

Lilla Młodzik*

Uniwersytet Zielonogórski

ORCID: 0000-0001-7845-5329

Kooperacyjny styl kierowania w służbach mundurowych na przykładzie funkcjonariuszy Straży Granicznej

Wprowadzenie

Cechy i wzory zachowań wymagane od liderów lub ich charakteryzujące są określane najczęściej przy okazji wyróżniania tzw. stylów kierowania ludźmi. W wielu propozycjach klasyfikacji stosuje się różne kryteria, pozwalające wyróżnić ich kategorie. Są wśród nich: sposób podziału władzy organizacyjnej, dominujący rodzaj bodźców stosowanych przez przełożonego, główny przedmiot zainteresowania przełożonego, orientacja na pracowników i/lub zadania. Istotną zmienną jest przy tym płeć kierownika (Blake, Mouton 1964; Reddin 1971; Sims, Manz 1996).

Elementem niezbędnym do funkcjonowania organizacji związanych z bezpieczeństwem jest współpraca, stąd styl kierowania ujawnia się w nich przede wszystkim we współdziałaniu. Wymienione role kierowania w sferze bezpieczeństwa pełnią zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Istnieją przy tym wyraźne podziały ze względu na płeć, wynikające z analizy zmiennych dotyczących omawianych stylów. W badaniach autorki dotyczących kultury współdziałania (Młodzik 2018) dostrzeżono korelację z płcią właśnie w analizie stylów kierowania. Zdaniem Grzebyk-Dulak (2017: 66) „ogólnie wzrasta zainteresowanie kobiet pracą (służbą) w formacjach mundurowych” (płeć nie ma przy tym istotnego wpływu na motyw wyboru wspomnianych zawodów). W związku z tym należy założyć, że coraz więcej kobiet będzie obejmowało stanowiska kierownicze. Czy przełoży się to na istotne zmiany w zarządzaniu, pokażą przyszłe badania. Jak dotąd zauważono kilka istotnych różnic, dotyczących stylów kierowania kobiet oraz mężczyzn w omawianych organizacjach (Młodzik 2018: 169–174).

Założenia metodologiczne badań

Biorąc pod uwagę statystyczne zmienne, a wśród nich to, że w formacjach mundurowych najwięcej kobiet służy w Straży Granicznej („Kobiety w służbach...” 2018), postanowiono przyjrzeć się bliżej tej organizacji, a uczestników jej struktur uczynić przedmiotem badań. Badania przeprowadzono w 2017 i 2018 roku we

* lilla-mlodzik@wp.pl

wszystkich dwunastu jednostkach organizacyjnych Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej (dalej też: NoOSG), w tym: w pięciu z województwa lubuskiego (w komendzie oddziału oraz w czterech placówkach straży granicznej, m.in. na polsko-niemieckim przejściu granicznym w Świecku), w dwóch z województwa wielkopolskiego (m.in. w porcie lotniczym Poznań-Ławica) oraz w pięciu z województwa dolnośląskiego (m.in. w Zgorzelcu, na odcinku ochrony granicy polsko-czeskiej i polsko-niemieckiej, oraz w porcie lotniczym Wrocław-Strachowice).

Poza wykorzystaniem metod ilościowych zastosowano elementy metody komparatystycznej, konstruując odpowiednie techniki i narzędzia badawcze, uwzględniające specyfikę zbiorowości, (Młodzik 2018: 122–126).

Dobór obiektów do badań polegał na określeniu porównywalnych zbiorowości oraz obiektów w tych zbiorowościach. Za zbiorowość generalną przyjęto zbiór funkcjonariuszy wszystkich jednostek organizacyjnych NoOSG, zbiorowościami porównywanymi były społeczności funkcjonariuszy tychże jednostek, natomiast obiektami w tych zbiorowościach – zespoły funkcjonariuszy. Próbkę stanowiło 350 funkcjonariuszy, dla których jako wspólny mianownik przyjęto kategorię „funkcjonariusz”¹. Respondenci w poddanej analizie empirycznej zbiorowości pochodzili z odmiennych środowisk społecznych z trzech wspomnianych województw. Łączyła ich wspólna służba w straży granicznej, różniła natomiast specyfika jednostki organizacyjnej: liczba funkcjonariuszy zatrudnionych w danej jednostce, liczba osób w grupie, jak również cechy poszczególnych funkcjonariuszy, m.in. stopień w korpusie, staż w służbie, staż pracy ogółem, wykształcenie, płeć, miejsce zamieszkania. Nie badano respondentów pod względem specyfiki wydziałów, w których pełnili służbę.

