

Wojciech Ołdyński

Motywacja i przywództwo w służbach mundurowych na przykładzie Policji

Punktem wyjścia rozważań na temat etycznych standardów przywództwa organizacyjnego w Policji jest cytat: *Przywództwo to nie osoba ani stanowisko. To splot moralnych relacji pomiędzy ludźmi, opartych na zaufaniu, wzajemnych zobowiązaniach, zaangażowaniu, emocjach i podzielanej wizji wspólnego dobra*¹. A ponieważ relacje międzyludzkie są oparte na komunikacji, przywództwo jest zatem specyficzną formą komunikowania się pomiędzy ludźmi. Proces komunikowania interpersonalnego zawiera nie tylko przekaz informacji, lecz także przekaz emocji, czasem silnych, które przejawiają się w sferze werbalnej, wokalnej i niewerbalnej.

Sam termin etyka Policji pojawił się stosunkowo późno i jest wieloznaczny. Z jednej strony, interpretując ten termin, łączy się go z obszarem tradycyjnego rozumienia etyki zawodowej, z drugiej zaś identyfikuje z tradycyjnie rozumianą etyką organizacyjną o charakterze urzędniczym². Zobowiązania Policji wobec społeczeństwa wynikają przede wszystkim z przepisów prawa, a w konsekwencji z przyjętej przez tę organizację misji. Odbiorcą usługi proponowanej przez tę instytucję jest przecież całe społeczeństwo. Dyskutując nad modelem społecznej odpowiedzialności Policji jako instytucji, nie sposób nie wymienić na pierwszym miejscu kryterium etycznego, a w jego obszarze posiadania kodeksu etycznego, szkoleń i edukacji, motywowania i zwalczania korupcji³.

Problem etycznych standardów przywództwa ma zatem charakter wielopłaszczyznowy i rozpatrywany jest zarówno na płaszczyźnie badań empirycznych, jak i modeli normatywnych. Rozpatruje się trzy wymiary etycznego przywództwa: realizowane cele, wykorzystywane środki oraz cechy przywódcy. Badania przywództwa są badaniami interdyscyplinarnymi i sytuują się na styku psychologii, socjologii, politologii i nauk o zarządzaniu, a dodać należy – i na styku nauk o komunikowaniu.

Niniejszy artykuł jest poświęcony założeniom projektu „Etyczne przywództwo w Policji”, prowadzonego przez autora tego tekstu oraz Jadwigę Stawnicką z Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w garnizonach śląskim oraz dolnośląskim. Wykonawcy projektu starają się odpowiedzieć między innymi na pytania:

- Jaki model skutecznego przywództwa powinien być skonstruowany w Policji?
- Czy w Policji model etycznego przywództwa ma możliwość pełnej instytucjonalizacji?
- Czy Policją rządzi niepodzielnie imperatyw skuteczności?
- Jakie cechy powinien posiadać etyczny przywódca w Policji?

W ramach realizacji projektu zostały przeprowadzone pilotażowe badania. Były to zogniskowane wywiady (fokusy) z naczelnikami wydziałów Dolnośląskiej Komendy Wojewódzkiej Policji, naczelnikami wydziałów Komendy Miejskiej Policji we Wrocławu

¹ J.B. Ciulla: *Introduction*, w: *Ethics, the Heart of Leadership*, London 2004.

² O wieloznaczności terminu „etyka Policji” zob. A. Pawłowski, *Etyka przełożonego policyjnego – próba zestawienia głównych problemów*, w: *Etyka w zarządzaniu Policją*, A. Letkiewicz (red.), Szczytno 2011, s. 56.

³ D. Hryszkiewicz, K. Sklepkowska, *Kryterium społeczne w ocenie efektywności pracy polskiej Policji*, w: *Etyka w zarządzaniu Policją...*, s. 167.

wiu a także z komendantami miejskimi i powiatowymi garnizonu śląskiego. Wywiady zostały przeprowadzone w marcu i kwietniu 2015 r.

