

Izabela Wliźło

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach
Kolegium Nauk Społecznych
40-007 Katowice, ul. Bankowa 8

Możliwość zastosowania koncepcji przywództwa służebnego w wybranych instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego

The possibility of applying servant leadership concept
in selected internal security institutions

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule są zagadnienia zarządzania i przywództwa w wybranych instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego. Autorka dokonuje ogólnej analizy ich zorganizowania, czym stara się dowieść, że stosowane rozwiązania, wpływające bezpośrednio na sposoby kierowania, straciły na ważności i wymagają aktualizacji. Przedstawia ewolucje podejść do przywództwa, wyjaśniając źródła pochodzenia koncepcji traktowanych jako współczesne. Omawia przy tym kluczową koncepcję – przywództwa służebnego i wskazuje na możliwości jej wdrożenia w wybranych instytucjach.

Słowa kluczowe: *zarządzanie, przywództwo, przywództwo służebne, instytucje bezpieczeństwa wewnętrznego*

Abstract

The subject of this article are issues of management and leadership in selected internal security institutions. The autor performs a general analysis of their organization and tries to prove that the applied solutions and methods concerning managing have lost their importance and require updating. She presents the evolution of approaches to leadership and explains the origins of contemporary concepts. She also discusses the key concept – servant leadership and indicates the possibility its implementing in selected institutions.

Key words: *management, leadership, servant leadership, internal security institutions*

Wprowadzenie

Zagwarantowanie bezpieczeństwa obywatelom, w tym bezpieczeństwa wewnętrznego, jest jedną z elementarnych funkcji współczesnego, demokratycznego państwa [1]. Służyć temu mają między innymi odpowiednio prawnie usankcjonowane oraz wyposażone w stosowne siły i środki podmioty. Instytucje te powinny posiadać odpowiednią zdolność do zapobiegania, reagowania i eliminowania różnorodnych zagrożeń oraz przywracania ładu, po-

rządki i bezpieczeństwa, a stan pozostawiania ich w gotowości winien być permanentny.

Zadania związane z bezpieczeństwem wewnętrznym wykonywane są nie tylko przez organy administracji publicznej, jednostki samorządów terytorialnych, organizacje pozarządowe czy podmioty prywatne, ale przede wszystkim przez wyspecjalizowane organy administracji rządowej, pośród których szczególne miejsce zajmują umundurowane i uzbrojone formacje (w tym służby, inspekcje i stráže)[2]. Są to instytucje w istocie niezwykle wysoko wykwalifikowane, odznaczające się szeregiem unikalnych cech, które niejednokrotnie determinują możliwość realizacji działań oraz osiągania zakładanych celów. Ich nadrzędną misją jest realizacja interesu publicznego powszechnie pojmowanego jako dobro wspólne obywateli. Stąd tak kluczowa zdaje się być umiejętność stosowania właściwych, adekwatnych i przystających do coraz bardziej dynamicznego oraz niezwykle niepewnego otoczenia, różnego rodzaju współczesnych koncepcji przywództwa. Wszystko się zmienia, zwłaszcza w środowisku bezpieczeństwa. Czas zatem, aby i instytucje dotąd uznawane za niezmiennie i stałe, a niekiedy nawet i skostniałe, ruszyły z miejsca poszukując kreatywności, elastyczności i rozwoju potencjału. Za podjęciem przedmiotowych rozważań kryje się głębokie przekonanie, że na przestrzeni nieustannych zmian i zagrożeń, w tym również wynikających ze wzrostu oczekiwań opinii publicznej co do skuteczności działań instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego, odpowiednie przywództwo jest zasadniczym czynnikiem decydującym o ich właściwym funkcjonowaniu.

Ogólna charakterystyka wybranych instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego

W Polsce funkcjonuje wiele instytucji, których bezpośrednim i pośrednim celem jest prowadzenie działań na rzecz ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego. Nie tworzą one jednak w pełni ustrukturyzowanego systemu, który mógłby stanowić najbardziej odpowiedni punkt odniesienia do wyszczególnienia określonej grupy. Co więcej, nawet wśród badaczy dyscypliny nauk o bezpieczeństwie nie ma pełnej zgodności co do tego jakimi kryteriami posługiwać się przy wyodrębnianiu czy kategoryzowaniu tych instytucji. Działają one na podstawie tak wielu odrębnych ustaw i aktów wykonawczych, że niezwykle trudno jest dokonać ich jednoznacznego uszeregowania. Jak słusznie zauważają profesorowie Zbigniew Ścibiorek, Bernard Wiśniewski, Rafał B. Kuc i Andrzej Dawidczyk „Przyjęte w państwie założenia funkcjonowania systemu bezpieczeństwa wewnętrznego wyodrębniają płaszczyzny ich odpowiedzialności pozostające w zgodzie z obowiązującym porządkiem prawnym oraz odpowiadające hierarchicznej organizacji struktur organizacyjnych państwa. Taki stan rzeczy jest tylko pozornie uporządkowany w sposób niebudzący wątpliwości co do zwierzchnictwa i odpowiedzialności, a tym samym koordynacji i współdziałania poszczególnych elementów bezpieczeństwa wewnętrznego państwa” [3]. Mimo tych wątpliwości, omawiają oni instytucjonalny wymiar bezpieczeństwa wewnętrznego wydzielając w nim:

- organy władzy oraz administracji rządowej i samorządowej,
- instytucje resortu spraw wewnętrznych,

- instytucje spoza resortu spraw wewnętrznych realizujące działania na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego, a w tym: w zakresie bezpieczeństwa publicznego i bezpieczeństwa powszechnego [3].

Inne podejście rozróżnienia postulują profesorowie Marian Zdyb i Jerzy Stelmasiak, którzy z powodu niewątpliwej złożoności problemu, proponują aby instytucje odpowiedzialne za zapewnianie i utrzymywanie bezpieczeństwa rozpatrywać z uwagi na siedem zasadniczych sfer ich administrowania. Stosując tę perspektywę wyodrębniają oni:

- organy i inne podmioty państwowe właściwe w sprawach obrony narodowej,
- formacje umundurowane (zmilitaryzowane) i ich organy, podlegające Prezesowi Rady Ministrów i ministrowi właściwemu w sprawach wewnętrznych,
- wojskowe formacje i ich organy, odgrywające istotną rolę w zakresie dotyczącym bezpieczeństwa narodowego i bezpieczeństwa wewnętrznego,
- straże ukierunkowane na kształtowanie bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- państwowe służby stawiające sobie za cel kształtowanie ładu publicznego oraz bezpieczeństwa w sferach, do których odnosi się ich działalność,
- inspekcje, jako podmioty wyspecjalizowane w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego,
- organizacje społeczne ukierunkowane na bezpieczeństwo wewnętrzne [2].

Złożoność i wielowymiarowość zapewniania, a także utrzymywania bezpieczeństwa wewnętrznego, oraz mnogość instytucji odpowiedzialnych za osiągnięcie tego stanu były przyczyną konieczności znacznego zawężenia obszaru prowadzonych analiz. Wobec tego, kierując się kryterium podziału zaproponowanym przez M. Zdybą i J. Stelmasiaka, a także ponad dwudziestoletnim doświadczeniem na różnych stanowiskach służbowych w Siłach Zbrojnych RP w kraju i za granicą (w tym szeregu stanowisk kierowniczych bezpośrednio związanych z przywództwem – dowódca plutonu, kompanii, samodzielnego batalionu, szefa sekcji w sztabie batalionu, zastępcy dowódcy brygady), jak również wieloletnią praktyką we współdziałaniu z innymi rodzajami formacji umundurowanych, autorka ograniczyła rozważania do czterech zasadniczych instytucji grupy straży w zakresie bezpieczeństwa i porządku publicznego. Organizacjami tymi, podobnymi w swym ustrukturyzowaniu, a także sposobie funkcjonowania wewnętrznego do armii, były cztery spośród sześciu zakwalifikowanych do przedmiotowego zbioru: Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, Straż Ochrony Kolei oraz Straż miejska (gminna). Z uwagi na samodzielność i odrębność działań prowadzonych przez strażników Państwowej Straży Łowieckiej i Państwowej Straży Rybackiej wyłączyła te instytucje z rozważań, uznając że możliwość stosowania w nich współczesnych koncepcji przywództwa nie jest tak zasadnicza i kluczowa, jak w pozostałych [2].

Charakterystyki wybranych instytucji bezpieczeństwa wewnętrznego można by dokonać z uwagi na co najmniej trzy wymiary ich funkcjonowania. Zarówno z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości – traktując je jako organizacje,

nauk socjologicznych – charakteryzując je jako grupy, a także nauk o bezpieczeństwie – skupiając się na opisie narzędzi służących realizacji funkcji państwa. Ponieważ jednak koncepcje przywództwa są przede wszystkim związane z organizacyjnym wymiarem instytucji, autorka uznała za zasadne rozpatrywanie ich właśnie z tego punktu widzenia.

W naukach o zarządzaniu i jakości funkcjonuje wiele podejść służących poznaniu istoty organizacji i cech jej charakterystycznych wyrażających się w mnogości modeli reprezentujących ich strukturę oraz wzajemne zależności między jej poszczególnymi elementami. Jednym z najbardziej znanych i powszechnych pośród nich jest model podejścia systemowego Harolda J. Leavitta. Z uwagi na uniwersalizm, ale i prostotę ujęcia autorka posłużyła się w prowadzonych rozważaniach właśnie nim.

Model H.J. Leavitta przedstawia organizację jako system składający się z: celów i zadań, ludzi, urządzeń i technologii, a także struktury formalnej [4].

Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, Straż Ochrony Kolei oraz Straż miejska (gminna), mimo iż funkcjonujące na podstawie zakresów działania wyszczególnionych w odrębnych ustawach mają z sobą wiele cech wspólnych. Straże te należą do szczególnego zbioru umundurowanych i często uzbrojonych formacji (poza Państwową Strażą Pożarną, ale ta z kolei wyposażona jest w sprzęt specjalistyczny) działających rodzajowo i sektorowo w zakresie realizacji zadań na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego [2].

Zasadniczym celem, dla którego zostały powołane, jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa wewnętrznego wśród społeczeństwa i lokalnych społeczności, a także gwarancja porządku publicznego na obszarach wynikających z przestrzennej odpowiedzialności ich działania. Cel ten determinuje szereg zadań jakie realizują przedmiotowe instytucje, a którymi, w bardzo ogólnym zarysie, są:

- w przypadku Państwowej Straży Pożarnej – walka z pożarami, klęskami żywiołowymi i innymi miejscowymi zagrożeniami [2];
- w zakresie Straży Granicznej – ochrona granicy państwowej na lądzie i morzu oraz kontrola ruchu granicznego [2];
- w Służbie Ochrony Kolei – kontrola wstępu i ochrona obszaru kolejowego, a także działalność profilaktyczna warunkująca ochronę życia i zdrowia ludzi oraz mienia we wskazanym obszarze [2];
- i w Straży miejskiej (gminnej) – zadania związane z ochroną porządku publicznego wynikające z przepisów prawa (ustaw i aktów) miejscowego [2].

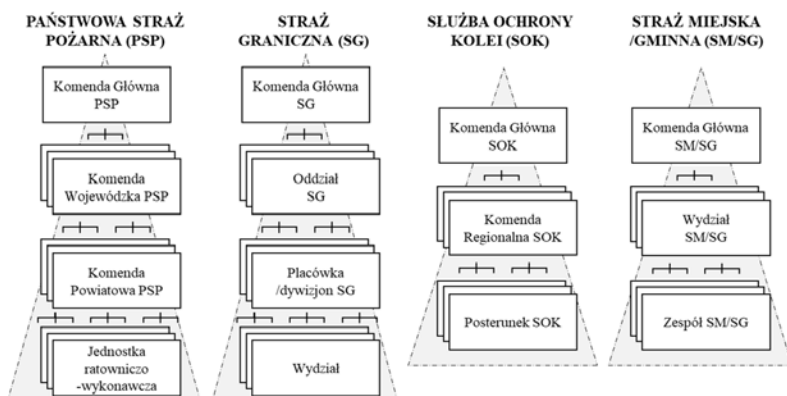
Konstatując, przedstawione zadania kształtują główny profil funkcjonowania omawianych instytucji, ale świadczą też o rodzajowości bezpieczeństwa wewnętrznego, ukazując jego różnorodność, a także wieloaspektowość działań podejmowanych na jego rzecz.

W zakresie kolejnego elementu organizacyjnego, to znaczy zasobów ludzkich, wskazane straże tworzą w zdecydowanej większości odpowiednio przygotowani i wyszkoleni funkcjonariusze oraz strażnicy posiadający unikalną wiedzę i umiejętności, ale i także wartości stanowiące źródło dla ich motywacji, zachowań i postaw. Praca w szeregach tych instytucji jest często postrzegana

jako pewien styl życia, służba wyrażająca się w gotowości do świadczenia specjalistycznych usług w imię powinności opierających się na najwyższych wartościach (służbie społeczeństwu, państwu, społeczności lokalnej).

Następnym składnikiem są urządzenia i technologia. Są one zbiorem metod i technik służących osiągnięciu zakładanych celów oraz realizacji określonych funkcji i zadań. W wybranych instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego są to przede wszystkim posiadane przez nie systemy i technologie, a pośród nich unikalne, tylko im charakterystyczne. Głównie są one związane albo z posiadaniem sprzętu wysoce specjalistycznego (w przypadku Państwowej Straży Pożarnej), albo z posiadaniem odpowiednich środków nadzoru, łączności i informatyki, a także przymusu (w przypadku pozostałych instytucji).

I wreszcie ostatnim elementem, niezwykle istotnym z uwagi na sedno rozważań, jest struktura formalna. Każda z przedmiotowych instytucji odznacza się formalnym sposobem organizacji w postaci struktur, które przedstawiono na Rysunku 1.



Rys. 1. Ogólne struktury organizacyjne straży bezpieczeństwa i porządku publicznego

Fig. 1. General organizational structures of the guard of security and public order

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [2].

Source: Own research based on: [2].

