęcie projektowe do zarządzania

Dynamika zachodzących wokół nas przemian, zwłaszcza w gospodarce, mobilizuje do zwiększania elastyczności w wyznaczaniu strategicznych celów organizacji i planowaniu wzrostu innowacyjności prowadzącego do podniesienia poziomu konkurencyjności. Sugeruje to przydatność szerokiego wykorzystania podejścia projektowego w zarządzaniu, co wiąże się z wykorzystaniem metod, narzędzi i praktyk stosowanych w ujęciu systemowym, skierowanym na realizację celów założonych dla określonego projektu². Kluczowym pojęciem jest projekt postrzegany jako narzędzie kształtowania przyszłości i definiowany jako zamierzenie (przedsięwzięcie, zadanie), któremu można przypisać sprecyzowany cel, określone środki oraz przedział czasu, w którym ma zostać zrealizowany w takich grupach procesów, jak zarządzanie: integracją, zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami i interesariuszami³.

Dla zarządzania metodą projektową można więc określić jej istotne cechy⁴:

- kierowanie przedsięwzięciem wymaga wyznaczenia lidera posiadającego niezbędne kompetencje,
- należy zdefiniować konkretny cel (bądź wiązki celów), zakładając realistyczne oczekiwania i precyzyjne określenie wymagań,
- należy wyznaczyć początek, określony czas trwania i koniec realizacji,
- realizacja zadań powinna przebiegać w określonej sekwencji,
- należy przypisać określone koszty, budżet, zasoby i efekty,

² J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 48–51.

³ P. Wyróżebski, *Metodyka PMI: Project Management Body of Knowledge*, w: *Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2011, s. 56–58.

⁴ A. Sosnowska, S. Jurek-Stepień, *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacje strategii*, Wydawnictwo Novum, Płock 2013, s. 272.

- dążąc do skuteczności, należy uwzględnić różne procesy wsparcia: informacyjnego, technicznego finansowo-księgowego, prawnego, administracyjno-biurowego, kadrowego itd.

Zarządzanie projektowe związane jest z pracą w trybie procesowym, czyli operacyjnym, integruje całość zagadnień związanych z realizacją konkretnych projektów i podlega określonemu cyklowi zaczynającemu się w momencie uzgadniania pomysłu, a kończącemu się na finalnej ewaluacji zrealizowanego przedsięwzięcia. Ważne jest przy tym, aby projekt rozumieć jako każde przedsięwzięcie charakteryzujące się trzema istotnymi cechami: oryginalnością (unikalnością), tymczasowością (ma wyznaczony początek i koniec) oraz stopniowym doprecyzowywaniem (na początku więcej nie wiemy, niż wiemy i zdobywamy informacje w trakcie).

Zarządzanie projektowe jest praktyczną dziedziną zarządzania, wymagającą interdyscyplinarnej, zaawansowanej wiedzy, odnoszącej się do działania o charakterze zadaniowym — nastawionym na realizację konkretnego celu. Analiza doświadczeń projektowych służy identyfikacji tych obszarów wiedzy, w których odczuwamy braki czy stwierdzamy niedostosowane do specyfiki realizacji przedsięwzięć. Przykładem interesujących doświadczeń projektowych są zasady opracowane przez emerytowanego zastępcę dyrektora z Dyrektoriatu Przedsięwzięć Lotniczych w Centrum Lotów Kosmicznych Goddard NASA — J. Maddena. Podczas niemal czterdziestoletniej pracy w NASA uczestniczył w prawie wszystkich przedsięwzięciach, co umożliwiło mu stworzenie dla zarządzających listy dobrych rad (*100 Lessons Learned for Project Managers*)⁵.

Gromadzenie doświadczeń projektowych to skuteczny sposób doskonalenia zarządzania. Dążąc do zmaksymalizowania sukcesu podejmowanego przedsięwzięcia, warto skorzystać z odpowiedniej metodyki, czyli zbioru narzędzi i procesów, które zapewnią nam szansę na oczekiwaną wydajność i skuteczność. Wiele organizacji decyduje się na połączenie różnych metodyk, zwłaszcza gdy nie mają dużego doświadczenia w ocenianiu, co najlepiej może sprawdzić się w ich otoczeniu i branży. To przede wszystkim im służą sprawdzone przez wiele firm metody organizacji pracy oraz sposoby i strategie ułatwiające sprawne zarządzanie na dynamicznie rozwijającym się rynku⁶:

- *Klasyczna metoda zarządzania projektami*: polecana w sytuacji, gdy tak cele projektu, jak i sposoby ich osiągnięcia są jasno określone. Plusem tej techniki jest możliwość uzyskania w pełni przewidywalnego sukcesu biznesowego, jednak warunkiem odniesienia sukcesu jest powierzenie kierownictwa osobie bardzo doświadczonej. Dodatkową jej zaletą jest również ekonomiczność — stosunkowo niski koszt związany z tym sposobem planowania.
- *Metoda adaptacyjna*: zalecana jest do strategicznych lub innowacyjnych projektów w sytuacji charakteryzującej się jasno zdefiniowanymi celami, ale

⁵ J. Madden, *100 Lessons Learned for Project Managers*, NASA, *Academy of Program/Project & Engineering Leadership*, <http://appel.nasa.gov> (dostęp: 12.08.2020).

⁶ *Metodyki projektowe*, <https://mindstream.pl/metodyki-projektowe> (dostęp: 12.08.2020).

brakiem określenia sposobów ich realizacji oraz świadomością, że możliwe do uzyskania rezultaty są słabo przewidywalne z powodu występowania nieznanego ryzyka (związanego z realizacją niezdefiniowanych, dodatkowych zadań). Brak precyzyjnego oszacowania możliwości powoduje najczęściej zwiększenie kosztów oraz elastycznego zarządzania, co wymaga od kierownictwa dużej wiedzy w zakresie zagadnień dotyczących zarządzania projektami oraz szacowania ryzyka w zmieniających się warunkach, odpowiednich umiejętności i doświadczenia w pracy z dynamicznym zespołem.

- *Metoda pracy z projektami eksperymentalnymi*: stosowana jest, gdy ani cel, ani metody jego realizacji nie są określone, a ryzyko niepowodzenia jest wysokie z powodu małej ilości rzetelnych informacji. Dotyczy to zazwyczaj indywidualnych i jednostkowych projektów. Metodę tę stosuje się dla iteracyjnych (powtarzalnych) projektów mających niezbyt dokładnie zdefiniowane cele, których sposobu realizacji nie da się określić.

Zasadniczo nikt nie potrafi jednoznacznie wskazać idealnej metody zarządzania, zwłaszcza przy elastyczności wymagań stylu projektowego. Podpowiedzią mogą być techniki (w literaturze przedmiotu często nazywane metodologiami), spośród których można wybrać najbardziej odpowiednią i dopracować ją, aby stworzyć własny, skuteczny styl. Doświadczeni menedżerowie proponują rozważenie⁷:

- **Agile**: jedna z najpopularniejszych współcześnie metodologii stosowana w modelu adaptacyjnym, akceptującym niepewność i dostosowującym cykl pracy i jej końcowy efekt od uzyskiwanych na bieżąco informacji. Zakłada rozbięcie projektu na iteracje, a następnie pracę nad jedną iteracją naraz, jednocześnie stale otrzymując strumień informacji zwrotnych. Gdy zespół zakończy iterację, element przekazywany jest z powrotem do klienta, klient przekazuje informacje zwrotne, a zespół poprawia iterację na podstawie tej opinii. Jest to technika, która w dużej mierze opiera się na koncepcji Minimal Viable Product (MVP). Pierwsza para udanych iteracji zwykle stanowi rdzeń MVP.
- **Kanban**: to pochodząca z Japonii technika, która służy do wizualnego rozbięcia projektu na zadania i monitorowania statusu każdego zadania. Polecana jest w każdej dziedzinie biznesu. Najprostsza forma stosowana w ramach tej techniki to tablica zawierająca podział na czynności „do zrobienia”, „w toku” i „zrobione” (nazywanie segmentów zależy całkowicie od tego, kto tablicę tworzy), które mogą być opisane na różnym poziomie szczegółowości w zależności od potrzeb, w związku z którymi powstała tablica kanbanowa. Umożliwia zarządzanie zarówno procesami bardzo prostymi, jak i wyjątkowo złożonymi. Tablica pozwala optymalizować proces pracy, zwłaszcza w zakresie identyfikacji obszarów o niskiej wydajności.
- **Scrum**: istota tej techniki polega na bazowaniu na stałych cyklach zwanych Sprintami, które zwykle trwają od dwóch tygodni do miesiąca i zawierają

⁷ 10 metodologii zarządzania projektami, o których powinieneś wiedzieć, <https://www.bitrix24.pl/blogs/zadania-i-projekty/10-metodologii-zarzadzania-projektami> (dostęp: 15.08.2020).

takie elementy, jak planowanie, realizację, przegląd Sprintu i retrospektywę. Każdy Sprint powinien przynieść wartość biznesową, dlatego na jego początku określany jest konkretny cel. Lista zadań do wykonania stanowi Rejestr Sprintu (Sprint Backlog). Członkowie zespołu samodzielnie decydują, jak dużo są w stanie zrobić w czasie jego trwania. Ważne jest, by zaplanować Sprint tak, by każdy element Rejestru Sprintu mógł zostać ukończony. Synchronizacji zespołu w czasie Sprintu służą spotkania zwane codziennym Scrumem (Daily Scrum), moderowane przez Scrum Mastera, podczas których członkowie zespołu informują się wzajemnie o postępie pracy oraz definiują swoje potrzeby i następne akcje. Sprint zawsze kończy się po ustalonym czasie, a na jego zakończenie przeprowadzane są dwa spotkania. Podczas przeglądu Sprintu zespół omawia z Product Ownerem i interesariuszami przyrost produktu oraz uzyskuje informację zwrotną. Z kolei celem Retrospektywy jest omówienie obecnego sposobu pracy zespołu i ustalenie, jak go poprawić w czasie następnego Sprintu⁸. Mamy więc w tej technice do czynienia z pomysłem małych iteracji, takich jak Agile, istnieją tylko dodatkowe elementy. Scrum wymusza wyznaczanie celów krótkoterminowych i dyscyplinowanie procesu pracy, wzmacnia pracę zespołową, ułatwia integrację, tworzy kulturę wzajemnej odpowiedzialności, dzięki czemu osiąga się bardzo dobre wyniki zwłaszcza w kreatywnych projektach.

- **Lean:** pozwala na optymalizację funkcjonowania i jest uważana bardziej za filozofię pracy niż metodologię, która definiuje elementy, jakie należy wykonać ze swojego stylu postępowania, aby stać się bardziej produktywnym. Nazwano je: Muda, Mura i Muri.

Muda to eliminacja marnotrawstwa — wszystkiego, co nie ma wartości w procesie pracy, np.: nadmierny ruch, zapasy, dokumenty, np. raporty, których nikt nie czyta, inwentaryzacja, poprawianie braków i błędów, nadprodukcja, powtarzanie nieskutecznego szkolenia, zbędne przetwarzanie, przeglądanie stron internetowych i tak dalej.

Mura to niespójność, nieregularności i brak elastyczności, czyli wszystko, co wpływa na zachwianie przepływu informacji i materiału w procesie pracy. Najczęściej wyróżniamy tu: dowolność działań, brak standardów, zawile procedury i instrukcje, nierównomierne tempo pracy, zmiany harmonogramu pracy, nierówny podział obowiązków, nieustandaryzowane słownictwo branżowe i inne.

Muri to wszelki ponadstandardowy wysiłek, presja i stres, zwiększone tempo pracy, nadgodziny, kumulacja zadań, monotonna praca itp.

Metoda ta pozwala krytycznie patrzeć na proces pracy i wymaga ciągłych udoskonaleń z zastosowaniem metody małych kroków. Ma swoje źródło w Japonii — stworzono ją w latach 40. ubiegłego wieku, w zakładzie produkcyjnym Toyoty, gdzie podjęto działania zmierzające do eliminowania procesów nieprzynoszących wartości istotnych dla produktu końcowego.

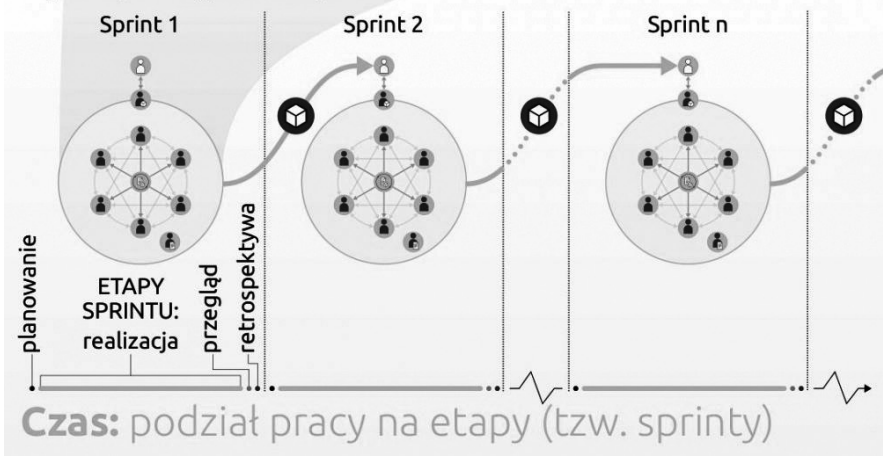
⁸ P. Grychoł, *Agile i Scrum, czyli ścieżka do zwinności*, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/agile-i-scrum-czyli-sciezka-do-zwinnosci> (dostęp: 25.08.2020).

CZYM JEST SCRUM?

● podmioty → relacje



Cykl pracy nad produktem



Źródło: L. Mazurczyk, *Platforma Przemysłu Przyszłości*, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/agile-i-scrum-czyli-sciezka-do-zwinnosci> (dostęp: 25.08.2020).

Waterfall, czyli model kaskadowy: zakłada dokładne planowanie i sztywne ograniczenia, opierając się na metodzie kaskadowej dekompozycji projektu na poszczególne fazy projektowe, następujące jedna po drugiej, wymaga szczegółowego planu, znajomości budżetu, prowadzenia rzetelnej dokumentacji podejmowanych działań i ustalenia konkretnych terminów realizacji. Jeśli którakolwiek z faz nie przynosi satysfakcjonującego rezultatu, realizowane są kolejne iteracje kaskady, aż do momentu uzyskania założonego celu. Generalnie wyróżnia się 8 faz modelu Waterfall:

- faza koncepcyjna,
- rozpoczęcie,
- analiza,
- projektowanie,
- budowa,
- testy,
- produkcja/wdrożenie,
- obsługa.

Metodologia ta jest najbardziej polecana przy realizacji projektów o jasno sprecyzowanej wizji produktu finalnego i ściśle określonych ramach czasowych. Jej największe zalety to: precyzyjnie określone koszty, stałość pierwotnych założeń, w przypadku trudności kadrowych przekazanie projektu innemu zespołowi jest bardzo łatwe i wiele innych. Ma jednak też wady, np. brak elastyczności — przy zmianie oczekiwań nie ma możliwości modyfikacji.

Critical Path Method (CPM), czyli metoda ścieżki krytycznej: wynaleziona w 1950 roku, jest algorytmem opartym na matematyce. W metodzie ścieżki krytycznej postępujemy zgodnie z trzema krokami: określamy listę czynności, ustawiamy zależności między działaniami i szacujemy, ile czasu zajmie każde działanie. To pozwoli nam zobaczyć, która ścieżka jest najkrótsza. Metoda ścieżki krytycznej pozwala zrezygnować z działań opóźniających projekt.

Metoda ścieżki krytycznej jest przydatna w przypadku dużych projektów opartych na działaniach współzależnych. Pozwala na: priorytetyzację zadań, precyzyjne określenie czasu trwania całego projektu, wyznaczenie ścieżki krytycznej (najdłuższej ścieżki działań planowanych do zakończenia projektu, będącej ciągiem zadań o zerowych rezerwach czasu), najwcześniejszego i najpóźniejszego terminu realizacji zadania na ścieżce oraz rezerw czasowych dla konkretnych zadań. Metoda ta wymaga określenia 3 faz:

- 1) podział przedsięwzięcia na zadania niezbędne do jego realizacji i określenie powiązań pomiędzy zadaniami,
- 2) oszacowanie czasu realizacji poszczególnych zadań, przedstawienie struktury projektu w postaci wykresu sieciowego oraz obliczenie najwcześniejszego i najpóźniejszego terminu zdarzenia oraz rezerw czasu i wyznaczenie ścieżki krytycznej,
- 3) stworzenie harmonogramu przebiegu projektu oraz planu zasobów projektu uwzględniającego zapotrzebowanie na zasoby i działania korygujące, uwzględniające skrócenie czasu trwania projektu.