Zogniskowane wywiady grupowe (*Focus Group Interviews* – FGI) polegają na przeprowadzeniu przez moderatora dyskusji z respondentami, którzy zostali zaproszeni na spotkanie⁴. Grupa została dobrana na podstawie kryteriów wynikających z założonych celów badania. W analizowanym projekcie grupy dyskusyjne liczyły od 7 do 15 osób, a jedna sesja trwała do 120 minut. Dyskusja była prowadzona przez moderatora według opracowanego wcześniej scenariusza. Scenariusz zawierał dosłowną treść pytań, był jednak na bieżąco modyfikowany przez moderatora w zależności od przebiegu dyskusji. Przebieg dyskusji był rejestrowany za pomocą dyktafonu.

W klasycznej definicji przywództwa można wyróżnić kilka elementów. Przywództwo jest kojarzone z kierowaniem pracownikami i wywieraniem na nich wpływu. Przywódca motywuje podległych mu pracowników w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania. W obszarze przywództwa centralne miejsce zajmują relacje międzyludzkie. Przywódca zachęca do wspólnego z nim osiągania celów w przyszłości, a cele te są formułowane na etapie planowania i organizowania. Zagadnienie misji i celów organizacji wysuwa się przy tym na pierwszy plan⁵.

Można wyróżnić trzy podstawowe zakresy działań i oddziaływań kierowniczych⁶. Pierwszy zakres dotyczy skutecznego zarządzania środowiskiem wewnętrznym z uwzględnieniem relacji interpersonalnych w komunikacji zarówno pionowej, jak i poziomej. Drugi zakres jest związany z zarządzaniem i skutecznym oddziaływaniem Policji na otoczenie (relacje z petentami, innymi jednostkami Policji, innymi służbami, władzami i społecznością lokalną). Trzeci jest związany z relacjami z dalszym otoczeniem Policji z uwzględnieniem zarówno polityki państwa w zakresie bezpieczeństwa, interesów gospodarki narodowej, ochrony środowiska naturalnego, jak i koordynacji działań z szeroko rozumianą administracją cywilną oraz wymiarem sprawiedliwości.

Szczególne znaczenie mają relacje interpersonalne na linii przełożony–podwładny. Szeroki zakres działań przełożonego w Policji rodzi pytanie o umiejętności, jakimi cechuje się przełożony, który cieszy się autorytetem wśród podwładnych i działa według zasad etycznego przywództwa. Przywództwo takie w XXI wieku ma pewne specyficzne cechy, chociaż sam model przywództwa nie zmienił się na przestrzeni wieków. Należy przypomnieć w tym miejscu uwagi M. Webera na temat charyzmy przywódcy. Według niego charyzma była uznawana za niepowседневną cechę jakiejś osoby, dzięki której uważana jest ona za obdarzoną nadprzyrodzonymi, nadludzkimi lub przynajmniej rzeczywiście niezwykłymi, nie każdemu dostępnymi siłami czy właściwościami⁷. Przywódca powinien posiadać nadzwyczajne cechy i w tym kontekście pojawia się pytanie, jakie to powinny być cechy. Należy jednocześnie podkreślić, że przywództwo w XXI w. musi być oparte na dialogu i współuczestnictwie. Dlatego trzeba wyeksponować dialogiczny wymiar przywództwa. Funkcjonowanie przełożonego nie tylko w roli informatora, lecz także decydenta, jest zdeterminowane przede wszystkim jego umiejętnościami

⁴ D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*. Warszawa 2001; G. Kamberelis, G. Dimitriadis, *Wywiady zogniskowane. Strategiczne artykulacje pedagogiki, polityki i badań*, w: *Metody badań jakościowych*, t. 2, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), Warszawa 2009, s. 351–389.

⁵ A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 27. Zestawienie definicji przywództwa w pracy J. Rosta, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991.

⁶ A. Pawłowski, *Etyka przełożonego policyjnego...*, s. 56.

⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, tłum. D. Lachowska, Warszawa 2002, s. 181.