Badaniami objęto 30% funkcjonariuszy całego oddziału. Badania prowadzono w strukturach zatrudniających różną liczbę funkcjonariuszy, w związku z czym dokonano doboru celowego grup pracowniczych zależnego od liczby funkcjonariuszy w danej jednostce organizacyjnej. Rozkład procentowy respondentów w poszczególnych jednostkach waha się od 1% do 21,9%, co jest uwarunkowane lokalizacją jednostek oraz zakresem ich obowiązków.

W placówkach oddziału pracuje od kilkunastu do około 180 osób. Wyjątek stanowi komenda oddziału w Krośnie Odrzańskim, zatrudniająca największą liczbę funkcjonariuszy. W zależności od wielkości jednostek organizacyjnych, analizą empiryczną objęto grupy pracownicze funkcjonariuszy liczące od kilku do kilkunastu osób. Najwięcej przebadano zespołów sześć- i siedmioosobowych – najczęściej występujących w jednostkach organizacyjnych Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej.

Przywództwo w organizacjach związanych z bezpieczeństwem

W organizacjach publicznych, również tych, które działają w sektorze bezpieczeństwa, „rola przywódcy ze względu na podwójną odpowiedzialność, którą ponosi zarówno w sferze politycznej, jak i administracyjnej, jest znacznie bardziej skomplikowana niż w sektorze prywatnym” (Frączkiewicz-Wronka 2015: 127). Barbara

¹ Badaniami objęto zarówno kobiety, jak i mężczyzn. Określenie „funkcjonariusz” stosuje się w analizie wyników badań wyłącznie dla uproszczenia.

Koźuch wskazuje, że „przywódców działających w sektorze publicznym odróżnia od tych działających w sferze biznesu system wartości i powiązane z nim ogólne nastawienie na współpracę oraz szczególne kompetencje związane z wymienionymi elementami” (2017: 240). Zasadne jest potraktowanie tych uwag jako kluczowych w podejmowanych rozważaniach.

Formacje mundurowe stanowią specjalny typ instytucji administracji publicznej², które służąc społeczeństwu, są powołane do ochrony państwa. Znajdują się w systemie zarządzania bezpieczeństwem, będącym sumą działań administracji publicznej, wyspecjalizowanych jednostek interwencyjnych, prokuratury, sądów i innych służb, organizacji pozarządowych i prywatnych oraz indywidualnych obywateli (Koźuch, Sienkiewicz-Małyjurek 2013). W systemie istnieją przesłanki współpracy międzyorganizacyjnej, które są ściśle związane z potrzebą współpracy w samej organizacji. W procesie tym powinni uczestniczyć przede wszystkim kierownicy, ale również funkcjonariusze zajmujący stanowiska wykonawcze. Kadra zarządzająca musi być przekonana o tym, że jej rolą jest przede wszystkim zaangażowanie własnych podwładnych w proces współuczestniczenia.

Współdziałanie ma w organizacjach typu specjalnego szczególne znaczenie³. Działalnością organizacji publicznych i osiąganymi przez nią wynikami zainteresowani są nie tylko ich uczestnicy, lecz przede wszystkim obywatele. Celowi nadrzędnemu, jakim jest służenie społeczeństwu poprzez permanentne zaspokajanie potrzeb publicznych, winny być podporządkowane wszystkie cele i zadania wewnątrzorganizacyjne. Możliwe jest to wyłącznie poprzez współpracę (Koźuch 2017: 222). Ta z kolei oznacza tworzenie relacji między jednostkami i grupami społecznymi poprzez system wartości i norm. Są one podstawą respektowania postaw i zachowań składających się na etos służby, odnoszących się nie do jednostek, tylko do grup oddających specyfikę państwa i jego instytucji (Bąk 2007; Itrich-Drabarek 2016), którego istotą jest „nieustanna korespondencja systemu norm i wartości z rzeczywistymi postawami i działaniami członków danej grupy” (Bąk 2007: 91).

Rola kierownicza w budowaniu wzorów zachowań w służbach mundurowych opiera się, zdaniem autorki artykułu, na predyspozycjach przywódczych⁴ i pracy

² Jednolita, umundurowana i uzbrojona formacja (Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o straży granicznej: art. 1.1).