Struktura formalna określa budowę organizacji, a także wymiar jej specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji i formalizacji [5]. Szczegółowa analiza tego podsystemu w wybranych instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego prowadzi do przekonania, że charakteryzuje je struktura hierarchiczna o wysokim poziomie każdego ze wskazanych wymiarów. Przemawia za tym posiadanie wyraźnie wyodrębnionych ośrodków władzy (komend), ustalona hierarchia powiązanych z sobą osób o przewadze więzi formalnych nad nieformalnymi, a także ogólna struktura, która zasadza się na sztywnej piramidzie. Planowanie i wykonywanie są w nich wyraźnie rozdzielone: myślenie realizowane jest przez kierownictwo, działanie przez „szeregowych” funkcjonariuszy

i strażników. Motywowanie oparte jest na systemie nagród i kar, a proces przywództwa związany jest w głównej mierze z trybem nakazowym, co każe sądzić, że najbliższy mu do autokratycznego stylu kierowania.

Ewolucja koncepcji przywództwa i ich istoty – ujęcie teoretyczne

Dyskusje nad terminem przywództwa i jego modelami toczone są wśród badaczy, zwłaszcza nauk o zarządzaniu i jakości, od prawie stu lat [6]. Nie ma pełnej jednoznaczności co do postrzegania tego pojęcia, różne bywało także pojmowanie jego modeli i koncepcji w odniesieniu do rozmaitych kategorii stosowanych podejść badawczych. Początkowo, dość powszechnym był pogląd, że przywództwo jest po prostu odpowiednim, dobrym zarządzaniem. Często zdawało się też, że pojęcia te traktowane były zamiennie. Z biegiem lat uznano jednak, że nie jest to prawidłowe rozumowanie, a wśród cech różnicujących oba terminy wskazano na użycie przymusu i bezpośredniość wpływu na ludzi [6].

O ile relacja wpływu nie bierze pod uwagę przymusu, o tyle relacja władzy uwzględnia go każdorazowo. W relacji przywództwa zawsze mamy do czynienia z wpływem w obu kierunkach, natomiast w relacji władzy tylko w jednym, w dół. Osoby na stanowiskach kierowniczych działają w organizacjach w oparciu o relacje władzy realizując swoje funkcje poprzez planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie (a w tym motywowanie i przewodzenie) oraz kontrolowanie. Warunkiem koniecznym dla skuteczności tych działań jest uznawanie przez podwładnych zwierzchnictwa, a także obowiązku wręcz podwładności.

W przypadku przywództwa mamy do czynienia z odmienną relacją niż w zarządzaniu. Mówimy tu o tzw. relacji wpływu. Współpracownicy mogą, ale nie muszą być czyimiś zwolennikami czy wyznawcami. To oni w efekcie przesądzają o tym, czy uznają swojego przełożonego za lidera czy też nie.

Zasadniczo, odmiennie są także cele obu relacji. W przypadku przywództwa mówimy raczej o intencjach niezbędnych zmian, podczas gdy zarządzanie ściśle związane jest z koniecznością koordynacji działań stanowiącej środek do osiągnięcia celu w postaci produkcji czy świadczenia usług [6].

Jeśli chodzi o badania nad przywództwem, to pierwsze z nich koncentrowały się wokół roli przywódcy i tego, co odróżniało go od innych uczestników grupy. Zastanawiano się również nad tym, jakie cechy przesądzają o skuteczności w przywództwie. Ten sposób podejścia określono w literaturze mianem kwalifikacyjnego lub teorii cech przywódczych [5]. Analizowano w nim zarówno atrybuty fizyczne i osobowe, pośród których, jako sprzyjające przywództwu, wyłoniono między innymi: energiczność, entuzjazm, wiarę w siebie, wyższy wzrost czy atrakcyjność. W rzeczywistości okazywało się jednak, że wielu niekwestionowanych przywódców nie charakteryzowało się tymi cechami. Wydaje się, że zbyt optymistycznie założono, iż pewien zbiór spójnych i wyjątkowych cech można z góry przypisać wszystkim przywódcom, nie bacząc chociażby na rodzaj organizacji, w jakiej przyszło im funkcjonować.

Z nieco większym powodzeniem zidentyfikowano natomiast wyróżniki trwale związane ze skutecznością przywództwa. W literaturze stosunkowo powszechnie przytacza się przykład sześciu cech odróżniających skutecznego przywódcę od nieskutecznego, wymieniając pośród nich: zapał i ambicję, chęć kierowania innymi i wywierania wpływu, pewność siebie, inteligencję, rzetelną wiedzę techniczną związaną z zakresem odpowiedzialności oraz uczciwość i rzetelność [7]. Nie udało się jednak w efekcie uzyskać pełnej zgodności co do zamkniętej listy atrybutów wyróżniających skutecznych przywódców.