mi komunikowania się. Skuteczność komunikacji warunkuje bowiem rozwiązywanie problemów i konfliktów i gwarantuje osiągnięcie celu, jakim jest porozumienie. Jeśli zdolności komunikacyjne przywódcy zostają wyeksponowane, to rodzi się pytanie, jakie kompetencje musi mieć przywódca, aby mógł się skutecznie komunikować z innymi. Są to nie tylko kompetencje zawodowe, lecz także komunikacyjne oraz narracyjne. O kompetencjach narracyjnych, czyli umiejętności opowiadania, tworzenia narracji w kontekście zarządzania narracyjnego, pisze J. Stawnicka w książce *Strategia marketingu narracyjnego w Policji. Nowoczesny wymiar kreowania wizerunku*⁸. Wszystkie wymienione kompetencje są połączeniem opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem, co), umiejętności (wiem, jak, potrafię) oraz postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę)⁹. Kompetencje komunikacyjne są związane z umiejętnością używania języka dobranego odpowiednio do odbiorcy oraz do okoliczności, które towarzyszą procesowi komunikacji. W kontakcie ze współpracownikami ważne jest pobudzanie motywacji innych osób w zespole, przekazywanie informacji ważnych ze względu na jakość współpracy oraz efektywność działań, radzenie sobie z sytuacjami trudnymi i konfliktowymi, a wszystko to jest możliwe do osiągnięcia dzięki umiejętnie skonstruowanym komunikatom werbalnym, wokalnym i niewerbalnym. Dlatego przywództwo oparte na dialogu musi uwzględniać wszystkie elementy sytuacji komunikacyjnej.

Skuteczne podejmowanie decyzji przez przełożonych usprawnia działanie Policji, dlatego też obecna kadra kierownicza Policji powinna posiadać nieprzeciętne umiejętności komunikowania się oraz wykorzystywania nowoczesnych metod zarządzania. Ważne staje się zatem zastosowanie teorii podejmowania decyzji w procesach decyzyjnych przełożonych w Policji. Kierowanie organizacją przez podejmowanie decyzji jest wyzwaniem, które jest związane ze zmianami zachodzącymi zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji.

Zachowania przełożonych i ich postępowanie, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, mają dla Policji kolosalne znaczenie. Policja podjęła działania stworzenia kodeksu etyczno-zawodowego, *Zasady etyki zawodowej policjanta* zostały wprowadzone *Zarządzeniem nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta”*¹⁰. W § 16 autorzy zasad etyki wskazali, że przełożony powinien dawać podwładnym przykład nienagannego zachowania. Przełożony nie powinien nadużywać stanowiska, funkcji, stopnia policyjnego w celu ponizania podległego policjanta. Z kolei w § 17 zawarto informację dla przełożonego na temat konieczności zapewnienia podległym policjantom właściwych warunków wykonywania zadań. Przełożony powinien także zapewnić podległym policjantom właściwe warunki rozwoju zawodowego oraz powinien dbać o atmosferę pracy i dobre relacje międzyludzkie. Komunikaty przełożonego (polecenia) powinny być jasne i zrozumiałe. Należy je tak konstruować, aby inspirowały podwładnych do działania (§ 18). W ocenie policjantów przełożony powinien stosować kryteria określone w sposób precyzyjny, jasny i klarowny, powinien kierować się sprawiedliwością, a jego oceny powinny być obiektywne (§ 19). W sytuacjach gdy podwładny zgłasza się do przełożonego w sprawach osobistych i zawodowych, przełożony powinien go wysłuchać oraz udzielić mu wsparcia. Przy tym powinien zachować dyskrecję (§ 20).

⁸ Książka została wydana przez Wyższą Szkołę Biznesu w Dąbrowie Górniczej w 2014 r.

⁹ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*. Kraków 2002.

¹⁰ <http://www.policja.pl/pol/kgp/bsw/zagadnienia-prawne/etyka-w-policji/przepisy-krajowe/53039,Zasady-etyki-zawodowej-policjanta.html> lub www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2004/dziennik_01_2004.pdf.