Six Sigma, czyli Sześć Sigma: metoda, której fundamentem jest rygorystyczne podejście do doskonalenia procesów — ma na celu znalezienie idealnej równowagi między wydajnością projektu, celami biznesowymi i morale pracowników. Odwołuje się do następujących założeń:

- proces biznesowy można przyrównać do złożonego systemu, którego parametry wejściowe, wyjściowe, a przede wszystkim kontrolne muszą być zrozumiałe,
- zrozumienie procesów musi przejść od statystycznego badania danych, aby upewnić się, że zjawisko jest relegowane i nie tylko podążać za intuicjami zrodzonymi z doświadczenia,
- każdy proces, który nie jest kontrolowany lub monitorowany w sposób ciągły, z biegiem czasu obniża jego wydajność,
- metodologię można uznać za skuteczną dla firmy tylko wtedy, gdy zapewnia ona wyniki ekonomiczne, które można dostrzec nawet w krótkim i średnim okresie⁹.

Kluczową ideą tej metody jest myślenie statystyczne ułatwiające zapobieganie błędom, zanim jeszcze się pojawią. Za jej największe zalety przyjmuje się: wspieranie koordynacji komunikacji między działami, generowanie długoterminowego sukcesu, skuteczność w poprawianiu wydajności organizacji, rentowności, konkurencyjności i organizacji wewnętrznej, określaniu prawdopodobieństwa, że produkt zostanie opracowany bez ryzyka wad, poprawianie bezpieczeństwa i zwiększanie zadowolenia oraz profesjonalizmu pracowników itd.

Metoda Six Sigma opiera się na 5 krokach:

- definiowanie,
- mierzenie,
- analiza,
- poprawa,
- kontrola.

Metoda Six Sigma mobilizuje organizacje do ciągłej samoanalizy ich nieefektywności, uświadamiając, co jest najbardziej krytycznym punktem funkcjonowania — sprawdza się szczególnie w projektach, które mają jasne cele i niezachwiane wsparcie zespołu decyzyjnego.

Rapid Applications Development (RAD) to metoda oparta na stałej iteracji, podobnie jak Agile i Scrum. Ta metoda sprawdza się najlepiej w przypadku dobrze skalowalnych projektów, które można ulepszać w nieskończoność. Umożliwia łatwą ocenę rezultatów oraz ich zgodność z ciągle zmieniającymi się wymaganiami biznesowymi.

Metoda RAD przewiduje 4 etapy realizowania projektu i opiera się na myśleniu procesowym, zakładającym, że po zakończeniu ostatniego etapu proces wraca do pierwszego:

- Planning Requirements — zbieranie wszystkich niezbędnych informacji w celu rozpoczęcia realizacji projektu,

⁹ *Six Sigma*, <https://www.system-kanban.pl/six-sigma> (dostęp: 25.08.2020).

- User Design — zbieranie opinii użytkowników w celu stworzenia architektury systemu,
- Rapid Construction — budowanie systemu w oparciu o zebrane informacje i opinie użytkowników,
- Cutover — uruchomienie projektu w środowisku rzeczywistym i testowanie.

Główne założenia tej metodyki odnoszą się do przekonania, że zadania podlegają ciągłym zmianom, więc systematycznie należy sprawdzać, czy jest uzasadnienie dla zastosowania tej metody oraz dokonywać identyfikacji potencjalnych zagrożeń dla jej pomyślnej realizacji. Niezbędne jest również stworzenie modelu biznesowego, na podstawie którego buduje się szczegółowy iteracyjny model funkcjonalny, wykonuje analizę ryzyka opłacalności związanego z kontynuacją prac nad projektem, ewentualne korekty, potrzebną dokumentację itd.¹⁰

Prince 2: metoda polecana w strukturalnym zarządzaniu, jest standardem stosowanym przez rząd brytyjski, polega na rygorystycznym planowaniu na początku projektu i utrzymaniu projektu w stanie zorganizowanym i kontrolowanym przez cały cykl jego życia. Składa się z serii procesów definiujących, co i kiedy powinno zostać zrobione, czyli 7 etapów cyklu życia projektu:

- uruchamianie projektu — złożenie wniosku o projekt i przedstawienie szczegółów,
- inicjowanie projektu — ocena projektu i uzasadnienie biznesowe,
- strategiczne zarządzanie projektem — określenie zakresu, budżetu i harmonogramu projektu,
- sterowanie etapem — kierownik projektu nadzoruje wykonanie projektu i w razie potrzeby koryguje przebieg działania,
- zarządzanie wytwarzaniem produktów — projekt jest oceniany na podstawie wyników,
- zarządzanie zakresem etapu — projekt oceniany jest według zdefiniowanego harmonogramu,
- zamykanie projektu — etap, w którym projekt jest dostarczany, a raporty końcowe są składane¹¹.

W metodzie tej poleca się powołanie niezależnego Zespołu Zarządzającego Projektem, w którym odpowiedzialność za podejmowanie strategicznych decyzji ponosi Komitet Sterujący, w skład którego wchodzi przedstawiciele lidera, partnerów konsorcjum oraz ewentualnie potencjalni użytkownicy końcowi projektu. Na czele Komitetu Sterującego stoi Przewodniczący Komitetu Sterującego, który obok kierownika projektu ponosi ostateczną odpowiedzialność za całość. Pozostali członkowie stanowią organ doradczy.

¹⁰ W. Chmielarz, *Zarządzanie projektami @ rozwój systemów informatycznych zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 51.

¹¹ *Prince2*, <https://www.prince2.com/pl/prince2-methodology> (dostęp: 25.08.2020).

Project Management Institute (PMI): metoda, w której kluczową rolę odgrywa wiedza profesjonalnego kierownika i planowanie. Wyróżnia się w niej podział na pięć etapów: koncepcja i inicjacja, planowanie, wykonanie, wydajność i monitorowanie oraz zamknięcie. Szczególną uwagę zwraca się tutaj na jasny opis celów, przy czym obowiązuje zasada, że każdy krok musi zostać sfinalizowany, zanim będzie można wykonać następny. Jest to skuteczna metoda dla dużych projektów, ale nie jest polecana małym organizacjom, w których decyzje podejmowane są na bieżąco, a zmiana jest nieunikniona. Główną część standardu PMI stanowi 9 obszarów wiedzy:

- zarządzanie integracją projektu (ang. *project integration management*),
- zarządzanie zakresem w projekcie (ang. *project scope management*),
- zarządzanie czasem w projekcie (ang. *project time management*),
- zarządzanie kosztami w projekcie (ang. *project cost management*),
- zarządzanie jakością w projekcie (ang. *project quality management*),
- zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie (ang. *project human resource management*),
- zarządzanie komunikacją w projekcie (ang. *project communications management*),
- zarządzanie ryzykiem w projekcie (ang. *project risk management*),
- zarządzanie zamówieniami w projekcie (ang. *project procurementmem*)¹².

Każda z powyższych metod musi być indywidualnie dobrana do specyfiki organizacji i wieloaspektowych uwarunkowań jej funkcjonowania. Najczęściej uzasadnione jest łączenie kilku metod w jedną. Jednak niezależnie od wyboru techniki zarządzania projektowego, kluczowym czynnikiem sukcesu będzie efektywna komunikacja spełniająca cztery główne funkcje:

- 1) przekazywanie informacji — wiedzy potrzebujemy do podejmowania decyzji,
- 2) wyrażanie emocji, dzięki temu możemy poznać nastroje panujące w grupie,
- 3) motywowanie, wzmacnianie pożądaných zachowań,
- 4) kontrolowanie¹³.

Komunikacja w zarządzaniu projektowym obejmuje procesy niezbędne, aby zapewnić terminowe i prawidłowe gromadzenie, przekazywanie oraz przechowywanie informacji. Musimy wobec tego zapewnić wysoką jakość następujących czynności: określenia wymagań interesariuszy dotyczących zarówno informacji, jak i preferowanych metod ich przekazywania, dystrybucji informacji do interesariuszy oraz sprawozdawczości wykonania zadań, określenia metody dostępu do informacji oraz archiwizowania dokumentów.

Komunikacja odgrywa dużą rolę w skutecznym zarządzaniu — poniższe zestawienie obrazuje jej miejsce w sytuacji podejścia projektowego:

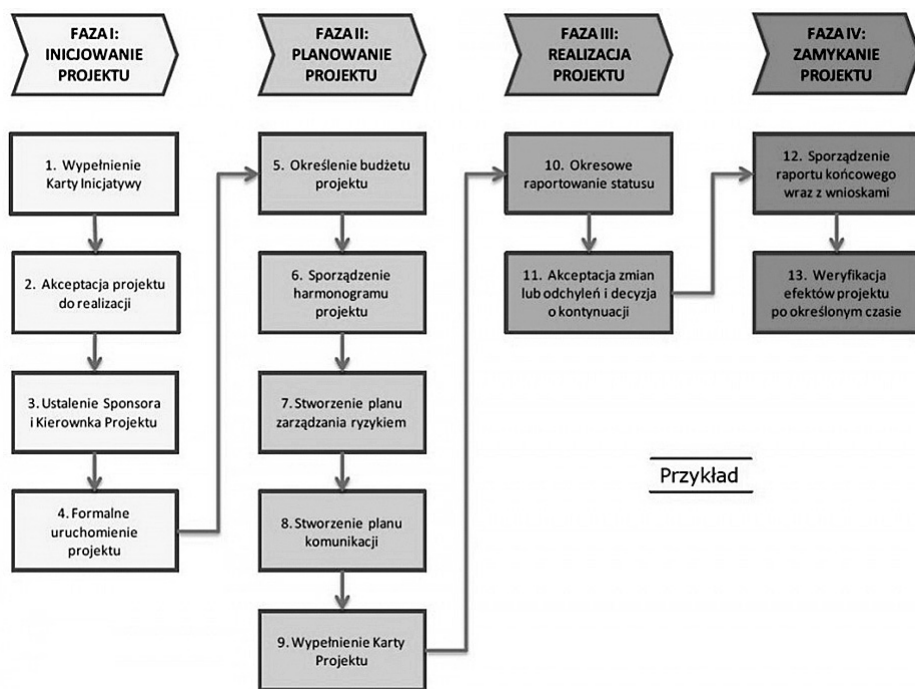
¹² P. Wyrozębski, *Metodyka PMI...*, dz. cyt., s. 59.

¹³ S. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 129.

| Skuteczne zarządzanie projektami w firmie | |
|--|--|
| Wiedza i szkolenia Przeprowadzenie szkoleń ze standardów Zarządzania Projektami oraz zdefiniowanie ścieżki awansu w ramach organizacji projektowej. | Narzędzia Przygotowanie narzędzi wspierających umożliwiających definiowanie, monitorowanie i realizację projektów. |
| Role i odpowiedzialności Odpowiednie umocowanie Kierownika Projektu w organizacji oraz przypisanie ról i odpowiedzialności w projekcie. | Komunikacja Opracowanie systemu komunikacji umożliwiającego śledzenie statusu projektów oraz kontakty z otoczeniem. |
| Kryteria oceny Przygotowanie jasnych kryteriów oceny i priorytetyzacji projektów w ramach portfela. | Standardy, metody Wypracowanie jednolitych standardów zarządzania projektami. |

Źródło: *Zarządzanie projektami — metodyka*, <https://www.mddp-bc.pl/know-how/zarzadzanie-projektami---metodyka> (dostęp: 18.08.2020).

Komunikacja jest fundamentem powodzenia podczas wdrażania standardów zarządzania projektami, ponieważ ułatwia przekazanie w sposób możliwie jasny zasad i standardów zarządzania projektami w firmie — przykład schematu przepływu informacji i odpowiedniego zorganizowania prac prezentuje poniższa grafika:



Źródło: *Wdrożenie standardów zarządzania projektami*, <https://www.mddp-bc.pl/know-how/zarzadzanie-projektami---metodyka/art,83,wdrozenie-standardow-zarzadzania-projektami.html> (dostęp: 18.08.2020).

Wszystkie powyższe etapy wymagają podejmowania skutecznych i praktycznych rozwiązań, których istotą jest nie tylko wiedza i doświadczenie ułatwiające identyfikację specyfiki i potrzeb klienta, ale też umiejętne porozumiewanie się, stanowiące pomost między występującymi problemami a działaniami koniecznymi do zaspokojenia oczekiwań. Dlatego warto troszczyć się o jakość przejścia od aktualnych problemów do stanu oczekiwanego:



Źródło: *Wdrożenie standardów zarządzania projektami* pobrano z: <https://www.mddp-bc.pl/know-how/zarządzanie-projektami---metodyka/art,83,wdrozenie-standardow-zarządzania-projektami.html> (dostęp: 18.08. 2020).

Warunkiem powodzenia w przeprowadzaniu powyższego procesu jest stworzenie dla jego realizacji silnego, stabilnego i efektywnego zespołu, który bardzo dobrze ze sobą się komunikuje, ale równie ważne jest odpowiednie zdefiniowanie celu polegające na skonkretyzowaniu zamierzenia. Ważna będzie tu znajomość cech, które wyróżniają prawidłowo określony cel i sprawiają, że będzie on współgrał z wizją i misją organizacji, zyska akceptację pracowników, będzie wspólny dla wszystkich uczestników przedsięwzięcia i zapewni ich zaangażowanie w realizację poszczególnych zadań.

Zarządzanie scenariuszowe jako koncepcja rozwiązań metodologicznych w planowaniu strategicznym

Historia zarządzania scenariuszowego sięga starożytności — stratedzy przed podjęciem działań militarnych usiłowali przewidzieć różne scenariusze wydarzeń i dopasować do nich swoje koncepcje. Ten styl podejmowania decyzji bardzo szybko zakorzenił się w polityce międzynarodowej (dyplomacji), a później znalazł zastosowanie w polityce wewnętrznej, której fundamentem stało się myślenie w kategoriach alternatywnych wizji przyszłości. Został oceniony jako najbardziej skuteczny na różnych poziomach — od indywidualnego po strategię

globalne — w sytuacji zmieniających się trendów zmian, zwłaszcza wymagających analizy kształtowania się w przyszłości wskaźników, zmiennych, zjawisk, które cechuje złożoność i kompleksowość.

Prekursorem metod scenariuszowych jest Herman Kahn, twórca założonego w latach 60. ubiegłego stulecia Huston Institut. W latach 70. wdrożyli scenariusze amerykański koncern General Electric i firma Shell w celu dokonania analizy strategicznej, zwłaszcza określenia czynników ryzyka oraz ustalania obszarów niepewności. Podstawowe metody scenariuszowe to:

- scenariusze stanów otoczenia,
- scenariusze procesów w otoczeniu,
- scenariusze symulacyjne,
- analiza tendencji i skutków,
- scenariusze możliwych zdarzeń.

Zanim NATO wyśle gdziekolwiek swoje wojska, dokonuje szczegółowych analiz przyszłego środowiska operacji. Znajdują tu zastosowanie różne metody i techniki badania otoczenia, zwłaszcza metody scenariuszowe ułatwiające prognozowanie i wskazujące na wiele wariantów działania. Do budowania scenariuszy stosuje się takie metody jak: SWOT, bilans strategiczny, 5 sił Portera czy analiza PEST, która w sposób szczególny służy badaniu makrootoczenia organizacji. Zazwyczaj jest stosowana jako wstępna faza metody scenariuszowej. Nazwa PEST jest akronimem angielskich słów: *political* — polityczny, *economical* — ekonomiczny, *social* — społeczny, *technological* — technologiczny. Przetłumaczone słowa są obszarami, które stanowią źródła czynników ich analizy. Służy prognozowaniu zmian w wymienionych obszarach i ustaleniu ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Zdarza się, że otoczenie jest bardziej złożone i na organizację oddziałują także inne sfery, takie jak: ekologiczna — *ecological*, prawna — *legal* czy branżowa — *industrial*, mamy wtedy do czynienia z metodą PESTELI. Wyróżnianie innych obszarów, np. międzynarodowy — *international* czy infrastruktury — *infrastructure*, jest potrzebne, jeśli wymaga tego analiza. Powoduje to powstawanie innych jej odmian, jak np. STEEPLM — reprezentująca sfery: społeczną, technologiczną, ekonomiczną, środowiskową, polityczną, prawną, etyczną i militarną. Problemem jest zastosowanie odpowiednich metod do oceny środowiska prowadzenia działań, które we właściwy sposób oddadzą charakter badanego obszaru i pomogą wiarygodnie dokonać oceny sytuacji konfliktowej i możliwości podjęcia działań przez siły NATO.

Wykorzystuje się do ich budowania PEST/ STEP, PETEL, PESTER, PREST-COM, DEEPLIST czy STEEPVL, z dalszą ich analizą (macierz powiązań trendów kluczowych) oraz metodą ETOP (profil szans i zagrożeń występujących na zewnątrz organizacji):

- analiza „pięciu sił” Portera,
- profil ekonomiczny sektora,
- punktowa atrakcyjność sektora,
- ocena potencjału globalizacyjnego sektora,
- analiza efektu doświadczenia,

- segmentacja rynku (analiza konsumentów),
- analiza gron (klastrów),
- analiza grzebieniowa,
- punktowa ocena czynników zewnętrznych,
- benchmarking konkurencyjny oraz funkcjonalny,
- wywiad konkurencyjny,
- analiza (mapa) interesariuszy (stakeholders),
- mapa grup strategicznych¹⁴.