Wobec wniosków świadczących o tym, że same cechy nie determinują jeszcze dostatecznie przywództwa i jego skuteczności, rozpoczęto dalsze poszukiwania wyjaśnień dotyczących mechanizmów przywództwa, a także źródeł wpływu przywódczego. Założono, że tym co przesądza o przywództwie jest zachowanie kierownika, a sposób podejścia nazwano w literaturze behawioralnym [8]. Zapoczątkowały je badania w trzech ośrodkach badawczych: na Uniwersytecie w stanie Iowa prowadzone przez Kurta Lewina, RONALDA LIPPITA i RALPHA K. WHITE'A, na Uniwersytecie w Michigan prowadzone pod przewodnictwem RENSISA LIKERTA oraz na Uniwersytecie w Ohio [9]. Kluczowym w nich było skupienie uwagi na tym, w jakim stopniu przywódca posługujący się określonym stylem skoncentrowany jest na zadaniach, a w jakim na osobach je realizujących. Założono, że zachowania te, w zależności od wymiaru, mogą być diametralnie różne. Wyniki dowiodły, że stosowany styl nie musi być związany tylko z jednym wymiarem, a przywódcy mogą jednocześnie zabiegać o jakość wykonywanych zadań, a także przejawiać dbałość i troskę o personel je realizujący, zwiększając tym samym skuteczność działania. Ogólne charakterystyki stylów przywództwa wyłonionych w toku przedmiotowych programów badawczych przedstawia Tabela 1.

OŚRODEK BADAWCZY	CHARAKTERYSTYKA WYRÓŻNIONYCH STYLÓW PRZYWÓDZTWA
Uniwersytet w stanie Iowa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styl autokratyczny – przywódca oddziałuje na grupę za pośrednictwem nakazów i poleceń, grożąc karą za niewykonanie zadań, samodzielnie podejmuje decyzje, ogranicza uczestnictwo członków grupy 2. Styl demokratyczny – przywódca pozwala grupie na swobodną dyskusję i komunikację przed podjęciem działań oraz na znaczny udział w podejmowaniu decyzji 3. Styl bierny – przywódca pozostawia grupie maksymalny zakres swobody działania i decyzji, a swój wpływ ogranicza do wyjątków, wyraźnie go minimalizując
Uniwersytet w Michigan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styl skoncentrowanych na zadaniach – przywódca uważnie przygląda się pracy grupy, wprowadza szereg norm obowiązujących podczas działań, traktuje członków grupy jako środek do osiągnięcia celu 2. Styl skoncentrowany na ludziach – przywódca dba o uczestników grupy i ich potrzeby, zachęca ich do formułowania celów i podejmowania decyzji dotyczących pracy
Uniwersytet w Ohio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Styl inicjujący strukturę – przywódca definiuje strukturę, wyraźnie określa w niej swoją rolę oraz role pozostałych członków grupy, ustala formalne linie komunikacji oraz sposób realizacji zadań 2. Styl mający wzgląd na innych – przywódca stara się stworzyć atmosferę przychylną realizacji zadań, dba o uczestników grupy, przejawia troskę o ich potrzeby

Tabela 1. Ogólna charakterystyka stylów przywództwa w podejściu behawioralnym

Table 1. General characteristics of behavioral leadership styles

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [9]

Source: Own research based on: [9]

Koncepcje zachowań przywódczych odegrały niezwykle istotną rolę we współczesnym postrzeganiu przywództwa. Zwracając szczególną uwagę na to, aby nie koncentrować się tylko i wyłącznie na tym jaki jest przywódca, ale także na tym, jakie są jego zachowania. Zauważono jednak, podobnie, jak w podejściu kwalifikacyjnym, że i to ma pewne ograniczenia [10]. W toku prowadzonych badań dowiedziono, że nie ma jednego idealnego stylu kierowania, który byłby uniwersalnym, gwarantującym skuteczność. Zwłaszcza w obliczu coraz większej złożoności nie tylko otoczenia, ale przede wszystkim organizacji, i jednostek ją tworzących. Tak narodziło się kolejne podejście do teorii przywództwa, nazywane sytuacyjnym [11].

Podejście sytuacyjne zakłada, że tym co determinuje sposób zachowania przywódcy jest sytuacja, w jakiej się znalazł. Celem teorii sytuacyjnych jest wobec tego przede wszystkim wyodrębnienie kluczowych czynników sytuacyjnych, a następnie określenie sposobu ich wzajemnego oddziaływania dla ustalenia odpowiedniego stylu przywództwa [5]. Podobnie jak w dwóch poprzednich podejściach, i to, obfitowało w szereg koncepcji i modeli. Pośród najczęściej przytaczanych w literaturze i najpowszechniej akceptowanych należą między innymi: zależnościowy model przywództwa Freda Fiedlera, model drzewa decyzyjnego Victora Vrooma oraz model przywództwa sytuacyjnego Paula Herseya i Kennetha H. Blancharda, których ogólne charakterystyki przedstawiono w Tabeli 2. [12].