W tym miejscu należy podkreślić rolę Systemu Wczesnej Interwencji (SWI) w kształtowaniu kultury organizacyjnej Policji. System Wczesnej Interwencji to program profilaktyczny, który pozwala na aktywne przeciwdziałanie niepożądanym zachowaniom w Policji. Został on stworzony w celu podejmowania czynności zapobiegających nadużyciom, nieprawidłowościom i dysfunkcjom w działaniu Policji¹¹. W 2010 r. ówczesny Komendant Wojewódzki Policji w Łodzi powołał Zespół ds. SWI. Wówczas w KWP w Łodzi został także stworzony system opracowywania i dystrybucji informacji o niepożądanych zachowaniach policjantów (*Newsletter SWI*). Kolejnym etapem było powołanie Platformy SWI dzięki współpracy z garnizonami opolskim, śląskim, gdańskim i podkarpackim. W 2011 r. rozpoczęto wdrażanie SWI we wszystkich województwach. W ramach SWI są realizowane także warsztaty i szkolenia członków kadry kierowniczej komend powiatowych, rejonowych i miejskich Policji, kadry kierowniczej Komendy Głównej Policji, kadry kierowniczej komend wojewódzkich i Komendy Stołecznej Policji, jednostek szkoleniowych Policji. Warsztaty miały na celu doskonalenie umiejętności reagowania na nieprawidłowości w Policji a także przygotowanie do przeprowadzania rozmów w sytuacjach, gdy przełożony musi reagować na sygnały o niepożądanym zachowaniu podwładnego. J. Stawnicka w artykule *Rola Systemu Wczesnej Interwencji w kształtowaniu kultury organizacyjnej Policji*¹² prezentuje koncepcję projektu badawczego dotyczącego tego systemu, co przekłada się na kształtowanie standardów w Policji także w kontekście skutecznego przywództwa. J. Stawnicka proponuje także rozbudowanie programu szkoleniowego w zakresie Systemu Wczesnej Interwencji¹³.

Ważną sprawą związaną z etycznym przywództwem jest posiadanie wiedzy dotyczącej sprawnego kierowania ludźmi, budowania systemu motywacji, oceniania podwładnych oraz podejmowania decyzji. Sprawne kierowanie wymaga stosowania właściwych strategii komunikacyjnych, sukces determinuje skuteczne porozumiewanie się. Aby prowadzić pracę w obszarze *community policing*, należy także dostrzegać różnorodności społeczeństwa. Przekłada się to na skuteczność działań Policji w różnych obszarach. W. Trzcinińska w artykule dotyczącym etycznych aspektów zarządzania Policją w społeczeństwie niejednorodnym zwraca uwagę na korzyści wynikające z pracy zorientowanej na społeczności lokalne. Niebagatelne znaczenie ma nawiązywanie kontaktu, przy jednoczesnej świadomości różnic kulturowych odbiorcy, identyfikowanie potrzeb mniejszości, podejmowanie działań w celu zapobiegania powstawaniu nieufności, rozszerzanie horyzontów myślowych przez zrozumienie odrębności kulturowej odbiorców komunikatów¹⁴.

W organizacjach służących społeczeństwu nie powinno być sprzeczności między osiąganym przez nie sukcesem w wymiarze publicznym a kierowaniem się zasadami etyki oraz dbałością o szeroko pojęty interes społeczny.

Dyskutując nad powyższymi pytaniami podczas zogniskowanych wywiadów, uczestnicy sformułowali wiele wniosków. Prowadzili m.in. dyskusję na temat roli bezpośrednich przełożonych w przepływie informacji w Policji. Jeden z komendantów stwierdził, że bada sposób przepływu informacji w jednostce, kontaktując się nie tylko z bezpośrednimi podwładnymi, lecz także pyta innych podwładnych – policjantów

¹¹ *System Wczesnej Interwencji*, „Kwartalnik Policyjny” 2014, nr 2, s. 92–100.

¹² Artykuł ukaże się w monografii *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych* (Wydawnictwo WSUS w Poznaniu).

¹³ J. Stawnicka, *Doskonalenie lokalne w Policji a współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Efekt synergii* (w druku).

¹⁴ W. Trzcinińska, *Etyczne aspekty zarządzania policją w zróżnicowanym społeczeństwie*, w: *Etyka w zarządzaniu Policją...*, s. 104–105.