Kanadyjscy specjaliści Ziout i Azab polecają do budowy scenariuszy analizę PESTEL, która służy w szczególności profesjonalnym badaniom makrootoczenia przedsiębiorstwa na potrzeby integracji produktowo-usługowej. Dokonując identyfikacji i analizy już zachodzących lub potencjalnych zmian, wskazali na istotę różnych czynników, pogrupowanych i uszeregowanych w następującej kolejności: polityczne (*Political*), ekonomiczne (*Economic*), społeczne (*Social*), technologiczne (*Technological*) środowiskowe (*Ecological*) oraz legislacyjne (*Legislative/Legal*)¹⁵. Analiza ułatwia wskazanie obszarów i procesów w otoczeniu przedsiębiorstwa, które w sposób znaczący wpływają na jego rozwój oraz ocenę charakteru wpływu (pozytywny, negatywny, neutralny), siłę i tendencję zmian w otoczeniu makroekonomicznym¹⁶.

Van Ostaeyen, Neels i Duflou proponują metody analizy otoczenia biznesowego oraz samego przedsiębiorstwa: analizę PEST lub STEP, analizę „pięciu sił Portera”, segmentację rynku, analizę cyklu życia produktu oraz analizę sieci wartości¹⁷. Analizę PEST przedstawiają jako metodę podstawowej identyfikacji i analizy zachodzących lub potencjalnych zmian czynników występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa pod kątem ich wpływu na działalność organizacji. Polega ona na badaniu czterech grup czynników, w określonej kolejności: czynniki polityczne (*Political*) ekonomiczne (*Economic*), społeczne (*Social*) i technologiczne (*Technological*), ale można rozszerzyć ją o inne grupy czynników, dzieląc poszczególne jej grupy na węższe lub odwracając kolejność badania podstawowych czterech (STEP — czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne i polityczne), tworzy się kolejne metody, będące modyfikacją wersji podstawowej. Tą drogą powstały analizy: PESTEL, SLEPT (*Social, Legal, Economic, Political, Technological*), PESTER (dodatkowe wyodrębnienie czynników ekologicznych oraz ujęcie prawnych i politycznych jako grupy: *Regulatory factors*), STEEPVL (*Social, Technological, Economic, Ecological, Political, Values, Legal factors*) czy DEEPLIST (*Demographic, Economic, Ecological, Political, Legal, Informational, Social, Technological factors*). Po etapie identyfikacji czynników,

¹⁴ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy...*, dz. cyt., s. 47.

¹⁵ A. Ziout, A. Azab, *Industrial Product service System: A case Study from the Agriculture Sector*, „Procedia CIRP” 2015, Vol. 33, s. 64–69.

¹⁶ I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe* (rozprawa doktorska), „Zeszyty naukowe” nr 1119, „Rozprawy naukowe” z. 431, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 110.

¹⁷ Tamże.

najczęściej w dalszej kolejności, są one poddawane ocenie pod kątem wpływu na przedsiębiorstwo. Metoda PEST wraz z odmianami pozwala zrozumieć warunki zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa i kieruje uwagę kadry menedżerskiej na pozornie podobne okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstw, które jednak mogą mieć różne znaczenie, wpływ i charakter dla różnych rynków bądź branż¹⁸.

Należy zwrócić również uwagę na analizę „pięciu sił” Portera — standardowy model analizy podstawowych sił kształtujących otoczenie konkurencyjne organizacji: barier wejścia (zagrożenie pojawienia się nowych graczy na rynku), sił przetargowych dostawców oraz odbiorców, pojawienia się lub występowania substytutów produktów/usług oraz rywalizacji między konkurentami¹⁹. Zasadniczo wykonuje się ją według schematu obejmującego pięć etapów:

- 1) identyfikacja sektora, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo i dla którego zamierza się dokonać oceny atrakcyjności,
- 2) ocena siły oddziaływania (pozycji negocjacyjnej) dostawców i odbiorców,
- 3) określenie siły oddziaływania nowych konkurentów (potencjalnych wchodzących) oraz substytucyjnych produktów i usług, stwarzających zewnętrzne zagrożenia dla dochodowości firm działających w danym sektorze,
- 4) ocena stopnia rywalizacji pomiędzy istniejącymi firmami (konkurentami) w sektorze, czyli charakteru i intensywności konkurencji,
- 5) w zależności od celu analizy — ustalenie ogólnej atrakcyjności sektora dla przedsiębiorstw w nim funkcjonujących (lub potencjalnych inwestorów) i/lub ocena pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa²⁰.

Scenariusze przyszłości to opisy, obrazy rzeczywistości i zjawisk tworzone na konkretny moment w przyszłości, które w szczególności powinny zawierać: opis stanu rzeczywistości na koniec ustalonego horyzontu czasu scenariusza, interpretację bieżących zjawisk i ich konsekwencje w przyszłości, wewnętrznie spójny obraz przyszłej rzeczywistości²¹. Według M. Portera scenariusz to wyodrębnione, wewnętrznie zgodne poglądy na przyszły obraz świata, które można tak dobrać, by objąć prawdopodobny zakres możliwych wyników²². Istnieje wiele koncepcji, rodzajów i podziałów scenariuszy — zważając na kryterium metodologii ich tworzenia z uwzględnieniem ich genezy, wyróżnia się trzy główne kategorie technik:

- 1) logika intuicyjna (ang. *Intuitive Logics*),
- 2) probabilistyczna modyfikacja trendów (ang. *Probabilistic Modified Trends* — PMT),
- 3) myślenie potencjalne (franc. *La Prospective*)²³.

¹⁸ Tamże, s. 77.

¹⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 22.

²⁰ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 137.

²¹ Tamże.

²² M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, dz. cyt., s. 232.

²³ Podział według: R. Bradfield, G. Wright, G. Burt, G. Cairns, K. van der Heijden, *Theorizing and evolution of scenario techniques in long range business planning*, „Futures” 2005, 37, s. 795–812.

K. van der Heijden zidentyfikował cztery główne cele tworzenia scenariuszy: nadanie sensu szczególnie niezrozumiałej sytuacji, stworzenie strategii, przewidywanie przyszłości, adaptacyjne uczenie się organizacji²⁴. Posługiwanie się tym narzędziem sprzyja stawianiu rzetelnej diagnozy przyszłego stanu otoczenia, w jakim organizacja może się znaleźć. Zasadniczo tworzy się kilka scenariuszy, żeby uniknąć sytuacji bez wyjścia — jeśli jeden ze scenariuszy przestaje się sprawdzać, sięga się po adekwatny do sytuacji. Zawsze należy indywidualnie podejść do każdego problemu i dostosować scenariusz do potrzeb przedsiębiorstwa. Wyróżnia się 4 rodzaje metod scenariuszowych:

- scenariusze możliwych zdarzeń (przewidywanie polega tu na wyszczególnieniu związanych z przyszłością czynników kształtujących ich relację z firmą, ustaleniu szans jej rozwoju i możliwości adaptacji do przewidywanych wydarzeń),
- scenariusze symulacyjne służą do wartościowania dokonanych decyzji strategicznych podjętych w organizacji, które były odpowiedzią na zmiany płynące z otoczenia,
- scenariusze stanów otoczenia — precyzują czynniki, tendencje, procesy, które mogą mieć newralgiczne znaczenie dla funkcjonowania organizacji w przyszłym środowisku działań, siłę ich wpływu na organizację i prawdopodobieństwo ich wystąpienia,
- scenariusze procesów w otoczeniu skupiają się na procesach zachodzących w przedsiębiorstwie, silnie powiązanych z firmą i warunkujących jej istnienie w przyszłości²⁵.

Wyróżnia się cztery typy scenariuszy:

- optymistyczny — wybiera się trendy mające największy pozytywny wpływ na organizację,
- pesymistyczny — wybiera się trendy mające największy negatywny wpływ na organizację,
- najbardziej prawdopodobny — wybiera się trendy mające największe prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości,
- najmniej prawdopodobny lub niespodziankowy — wybiera się trendy mające najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości.

Planowanie scenariuszowe jest kluczową techniką stosowaną przez futurystów do opracowywania modeli ułatwiających przeprowadzanie procesów pożądaných zmian, opracowywania planów strategicznych i strategii działania tworzących określoną wizję przyszłości.

²⁴ P. Bishop, A. Hines, T. Collins, *The current state of scenario development: an overview of techniques*, „Foresight: the Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy” 2007, Vol. 9, Issue 1, Bradford, s. 5–25.

²⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998, s. 68.

Niemniej istnieje pięć wspólnych cech scenariuszy, które warto podkreślić²⁶:

- **wiele perspektyw**: scenariusze zawsze będą obejmować więcej niż jedną perspektywę przyszłości (jedna perspektywa jest prognozą),
- **zmiana jakościowa**: scenariusze są najbardziej odpowiednie przy rozpatrywaniu kompleksowych, wysoce niepewnych sytuacji, w których działają niewymierne, jakościowe siły (np. wartości społeczne, technologiczne, przepisy itp.),
- **cel**: scenariusze opisują to, co może się wydarzyć, a nie to, co chcemy, aby się stało. Obiektywizm wymaga, aby scenariusze były wewnętrznie spójne i wykonalne. Jeśli postrzega się je jako niemożliwe lub niewykonalne, są odrzucane. Wyzwaniem jest rozszerzenie myślenia, a jednocześnie pozostanie wiarygodnym,
- **otwartość**: scenariusze to pewne historie, nie dostarczają one dokładnych danych; wymagające i wciągające, pozwalają czytelnikowi dodać szczegóły, które doprowadzają do tego, że scenariusze żyje,
- **koncentracja i trafność**: scenariusze muszą być odpowiednie do sytuacji, skupiać się na siłach napędowych i krytycznych niepewnościach związanych z branżami pod uwagę strategicznymi decyzjami.

Scenariusze rozwoju posiadają wartość zarówno jako produkt, jak i jako proces. Scenariusze jako **produkt**:

- budują zrozumienie dla szerszego otoczenia biznesowego,
- ogarniają i uwzględniają element niepewności,
- tworzą słownictwo i definicje dotyczące przyszłości,
- identyfikują przyszłości alternatywne,
- sprawiają, że podstawowe założenia są jasno sprecyzowane, a ukryte zagrożenia uwzględnione,
- dostarczają kontekstu dla rozwoju i testowania różnych opcji strategicznych i polityki.

Jako proces scenariusze:

- zapewniają narzędzia dla lepszej komunikacji i wspólnego uczenia się,
- budują zdolności strategiczne uczestników,
- stanowią forum wymiany poglądów dla wszystkich zainteresowanych stron,
- pozwalają na niekonwencjonalne poglądy i innowacyjne pomysły,
- budują w organizacji zrównowagę, zaangażowanie i wydajność.

²⁶ Na podstawie: I. Aldabbagh, S. Allawzi, *Rethinking scenario planning potential role in strategy making and innovation: a conceptual framework based on examining trends towards scenarios and firm's strategy*, „Academy of Strategic Management Journal”, Vol. 18, Issue 5, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N9883i0k7L8J:https://www.abacademies.org/articles> (dostęp: 22.08.2020).

Podsumowanie

Nasza rzeczywistość to częste funkcjonowanie w warunkach ryzyka lub niepewności — czasy społeczeństwa informacyjnego wymuszają wzrost odpowiedzialności za strategiczne realizowanie celów długoterminowych i identyfikację potencjalnych scenariuszy kierunków rozwoju. Zarządzanie projektowe i scenariuszowe sprzyja twórczej refleksji nad przyszłością organizacji, a w konsekwencji do tworzenia wizji przyszłości na bazie rzetelnej analizy makrootoczenia i mikrootoczenia, uwzględniającej istotne cechy służące szczegółowej identyfikacji możliwości i zagrożeń. Możemy więc zaryzykować stwierdzenie, że dla wielu firm stanowią skuteczne instrumentarium do podejmowania strategicznych decyzji zwłaszcza w kontekście określania kluczowych sfer oraz elementów wpływających na pozycję firmy oraz wyznaczania zachowania się organizacji na rynku i szybszego reagowania na zmieniające się realia. O zasadności stosowania przedstawianych metod w zarządzaniu przekonuje także stosowanie w budowaniu konfiguracji kreatywnego modelu funkcjonowania organizacji nowoczesnych technologii. Budując wizję przyszłości, pomagają zrozumieć teraźniejszość i umożliwiają dostrzeżenie wszystkich istotnych zmian wcześniej, zapobiegają sytuacjom kryzysowym, ułatwiają wykorzystanie szans w otoczeniu i przewyżczenie zaistniałych zagrożeń nie tylko na poziomie przedsiębiorstwa, ale także na szczeblu państwa i struktur międzynarodowych.

Bibliografia

- Bishop P., Hines A., Collins T., *The current state of scenario development: an overview of techniques*, „Foresight: the Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy” 2007, Vol. 9, Issue 1, Bradford.
- Chmielarz W., *Zarządzanie projektami @ rozwój systemów informatycznych zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Nicholas J.M., Steyn H., *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Penc-Pietrzak I., *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe* (rozprawa doktorska), „Zeszyty naukowe” nr 1119, „Rozprawy naukowe”, z. 431, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.
- R. Bradfield, G. Wright, G. Burt, G. Cairns, K. van der Heijden, *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning*, „Futures” 2005, 37.
- Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

- Sosnowska A., Jurek-Stępień S., *Zarządzanie strategiczne. Wybór i realizacje strategii*, Wydawnictwo Novum, Płock 2013.
- Wyrozębski P., *Metodyka PMI: Project Management Body of Knowledge*, w: *Metodyki zarządzania projektami*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2011.
- Ziout A., Azab A., *Industrial Product service System: A case Study from the Agriculture Sector*, „Procedia CIRP” 2015, Vol. 33.

Netografia

- 10 metodologii zarządzania projektami, o których powinieneś wiedzieć*, <https://www.bitrix24.pl/blogs/zadania-i-projekty/10-metodologii-zarzadzania-projektami> (dostęp: 15.08.2020).
- Aldabbagh I., Allawzi S., *Rethinking scenario planning potential role in strategy making and innovation: a conceptual framework based on examining trends towards scenarios and firm's strategy*, „Academy of Strategic Management Journal”, Vol. 18, Issue 5. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N9883i0k7L8J:https://www.abacademies.org/articles> (dostęp: 22.08.2020).
- Grychtoł P., *Agile i Scrum, czyli ścieżka do zwinności*, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/agile-i-scrum-czyli-sciezka-do-zwinnosci> (dostęp: 25.08.2020).
- Madden J., *100 Lessons Learned for Project Managers, NASA, Academy of Program/Project & Engineering Leadership*, <http://appel.nasa.gov> (dostęp: 12.08.2020).
- Mazurczyk L., *Platforma Przemysłu Przyszłości*, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/agile-i-scrum-czyli-sciezka-do-zwinnosci> (dostęp: 25.08.2020).
- Metodyki projektowe*, <https://mindstream.pl/metodyki-projektowe> (dostęp: 12.08.2020).
- Prince2*, <https://www.prince2.com/pl/prince2-methodology> (dostęp: 25.08.2020).
- Six Sigma*, <https://www.system-kanban.pl/six-sigma> (dostęp: 25.08.2020).
- Wdrożenie standardów zarządzania projektami*, <https://www.mddp-bc.pl/know-how/zarzadzanie-projektami---metodyka/art,83,wdrozenie-standardow-zarzadzania-projektami.html> (dostęp: 18.08.2020).
- Zarządzanie projektami — metodyka*, <https://www.mddp-bc.pl/know-how/zarzadzanie-projektami---metodyka> (dostęp: 18.08.2020).

Moduł III
Ludzie w organizacji

Iwona Kordjak
Coach International Coaching Community
ORCID: 0000-0002-2824-0108

Action learning jako metoda rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej

Streszczenie

W artykule podsumowano program szkolenia metodą *action learning* funkcjonariuszy służby więziennej z zakładów karnych i aresztów śledczych z różnych regionów Polski prowadzonych w ramach zajęć z przedmiotu „Zachowania w organizacji. Ludzie wobec zmian” na studiach podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi” w roku akademickim 2020/2021.

Ponad 160-osobowa grupa funkcjonariuszy SW zajmujących stanowiska kierownicze pracowała na 90 sesjach problemowych *action learning* nad bieżącymi, ważnymi wyzwaniami służby więziennej jako formacji i funkcjonariuszy, indywidualnie poszukując pola wpływu i obszarów proaktywnego działania w oparciu o własne zasoby, dzieląc się doświadczeniami i jednocześnie podnosząc kompetencje w obszarze komunikacji, rozwiązywania problemów, współpracy, zarządzania zespołem i stawiania celów.