³ W szerokim, powszechnym rozumieniu, współdziałanie oznacza „działanie, pracowanie wspólnie z kimś, włączając w to pomaganie komuś w jakiejś działalności, wspieranie” (*Słownik języka polskiego* 2006: 768). Współpraca jest pojęciem bliskoznacznym, niemal synonimem, rozumianym jako „praca wykonywana wspólnie z kimś, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie” (*Słownik języka polskiego* 2006: 792). Pomimo dużej zbieżności obu pojęć, występuje między nimi różnica semantyczna. Wskazuje się, że współdziałanie jest pojęciem szerszym niż współpraca, dotyczącym długofalowych działań i obejmującym realizację programu bardziej niż projektu (Lichtarski 1992; Danielak 2012; Nowak 2012; Koźuch 2017), aczkolwiek niektórzy autorzy uważają, że jest dokładnie odwrotnie (Wiśniewski, Piątek 2006). Z tego powodu w niniejszym artykule pojęcie współdziałania jest stosowane zamiennie z pojęciem współpracy.

⁴ Przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Proces przywództwa polega na nieprzymuszonym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów. Przywództwo jako właściwość jest natomiast zbiorem cech

nad sobą, prowadzących do wykreowania poprzez relacje osoby, na której warto się wzorować.

Elementy budowania autorytetu przełożonego w grupie służb mundurowych obejmują:

- zasób wiedzy i kompetencji uzasadniających kierowniczą rolę w zespole;
- poświęcanie czasu podwładnym, osobisty kontakt;
- umiejętność przygotowywania i przeprowadzania spotkań, odpraw;
- zachowanie wiarygodności;
- mobilizowanie zespołu do wyznaczonych zadań;
- szczególną współpracę z zespołem w sytuacjach zagrożenia ryzykiem;
- kulturę osobistą i przestrzeganie zasad dobrego obyczaju;
- odpowiednie formy zachowań w kontaktach biznesowych i towarzyskich (Iwaszkiewicz 2013: 42–50).

Motywacja funkcjonariuszy do właściwego wypełniania obowiązków, a tym samym do uczestniczenia w procesie współdziałania, jest możliwa poprzez:

- współdziałanie w procesie – a nie tylko karne wykonywanie czynności;
- wspólne rozwiązywanie problemów – a nie tylko informowanie o nich kierownika;
- współ/decydowanie i współ/odpowiedzialność za swoją pracę – a nie anonimowość;
- transparentność działania zespołowego za pomocą standaryzacji – a nie chaos w działaniu;
- dzielenie się wiedzą – a nie zbieranie informacji;
- wspólne wykorzystywanie zasobów – a nie ich marnotrawienie w myśl „publiczne, czyli niczyje”;
- doskonalenie umiejętności współdziałania – a nie stagnację w ich rozwoju;
- eliminowanie działań pozornych i ich imitowanie – a nie ich wzmacnianie i doprowadzanie do „bankructwa kompetencyjnego” (Letkiewicz 2011; Rostkowski 2012).

W sytuacji ciągłych zmian występujących w formacjach mundurowych, które muszą reagować na potrzeby społeczeństwa i dynamikę zmian w otoczeniu, wydaje się, że najlepszym sposobem na tworzenie autorytetu przełożonego jest współdziałanie (Koźuch, Sułkowski 2015). Dlatego konieczne jest włączanie funkcjonariuszy w przygotowanie i realizację zadań dotyczących zmian oraz zapewnienie im poczucia sprawstwa i satysfakcji z osiągniętego celu. Zdaniem Letkiewicza (2011), aby móc wykazać odpowiednie zaangażowanie, funkcjonariusze powinni mieć poczucie własności projektu i wrażenie współuczestnictwa w całym procesie działalności formacji – od decyzji co do celów po ocenę odniesionego sukcesu w opinii publicznej – a nie jedynie bardzo wąski zakres czynności do wykonywania. Wspomniany autor zwraca uwagę na konieczność usprawnienia komunikacji jako środka nie tylko wymiany informacji, ale przede wszystkim podtrzymywania integracji zespołu. „Należy wspierać te aspekty, które kształtują pozytywny klimat współpracy, gdyż

osobowościowych przypisywanych tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływanie z powodzeniem (Stogdill 1974: 7). W artykule na określenie oddziałującego na zachowania innych stosuje się zamiennie terminy: przywódca, kierownik, przełożony.

efekty pracy zespołu mogą być znacznie lepsze niż suma wyników poszczególnych członków grupy” (Letkiewicz 2011: 36).