pierwszego kontaktu (Ogniwa Patrolowo-Interwencyjnego), czy docierają do nich informacje i, co najważniejsze, w jakiej formie. Pytania dotyczyły także terminowości otrzymywania informacji, tj. czy nie docierają one z opóźnieniem i czy policjanci nie muszą sami szukać źródeł informacji w ramach komunikowania się wewnątrz firmy.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym podczas fokusów jest wyróżnienie cech dobrego przywódcy. Na pytanie o dominującą cechę bądź cechy etycznego przywódcy, komendanci wymieniali różne zalety¹⁵, m.in. empatię, umiejętność wpływania na innych, nastawienie na potrzeby zewnętrzne i wewnętrzne, wspieranie różnorodności, umiejętność dochodzenia do porozumienia w sytuacjach problemowych i konfliktowych, charyzmy. Empatia polega na zdolności rozumienia innych, odczytywania uczuć innych, wrażliwości. Osoby empatyczne mające wysoką samoocenę, nie mają z sobą problemów. Widzą też emocje innych ludzi. Z kolei umiejętność kształtowania innych to nie tylko docenianie i nagradzanie podwładnych, ale i dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz pomoc innym osobom w ich rozwoju. Wspieranie różnorodności jest oparte na przekonaniu, że w różnorodności tkwi siła organizacji. Wpływanie na innych w ramach etycznego przywództwa realizuje się przez wzbudzanie pozytywnych emocji. Umiejętność nawiązywania porozumienia polega na mówieniu o sytuacjach konfliktowych i porozumiewaniu się w momencie wystąpienia takich sytuacji, w tym stosowaniu właściwej argumentacji w celu przekonania drugiej strony o słuszności swego stanowiska. W osiągnięciu porozumienia ważną rolę odgrywa aktywne słuchanie, otwartość przełożonego na problemy innych, umiejętność łagodzenia konfliktów. Przewodzenie grupie to także jej inspirowanie, to prezentacja wspólnych wizji i celów. Kolejną cechą wymienianą przez uczestników spotkania był profesjonalizm przejawiający się w przywódczym działaniu, zdecydowaniu, kierowaniu się zdrowym rozsądkiem, budowaniu autorytetu, bazowaniu na własnym doświadczeniu. Podkreślano bardzo mocno transparentność działania, której początek stanowią przywódcze narracje.

W celu zilustrowania tematu zaprezentowano wypowiedzi uczestników spotkania zaczerpnięte z materiałów własnych uzyskanych podczas spotkań. Podkreślano:

- profesjonalizm w sposobie komunikowania się:

Dla etycznego przywódcy kluczowy jest profesjonalizm, i jeszcze raz profesjonalizm. Tu nie ma możliwości dochodzenia do porozumienia metodą prób i błędów, to zdecydowanie, ale i poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

- szczególnie sposób komunikowania się przełożonego:

Przełożony powinien się wypowiadać w sposób szczególnie. Powinien mieć świadomość, iż jego sposób mówienia ma zachęcać innych do zabierania głosu, a nie powodować zniechęcenia do zabierania głosu i zgłaszania propozycji.

- definiowanie procesu komunikowania się w aspekcie etycznego przywództwa:

Komunikowanie przywódcze to tłumaczenie abstrakcyjnych celów i planów na język odbiorców, język szczególnie, który powinien wyzwalać działania podwładnych i inspirować ich do zgłaszania idei i podejmowania działań.

¹⁵ B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*. Warszawa 2009, s. 64–70.

- dwukierunkowość komunikowania się przełożonego z podwładnym:

Komunikacja powinna być dwukierunkowa, wówczas przekaz jest właściwy i nadawca ma potwierdzenie, że przekaz został zrozumiały.

Mamy rozpoznać problem. Temu służy np. spotkanie z podwładnymi. Rozpoznanie problemu to nie jego przedstawienie i zreferowanie, to umożliwienie obecnym zaproponowania rozwiązań. W rozwiązywaniu problemów, nawet w samym ich istnieniu, można znaleźć elementy konstruktywne, pozytywne, pobudzające do kreatywnego myślenia. Tylko takie podejście gwarantuje rozpoznanie i rozwiązanie problemu.

Przełożony nie powinien tłumić inicjatywy podwładnych.

Wspólnota podejmowanych rozwiązań – w tym siła grupy.

Każdy może zgłosić swoje uwagi. Każdy może podzielić się wątpliwościami. Tylko wtedy znajdziemy rozwiązanie wielu problemów.

Nie przemilczać, dyskutować, mówić, prosić o radę, przedstawiać swoje wątpliwości.

Jak podwładni zgłaszają uwagi, to jako przełożony mam dwie możliwości. Jeśli uznaję, że to, co proponuję, jest lepsze, to przekonuję o tym podwładnych, używając stosowanych argumentów. Jeśli uznam, że zostałem przekonany, to powiadamiam o tym obecnym na naradzie czy odprawie, czy też debacie wewnętrznej.