Action learning koncentruje się na analizie podjętych działań i poprawie umiejętności i skuteczności przyszłych zachowań.

Tematami sesji były realne wyzwania i trudne sytuacje zgłoszone przez uczestników. Mieli oni możliwość współtworzenia programu zajęć i bieżącego reagowania na dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość pracy funkcjonariuszy służby więziennej w związku z pandemią Covid-19. Sprawilo to, że zachowania i postawy w organizacji w sytuacji zmiany uczestnicy mogli ćwiczyć i na bieżąco wprowadzać w życie w swoich jednostkach oraz dzielić się doświadczeniami z wdrożenia wypracowanych na sesjach rozwiązań.

W części pierwszej opracowania scharakteryzowano metodę *action learning*, omówiono jej genezę i wskazano obszary jej praktycznego zastosowania

w pracy liderów. W części drugiej omówiono pracę funkcjonariuszy i najważniejsze problemy służby więziennej, które były przedmiotem pracy w trakcie zajęć. Omówiono doświadczenie nauki przez działanie i jego przydatność w programie nauczania z uwzględnieniem specyfiki działania formacji mundurowej, jaką jest SW.

Słowa kluczowe: action learning, doskonalenie kompetencji pracowników, zarządzanie, więziennictwo, Służba Więzienna

Wprowadzenie

Siłą Służby Więziennej jest jej kadra w optymalnej, adekwatnej do wagi wyzwań formie. Kompetentna, profesjonalna, posiadająca kompetencje miękkie: umiejętność współpracy, odporność na stres, umiejętność skutecznego rozwiązywania problemów i stawiania celów sobie i innym — skuteczni funkcjonariusze nadążający za zmieniającymi się wyzwaniami.

Działań skutecznych w służbie więziennej nie można się nauczyć raz na zawsze, bo dynamicznie zmieniają się otoczenie, warunki pracy, wyzwania, z którymi mierzą się funkcjonariusze. Jednocześnie są oni ludźmi o ugruntowanych przekonaniach, przyzwyczajeniach i nawykach, często trzymający się wynikających z hierarchicznej struktury organizacji schematów działania i procedur.

W kontekście rozwoju pracowników Służby Więziennej należy zwrócić uwagę na samoświadomość, zmianę i korygowanie zachowań, podjęcie wysiłku pracy nad sobą, wiarę w sens eksperymentowania z nowymi zachowaniami. Warunkiem koniecznym doskonalenia i rozwoju jest otwartość i gotowość do zmian we własnych zachowaniach i przestrzeń do ich wdrażania w organizacji.

Action learning jako metoda doskonalenia kompetencji zawodowych i osobistych.

Action learning klasyfikowana jest jako metoda szkolenia, czyli zbiór celowych i systematycznych działań podejmowanych w organizacji, nastawionych na poszerzenie lub pogłębienie określonych elementów kapitału ludzkiego, a także na wyposażenie go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości pracownikom organizacji¹.

Istotą metody *action learning* jest łączenie refleksji w trakcie pracy w grupie z działaniem pomiędzy pracą na sesjach. To, co odróżnia *action learning* od tradycyjnych metod szkolenia, to koncentracja na analizie podjętych działań i poprawie jakości i skuteczności działań podjętych w przyszłości. Tradycyjne metody szkolenia koncentrują się na przekazaniu wiedzy i umiejętności

¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — Procesy — Metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 277.

i pozostają bezradne wobec tego, że pracownik ma wiedzę, ale z jakichś przyczyn nie potrafi lub nie jest w stanie wdobyć jej i skorzystać z niej w swoich działaniach. Dobór tematów i zakresu szkolenia zawsze pochodzi od uczestników, sesje dotyczą autentycznych, bieżących i zgłoszonych przez nich wyzwań.

Twórcą metody *action learning* jest prof. Reginald Revans, który związany był z brytyjskim przemysłem i służbą zdrowia — pracując w tych instytucjach, doszedł do wniosku, że konwencjonalne metody nauczania są wysoce nieefektywne. *Action learning* określił jako podejście w procesie edukacji, które podkreśla różnicę w realizowaniu czegoś samodzielnie od opowiadania o realizowaniu czegoś przez innych².

Założenia i istotę metody zapisał w następującym równaniu:

$$L = P + Q$$

Gdzie: „L” — oznacza uczenie się (*learning*); „P” — to tradycyjne sposoby przekazywania wiedzy oraz sama wiedza pochodząca z różnych źródeł (*programmed knowledge*); Q” — rozumiane jako zadawanie pytań dla umożliwienia wglądu w sytuację, analizę obszaru dotyczącego danej sytuacji (*questioning*)³. Pytania, jakie stosowano dla potrzeb „Q”, to cztery główne: gdzie? kto? kiedy? co? oraz trzy dodatkowe: dlaczego? jak dużo? jak wiele?

Głównym założeniem i elementem wyróżniającym *action learning* spośród innych metod jest refleksja nad określoną, najczęściej problematyczną sytuacją zawodową oraz działaniami podjętymi przez konkretnego pracownika w odniesieniu do tej sytuacji. Refleksja ta ma miejsce w zespole, w którym każdy uczestnik dzieli się swoją wiedzą, doświadczeniem i spostrzeżeniami na rzecz pozostałych osób, każdy również czerpie korzyści dla siebie w postaci wiedzy i doświadczeń pozostałych uczestników⁴.

Action learning jest metodą, która od kilkudziesięciu lat z powodzeniem podnosi skuteczność menedżerów. Jej unikalne i istotne elementy to:

- *action learning* jest realizowany na cyklicznych, regularnych spotkaniach grupy uczącej się,
- optymalna liczebność zespołu to od czterech do ośmiu osób,
- członkowie zespołu mogą pochodzić z różnych działów, różnych organizacji czy różnych poziomów struktur hierarchicznych,
- grupa spotyka się co kilka tygodni,
- każdy z uczestników bierze pełną odpowiedzialność za działania, które podejmie po zakończeniu sesji. Uczestnik sam decyduje, czy i jakie sugestie pozostałych uczestników weźmie pod uwagę i w jakim zakresie.

² R. Revans, *Action learning takes a health cure*, „Education + Training” 1978, Vol. 20, s. 295.

³ R. Revans, *The Sequence of Managerial Learning*, MCB University Press, Bradford 1984, s. 16.

⁴ A. Dolot, *Action learning jako metoda rozwoju pracowników*, w: *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, pod red. M. Makowiec, Kraków 2015, s. 103.

Jak przebiega proces *action learning* w grupie?

Proces *action learning* rozpoczyna się od utworzenia grupy *action learning*owej. Na pierwszym spotkaniu uczestnicy zapoznają się z zasadami pracy na sesjach *action learning* i założeniami tej metody. Na tym spotkaniu grupa ustala też zasady współpracy, dzięki którym czuć się będą komfortowo, np.: poufność, bezstronność, zaangażowanie, punktualność, obiektywizm, aktywna praca na rzecz innych uczestników.

Na kolejnych spotkaniach praca grupy przebiega według tego samego schematu, który poprzedza wybór tematu i osoby, która zaprezentuje temat.

Uczestnicy zgłaszają aktualne, ważne z punktu widzenia ich pracy, złożone i aktualne problemy. W przypadku kilku chętnych osób i tematów grupa decyduje, którym tematem chce się zająć.

Sesja każdego uczestnika przebiega w kolejno następujących etapach według następującego schematu:

I etap. Prezentacja problemu przez uczestnika

Na tym etapie uczestnik mówi, jaką sytuacją chce się zająć, czego dotyczy problem. Grupa zadaje doprecyzowujące pytania, żeby lepiej poznać kontekst, warunki, interesariuszy omawianej sytuacji. Uczestnik formułuje też swoje oczekiwania wobec grupy. Często w odpowiedzi na pytanie trenera: Z czym chcesz wyjść z tej sesji? W czym grupa może Ci pomóc?

Oczekiwaniem może być znalezienie rozwiązania, przygotowanie się do określonego działania, wybór najlepszej opcji, wyrażenie przez grupę opinii lub podzielenie się spostrzeżeniami i doświadczeniem w analogicznym obszarze przez innych uczestników grupy.

II etap. Zadawanie pytań przez uczestników

Najistotniejsza część sesji polegająca na zadawaniu pytań przez grupę w obszarze opisywanym przez pierwszego uczestnika. Etap ten umożliwia wszystkim uczestnikom bliższe poznanie problematycznej sytuacji, jej specyfiki i szczegółów. Dzięki temu mogą oni poszukiwać analogicznych sytuacji w swoich doświadczeniach. Celem jest również refleksja pierwszego uczestnika nad podjętymi do tej pory działaniami i zachowaniami oraz czas na przyjrzenie się emocjom i odczuciom, jakie wywołuje ta sytuacja.

III etap. Informacja zwrotna

Na tym etapie uczestnicy dzielą się spostrzeżeniami, uwagami, refleksjami, wiedzą, doświadczeniem na rzecz pierwszego uczestnika. Mówią, jak widzą sprawę, jakie potencjalne rozwiązania dostrzegają, jakie mają doświadczenia.

IV etap

Zgodnie z zasadą, w której to uczestnik bierze odpowiedzialność za dalsze działania, ostatnim elementem jest dokonanie podsumowania przez pierwszego uczestnika, które ze spostrzeżeń, rad czy wskazówek planuje wdrożyć w życie,

jakie działania podejmie, co zrobi w najbliższym czasie. Uczestnik określa podstawowe cele, nakreśla plan działania, daje też grupie informację zwrotną na temat pracy w trakcie sesji. Co mu to dało? Które pytania i informacje były pomocne? Czy ta sesja była dla niego wartościowa i pomocna i jeśli tak, jakie działania podejmie w jej efekcie.

Na sesję poświęca się z reguły od 20 do 60 minut. Cały proces powtarzany jest w odniesieniu do każdego chętnego uczestnika sesji. Zasadniczym celem *action learning* jest inspiracja, wymiana doświadczeń, ukazanie odmiennego sposobu myślenia i działania, motywowanie do zmian.

Rolą trenera w procesie *action learning* jest dbanie o prawidłowy przebieg sesji, o proces, poszanowanie zasad i przestrzeganie reguł.

W Polsce jest wiele podejść do metody *action learning*. Przede wszystkim wyróżnia się dwa główne nurty: brytyjski oraz amerykański. Praca w ramach tych podejść dość znacznie się od siebie różni. W nurcie brytyjskim nie ma konieczności posiadania akredytacji. Osoby, które prowadzą sesje *action learning*, przeszły szkolenia, które przygotowały je do prowadzenia takich sesji i legitymują się certyfikatem ukończenia zajęć praktycznych. W nurcie amerykańskim wiodącą organizacją certyfikującą jest WIAL. W Polsce WIAL prowadzi szkolenie certyfikujące i akredytujące na różnych poziomach.

Action learning w sesjach funkcjonariuszy SW

Jakość kapitału ludzkiego ma decydujący wpływ na kondycję Służby Więziennej. Służba więzienna jako formacja boryka się z trudną sytuacją kadrową, a co za tym idzie zmęczeniem i frustracją czynnych funkcjonariuszy. Dlatego niesłychanie ważny jest proces podnoszenia kompetencji zawodowych i osobistych, a w tym procesie dobór interesujących, angażujących uczestników i dających poczucie adekwatnego do wyzwań wsparcia metod szkoleniowych.

Action learning łączy naukę i pracę, zdobywanie wiedzy i wdrażanie jej w życie, co zapewnia trwałe efekty procesu uczenia. Co istotne, jest metoda pozwalająca sprawnie, w krótkim czasie przeszkolić uczestników dokładnie z tego, czego w danym momencie potrzebują.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości od liderów, również w służbie więziennej, oczekuje się szybkiego reagowania, elastyczności i zwinności, jednocześnie kładąc nacisk na przestrzeganie procedur i poszanowanie hierarchicznej struktury.

W trakcie zajęć z przedmiotu: „Zachowania w organizacji. Ludzie wobec zmian” na studiach podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi” w roku akademickim 2020/2021 studenci — funkcjonariusze służby więziennej z zakładów karnych i aresztów śledczych z całej Polski pracowali w okresie od października 2020 do kwietnia 2021 metodą *action learning*. Ponad 180-osobowa grupa funkcjonariuszy SW zajmujących stanowiska kierownicze, podzielona na kilkanaście grup zajęciowych pracowała na ponad 90 sesjach problemowych *action learning* nad bieżącymi, ważnymi wyzwaniami służby

więziennej jako formacji i funkcjonariuszy, indywidualnie poszukując pola wpływu i obszarów proaktywnego działania w oparciu o własne zasoby, dzieląc się doświadczeniami i jednocześnie podnosząc kompetencje w obszarze komunikacji, rozwiązywania problemów, współpracy, zarządzania zespołem.

Sesje prowadzone były według stałego schematu:

I. Wybór tematu przez grupę.

Uczestnicy zgłaszali jeden lub kilka tematów. W przypadku kilku tematów grupa oceniała je pod kątem praktycznego przełożenia na wyzwania we własnych miejscach pracy i wybierała te najciekawsze, najbardziej uniwersalne z punktu widzenia potrzeb uczestników grupy.

II. Prezentacja tematu przez jednego z uczestników. Prezenter odpowiadał na pytania. Nad jakim bieżącym wyzwaniem chcesz pracować? W czym grupa może Ci pomóc? Podejmował refleksję nad podjętymi działaniami, polem wpływu, obszarami do pracy.

III. Informacja zwrotna od uczestników sesji: na co ich zdaniem warto zwrócić uwagę, jakie działania podjęli w swoich jednostkach, jak widzą sytuację, jakie działania pomogły w analogicznych sytuacjach, jak poradzono sobie w innych regionach, ewentualnie jaka jest skala problemu w innych regionach i z czego wynika.

IV. Określenie celów. Na tym etapie uczestnik odpowiadał na pytania: Co teraz zrobisz? Kto Ci w tym pomoże? Jakie działania podejmiesz? Po czym poznasz, że uczestnicy osiągnęli zamierzony efekt?, nakreślał plan działania.

Uczestnicy pracowali na sesjach z dużym zaangażowaniem i otwartością, szybko opanowali zasady poprawnej pracy metodą *action learning*. W kilku zespołach przeprowadzone zostało dodatkowe szkolenie z zadawania pytań otwartych, problemowych, szukających rozwiązania w celu wsparcia prawidłowego procesu zadawania pytań na sesji.

Incydentalnie zostały przypomniane zasady zaangażowania na rzecz innych uczestników grupy i poszanowania przyjętych zasad.

Warto zwrócić uwagę, że po pierwszych sesjach z uwagi na pandemię Covid-19 zajęcia zostały zorganizowane online z użyciem platformy Click-Meeting. Uczestnicy szybko zaadaptowali się do nowych, mniej sprzyjających koncentracji warunków pracy na sesjach. W miarę wpływu czasu uczestnicy chętniej dzielili się z grupą i trenerem sytuacjami określanymi jako trudne, frustrujące lub nawet „nierozwiązywalne”.

Tematy poruszane podczas sesji dotyczyły kultury organizacyjnej SW, warunków pracy w czasie pandemii Covid-19, incydentów krytycznych w pracy funkcjonariuszy, kompetencji liderów, relacji z zespołem, własnych kompetencji miękkich, ale i szeroko ujętych problemów całej służby więziennej. W takiej sytuacji szukaliśmy pola wpływu, obszaru, nad którym grupa mogłaby pracować efektywnie. Istotne z punktu prowadzonych sesji było rozstrzygnięcie, czy złożony problem mieści się w gestii i kompetencjach zgłaszającego problem/wyzwanie. Kilka tematów sesji powtarzało się wielokrotnie, właściwie we wszystkich grupach, co pokazywało rangę i uniwersalność problemów.

Istotne okazało się doświadczenie uczestników, wszyscy mieli od kilku do dwudziestu kilku lat doświadczenia, co sprawiało, że uczestnicy mieli zaufanie do wiedzy i kompetencji grupy. Jako plus postrzegali też geograficzne zróżnicowanie grupy, obecność funkcjonariuszy z różnych regionów.

Uczestnicy charakteryzowali się otwartością i zaufaniem w przedstawianiu problemów i wiarą w wysokie kompetencje kolegów z grupy, o których wypowiedzieli się z uznaniem.

Wartością prowadzonych zajęć było ponad 90 sesji zakończonych planem działania i indywidualnymi rekomendacjami dla uczestników.

Poniżej przegląd najpopularniejszych tematów sesji funkcjonariuszy, należy zwrócić uwagę, że z założenia miały to być wyzwania, tematy trudne, złożone, nierozwiązywane samodzielnie i takie były:

1) Organizacja pracy w czasie pandemii Covid-19.