Styl kierowania we współdziałaniu – wyniki badań

Już James A.C. Brown (1962) uważał, że rola kierownika we współdziałaniu przejawia się w praktykowanym przez niego demokratycznym stylu kierowania (uczestniczącym, kooperatywnym, konsultatywnym) w taki sposób, że kierownik zachęca podwładnych do współpracy między sobą i ułatwia im ją, a po drugie realizuje rolę kierowniczą przez współdziałanie z nimi.

Kształtowanie współdziałania w grupie polega na wpływaniu na innych, aby wzięli udział w zbiorowym wysiłku, na wspomaganiu grupy w podejmowaniu decyzji i sprowadzaniu do minimum czynnika nadrzędności pozycji. Współdziałanie zaś w wykonywaniu samej czynności kierowania grupą przejawia się w demokratycznym stylu kierowania (Czerniawski 1982: 53).

Można więc założyć, że styl kierowania we współdziałaniu (styl kooperatywny) może stanowić pewien wariant stylu demokratycznego, zorientowany zarówno na funkcjonariuszy, jak i na zadania, i uwzględniający dojrzałość grupy (Likert 1976; Hersey, Blanchard 1982; Penc 2011). Kierownicy wysoko lokowani na pierwszej skali (nastawieni na ludzi) troszczą się przede wszystkim o podtrzymywanie dobrych stosunków międzyludzkich w zespole, dwustronnej komunikacji i wzajemnego zaufania, biorąc pod uwagę potrzeby i dążenia podwładnych. Przywiązują dużą wagę do wysłuchiwania ich sugestii i zapewniania im sprzyjających warunków pracy. Podejmują także działania zmierzające do wyjaśniania spraw związanych z celami organizacji. Przywódcy lokowani wysoko na drugiej skali (zorientowani na zadania) zwracają uwagę głównie na formalne funkcje kierownicze. Kładą nacisk na planowanie zadań, porządek, przewidywalność efektów, przekazywanie precyzyjnych poleceń, określanie właściwych standardów i procedur, podporządkowanie bieżącej działalności zespołu odgórnym instrukcjom i terminom, definiują swoją rolę i rolę podwładnych przede wszystkim w kategoriach realizacji celów organizacji (Blake, Mouton 1964, 1985; Likert 1976).

Poziom dojrzałości podwładnych kategoryzowany jest w następujący, uproszczony sposób:

- a. niskie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (niski stopień wiary we własne siły);
- b. niskie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (wysoki stopień wiary we własne siły);
- c. wysokie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (niski stopień wiary we własne siły);
- d. wysokie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania (wysoki stopień wiary we własne siły) (Hersey, Blanchard 1982: 44–48).

Podstawowe pytanie, na które odpowiedzi powinien szukać kierownik nastawiony na współdziałanie, brzmi: do jakiego stopnia podlegli mi ludzie mogą pracować samodzielnie, bez dyrektyw i zachęt, i jaka może być w tej sytuacji ich

maksymalna skuteczność? W związku z tym na potrzeby prowadzonych badań wykorzystano wybrane aspekty stylów kierowania, które pozwoliły na wyróżnienie stylu kooperatywnego: 1) kierunek na podwładnych, poprzedzający kierunek na zadania⁵; 2) stopień „dojrzałości” podwładnych, definiowany przez czynniki skłonność do podejmowania odpowiedzialności i doświadczenia/umiejętności związane z pełnioną rolą zawodową.

Poddane badaniom wymiary wyróżniające styl kierowania we współdziałaniu są następujące:

- zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy,
- pomoc podwładnym,
- zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji,
- „dojrzałość” podwładnych.

Oparte na przyjętych wskaźnikach zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy, polegające na: zapewnianiu sprzyjających warunków pracy (organizacyjno-technicznych, dotyczących charakteru pracy na stanowisku i sposobu wykonywania zadań, klimatu organizacyjnego); utrzymaniu z podwładnymi życzliwych, opartych na szacunku stosunków; pomocy w sprawach zawodowych; braniu pod uwagę indywidualnych potrzeb i dążeń funkcjonariuszy; delegowaniu uprawnień dotyczących ustalania celów oraz podejmowania decyzji, zależy od (tabela 1):

- sumiennej i rzetelnej współpracy w grupie (słaby związek) – im zespół sumienniej i rzetelniej współpracuje w grupie, tym częściej styl kierowania przełożonych jest zorientowany na funkcjonariuszy;
- poczucia odpowiedzialności za zespół (bardzo silna zależność) – im silniejsze jest poczucie odpowiedzialności, tym częściej przełożeni zorientowani są na funkcjonariuszy.