Na podstawie dotychczasowych badań pilotażowych (analizy wypowiedzi przełożonych w Policji) można zaproponować standardy dotyczące dwóch obszarów przywództwa: komunikacji i kierowania zespołami. Skuteczne kierowanie zespołami jest zaś oparte na skutecznej komunikacji. W trosce o jasność, jednoznaczność i precyzję przekazu przygotowując komunikaty należy przy formułować je z nastawieniem na odbiorcę, z uwzględnieniem możliwości niejednoznacznego odczytania lub niezrozumienia intencji. Stosując jednoznaczne przekazy, należy informować o sprawach ważnych dla funkcjonariuszy Policji w sposób wszechstronny, przedstawiając różne aspekty zagadnienia. Komunikat nie może być jednokierunkowy, powinno się w nim uwzględniać dialogowość. Przełożony powinien dążyć do zapewnienia przekazu rzetelnych informacji.

Uczestnicy badania podkreślali elementy z obszaru etycznego przywództwa dla kadry zarządzającej, a za najistotniejsze uważają informowanie pracowników o:

- istotnych sprawach służbowych,
- realizowanych i prognozowanych celach i zadaniach,
- trudnych decyzjach i złej sytuacji firmy,
- ocenie pracownika.

Ponadto za bardzo ważne uznali:

- przekazywanie pracownikom wartości i standardów etycznych,
- integrowanie pracowników,
- budowanie pozytywnej atmosfery,
- poszukiwanie źródeł innowacyjności w instytucji,
- reagowanie na potrzeby pracowników,

- inspirowanie podwładnych do działań na rzecz instytucji,
- demonstrowanie przywiązania do uznawanych wartości przez kadre zarządzającą.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa modele przywództwa: przywództwo transformacyjne i przywództwo transakcyjne. Podstawą wyróżnienia tych dwóch typów przywództwa są: umiejętności motywowania podwładnych i pobudzania ich do działania¹⁶. Cechy charakterystyczne modeli przedstawiono w formie zestawienia.

Zestawienie. Etyczne podstawy dwóch najbardziej popularnych modeli przywództwa: transformacyjnego i transakcyjnego.

Przywództwo transformacyjne	Przywództwo transakcyjne
Przywódca i zwolennicy wchodzą w trwałą relację	Definiowanie warunków transakcji: polityk informuje o korzyściach, jakie przypadną wyborcom w przypadku udzielenia mu mandatu politycznego
Przywódca oddziałuje na emocje, przekonania i postawy zwolenników	Definiowanie warunków transakcji: menedżer komunikuje o nagrodach, które otrzymają pracownicy firmy po zrealizowaniu ambitnego przedsięwzięcia biznesowego
Pobudzenie zaangażowania pracowników nie przez motywację egoistycznego instrumentalizmu	Realizacja priorytetów organizacji przez wpływ na proces zaspokajania potrzeb pracowników
Skuteczne przekazanie wizji celów opartej na zbiorowym rozumieniu tego, co pożądanego i właściwego	Dążenie do osiągnięcia porozumienia wokół równowagi korzyści obu stron – organizacji i pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Szczupaczyński, *Etyczny wymiar przywódczej komunikacji*, w: *Komunikowanie polityczne. Wybrane zagadnienia*, E. Marciniak (red.), „Studia Polilogiczne” 2012, t. 25, s. 279–301.

Trzy kolejne, odmienne style przywództwa: autokratyczny, demokratyczny i liberalny zostały wprowadzone przez K. Lewina¹⁷. Przywódca autokratyczny decyduje o działaniach grupy, o technikach stosowanych w kolejnych etapach pracy. Przedstawia zadania oraz przydziela osoby do ich wykonania. Przywódca demokratyczny prowadzi z grupą dyskusję na temat sposobu rozwiązywania zadań i podejmowania decyzji. Przedmiotem dyskusji jest stosowanie technik rozwiązań problemów z wyszczególnieniem poszczególnych faz zadania. Przywódca liberalny uznaje całkowitą swobodę i wolność grup dotyczącą wszelkich podejmowanych działań. Przy rozwiązywaniu problemów przywódca nie bierze udziału, jego rolą jest natomiast dostarczanie materiałów w celu rozwiązania problemu.

¹⁶ Jest to koncepcja B. Bassa, zob. B.M. Bass, *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership*. New York 1990.