Ponieważ studia zbiegły się z 2. i 3. falą pandemii, funkcjonariusze stanęli przed koniecznością bezpiecznego i sprawnego zorganizowania pracy w jednostkach, zapewnienia bezpieczeństwa funkcjonariuszom i osadzonym. Poza rozważeniem wprowadzenia systemów pracy 12- i 8-godzinnych, oceną ryzyka, zapewnieniem środków bezpieczeństwa i właściwego przepływu informacji sesje te były przyczynkiem do rozważań o odpowiedzialności, charakterze służby, postawach pracowników, zaangażowaniu zespołów, twórczym myśleniu, poszukiwaniu rozwiązań, źródłach wsparcia, stresie pracy funkcjonariuszy i realnej sytuacji kryzysowej, która pokazała siłę i słabości zespołów, w których pracowali funkcjonariusze.

2) Nadgodziny w Służbie Więziennej.

Mimo systemowych rozwiązań zmierzających do rozwiązania problemu nadgodzin i rekompensat za nadgodziny uczestnicy w swoich jednostkach z związku z licznymi absencjami spowodowanymi izolacją i kwarantanną funkcjonariuszy pod koniec roku 2020 mierzyli się z problemem narastających nadgodzin.

Uczestnicy kilkunastu (!) sesji dotyczących nadgodzin analizowali podjęte działania i narastające wyzwania zarówno od strony zapewnienia bezpieczeństwa i ciągłości funkcjonowania jednostek, jak i wpływu obciążenia pracowników na ich zdrowie, prawo do wypoczynku, motywację do pracy i relacje rodzinne. Analizowali możliwe działania systemowe konieczne dla całej formacji, jak i działania na poziomie własnych jednostek czy oddziałów.

3) Urlopy. W grupie sesji dotyczących sytuacji kadrowej w SW znalazły się również tematy dotyczące prawa do wypoczynku i urlopu pracowników lub własnego i konieczności zapewnienia sprawnego i bezpiecznego funkcjonowania jednostek.

4) Wakaty. Sytuacja kadrowa w służbie więziennej. Brak pracowników o pożądanym kompetencjach.

Trudne warunki pracy, duża odpowiedzialność, bariera psychologiczna pracy „za kratami” sprawiają, że istotnym i powracającym na kilku sesjach tematem był brak możliwości pozyskania nowych pracowników do jednostek,

słabość tempa i jakości naboru (szczególnie do działów ochrony). Uczestnicy zwracali tu uwagę na zróżnicowanie sytuacji w zależności od regionu oraz dzielili się doświadczeniami z podjętych, często w porozumieniu z władzami lokalnymi i mediami działań zachęcających do podjęcia pracy w szeregach SW. Sesje te były przyczynkiem do analizy wizerunku służby więziennej w opinii publicznej i tego, co na niego wpływa. Uczestnicy zastanawiali się, jakie działania mogą podjąć na poziomie swoich regionów i jednostek.

- 5) Przywództwo i wyzwania związane z kierowaniem ludźmi. Sesje dotyczyły własnych kompetencji liderkich, konieczności podniesienia kompetencji z zakresu zarządzania ludźmi, które nie są przedmiotem formalnego kształcenia SW. Często dotyczyły budowania autorytetu przełożonego w zespole, często wkrótce po awansach na stanowisko kierownicze, kwestionowania autorytetu przełożonego przez jednego pracownika, kilku pracowników czy w szczególnych przypadkach cały zespół. Analizowano tu działania podjęte w celu budowania autorytetu, czynniki utrudniające to i możliwe obszary działania oraz uzyskania wsparcia. Analizowano własne style zarządzania ludźmi od autorytarnych po empatyczne i ich skuteczność w indywidualnych przypadkach.

- 6) Absencja i nadużycia L4 przez pracowników.

Pandemia Covid-19 poza realnym wzrostem absencji funkcjonariuszy była też papierkiem lakmusowym zaangażowania funkcjonariuszy. Wielu przełożonych mierzyło się z nadużywaniem nieweryfikowalnych absencji pracowników z powodu kontaktu z osobami zakażonymi, objawów infekcji, prawdopodobieństwa zakażenia.

Uczestnicy dzielili się doświadczeniami i możliwymi działaniami z poszanowaniem prawa do korzystania pracownika chorego ze zwolnienia lekarskiego. Legalnych działań zmierzających do ograniczenia i wyeliminowania nadużyć w sytuacjach szczególnie rażących, oraz możliwych form kontroli absencji pracowników.

- 7) Nagradzanie pracowników i system motywowania ich do pracy. Tworzenie właściwej atmosfery pracy.

Na drugim biegunie znalazły się pełne zaangażowania postawy funkcjonariuszy, którzy często ze szkodą dla własnego wypoczynku i życia rodzinnego dbali o zapewnienie wystarczającej obsady w jednostkach. Funkcjonariusze będący przełożonymi pracowali nad motywowaniem pracowników, nagradzaniem ich i daniem właściwej informacji zwrotnej. W sytuacji gdy nie zawsze możliwa jest gratyfikacja finansowa, ważne, by przełożeni potrafili docenić i zmotywować zespół.

- 8) Zła atmosfera pracy jako przyczyna dużej rotacji w zakładzie pracy. Brak zaangażowania i motywacji pracowników.

Zła sytuacja kadrowa w służbie sprawia, że warto zastanowić się nad rolą, jaką w dużej rotacji pracowników pełnią sami funkcjonariusze. Jaka jest atmosfera w zespołach, w których jest duża rotacja? Jaka jest energia i zaangażowanie osób w nich pracujących? Czy nowi pracownicy trafiają do zespołów, gdzie

pracują z funkcjonariuszami wypalonymi i zdemotywowanymi? Czy dostają właściwe wsparcie? Co dla zachęcenia nowo przyjętych do służby funkcjonariuszy może zrobić ich przełożony? Co mogą zrobić koledzy z zespołu?

9) Przenikanie dopalaczy na teren zakładu karnego.

W ostatnich latach Służba Więzienna zмага się z przenikaniem substancji psychoaktywnych, w tym dopalaczy, na teren jednostek penitencjarnych. Rosnąca ilość osób zażywających dopalacze wymusza prowadzenie zintensyfikowanych oddziaływań mających na celu profilaktykę i zapobieganie zjawisku przenikania tych substancji na teren zakładów karnych i aresztów śledczych.

Uczestnicy sesji analizowali sposoby przenikania (np. w nasączonej korespondencji do osadzonych z kancelarii adwokackiej) i sposoby zapobiegania i przeciwdziałania takim zdarzeniom. Możliwości i konieczne warunki do uzyskania wsparcia i współpracy organów ścigania, możliwe działania profilaktyczne oraz właściwa profilaktyka i reakcja na te zjawiska.

10. Mieszanie cel osadzonych grypsujących i niegrypsujących. Problem z wysokim odsetkiem osadzonych grypsujących w jednostkach penitencjarnych, w których znajdują się szkoły. Uczestnicy analizowali możliwości mieszania cel w konkretnych jednostkach, przyczyny napływu osadzonych grypsujących do zakładów karnych, w których znajdują się szkoły. Możliwości bezpieczniejszego i korzystniejszego z punktu widzenia celów resocjalizacyjnych i oczekiwanych wskaźników lokowania osadzonych.
11. Wypalenie zawodowe po kilkunastu latach pracy, odejścia ze służby wartościowych pracowników. Możliwe działania motywujące i zachęcające do pozostania w służbie, działania na poziomie jednostek i systemowe.
12. Ścieżka kariery funkcjonariuszy oczekujących na kurs oficerski na stanowiskach uzasadniających stopień oficerski. Frustracja pracowników oczekujących na możliwość podjęcia studiów na kursie oficerskim pomimo wielokrotnych prób aplikowania.
13. Spadek atrakcyjności pracy w SW i mało atrakcyjny wizerunek medialny SW. Uczestnicy pracowali nad możliwymi działaniami zmierzającymi do tworzenia rzetelnego i atrakcyjnego wizerunku SW w społeczeństwie. Nad medialnym wizerunkiem pracy w SW i tym, co na niego wpływa.
14. Zagrożenie wzrostem przestępczości wśród funkcjonariuszy SW, szczególnie młodych. Przyjmowanie do pracy w SW osób młodych, podatnych na wpływy i ryzyko współpracy z osadzonymi. Sposoby zapobiegania i eliminowania zagrożenia łamania prawa przez funkcjonariuszy. Rola przełożonego w identyfikacji ryzyka i działaniach zapobiegawczych.
15. Napaść osadzonego na funkcjonariusza. Działania zapobiegające takim zdarzeniom, poprawa standardów bezpieczeństwa, wsparcie osób, które doświadczyły takiej sytuacji.
16. Wzrost skargowości wśród osadzonych, wpływ zjawiska na komfort i charakter pracy funkcjonariuszy. Właściwe reagowanie na skargi osadzonych i zapytania o informacje publiczne.

Na każdej sesji funkcjonariusze przedstawiali swoje indywidualne wyzwanie/problem, który chcieliby rozwiązać. Sesje prowadzone były w 4 etapach: prezentacja problemu, ustalenie zakresu odpowiedzialności i możliwości działania tej osoby adekwatnie do zajmowanego stanowiska; pytania grupy dotyczące podjętych działań, wsparcia innych osób, przekonań, możliwości, zasobów, korzyści z rozwiązania problemów, interesariuszy, roli systemu; uczestnicy dzielili się swoimi doświadczeniami, przedstawiali swoje rozwiązania, ale też mówili o wyzwaniach, które również dla nich są trudne. Prezenter kończył sesję zobowiązaniem do podjęcia określonych działań i własnym planem działania.

Podsumowanie

Zastosowanie metody *action learning* w pracy z uczestnikami studiów podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi” pozwoliło jednoznacznie sprowadzić pracę grupy do konkretnych i zająć się wyłącznie aktualnymi, ważnymi i trudnymi zagadnieniami zgłoszonymi przez samych uczestników.

Pozwoliło to zareagować w toku nauczania nawet na tak aktualne wyzwania, które pojawiły się w służbie więziennej w ostatnich tygodniach.

Każda sesja problemowa zakończyła się choćby ramowym planem dalszego działania nakreślonym przez uczestnika i rekomendacjami do dalszego działania. Wielokrotnie słuchacze na kolejnych zajęciach dzielili się z grupą wdrożeniami wypracowanych rozwiązań.

Uczestnicy pracowali nad ważnymi wyzwaniami własnymi i całej organizacji w kręgu swojego wpływu i w zakresie własnej proaktywności, starali się znaleźć obszar możliwego działania i korekty dotychczasowych zachowań. Często odkrywali, co mogą zrobić lepiej, czego jeszcze nie próbowali, czy jakie przekonania ograniczające powstrzymują ich przed działaniem. Często przekonanie, że czegoś „nie da się zrobić” weryfikowali inni uczestnicy, którzy w analogicznej sytuacji, w innej jednostce znaleźli już skuteczny sposób działania. Uczestnicy biorący udział w sesjach chętnie dzielili się swoim doświadczeniem w podobnych sytuacjach, zwracali uwagę na możliwe rozwiązania, na własne „autorskie” pomysły. Często dzielili się z pozostałymi uczestnikami sesji tym, co sprawdza się w ich działaniu, jak również tym, co zawodzi.

Uczestnicy podkreślali, że nawet w sytuacjach, gdy rozwiązanie problemu nie było proste i wymagało jeszcze wiele pracy i zaangażowania po sesji, dobrze czuli się z wymianą doświadczeń, wsparciem przez kolegów z grupy, świadomością, że problem, z którym się mierzą, występuje też w innych jednostkach. Poza stawianiem celów, rozwiązywaniem problemów, zadawaniem właściwych pytań, szanowaniem przestrzeni i wartości innych osób doświadczyli uważności, empatii, współpracy i koleżeństwa.

Poza aspektem ściśle edukacyjnym i wymianą wiedzy doświadczyli poczucia więzi wynikającego ze wspólnego zaangażowania w rozwiązywanie ważnych problemów drugiej osoby.

Zajęcia odpowiedziały na potrzebę uzupełniania wiedzy czy podnoszenia kompetencji w konkretnych, zgłoszonych przez uczestników obszarach, ale równocześnie pozwoliły zredukować poziom stresu, przepracować szczególnie trudne, frustrujące czy napięciowe sytuacje interpersonalne z grupą. Wymagało to od uczestników wzajemnego zaufania, otwartości i chęci dzielenia się, które w tych grupach były po prostu wyjątkowe. Dobrych liderów zarządzających jednostkami służby więziennej oprócz profesjonalizmu i wiedzy merytorycznej, umiejętności dzielenia się nią z podwładnymi powinna cechować empatia, umiejętność słuchania drugiego człowieka, uważność, obecność, solidarność z innymi współpracownikami i wszystkie te kompetencje mieli okazję na sesjach *action learning* poćwiczyć, doświadczając efektu synergii, współpracy.

Bibliografia

- Dolot A., *Action learning jako metoda rozwoju pracowników*, w: *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, pod red. M. Makowiec, Kraków 2015.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — Procesy — Metody*, PWE, Warszawa 2008.
- Revans R., *Action learning takes a health cure*, „Education + Training” 1978, Vol. 10, 20.
- Revans R., *The Sequence of Managerial Learning*, MCB University Press, Bradford 1984.
- Woźniak J. *Action learning i jego granice. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, 1(102), s. 55–68.

Anna Kunicka

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni

ORCID: 0000-0002-3298-5700

Dobre praktyki komunikacyjne w zarządzaniu jednostką organizacyjną służby więziennej

Streszczenie

Artykuł stanowi podsumowanie treści przekazanych studentom podczas ćwiczeń ze „Skutecznej komunikacji”, realizowanych w ramach programu studiów podyplomowych „Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi”, organizowanych na potrzeby rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej. Zajęcia były realizowane w roku akademickim 2020/2021 w Wyższej Szkole Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie. Autorka zebrała i przedstawiła zawartość merytoryczną kursu, a także podsumowanie wynikające z pracy ze studentami i wnioski z ćwiczeń wzmacniających obszary komunikacji interpersonalnej. W artykule znajdują się informacje dotyczące teorii komunikacji i jej wpływu na skuteczność zarządzania zespołami ludzkimi, poczucia własnej wartości, jako fundamentu budowania właściwych relacji opartych na szacunku do siebie i innych, umiejętności komunikowania i doboru właściwych emocji, a także elementów komunikacji właściwej, czyli mówienia i słuchania. W podsumowaniu autorka przedstawiła wyzwania, z jakimi przyszło się zmierzyć funkcjonariuszom w obszarach związanych z komunikacją, zdefiniowała najczęściej występujące bariery oraz wypracowane sposoby na ich pokonanie, a także dokonała oceny efektów pracy i zmian wprowadzanych w wyniku prowadzonych zajęć.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, informacje, służba więzienna, relacje, przywództwo, zespół

Wprowadzenie

Komunikacja interpersonalna to szeroki, a zarazem bardzo istotny element budowania właściwych relacji zarówno zawodowych, jak i prywatnych. Wypracowanie

właściwych zasad opartych na wysokim poczuciu własnej wartości, stanowiącym podstawę świadomego oraz skutecznego przywództwa, pozwala na zarządzanie i budowanie właściwej kultury organizacji. Współczesna Służba Więzienna to formacja, która wymaga skupienia uwagi także na obszarach definiowanych jako „kompetencje miękkie”, gdyż pozwalają one na tworzenie zespołów, które skutecznie realizować będą stawiane przed nimi zadania. Jednocześnie, wprowadzane zmiany będą wskazywały kierunek rozwoju mający na celu pokazanie, że największą wartością w organizacji jest człowiek.

Komunikacja elementem skutecznego zarządzania

Jacek Santorski w książce „I”/Refleksje o przywództwie jutra mówi: „Lider przyszłości rozumie, że *human* jest wartością nadrzędną. Wie, jak bardzo potrzebny jest mu zespół i jego zaufanie. Jest za niego odpowiedzialny. Zespół twórczo go wspiera, ale i urealnia”¹ — słowa te stały się swego rodzaju przesłaniem w projektowaniu zajęć z zakresu skutecznej komunikacji dla studentów studiów podyplomowych: Zarządzanie jednostkami organizacyjnymi. Studenci, obecna lub przyszła kadra kierownicza Służby Więziennej przyznali, że współczesna formuła zarządzania zawiera, obok zasad przewidzianych regulaminami i przepisami prawa, elementy przywództwa, a oni sami chcą rozwijać kompetencje w zakresie wzmacniania cech przywódczych. Wśród najważniejszych umiejętności wymienili właśnie komunikację. Definiowana jako mówienie i słuchanie, aby być zrozumianym i dobrze zrozumieć, stanowi obok kreatywności, krytycznego myślenia i kooperacji zestaw kompetencji XXI w., niezbędnych do współpracy w oparciu o wzbudzanie zaufania moralnego, zdolność do adaptacji emocjonalnej, myślenie strategiczne i wzmacnianie talentów innych². Zatem komunikacja to specyficzna kompetencja, która ma zastosowanie wtedy, kiedy dwie lub więcej osób chcą lub muszą osiągnąć ustalony wcześniej cel. Niezależnie od tego, czy cel ten został wyznaczony przez jednego, czy wszystkich uczestników procesu i czy efekt końcowy będzie dla wszystkich satysfakcjonujący. Innymi słowy, komunikacja interpersonalna to kontakt pomiędzy ludźmi.