Kluczowym w prezentowanych modelach jest rozpatrywanie przywództwa w zależności od sytuacji, w jakiej jest podejmowane. I choć podejście to wydaje się być intuicyjnym, w rzeczywistości jest jednak skomplikowane i nastęcza sporo trudności. Bywa tak rozmaicie pojmowane przez różnych autorów, że właściwie trudno doszukiwać się cech wspólnych, które mogłyby posłużyć chociażby do porównania ich skuteczności. Modele i koncepcje podejścia sytuacyjnego choć początkowo entuzjastycznie przyjęte zarówno przez teoretyków, jak i praktyków tematu, z czasem zaczęły tracić na popularności.

Tabela 2. Ogólna charakterystyka stylów przywództwa w podejściu sytuacyjnym
 Table 2. General characteristics of situational leadership styles

NAZWA I TWÓRCA MODELU	CHARAKTERYSTYKA WYRÓŻNIONYCH MODELI PRZYWÓDZTWA
Zależnościowy model przywództwa F. Fiedlera	Styl zachowania przywódcy odzwierciedla jego osobowość, a większość osobowości mieści się w jednej z dwóch kategorii: 1. Zorientowanej na zadania 2. Zorientowanej na stosunki międzyludzkie Style przywódcze ocenia się na podstawie kwestionariusza najmniej preferowanego współpracownika (NPW). Odnosi się on do opisu osoby, z którą przywódca współpracuje się najgorzej, biorąc pod uwagę zestaw 16 skal. Przyjmuje się, że wysoka ogólna liczba punktów odnosi się do orientacji na stosunki międzyludzkie, a niska do orientacji na zadania. Przy niezgodności stylu przywództwa z sytuacją należy dążyć do zmiany sytuacji, tak aby dopasować ją do stylu przywódcy.
Model drzewa decyzyjnego V. Vrooma	Model koncentruje się na określeniu, w jakim zakresie podwładni powinni uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji, a czynnikiem determinującym zachęcanie ich do tego jest sytuacja. Nie istnieje jeden proces podejmowania decyzji, właściwy dla wszystkich sytuacji. Przywódca oszacowuje sposób podejmowania decyzji (w różnym stopniu angażujący podwładnych) na podstawie matrycy drzewa decyzyjnego, który w efekcie wskazuje mu jeden z pięciu sposobów jej podjęcia: zdecyduj, skonsultuj się (indywidualnie), skonsultuj się (z grupą), pomóż pracownikom zdecydować, deleguj . Sposób podjęcia decyzji przekłada się na styl przywództwa jakim powinien się posługiwać, w zależności od sytuacji.
Model przywództwa sytuacyjnego P. Herseya i K.H. Blancharda	Model zakłada, że przyjęty przez przywódcę styl zachowania zależy jest nie tylko od sytuacji, ale także potrzeby podwładnych, których dotyczy. Wyróżnia cztery style przywództwa: 1. Rozkazywanie – gdy dojrzałość uczestników grupy jest niska 2. Sprzedawanie – służąca rozszerzaniu kompetencji uczestników grupy 3. Partycypowanie – gdy wzrost dojrzałości uczestników się utrzymuje 4. Delegowanie – w grupach dojrzałych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [12]

Source: Own research based on: [12]

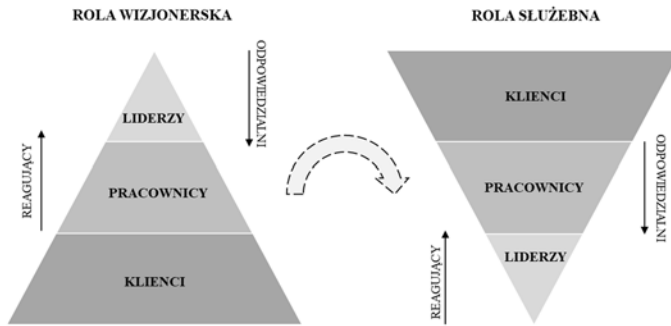
Nie straciły jednak na sile badania prowadzone w obszarze przywództwa. Nie ustawano w poszukiwaniach odpowiednich konstruktów teoretycznych mających znaczenie dla skuteczności organizacji. Tak doszło do wyodrębnienia szeregu podejść traktowanych jako współczesne, takich jak: przywództwo charyzmatyczne, autentyczne, współdzielone, piątego stopnia, a także będące istotą prowadzonych rozważań – przywództwo służebne [10].

Idea przywództwa służebnego i aspekty jej zastosowania w wybranych instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego

Przywództwo służebne nie jest podejściem nowym, a jedynie „odkrywanym na nowo”, niemniej jednak zalicza się je do koncepcji współczesnych. Twórcą tego paradygmatu jest Robert K. Greenleaf, który w 1970 roku opublikował kilkustronicowy tekst pt. „*The servant as leader*” – fundament prowadzonych obecnie dyskusji i badań w tym obszarze [13].