¹⁷ Zob. M. Karwowski, *Twórcze przewodzenie*, Warszawa 2003.

Na temat cech etycznego przywództwa wypowiadali się przedstawiciele kadry kierowniczej. Poniżej zamieszczono niektóre wypowiedzi:

Przywódca powinien myśleć globalnie, chociaż jego działania realizują się na poziomie lokalnym.

Przywódca powinien posiadać umiejętności analizy sytuacji obecnych. Ale nie tylko. Opierając się na swoim doświadczeniu, powinien potrafić przewidywać sytuacje. Czyli – może to i paradoksalne – ale powinien mieć coś w sobie z wizjonera.

Etyka i moralność w odniesieniu do lidera oznaczają, że powinien on posiadać umiejętność dostrzegania i analizy obecnych i przyszłych sytuacji. Powinien więc umieć poddawać ocenie zjawiska i ich przyczyny, ale jednocześnie także je przewidywać.

Przełożony ma znacznie większy problem, jeśli ma zanalizować sprawę na płaszczyźnie emocjonalnej. Bo jeśli są to dane twarde, to jego wiedza jest dominująca, ale jeśli w grę wchodzi emocje, to sprawa jest trudniejsza.

A ja sądzę, że każda sprawa ma dwa aspekty: jeden aspekt to twarde dane, a drugi, to kwestia emocji.

Przywódca powinien być opiekunem dla młodszych stażem, szczególnie dla policjantów w początkowym okresie służby. Policjanci rozpoczynając służbę są u progu swej misji.

Warto odwołać się w tym miejscu do jednego z ostatnich numerów „Kwartalnika Policyjnego”, w którym zapisano: *Warto, żeby asystenci, specjaliści, kierownicy częściej przebywali z innymi policjantami w służbie*¹⁸. Należy także zwrócić uwagę na praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej poświęcony motywacji pracowników pt. *Po prostu motywuj* (Warszawa 2011) wydanego przez Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji. Zwrócono w nim uwagę na kilka zasad motywowania. Zgodnie z pierwszą zasadą nie należy motywować bez podania celu. Motywowanie to przecież nie tylko wydawanie poleceń. Przy wydaniu poleceń czy informowaniu podwładnych należy uwzględnić poziom wiedzy podwładnego, zróżnicowanie poziomu wiedzy nadawcy i odbiorcy w celu właściwego przekazania własnych intencji. Drugą zasadą jest uświadomienie sobie przez przełożonego, że ludzie będą podejmowali działania, jeśli będzie to wynikało z ich potrzeb, jeśli działania będą prowadziły do zaspokojenia ich potrzeb. Przy tym należy uwzględnić, że nie każdego motywuje to samo, a motywacja jest procesem wymagającym stałego korygowania w zależności od odbiorcy. Trzecia zasada jest związana z obligatoryjnością komunikowania się przy motywowaniu. Pojawia się tutaj zagadnienie skuteczności komunikowania się w procesie motywowania podwładnych. Zgodnie z czwartą zasadą należy dążyć do zwiększenia wartości swojego przywództwa. Piątą zaś odnosi się do tworzenia przyjaznej atmosfery, gdyż tylko w takich warunkach można się skutecznie komunikować. Przy motywowaniu innych należy dostrzegać ich sukcesy, okazywać im swoje uznanie.

¹⁸ „Kwartalnik Policyjny” 2015, nr 1.

Etyczne przywództwo to temat budzący obecnie duże zaciekanie badaczy. Także praktycy są zainteresowani trafną selekcją i rozwojem liderów sprawujących władzę w sposób etyczny. Rozważania badaczy, budowanie trafnych koncepcji i konstruowanie narzędzi badawczych może niewątpliwie przyczynić się do popularyzacji idei etycznego przywództwa wśród praktyków zarządzania.