Istotą i celem ćwiczeń było zbudowanie postawy pozwalającej na wykorzystanie komunikacji, nie tylko do zarządzania jako takiego, ale przede wszystkim do zarządzania skutecznego. Podczas jednej z wielu dyskusji pojawiło się pytanie, czy podstawą skutecznego zarządzania zespołem jest rozkaz. Oczywiście, efektem polecenia podjęcia lub zaniechania określonych działań jest, w większości przypadków, realizacja polecenia wydanego przez przełożonego. Niestety ta forma komunikacji nie pozwala na pełną interakcję, na wysłuchanie drugiej strony, uwzględnienie jej punktu widzenia tudzież zmianę pierwotnych założeń. Rozkaz, wydawany najczęściej w sytuacjach regulaminowych, jest w Służbie

¹ J. Santorski, P. Oksanowicz, „I”/Refleksje o przywództwie jutra, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2020, s. 93.

² J. Lamri, *Kompetencje XXI wieku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 136.

Więziennej komunikatem skutecznym, ale przyjmując za cel budowanie właściwych dla współczesnego zarządzania relacji, nie może być jedyną formą przekazu informacji.

Skuteczna komunikacja to przekaz werbalny oparty na słowach, a także cała gama zjawisk nazywanych przekazem niewerbalnym. W jej skład wchodzi: postawa ciała, gesty, zachowania przestrzenne, paralingwistyka, powierzchowność, stany fizjologiczne, budowa ciała czy oczy. Umiejętność właściwego doboru słów, wyeliminowanie błędów komunikacyjnych i niwelowanie barier są równie ważne jak uzupełnienie komunikatu elementami pozawerbalnymi. Szczególnie istotne jest to w sytuacji, kiedy przedmiotem wymiany informacji są emocje. Ćwiczenia prowadzone podczas zajęć ze studentami ukierunkowane były na wypracowanie takich modeli, które pozwolą pomimo zróżnicowanych charakterów i postaw uczestników znaleźć płaszczyznę porozumienia, zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Komunikacja bowiem nie różni się w zależności od rodzaju rozmowy. Postawa oparta na wysokim, ale adekwatnym poczuciu własnej wartości, empatii i zasadzie wygrana — wygrana jest fundamentem porozumienia, umiejętnego wywierania wpływu na ludzi czy sposobu motywowania siebie i otoczenia. Zróżnicowane i dopasowane do rozmówcy są jedynie słowa, gesty czy artykulacja.

Podczas wstępnych rozmów funkcjonariusze służby więziennej zaliczyli do podstawowych uczestników procesu komunikacyjnego, współpracowników, podwładnych i przełożonych, skazanych, osoby z nimi związane (rodziny, bliscy), przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości itp. W obszarze życia pozasłużbowego, co rozumiałe, największą grupą są członkowie rodzin, przyjaciele i bliscy. Następnie dalsi znajomi, osoby postronne (urzędnicy, pracownicy banków, sklepów itp.). Lista ta nie byłaby pełna, gdyby nie wskazać jeszcze jednego bardzo istotnego rozmówcy. Każdy z nas prowadzi, bowiem swoisty dialog z samym sobą. Przemyślenia, sposoby motywowania, wsparcie, a czasem wewnętrzna krytyka, to elementy, które towarzyszą nam bardzo często i choć rzadziej określane w ten sposób stanowią podstawową formę komunikacji i w wielu przypadkach przekładają się na nasze relacji z innymi ludźmi.

Poczucie własnej wartości — dlaczego warto nad tym pracować?

Punktem wyjścia do budowania właściwych postaw komunikacyjnych i wypracowania nawyków umożliwiających porozumienie była ocena poczucia własnej wartości. Cecha ta bowiem stanowi o jakości przekazu, ale także o tym, w jaki sposób odbieramy komunikaty płynące od rozmówcy. Nathaniel Branden, autor książki „6 filarów poczucia własnej wartości” definiuje poczucie własnej wartości jako połączenie zdrowej samooceny i szacunku do siebie określającego poczucie godności oraz własnej wartości. Istnieje kilka dość prostych i bezpośrednich sposobów przejawiania się samooceny w nas samych oraz u innych ludzi. Z założenia, jeśli występują one oddzielnie, nie stanowią gwarancji, ale gdy są wszystkie razem, wysoka samoocena jest niemal pewna. Wyraża się ona:

- w sposobie mówienia i poruszania się, który ujawnia radość z faktu, że żyjemy,
- w łatwości mówienia o swoich osiągnięciach i niepowodzeniach z prostotą i uczciwością, ponieważ pozostajemy w przyjaźni i relacji z faktami,
- w łatwości wyrażania i przyjmowania komplementów, ciepłych uczuć i wdzięczności,
- w otwartości na krytykę i swobodzie przyznawania się do błędów, ponieważ wysoka samoocena nie wiąże się z postrzeganiem siebie jako „doskonałego”,
- w łatwości i spontaniczności wypowiedzi oraz gestów, co oznacza, że żyjemy w zgodzie ze sobą,
- w harmonii między tym, co mówimy, czynimy, jak wyglądamy, jak poruszamy się, jak brzmi nasz głos,
- w postawie otwartości i ciekawości wobec nowych idei, nowych doświadczeń, nowych możliwości życiowych,
- w fakcie, że uczucie lęku czy niepewności, nawet, jeśli się pojawią, nie onieśmielają i nie obezwładniają nas, ponieważ ich zaakceptowanie, zapanowanie nad nimi i wzniesienie się ponad nie rzadko wydaje się niemożliwe,
- w umiejętności śmiania się z humorystycznych aspektów życia swojego i innych,
- w elastycznym reagowaniu na sytuacje i wyzwania, ponieważ mamy zaufanie do własnego umysłu i nie uważamy, że nasze życie jest z góry przesądzone lub skazane na klęskę,
- w łatwości asertywnego (nieagresywnego) zachowania oraz akceptowaniu asertywności innych,
- w umiejętności zachowania harmonii i godności w obliczu stresu³.

Przedstawione powyżej zachowania definiują człowieka o wysokim poczuciu własnej wartości, pokazując jednocześnie, jak wygląda jego komunikacja. Właściwa reakcja na różnego rodzaju sytuacje świadczy o wysokiej świadomości, umiejętności kierowania swoim życiem, dążenia do celu, radzenia sobie z niepowodzeniami, ale także doceniania i celebrowania sukcesów. Stanowi tym samym charakterystykę skutecznego, świadomego przywódcy, którego reakcje są adekwatne do danej sytuacji. Specyfika pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej, powiązana często z wysokim poziomem stresu czy próbami dominacji ze strony osadzonych wymaga nieustannego wzmacniania poczucia własnej wartości i pracy nad sobą. Przeprowadzone podczas zajęć ćwiczenia oraz zalecenia i wskazówki do dalszej pracy umożliwią zbudowanie prawdziwie przywódczej postawy, która zagwarantuje takie efekty jak:

- wzajemny szacunek,
- empatię,
- koncentrację na sednie spraw zawodowych, a nie na własnym ego,
- branie i przekazywanie odpowiedzialności (delegowanie zadań),
- przyznawanie się do błędów,

³ N. Branden, *6 filarów poczucia własnej wartości*, Wydawnictwo JK, Łódź 2019, s. 60.

- umiejętności przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej,
- doskonalenia siebie i innych bez obawy o to, że „wyprzedzą nas w drodze do awansu”,
- świadomość podwładnego, że może nie zgadzać się z przełożonym i nie poniesie z tego tytułu żadnych konsekwencji,
- nawyk oceniania zjawisk czy zachowań, a nie ludzi.

Steve Jobs powiedział, że „to bez sensu zatrudniać mądrych ludzi, aby mówić im, co mają robić. My (firma Apple — przyp. autorki) zatrudniamy mądrych ludzi, żeby oni mówili nam, co mamy robić”. Można oczywiście uznać, że nastawienie biznesowe autora tych słów nie do końca odnosi się do relacji panujących w Służbie Więziennej. Ale czy rzeczywiście? Połączenie poczucia własnej wartości przełożonego z szacunkiem do pracowników oraz zaufaniem do ich wiedzy i doświadczeń to podstawa właściwego wykorzystania potencjału, jakim dysponuje organizacja. Wzajemne dzielenie się wiedzą, podział zadań i obowiązków w oparciu o mocne strony personelu, wsparcie i odpowiednia komunikacja pozwolą na zbudowanie zespołów skutecznie realizujących stawiane przed nimi wyzwania.

Emocje w komunikacji. Przekaz niewerbalny

Umiejętność doboru właściwej reakcji, komunikowanie emocji oraz elementy przekazu niewerbalnego to kolejny element budowania komunikacji, która poprawia jakość współpracy oraz relacji międzyludzkich, zarówno w organizacji, jak i poza nią. Należy bowiem pamiętać, że poprawa komunikacji jako kompetencji odnosi się nie tylko do aktywności zawodowych, ale także do życia prywatnego. Nie ma bowiem różnicy w sposobie przekazywania i odbierania informacji, inny jest tylko zasób słownictwa i elementów komunikacji niewerbalnej. Potwierdził to w swoich badaniach Alfred Mehrabian, który stwierdził, że składowymi każdej wypowiedzi są trzy elementy: treść wypowiedzi (7%), brzmienie głosu (38%) oraz mowa ciała (55%). Należy jednak pamiętać, że dominacja komunikatu niewerbalnego nad werbalnym występuje wtedy, gdy spełnione są jednocześnie dwa warunki. Po pierwsze, przedmiotem wypowiedzi są emocje, odczucia i wrażenia. Po drugie, komunikaty są sprzeczne. Taka sytuacja ma miejsce na przykład wtedy, gdy rozmówca podniesionym głosem, zaciskając jednocześnie pięści, poinformuje nas, że jest w danej chwili spokojny. Niespójność przekazu sprawi, że odbiorca, zwróci przede wszystkim uwagę na wyrażnie agresywną postawę rozmówcy.

Dobór właściwych reakcji emocjonalnych ma bardzo duże znaczenie, szczególnie dla osób pracujących w dużych skupiskach ludzkich, gdzie nastawienie otoczenia do współpracy nie zawsze jest przychylne. Taka sytuacja, zgodnie z tym, co deklarowali studenci zdarza się w jednostkach penitencjarnych. Wskazówką pozwalającą na wybór właściwej reakcji emocjonalnej są słowa Victora Emila Frankla, austriackiego psychologa i psychoterapeuty żydowskiego pochodzenia, który jako jedyny z rodziny przeżył pobyt w obozie koncentracyjnym.

W swojej książce zawierającej opisy traumatycznych doświadczeń oraz podstawy logoterapii — egzystencjalnej psychoterapii opartych na własnej historii „Człowiek w poszukiwaniu sensu” napisał, że dojrzałość człowieka przejawia się między innymi w doborze reakcji na sytuację, w której się znajduje. Są sytuacje, w których możemy sobie pozwolić na spontaniczną reakcję, działanie pod wpływem impulsu, ale są też takie, w których pomiędzy bodźcem a reakcją podejmujemy świadomą decyzję, opartą na analizie własnych odczuć, doświadczeń i możliwości, których konsekwencje wydają się być prawdopodobne. Według teorii Victora Frankla, w umiejętności wyboru reakcji zdefiniowane jest człowieczeństwo⁴. Z doświadczeń autora, z jego przemyśleń płynie zatem wniosek, że skoro wybór właściwej reakcji emocjonalnej możliwy był w tak ekstremalnych warunkach, to wypracowanie porównywalnego nawyku we współczesnym świecie wymaga zaangażowania w budowanie charakteru, ale w konsekwencji stanowić będzie jego wewnętrznej siły.

Słyszę, ale czy słucham?

Stwierdzenie, że słuchanie jest procesem naturalnym wzięło się zapewne stąd, że, o ile oczywiście nie występują w tym obszarze nieprawidłowości anatomiczne, umiejętność ta towarzyszy człowiekowi już w chwili pojawienia się na świecie. Carol A. Roach oraz Nancy J. Wyatt w rozdziale Słuchanie i proces retoryczny, stanowiącym część podręcznika *Mosty zamiast murów*, pod redakcją naukową Johna Stuarta przedstawiają następujące założenie: „Istota odróżnienia słyszenia od słuchania polega na tym, że nie potrzebujemy go, by dobrze słuchać. (...) Aby nauczyć się bardziej efektywnego słuchania, musisz się bardziej wysilić. Musisz się uczyć, jak słuchać”⁵. Analizowane podczas zajęć wyzwania komunikacyjne pokazały, że nieumiejętność skoncentrowania się na treści wypowiedzi, brak chęci zrozumienia (przerywanie, ponaglanie czy dopowiadanie) sprawiają, że dochodzi do nieporozumień we wszystkich obszarach życia.

Stephen R. Covey, autor książki *7 nawyków skutecznego działania*, nawyk piąty zatytułował: Staraj się najpierw zrozumieć, potem zostać zrozumianym. Zrozumienie przekazu rozmówcy jest warunkiem dobrej komunikacji, a co za tym idzie skutecznego współdziałania i wpływania na odbiorcę. Próbę stosowania różnego rodzaju technik, tak często proponowanych przez nauczycieli wywierania wpływu na innych uważa on za dwulicowość, próbę manipulacji i nieszczerze intencje wobec rozmówcy. Prawdziwym kluczem pozwalającym dotrzeć do drugiej osoby jest jej rzeczywiste zachowanie. Wypływa to w sposób naturalny z charakteru, z postawy, z tego, jakim człowiekiem w rzeczywistości jest słuchający. Nie ma natomiast znaczenia, jak dana osoba jest postrzegana

⁴ Zob. szerzej: V.E. Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009.

⁵ C.A. Roach, N.J. Wyatt, *Słuchanie i proces retoryczny. Mosty zamiast murów*, red. nauk. John Stewart, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 219.

przez otoczenie czy to, co chciałyby, aby o niej myśleli inni. Covey uzależnia właściwe zrozumienie komunikatu od wypracowania w sobie umiejętności słuchania empatycznego, czyli przyjęcia punktu widzenia drugiej osoby, niejako wejścia w jej skórę, aby dotrzeć do sedna jej potrzeb. Taka umiejętność pozwala na dokładne zrozumienie tego, co czuje i myśli autor wypowiedzi. Słuchanie empatyczne nie wymaga stosowania technik czy innych narzędzi komunikacyjnych. Samo w sobie stanowi doskonałą formę pozwalającą na zbudowanie trwałej relacji. Inne poziomy słuchania, które wyróżnia Covey, to słuchanie selektywne (słyszemy tylko część, wybrane fragmenty wypowiedzi), słuchanie uważne (skupienie na poszczególnych słowach) oraz ignorowanie⁶. Empatia, słuchanie empatyczne to z pewnością sformułowania, które kiedy je słyszemy, kojarzymy raczej z budowaniem relacji prywatnych, osobistych. Tymczasem stanowią one mogą bardzo skuteczną metodę budowania zespołów, których członkowie w naturalny sposób tworzą swego rodzaju „mozaikę” charakterów, postaw i dojrzałości emocjonalnej. Umiejętność dotarcia do każdego z nich, wsłuchanie się w jego potrzeby i odpowiadanie na nie, na pierwszy rzut oka może wydawać się dodatkowym wysiłkiem, który ponosić musi szef. Jeżeli jednak popatrzymy na długofalowe skutki takiego postępowania: większe zrozumienie w zespole, lepszy przepływ informacji wynikający z otwartości i szczerości okazywanej bez obawy przed krytyką czy ignorowaniem, a w ostateczności skuteczną współpracę w dobrej atmosferze, to okaże się, że warto było ponieść koszty nauki i zmiany przyzwyczajzeń oraz nastawienia.