U podstaw koncepcji przywództwa służebnego leży założenie, że jego źródło stanowi lider, wraz z wartościami, przekonaniem i zasadami, które wyznaje, a które zbieżne winny być także z tymi panującymi w organizacji. Pełni on w tym procesie dwa rodzaje ról, które przejawia w poszczególnych etapach przywództwa służebnego. Są nimi rola wizjonerska (kierownicza), określana też mianem strategicznej, która posiada aspekt przywódczy, a także rola imple-

mentacyjna (operacyjna), zawierająca w sobie element służebny (nie służalczy!) [14]. Role lidera w kolejnych etapach przywództwa służebnego przedstawiono na Rysunku 2.



Rys. 2. Rola lidera w przywództwie służebnym

Fig. 2. The role of a leader in servant leadership

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [14]

Source: Own research based on: [14]

Aspekt przywódczy dotyczy tradycyjnego podejścia do hierarchii panującej w organizacji i jest związany z pełnieniem pierwszej roli – wizjonerskiej. Jej głównym celem jest przekazanie współpracownikom na czym polega wizja i misja instytucji, której są członkami, a także wskazanie ogólnego kierunku działania. W etapie tym, mimo możliwości, a nawet głębokiego przekonania o zasadności i słuszności angażowania współpracowników we wspólne definiowanie celów organizacyjnych, ostateczna odpowiedzialność za nie i tak pozostaje w rękach liderów. W pierwszym etapie koncepcji przywództwa służebnego nie ma możliwości aby ją delegować. Jest natomiast przestrzeń na to, aby pomagać swoim ludziom zrozumieć ich role oraz odpowiedzialność, mimo że działania podwładnych ograniczają się w zasadzie do reagowania na oczekiwania przełożonych.

Kiedy pracownicy wiedzą już dokąd mają zmierzać rola przywódcy ulega transformacji. Jego działania kierują się w stronę implementacji. To moment, w którym do gry wchodzi aspekt służebny, a tradycyjna struktura hierarchii ulega odwróceniu. W tym etapie, u szczytu są klienci, a porządek realizacji zadań wygląda następująco: pracownicy dla klientów, a dla pracowników przywódca. Zamianie ulegają zatem również kluczowe działania organizacyjne. Tym razem rola przywódcy polega na reagowaniu na oczekiwania i potrzeby podwładnych, którzy przejmują odpowiedzialność za realizację celów organizacji poprzez „obsługę” klientów. W ten sposób wytwarza się w instytucji atmosferę sprzyjającą samodzielności i kreatywności, ale także identyfikowania oraz utożsamiania się z nią [14].

Konstatując powyższe rozważania należałoby dojść do wniosku, że przywództwo służebne jest idealną niemal koncepcją, która winna być wdrażana i stosowana przynajmniej w zdecydowanej większości organizacji zajmujących się bezpieczeństwem wewnętrznym, w tym także w wybranych instytucjach (strażach). Podstawowym założeniem ich funkcjonowania jest przecież służenie innym (społeczeństwu, państwu, lokalnym społecznościom).

Warto byłoby zatem rozpocząć od warunków panujących w tych organizacjach i próby odpowiedzi na pytanie czy sprzyjają one stosowaniu koncepcji przywództwa służebnego. Jak zauważono we wstępie niniejszej części przedmiotowych rozważań punktem wyjścia w przywództwie służebnym są wartości. Zarówno te, które wyznaje organizacja, ale przede wszystkim te, którymi kieruje się lider. Wartości są bezpośrednim wynikiem zdefiniowanej w organizacji strategii działania, a zwłaszcza ich wizji i misji. O ile trudno kwestionować, że badane stráže posługują się strategiami działania (wynika to między innymi z faktu powszechnej niejawności tych dokumentów, a tym samym utrudnionego dostępu do nich osób spoza organizacji), o tyle szczegółowe analizy prowadzone ze studentami kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne podczas ćwiczeń z przedmiotu zarządzanie strategiczne dowiodły, że żadna z prezentowanych straży nie posługuje się ani wizją, ani misją, lub przynajmniej nie komunikuje ich swoim klientom (społeczeństwu, społecznościom lokalnym). Jest to o tyle niepokojące, że w myśl słów profesora Krzysztofa Obłoja misja jest „*precyzywnym wyrażeniem dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji, stanowi sformułowanie wizji na użytek strategii*” [15]. Jest traktowana zatem jako sposób komunikowania wizji dla jej adresatów, to znaczy zarówno uczestników organizacji, ale także jej otoczenia, w tym klientów. To ona, wraz z wizją, wskazują pewne specyficzne cele, które zamierza osiągnąć organizacja, określa kierunek jej dążeń, jak również system wartości, według którego postępuje. No i wreszcie, jest źródłem dla przywództwa służebnego.