Rozpoczęte badania pilotażowe wymagają kontynuowania badań ankietowych (metoda sondażu diagnostycznego) przy doborze nielosowym, opartym na dostępności badanych. Badania będą kontynuowane z wykorzystaniem zogniskowanych wywiadów grupowych (fokusów). Innego podejścia wymagają badania komunikacji z punktu widzenia pragmaty lingwistyki (tj. języka w użyciu, przez metody lingwistyczne, takie jak analiza konwersacji, teoria aktów mowy) w kontekście etycznego przywództwa. Materiałem empirycznym będą zgromadzone ankiety, pisemne wypowiedzi, nagrania sytuacji symulowanych i realnych, wywiady, w tym zogniskowane wywiady grupowe. Planowane jest także opracowanie projektu ćwiczeń oraz przeprowadzenie ćwiczeń sprawdzających kierunki optymalizacji procesu komunikowania się w ramach komunikacji wewnętrznej. Badania pilotażowe wykazały, że kadra kierownicza Policji podkreślała szczególnie wymiar dialogowy komunikacji przywódczej, kwestie motywowania podwładnych, wszechstronne informowanie o sprawach związanych z funkcjonowaniem instytucji przez jednoznaczne, klarowne i wiarygodne przekazy. Proces przewodzenia polega niewątpliwie na skutecznym komunikowaniu się, a rolą etycznego przywódcy jest przekazywanie etycznych wartości, brak tolerancji dla nieetycznych zachowań, reprezentowanie postaw uznawanych za społeczny wzorzec moralności.

Bibliografia:

- Avolio B.J., *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks 1999.
- Bass B.M., *A new Paradigm, of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria 1996.
- Bass B.M., *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership*, New York 1990.
- Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York 1985.
- Ciulla J.B., *Introduction*, w: *Ethics, the Heart of Leadership*, London 2004.
- Hryszkiewicz D., Sklepkowska K., *Kryterium społeczne w ocenie efektywności pracy polskiej Policji*, w: *Etyka w zarządzaniu Policją*, A. Letkiewicz (red.), Szczytno 2011.
- Karwowski M., *Twórcze przewodzenie*, Warszawa 2003.
- Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu: techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Warszawa 2002.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*. Kraków 2002.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009.
- Pawłowski A., *Etyka przełożonego policyjnego – próba zestawienia głównych problemów*, w: *Etyka w zarządzaniu Policją*, A. Letkiewicz (red.), Szczytno 2011.
- Penc J., *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Szczytno 2010.
- Po prostu motywuj*, Poradnik Biura Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, Warszawa 2011.
- Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008.
- Quirke B., *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Warszawa 2011.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 2004.

- Rosta J., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991.
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990.
- Stawnicka J., *Strategia marketingu narracyjnego w Policji. Nowoczesny wymiar kreowania wizerunku*, Dąbrowa Górnicza 2014.
- Stawnicka J., *Doskonalenie lokalne w Policji a współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Efekt synergii*, Katowice 2015.
- Stoner A.F.J., Wankel Ch., *Kierowanie*. Warszawa 2001.
- J. Szczupaczyński, *Etyczny wymiar przywódczej komunikacji*, w: *Komunikowanie polityczne. Wybrane zagadnienia*, E. Marcinak (red.), „Studia Politologiczne” 2012, t. 25, s. 279–301.
- Trzcńska W., *Etyczne aspekty zarządzania Policją w zróżnicowanym społeczeństwie*, w: *Etyka w zarządzaniu Policją*, A. Letkiewicz (red.), Szczytno 2011, s. 101–117.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer – umiejętności pełnienia ról kierowniczych*. Warszawa 2001.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. tłum. D. Lechowska. Warszawa 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka z zarządzaniu*. Warszawa 1996.

Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie wyników eksploracyjnej analizy jakościowej. Analiza pokazuje obraz wymiaru komunikacji przywódczej. W artykule omówiono aspekty etyczne komunikacji przywódczej w kontekście modelu przywództwa. Również standardy etyczne zostały przedstawione w kontekście komunikacji przywódczej. Idealne przywództwo opiera się na poczuciu obowiązku komunikowania wartości moralnych i standardów etycznych.

Słowa kluczowe: komunikacja, przywódcza komunikacja, standardy etyczne, policja.

Abstract

The aim of the article is to present the results of the exploratory qualitative analysis. The analysis presents the dimension of leaders' communication. The ethical aspects of leaders' communication are discussed in the context of the model of leadership. Also ethical standards were reconstructed in the context of leaders' communication. The ideal of leadership is based on a sense of obligation to communicate moral values and ethical standards. The aim of the article is to present the results of the exploratory qualitative analysis.

Keywords: communication, leaders' communication, ethical standards, police.