Kolejnym narzędziem, które spotkało się z dużym zainteresowaniem studentów, jest myślenie pytaniami opracowane i przedstawione przez Marilee Adams w książce pod tym samym tytułem. Autorka proponuje przyjęcie postawy uczącego się, która poprzez zadawanie pytań sformułowanych w określony sposób doprowadzi nas do budujących rozwiązań, kreatywnych pomysłów czy porozumienia z drugim człowiekiem. Narzędzia, które doprowadzą nas do celu to uważność, obserwowanie swoich reakcji, skupienie na celu i zadawanie pytań, pozwalających na znalezienie rozwiązań zamiast szukania winnych. To jest natomiast domeną osób przyjmujących postawę sędziego, czyli osoby, która skupiona jest na kolekcjonowaniu niepowodzeń, doszukiwaniu się cech negatywnych u współpracowników i zwalaniu winy na zły los, fatum czy innych ludzi. Autorka wśród pytań zadawanych przez osoby przyjmujące postawę uczącego się wymienia następujące: *Co się stało? Czego chcę? Co w tym widzę pożytecznego? Czego mogę się nauczyć?* Natomiast dla postawy sędziego charakterystyczne są pytania: *Kto zawinił? Dlaczego tego nie zrobił/zrobili? Co jest ze mną nie tak?* Efektem końcowym przyjęcia postawy uczącego się jest stały rozwój, satysfakcja i skuteczność, natomiast sędzia trafia ostatecznie do „bajorka pełnego żalu i rozczarowań”. Autorka do zestawu narzędzi dołączyła również mapę, która stanowi ilustrację ułatwiającą podejmowanie właściwych

⁶ Zob. szerzej: R. Stephen Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012.

kroków oraz pokazującą, że zawsze jest szansa na zmianę drogi. Co ważne, autorka zaleca, aby nauczyć się rozpoznawać w sobie stan sędziego. Rozwija on bowiem świadomość i buduje postawę aktywnej komunikacji nie tylko z drugim człowiekiem, ale także z samym sobą⁷.

Przedstawione powyżej metody słuchania z pewnością pozwolą na lepszą komunikację funkcjonariuszy. Wstępne zaangażowanie oraz praca włożona w wypracowanie określonych nawyków będzie stanowiła odpowiednie uzupełnienie stosowanych dotychczas podstawowych metod, takich jak parafraza czy zadawanie pytań szczegółowych.

Mów tak, żeby cię słuchali i rozumieli!

Wydawać by się mogło, że skoro uczymy się mówić od dziecka, to w wieku dorosłym umiejętność ta nie stanowi już żadnego problemu. W wielu przypadkach tak właśnie jest, ale zdolność ta wypracowana jest na poziomie logopedycznym. Odpowiednia intonacja głosu, akcentowanie czy staranne wymawianie poszczególnych wyrazów pozwala na przedstawienie oczekiwań, potrzeb czy opowiedzenie doświadczeń. Jednak aby komunikat był w pełni skuteczny, konieczne jest jeszcze dobranie właściwych słów.

Podczas rozmów ze studentami, zarówno w trakcie zajęć, jak i w czasie wolnym, kilka razy miała miejsce sytuacja, która zakończyła się nieporozumieniem. Przyczyną takiego stanu rzeczy było między innymi przekonanie, że rozmówca na podstawie niepełnego bądź niestarannego komunikatu domyśli się, co nadawca chciał mu przekazać. Rozmowa i analiza zachowań wykazała, że przyczyną sformułowania takich wypowiedzi były lęk przed odrzuceniem prośby czy propozycji albo zastosowanie tzw. skrótu myślowego. W drugim wypadku sformułowanie zaleceń i wskazówek było proste i wystarczyło kilka przykładów, aby uczestnicy zaczęli stosować zdania złożone zawierające więcej informacji. Pierwsza sytuacja była o wiele bardziej skomplikowana. Wymagała bowiem ponownego odwołania do obszaru związanego z budowaniem poczucia własnej wartości i przekonania, że niezależnie od okoliczności każdy ma prawo wyrazić swoje oczekiwania i potrzeby, a także w określonych przypadkach umieć odmówić spełnienia prośby rozmówcy. Taki sposób komunikacji to wstęp do asertywności, czyli postawy, która zakłada szanowanie własnych pragnień, potrzeb, wartości i poszukiwania własnych form wyrażania ich w życiu codziennym. Nathaniel Branden w *6 filarach poczucia własnej wartości* pisze: „Asertywność nie oznacza wojowniczości, nieadekwatnej agresywności. Nie oznacza przepychania się łokciami, deptania ludzi. Nie oznacza obstawania przy swoich prawach, przy jednoczesnym niedostrzeganiu czy obojętności wobec praw innych. Oznacza natomiast gotowość stawiania w swojej obronie,

⁷ Zob. szerzej: M. Adams, *Myślenie pytaniami. 12 narzędzi skutecznych w przywództwie, coachingu i życiu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2020.

otwartego bycia tym, kim jestem, traktowania siebie z szacunkiem we wszystkich relacjach z ludźmi”⁸.

W literaturze znaleźć można wiele gotowych modeli pokazujących, jak bronić swoich praw, odmawiać, ujawniać osobiste znaczenia, wyrażać uczucia czy reagować na krytykę lub pochwałę. Poniżej przedstawiony zostanie jeden z najpopularniejszych, mający zastosowanie wtedy, gdy istnieje potrzeba reakcji na sytuację niekorzystną krzywdzącą czy też na zachowanie dla nas ważne, budzące wdzięczność, zaufanie itp. Model ten znajduje również zastosowanie w formułowaniu informacji zwrotnej dotyczącej pracy podwładnych i budowany jest na podstawie analogicznego schematu. Komunikat JA, bo taką nazwę nosi model, koncentruje się na czterech podstawowych aspektach, które Dorota Gromnicka w książce *Asertywność w praktyce* definiuje w następujący sposób:

JA (czuję, jestem, myślę...) — wyrażenie i nazwanie emocji, którą odczuwamy w danym momencie, a które związane są z zachowaniem rozmówcy np.: gniew, smutek, złość, żal, wzruszenie, duma itp.

Kiedy ty — wskazanie konkretnego zachowania, na które reagujemy, które budzi w nas pozytywne lub negatywne emocje.

Ponieważ — określenie konsekwencji, jakie ponosimy w związku z zachowaniem rozmówcy lub wartości, którymi się kierujemy i jakie chcemy, żeby były przestrzegane w tej relacji, np. ryzyko utraty przyjaciół, strata czasu, pogłębienie lub utrata zaufania.

Chcę — sformułowanie celu, czyli opisanie, czego oczekujemy, czego chcemy⁹.

Komunikat ten pozwala na wyrażenie własnych odczuć i emocji w przeciwieństwie do komunikatu TY, w którym formułujemy nasze przypuszczenia dotyczące zachowania drugiej osoby, używając słów: denerwujesz mnie, zmusiłeś mnie do tego, na pewno ci się uda itp. Sformułowanie, że są to przypuszczenia, zostało użyte tutaj nieprzypadkowo. Mówiąc o tym, jak interpretowane jest zachowanie drugiej strony, można oprzeć się jedynie na przypuszczeniach, gdyż na tym etapie nie są znane intencje rozmówcy.

Nie tylko w tym przypadku istotny jest dobór słów. Należy o nim również pamiętać, chcąc uniknąć pułapek językowych:

- generalizowanie: *wszyscy, zawsze, nikt, nigdy* — nieokreślony adresat komunikatu czy termin wykonania danego zadania skutkować będą brakiem poczucia odpowiedzialności i w ostateczności niezrealizowaniem celu,
- eliminowanie: *trzeba, powinno się, należy* — słowa skierowane do ogółu, bez wyraźnego wskazania, kto i co powinien zrobić, działają podobnie jak w przypadku generalizowania,
- ocenianie: *wszystko jest zrobione źle* — chcąc udzielić konstruktywnej informacji zwrotnej, należy wskazać, co powinno być poprawione etc.

⁸ N. Branden, dz. cyt., s. 132.

⁹ D. Gromnicka, *Asertywność w praktyce*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2017, s. 46.

Dużym utrudnieniem w skutecznej komunikacji jest także budowanie barier, które w ostateczności sprawią, że porozumienie stanie się niemożliwe. Przerywanie wypowiedzi, wtrącenia, poprawianie rozmówcy, krytykowanie czy dopowiadanie to zachowania, które wytrącają rozmówcę z toku wypowiedzi, mogą być nie tylko przyczyną nieporozumień, ale w obszarze komunikacji zawodowej doprowadzić do tego, że nie wszystkie istotne informacje zostaną przekazane.

Jak zatem powinna być sformułowana wypowiedź, aby była zrozumiała? Przede wszystkim powinna być przemyślana i starannie przygotowana. Zawarte w niej informacje należy przedstawiać językiem formalnym, nie używając zdrobnień czy kolokwializmów. Rozmówcy cenią sobie prowadzenie rozmów na dany temat bez odbiegania i dygresji. Sarkazm, złośliwości to formy agresywne, które obok manipulacji niszczą relacje i są szkodliwe. Komunikacja opiera się na wymianie informacji. Należy zatem dbać, aby była ona szczerą i otwartą w obydwie strony.

Podsumowanie

W rocznych studiach podyplomowych z zakresu Zarządzania jednostkami organizacyjnymi wzięło udział ponad 180 studentów, pracujących w kilkunastu grupach, co sprawia, że w różnorodnych konfiguracjach, w różnym miejscu i czasie komunikowali się ze sobą, nie tracąc jednocześnie kontaktu z bliskimi czy współpracownikami. Dało to możliwość wprowadzania zmian, wzmacniania poszczególnych obszarów, a co za tym idzie poprawy komunikacji niezależnie od tego, czy był to czas zjazdów, czy nie. Część studentów od początku deklarowała, że przyzwyczajona do krótkich „rozkazowych” form komunikacji dostrzega potrzebę wprowadzenia zmian w prowadzonych rozmowach, inni wskazywali na konieczność wyeliminowania poszczególnych błędów czy barier. Byli też tacy, którzy podczas wstępnej analizy uznali, że ich komunikacja nie budzi zastrzeżeń, od lat pracują nad tym, aby wyrażać się zwięźle i przykładać należytą uwagę do wypowiedzi rozmówcy. W trakcie studiów pojawiła się dodatkowa bariera, ponieważ ze względu na obostrzenia wynikające z pandemii Covid-19 wystąpiła konieczność udziału w zajęciach w formie zdalnej. Spotkania prowadzone na platformie internetowej były dla wielu słuchaczy niespotykaną dotychczas formą edukacji, brak kontaktu bezpośredniego sprawiał, że w początkowej fazie trudno było zachęcić do odgrywania scenek, dramy czy, pomimo że realizowanej w innej formie, to nadal otwartej komunikacji z innymi studentami. Wyjątkowy czas pandemii i wynikająca z niego konieczność reorganizacji pracy w Służbie Więziennej sprawiła również, że część osób uczestniczyła w zajęciach, pełniąc jednocześnie obowiązki w miejscu pracy.

Pomimo niedogodności, jakie spotkały studentów, ich aktywność, chęć rozwoju i stałe wprowadzanie zmian w zakresie komunikacji były bardzo wysokie. Uczestnicy aktywnie pracowali nad niwelowaniem barier, wspierali się wzajemnie, tworzyli grupy wsparcia, w których wymieniali się pomysłami i pomagali sobie wzajemnie. Wielu przyznawało, że dopiero podczas zajęć

zrozumieli, że nie muszą ze wszystkim radzić sobie sami, docenili wypracowaną umiejętność zadawania pytań otwartych prowadzących do wspólnego rozwiązania problemu, chętniej dzielili się wiedzą i korzystali z wiedzy i doświadczenia innych. W trakcie podsumowań zwracali uwagę na docenienie dla procesu komunikacji samoświadomości, umiejętności doboru właściwych emocji czy wysokiego i adekwatnego poczucia własnej wartości. Efektem tego była postawa ukierunkowana na asertywne wyrażanie swoich potrzeb, umiejętne odmawianie i dążenie do budowania relacji na zasadzie wygrana — wygrana. Spotkania przypadające co kilka tygodni dały możliwość stałej ewaluacji, wyjaśniania wątpliwości czy dodatkowych ćwiczeń pozwalających, jak przyznali studenci, na swobodniejszą, bardziej otwartą, a co za tym idzie skuteczniejszą komunikację. Dodatkowym walorem była możliwość zastosowania nabytej wiedzy także w życiu pozazawodowym. Wśród opinii końcowych pojawiały się takie komunikaty jak: „teraz wiem, po co rozpocząłem te studia”, „czuję, że będzie mi łatwiej rozmawiać z przełożonym”, „zaczęłam otwarcie mówić o swoich potrzebach”, „już nie liczę, że ktoś się domyśli”, które jasno pokazały, że zajęcia te były bardzo potrzebne i wzmocniły kompetencje funkcjonariuszy.

Autorka, podsumowując, zwraca uwagę na konieczność nieustannego i intensywnego szkolenia pracowników Służby Więziennej w zakresie rozwoju kompetencji miękkich, w tym komunikacji. Dynamika zachowań i postaw, jaka nastąpiła w ostatnich latach sprawia, że także w Służbie Więziennej konieczne jest nie tylko sprawne zarządzanie, ale również umiejętność budowania skutecznie działających zespołów, których współpraca i współdziałanie oparte będą na silnych i trwałych relacjach, wzajemnym szacunku i zaufaniu. Co za tym idzie, praca w Służbie Więziennej, poza atutami obecnie wymienianymi, takimi jak: stałość zatrudnienia, wynagrodzenie czy możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę, zyska jeszcze miano miejsca zaangażowanego, uznającego człowieka jako wartość nadrzędną.

Bibliografia

- Adams M., *Myślenie pytaniami. 12 narzędzi skutecznych w przywództwie, coachingu i życiu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2020.
- Branden N., *6 filarów poczucia własnej wartości*, Wydawnictwo JK, Łódź 2019.
- Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012.
- Frankl V.E., *Człowiek w poszukiwaniu sensu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009.
- Gromnicka D., *Asertywność w praktyce*, Wydawnictwo Samo Sedno, Warszawa 2017.
- Lamri J., *Kompetencje XXI wieku*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- Roach C.A., Wyatt N.J., *Słuchanie i proces retoryczny. Mosty zamiast murów*, red. nauk. J. Stewart, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2014.
- Santorski J., Oksanowicz P., *„I”/Refleksje o przywództwie jutra*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2020.

Marcin Bąk
Szkoła Wyższa Wymiaru Sprawiedliwości
ORCID: 0000-0001-9974-5536

Pięć najważniejszych zasad dobrych wystąpień publicznych

Streszczenie

Artykuł stanowi skondensowane kompendium powstałe w wyniku zajęć „Skuteczna komunikacja, wystąpienia publiczne” w roku akademickim 2020/2021 prowadzonych w Wyższej Szkole Kryminologii i Penitencjarystyki w Warszawie. Zebrane zostały najważniejsze zdaniem autora informacje, podane w formie poradnika, dotyczącego podstawowych pojęć związanych z problematyką komunikacji masowej oraz najważniejsze wskazówki praktyczne pomocne podczas konfrontacji z mediami.

Słowa kluczowe: komunikacja, wizerunek, wystąpienie, media, publiczność, audytorium, erystyka, dziennikarz

Wstęp

Nikt nie rodzi się z umiejętnością porywania tłumów swoimi przemówieniami. Już z kart Biblii dowiadujemy się, że dla tak wielkiego przywódcy religijnego, jakim był Mojżesz, wystąpienia publiczne stanowiły poważny problem. Tak poważny, że zastępował go w tej czynności bardziej utalentowany oratorsko brat Aaron. W starożytnych Atenach zawodowi nauczyciele — sofisci przygotowywali, za sowską opłatą, ludzi pragnących skutecznie przemawiać do swoich współobywateli. Jest to umiejętność trudna, której można się jednak nauczyć, korzystając z dorobku zawodowców, aktywnej obserwacji i własnych ćwiczeń. Istnieje wiele podręczników traktujących o tym w języku angielskim, są bardzo dobre podręczniki w języku polskim. Warto je czytać. Bliski związek ze sztuką oratorską ma erystyka, jej zasady również powinny być znane osobie pragnącej skutecznie przemawiać publicznie. Tutaj podajemy kilka podstawowych zasad, o których warto pamiętać, gdy przygotowujemy się do publicznego wystąpienia.

1. zasada: ocena własna — kim jestem?

Ten element naszego wystąpienia jest jednym z najważniejszych, bo to my sami mamy być głównym aktorem w przemówieniu, prezentacji, wywiadzie czy programie telewizyjnym. To na nas będą skierowane kamery i reflektory, to my będziemy oceniani. Można sobie teoretycznie wyobrazić wystąpienie bez publiczności, na przykład nagrywane „do puszek”, jak to się mówi w gwarze radiowców, w celu późniejszego odtworzenia czy też nagrania „treningowe”, ale nie sposób wyobrazić sobie wystąpienia publicznego bez występującego. Dlatego tak ważne jest poznanie samego siebie, odpowiedzenie sobie na pytanie, kim jestem, jakie są moje silne strony, w jakich obszarach mogę jeszcze nad sobą popracować, jaki kapitał kompetencji sobą reprezentuję. Ważne jest również uświadomienie sobie, kim jestem, czyli jaką rolę będę odgrywał w mającym nastąpić wystąpieniu/przemowie/wywiadzie. Inna jest nieco rola rzecznika prasowego, inna prezesa korporacji, inna naukowca, a inna tak zwanego przeciętnego człowieka.