Niezwykle istotnym czynnikiem dla wdrażania omawianej koncepcji jest także sposób zorganizowania instytucji wpływający bezpośrednio na panującą w nich kulturę organizacyjną. Omawiane stráže cechuje wysoki poziom biurokratyzowania i będących jego bezpośrednim wynikiem: specjalizacji, standaryzacji, konfiguracji, centralizacji, a także formalizacji. Należałoby zatem rozważyć możliwość uelastycznienia tych wymiarów i stworzenia przestrzeni na swego rodzaju eksperymentowanie i doświadczanie. Tylko w ten sposób można liczyć na zaangażowanie, innowacyjność i kreatywność, ale także współpracę uczestników organizacji, tak kluczowych w dzisiejszym podążaniu za oczekiwaniami nieustannie zmieniającego się otoczenia.

Warto, mimo jak widać pewnych ograniczeń w systemowym stosowaniu przywództwa służebnego, „zrobić dla niego miejsce” także w instytucjach bezpieczeństwa wewnętrznego, a w tym w przedstawianych strażach. Przemawiają za tym badania dowodzące skuteczności i efektywności rozważanego podejścia w wielu organizacjach biznesowych z prestiżowej listy „*100 najlepszych pracodawców*” klasyfikowanych według magazynu Forbes [16], ale także przykłady innych instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo – Sił Zbrojnych RP

i Policji. Ich uczestnicy nie stosują jeszcze założeń przywództwa służebnego w wyniku systemowego ich wprowadzenia, ale szeroko propagują je dostrzegając niezwykłą użyteczność dla osiągania skuteczności organizacji, a także w służbie drugiemu człowiekowi [17].

Podsumowanie

Koncepcja przywództwa służebnego jest tematem cieszącym się coraz większym zainteresowaniem zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków organizacji, w tym odpowiedzialnych za zapewnienie i utrzymanie bezpieczeństwa obywateli w państwie. Dzięki zaproponowanej transformacji nadaje ona wymiarowi organizacyjnemu elastyczność i możliwość dostosowywania się do nieustannych zmian, tak charakterystycznych dla środowiska bezpieczeństwa.

Pozwala także budować instytucje w oparciu o najważniejsze wartości, a jej niezwykłą cechą jest podkreślanie wartości człowieka oraz możliwość stawania się świadomym i dojrzałym, a przez to odpowiedzialnym i zaangażowanym. Któż z nas nie chciałby aby tacy właśnie funkcjonariusze i strażnicy dbali o nasze bezpieczeństwo i porządek publiczny?

Literatura

- [1] Art. 5 *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* z dnia 2 kwietnia 1997 r. [online], <http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>
- [2] Zdyb M., Stelmasiak J., Sikora K. (red. nauk.): *System bezpieczeństwa i porządku publicznego. Organy i inne podmioty administracji*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 13-14.
- [3] Ścibiorek Z., Wiśniewski B., Kuc R.B., Dawidczyk A.: *Bezpieczeństwo wewnętrzne. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2020, s. 233.
- [4] Dolhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H.: *Podstany zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 131. Korzeniowski L.F.: *Podstany zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2019, s. 211; Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2018, s. 79-80.
- [5] Zakrzewska-Bielawska A. (red. nauk.): *Podstany zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 274.
- [6] Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 146.
- [7] Robbins S.P.: *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 143.
- [8] Kożusznik B.: *Wpływ społeczny w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 107.
- [9] Griffin R.W.: *Podstany zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2020, s. 560-561; Stabryła A. (red.): *Podstany organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2018, s. 216-217.

- [10] Rożnowski B., Fortuna P. (red. nauk.): *Psychologia biznesu*, PWN, Warszawa 2020, s. 323.
- [11] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2020, s. 563;
- [12] Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2020, s. 564, 568; Kozusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 128, 132, 136; Rożnowski B., Fortuna P. (red. nauk.): *Psychologia biznesu*, PWN, Warszawa 2020, s. 324.
- [13] Blanchard K.: *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2016, s. 261.
- [14] Blanchard K., Broadwell R. (red.): *Servant leadership w praktyce*, mt biznes, Warszawa 2019, s. 26.
- [15] Oblój K.: *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 335.
- [16] *Servant Leadership – 10 najważniejszych cech przywódcy służebnego* [on-line], <https://rosnijwsile.pl/przywodztwo-sluzebne-servant-leadership-kluczowe-cechy-przywodcy-sluzebnego/>
- [17] Wiatrak G.: *Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją Policji*, ZN WSH Zarządzanie, 1/2016, s. 327-328; Gromadziński J.: wykład inauguracyjny w Akademii Sztuki Wojennej, *Nowoczesne przywództwo w służbie człowiekowi* [on-line], <https://www.wojsko-polskie.pl/aszwoj/articles/aktualnosc-2/vivat-academia-vivat-professores-akademia-wkroczyła-w-nowy-rok-akademicki/>