Wygląd

Nie jest dla nikogo tajemnicą, że bodźce wzrokowe należą do najważniejszych. Pierwsze wrażenie opieramy w znacznej mierze na wyglądzie naszych bliźnich. Osoby obdarzone miłą aparycją, piękne kobiety, wysocy i przystojni mężczyźni, mają z góry ułatwione zadanie. Nie oznacza to, że pozostałe osoby są na straconej pozycji. Strój, fryzura, makijaż, opanowanie siebie to elementy, na które mamy wpływ i nad którymi możemy pracować. Tutaj warto podpatrywać ludzi, którzy w mediach spędzają znaczną część swojego czasu. Jak się ubierają? Jak wyglądają ich fryzury? Jak generalnie rozwiązują ten problem zawodowcy?

Głos

Drugi ważny element naszych wystąpień. Podobnie jak w przypadku wyglądu, część osób jest w jakiś sposób uprzywilejowana przez naturę. Głos niski o ładnej barwie stanowi atut w każdym wystąpieniu. Możemy zawsze pracować nad dykcją, intonacją, poprawiać naszą wymowę. Ćwiczenie głosu to długa sprawa, tutaj wspomnimy tylko, że lepiej mówić wolniej i spokojniej niż szybko i nerwowo.

Kompetencje

Nasza wiedza jest naszym kapitałem. Jeśli występujemy w pozycji eksperta w danej dziedzinie, to w naturalny sposób wzbudzamy zaufanie. Im więcej wiedzy posiadamy, tym czujemy się pewniej, tym łatwiej nam poruszać się w różnych dziedzinach i siłą rzeczy jesteśmy sprawniejsi podczas wystąpień. Oprócz wiedzy szczegółowej, specjalistycznej, zawsze bardzo pomocna jest wiedza ogólna, znajomość literatury, cytaty z poezji, przykłady z historii. Im

więcej przeczytaliśmy w życiu książek, im lepszą mamy pamięć, tym sprawniej będziemy do niej sięgali podczas wystąpień, a to zawsze jest dużym atutem.

2. zasada: ocena audytorium — do kogo przemawiam?

Wystąpienia dla różnego audytorium muszą wyglądać różnie, nawet jeśli poruszane są w nich te same treści. To truizm, ale należy o tym zawsze pamiętać. Inaczej będziemy przemawiać na konferencji naukowej, a inaczej w programie telewizji śniadaniowej. Najgorsze wystąpienia, najgorsze programy i audycje radiowe skierowane są „do wszystkich”. Do wszystkich, czyli w praktyce do nikogo. Dlatego ważne jest, by przed wystąpieniem zdobyć możliwie jak najwięcej informacji o przyszłych odbiorcach. Najważniejsze informacje, które pomagają nam w dobrym wystąpieniu to:

- *Liczebność audytorium*. Inaczej przemawia się do kilku osób, inaczej do pełnej sali, a inaczej do kilku milionów widzów w telewizji;
- *Zróżnicowanie grupy odbiorców*. Jednorodną grupą słuchaczy są np. studenci politechniki. Podobnie grupa biznesmenów czy bractwo różańcowe. Ale już ogół parafian będzie stanowił audytorium bardziej zróżnicowane;
- *Status słuchaczy*. Tutaj bierzemy pod uwagę takie kwestie jak wykształcenie, pozycje finansową, wiek grupy, do której przemawiamy.

Ostatni punkt jest szczególnie istotny w procesie przygotowania się do wystąpienia. Trzeba rozpoznać grupę, do której mamy przemawiać i pod kątem zebranych informacji dobierać szczegółowe tematy, argumenty, nawet anegdoty, które stosowane są często przez zawodowych mówców jako błyskotliwe przerywniki wywodu. Kawał, który rozbawi żołnierzy w koszarach, niekoniecznie będzie odpowiedni na kongresie kółek różańcowych. W ogóle rozpoznanie preferencji religijnych, politycznych, światopoglądowych naszego potencjalnego audytorium pozwoli uniknąć fatalnych błędów, związanych z możliwością urażenia czyichś poglądów. Każde zdanie można zatrzymać przed jego wypowiedzeniem, niestety gdy zostało ono już wypowiedziane, nie ma możliwości jego cofnięcia. Tym bardziej w dobie wszechobecnej technologii rejestracji obrazu i dźwięku możemy być pewni, że nasza pomyłka zagości na długo w sieci. Z tego też powodu stosunkowo trudnym wyzwaniem są wystąpienia skierowane do dużego, zróżnicowanego audytorium, gdyż tu można się spodziewać równie zróżnicowanego odbioru. Z tego też powodu wystąpienia typu orędzie do narodu mają zawsze charakter dość ogólnikowy.

3. zasada: miejsce — wiedza o warunkach zewnętrznym wystąpienia

W tej kategorii mieści się kilka mniejszych podkategorii. Nieco inaczej przygotowujemy się do wystąpienia bezpośredniego, które ma odbyć się w auli wykładowej, sali klubowej czy na wiecu wyborczym, a inaczej w mediach.

Wystąpienie bezpośrednio przed słuchaczami bywa dużym wyzwaniem, choć zarazem są ludzie, którzy właśnie w takich warunkach odnajdują w sobie

prawdziwego mówcę. Dobra świadomość miejsca, w którym będziemy występować to kolejny atut w naszym arsenale. Podstawowy schemat dotyczący teorii komunikacji to nadawca, odbiorca i łączący ich komunikat. Nawet najmądrzejsze przemówienie nie odniesie skutku, jeśli nie dotrze do słuchaczy lub nie zostanie przez nich zrozumiane z powodu zakłóceń komunikacyjnych. Miejsce, w którym przemawiamy, to również kwestia komunikacji. Gdy naszym audytorium jest grupa kolegów w służbowym pokoju odpraw, poradzimy sobie, korzystając z naszego głosu. Przy większej sali i większym audytorium warto zawczasu upewnić się, czy środki techniczne są wystarczające. Środki techniczne to nie tylko nagłośnienie, ale i odpowiednie oświetlenie i wsparcie w postaci rzutnika/ekranu, jeśli posługujemy się dodatkowymi materiałami.

Media to odrębna historia. W dzisiejszych czasach tradycyjny podział na media drukowane i elektroniczne (telewizja, radio, internet) oraz związana z nimi specyfika coraz bardziej się zaciera. Audycja radiowa jest rejestrowana także w formie video i dostępna w internecie. Przygotowania do wystąpień medialnych w związku z tym zaczynają się do siebie coraz bardziej upodabniać. Niemniej wciąż ważne są pewne stałe elementy, które pomogą nam w przygotowaniach i wystąpieniu: zdobycie informacji o gazecie (stacji radiowej, telewizyjnej), która zamierza z nami przeprowadzić rozmowę. Czy jest to medium, ze strony którego możemy spodziewać się przychylności, neutralności czy też zachowań nieprzyjaznych? Jaki jest jego zasięg, czy za jego pośrednictwem docieramy do czytelnika (widza, słuchacza) z naszego powiatu, zainteresowanego sprawami lokalnymi, czy też usłyszysz o nas Ameryka? Kto konkretnie będzie przeprowadzał z nami rozmowę ma również kolosalne znaczenie. Poznanie stylu pracy dziennikarza pozwala przygotować się do spotkania. Jeżeli tylko jest taka możliwość, powinniśmy zapoznać się z dotychczasowymi dokonaniem prowadzącego, obejrzeć jego programy (wysłuchać audycji, przeczytać wywiady drukowane w gazetach itd.). Każdy dziennikarz ma swój styl pracy, jedni przygotowują się bardzo starannie pod względem merytorycznym, inni działają bardziej żywiołowo, są dziennikarze „agresywni”, są i „spokojni”.

4. zasada: ogarniam temat

Tak jak już wspomnieliśmy, nasza wiedza jest naszym najpewniejszym kapitałem podczas wystąpień publicznych. To ważna dla nas wskazówka, mająca jednak swoją drugą stronę, która wyraża się w popularnym powiedzeniu — „Gdybyś zachował milczenie, uchodziłbyś za filozofa”. Nie zawsze i nie w każdej dziedzinie jesteśmy kompetentni i nie w każdej sprawie powinniśmy zabierać głos. Tym bardziej publicznie. Okazanie własnej niekompetencji bywa poważnym problemem wizerunkowym, a jeśli występujemy w imieniu firmy/instytucji, obciąża ją dodatkowo. Starajmy się więc:

- *mówić o sprawach, na których się znamy,*
- *starannie przygotowywać się do wystąpienia pod kątem merytorycznym.*

Oczywiście, zdarzy się nam nie raz i nie dwa zabierać głos w sprawach, które nie leżą w obszarach naszych kompetencji, bo taka jest czasem potrzeba chwili,

bo zostaniemy skierowani przez przełożonego, bo pozostali pracownicy wiedzą o temacie jeszcze mniej. Tym bardziej należy zatem zwrócić uwagę na drugi punkt, czyli *staranne przygotowanie się do wystąpienia*. I z drugiej strony, brak przygotowania, zlekceważenie audytorium, nadmierna rutyna czy nonszalancja zostaną przez słuchaczy/widzów natychmiast rozpoznane i odebrane w sposób negatywny.

Jeżeli tylko mamy taką możliwość, to przygotowujemy się do wystąpienia w formie notatek. Notatki warto przygotowywać wedle schematu: krótkie — długie — krótkie. Co to oznacza? Najpierw szkicujemy w formie punktów najważniejsze obszary tematyczne, w których będziemy się poruszać, następnie rozbudowujemy sobie każdy z tych obszarów w formie mniejszych czy większych opisów, a następnie dokonujemy skrótu, by uzyskać esencję naszego wystąpienia. Istnieją praktycy, którzy uważają, że cały plan wystąpienia nie powinien przekraczać objętością formatu A4 zapisanego czcionką 14. Podczas przygotowywania notatek nasz umysł przygotowuje się do wystąpienia i później nawet nie musimy do nich sięgać, choć sama świadomość ich posiadania znacznie zwiększa naszą pewność siebie. W większości wystąpień, zwłaszcza oficjalnych, gdy reprezentujemy jakąś instytucję, posługiwanie się notatkami jest mile widziane i buduje nasz obraz jako profesjonalistów.

Co zrobić, gdy podczas wystąpienia pada pytanie z grupy tzw. trudnych, na które albo nie znamy odpowiedzi, albo odpowiedź jest z tych czy innych względów nie do przekazania (informacje tajne, informacje, które mogłyby zaszkodzić wizerunkowi firmy)? Na wszystko znajdzie się rada. Podstawowa zasada w takich sytuacjach to NIGDY NIE KŁAMIEMY. I to z kilku naraz powodów. Przede wszystkim kłamstwo jest zwyczajnie nieetyczne. Kłamstwo jest też nieskuteczne, jak mówi ludowe przysłowie „ma krótkie nogi” i prawda wcześniej czy później wyjdzie na jaw. Jeśli otrzymujemy pytanie w niewygodnym dla nas temacie, to znaczy, że coś „jest już na rzeczy” i informacja krąży wśród zainteresowanych. W przypadku zdemaskowania nas jako kłamców mamy do czynienia z bardzo poważnym kryzysem wizerunkowym. Zostaje nadszarpnięty, i to na długo, nasz wizerunek, a jeśli jeszcze na dodatek reprezentujemy firmę, to poważnemu uszczerbkowi ulega obraz firmy. Lepiej wstrzymać się od udzielania informacji, odmówić odpowiedzi na pytanie, tłumaczyć skomplikowaną sytuację, grać na czas, niż udzielić kłamliwej odpowiedzi.

W przypadku gdy nie znamy odpowiedzi na zadane pytanie, czasem, ale zależy to od kontekstu, korzystne jest szczerze przyznanie się do niewiedzy. Nie każdy człowiek musi wiedzieć wszystko. Uczciwe postawienie sprawy jest często najlepszym rozwiązaniem, zwiększa też naszą wiarygodność i pomaga w budowaniu wizerunku firmy, dla której liczą się wartości. Warto jednak powtórzyć — wszystko zależy od kontekstu sytuacji i naszego wycucia. Rzecznik prasowy nie może też zbyt często odpowiadać „nie wiem”, „nie orientuję się”, „nie znam się”, gdyż zrodzi to pytanie o sens pełnionej przez niego funkcji. Komu potrzebny jest rzecznik niemowa?

5. zasada: co chcę powiedzieć?

Ta zasada, wymieniona na końcu, być może powinna się znaleźć na początku. Wiele błędów, i to fatalnych, w wystąpieniach popełnianych bywa dlatego, że mówca zabiera głos, zupełnie nie wiedząc samemu, co chce zakomunikować. Możemy takie zjawisko zaobserwować w polityce, szczególnie podczas wystąpień sejmowych, ale i w wielu innych miejscach. Jeśli więc sam mówca nie wie, co mówi, to tym bardziej nie będą tego wiedzieli jego słuchacze. Istnieje stara zasada, powiadająca, że nigdy nie przekazujemy całej wiedzy, jaką posiadamy w danej sprawie. Nie tylko dlatego, że wiedza jest cenna i jeśli całą przekażemy od razu, to pozbawimy się swojego kapitału (w domyśle — już nas mogą nie zaprosić w to miejsce, bo nic nie będziemy mieli ciekawego do powiedzenia). Chodzi też o to, że często nie sposób przekazać wszystkiego, co wiemy, bo jest zbyt mało czasu, poziom merytoryczny słuchaczy jest nieodpowiedni, padają pytania z sali zmuszające do dygresji etc. W wystąpieniu o charakterze informacyjnym musimy najpierw sami przed sobą określić, co jest najważniejsze, co chcemy, by pozostało w głowach naszych słuchaczy i jak wiele mamy na przekazanie tej informacji czasu? Jeśli w naszej ocenie (a im większa praktyka, tym lepsza ocena) 20 minut nie wystarczy na pełne przedstawienie tego, co uważamy za najistotniejsze, musimy dokonać niezbędnej kompresji, zaznaczyć tylko pewne sprawy. Nie starajmy się również na siłę dążyć do przedłużenia wystąpienia ponad umówiony czas, z różnych względów może to być bardzo źle przyjęte. Pamiętajmy również o tym, że lepiej zawsze pozostawić słuchaczy z uczuciem lekkiego niedosytu niż znudzonych i zniechęconych.

Podsumowanie

Najlepiej uczymy się wykonywać jakąś czynność, wykonując ją. To stara prawda i dotyczy ona w równym stopniu czynności manualnych, gry na instrumencie i umiejętności występowania publicznego. Im częściej będziemy stawać przed audytorium (mikrofonem, kamerą), tym większe będą nasze doświadczenie i pewność siebie. Trening czyni mistrza. Wiedza teoretyczna, uporządkowane zasady są oczywiście ważne i warto je zawsze mieć „w tyle głowy”, jednak to kolejne podejścia do wyzwania, jakim bez wątpienia jest każde wystąpienie, czyni z nas profesjonalistów. Gdy prześledzimy kariery licznych wielkich mówców z przeszłości, wielkich demagogów, to okaże się, że często zaczynali oni bardzo skromnie, w niewielkich salkach przy kilkunastoosobowym audytorium, które wprawiało ich w zakłopotanie. Wraz z kolejnymi doświadczeniami stawali się coraz pewniejsi, a z czasem byli w stanie wręcz zahipnotyzować tysięczne tłumy. No ale co zrobić ze stresem, zapyta ktoś. Stres stanowi naturalny mechanizm, wmontowany w naszą psychikę (i nasze ciało) przez ewolucję i pierwszym krokiem w radzeniu sobie z nim będzie uświadomienie tego faktu. Praktyka i doświadczenie uczą, jak radzić sobie ze stresem, nie jak się go pozbyć, lecz właśnie jak radzić. Całkowity brak emocji nie jest wcale dobry, każdy doświadczony aktor

to potwierdzi. Lekka trema przed występem pomaga włożyć w grą rolę więcej życia. Ale właśnie — lekka, kontrolowana przez zawodowca. Jeśli chcemy się rozwijać i uczyć, to na pewno zdołamy osiągnąć pewien profesjonalny poziom naszych występów. Warto podpatrywać warsztat zawodowy innych, patrzeć na szczegóły, czasem nawet kopiować pewne tricki wykorzystywane przez zawodowców. Jeśli tylko jest możliwość — odsłuchiwać i oglądać nasze własne wystąpienia, by wychwycić z nich lepsze i słabsze elementy.

Niełatwa umiejętność publicznego występowania jest w naszym zasięgu, a to, jakie w niej osiągniemy rezultaty, w dużej mierze zależy od nas samych.

Zalecane lektury

Aslett D., *Jak przemawiać publicznie i nie wyjść na idiotę*, Warszawa 1994.

Le Bon G., *Psychologia tłumu*, Warszawa 1986.

Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1991.

Schopenhauer A., *Erystyka, czyli sztuka prowadzenia sporów*, Wydawnictwo Verso, Warszawa 2010.

Wiszniewski A., *Jak przekonująco mówić i przemawiać?*, Warszawa–Wrocław 1994.