Tabela 1. Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy a współpraca i odpowiedzialność w grupie

Warunki zorientowania przełożonego na funkcjonariuszy		
współczynnik	sumienna i rzetelna współpraca w grupie	odpowiedzialność za zespół
Tau	0,387	0,887
d Somersa	0,184	0,797
Phi	0,594	0,941
v Kramera	0,594	0,941
Tau b	0,184	0,797
Korelacja Spearmana	0,154	0,791

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Rezultaty badań dotyczące zorientowania przełożonego na podwładnych wskazują na to, iż funkcjonariusze oddziałują na siebie w grupie zgodnie z określonym

⁵ W uproszczeniu: zorientowanie na funkcjonariuszy, które nie wyklucza nastawienia na zadania, gdyż obydwie zmienne są względnie niezależne (Blake, Mouton 1964, 1985; Likert 1976), w badaniach dążono do uzgodnienia obydwu orientacji, a nie polaryzacji, korzystając z podejścia C.G. Junga (1997).

układem ról organizacyjnych – powstają pomiędzy nimi zależności psychospołeczne, takie jak poczucie łączności jednostki z grupą, utożsamianie się z nią (Szczipaczyński 2002; Sikorski 2014; Sułkowski 2014). Nie tylko przełożony oddziałuje na zespół – także grupa oddziałuje na kierownika. Uwaga przełożonego skupia się na potrzebach członków grupy i podtrzymaniu dobrych kontaktów z nimi, jeśli funkcjonariusze uczciwie i rzetelnie współpracują oraz mają poczucie grupowej odpowiedzialności. Ponadto pozytywne relacje między przełożonym a podwładnymi (co czwarty badany po 30 r.ż. ocenia je jako bardzo dobre), tworzone przez system wartości i norm grupowych, wzmacniają wspomniane interakcje. W świetle badań zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy stanowi istotny element kooperatywnego stylu kierowania (Czerniawski 1982; Penc 2011).

Zdaniem funkcjonariuszy kierownik pomaga podwładnym w sprawach zawodowych. Gros respondentów uważa (90%), że może liczyć na pomoc ze strony przełożonego w tym względzie. Wśród nich ponad połowa (60%) może polegać na kierowniku tak samo jak na innych funkcjonariuszach, a co dziesiąta osoba może liczyć na pomoc ze strony członków grupy bardziej niż przełożonego.

Ustalono, że istnieje bardzo silna zależność między płcią oraz chęcią współpracy na rzecz wspólnych celów a pomocą ze strony kierownika. Kobiety i osoby chętniej współpracujące częściej wskazują na pomoc przełożonego w sprawach zawodowych jako pożądaną jego cechę niż mężczyźni oraz bierni funkcjonariusze (tabela 2).

Tabela 2. Pomoc podwładnym w sprawach zawodowych a płeć i chęć do współdziałania

Pomoc podwładnym		
wartość współczynnika	płeć	chęć do współdziałania
Tau	0,913	0,887
Phi	0,912	0,797
v Kramera	0,915	0,941

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu innych decyzji to kolejny wskaźnik stylu kierowania we współdziałaniu. Ponad połowa respondentów uważa, że przełożony zachęca ich do takich działań, z istotnym zastrzeżeniem, że wszelkie propozycje i decyzje muszą być ostatecznie przez niego zaakceptowane. Zapewne jest to związane z silnymi więziami służbowymi oraz podwójną odpowiedzialnością przywódców w badanej organizacji (Frączkiewicz-Wronka 2015).

Istnieje słaba zależność między płcią oraz silna zależność między poczuciem odpowiedzialności za zespół oraz staraniami zmierzającymi do tego, aby opinia o nim była jak najlepsza, oraz zachęcaniem podwładnych przez kierownika do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji. Relatywnie więcej kobiet oraz osób dbających o zespół zgadza się ze wspomnianym działaniem przywódcy (tabela 3).

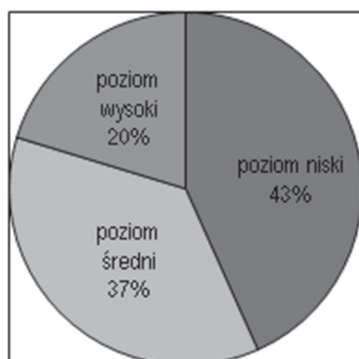
Tabela 3. Zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji a płeć, odpowiedzialność za zespół, pozytywna opinia o zespole

Zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji			
współczynnik	płeć	odpowiedzialność za zespół	pozytywna opinia o zespole
Lambda	0,553	0,765	0,686
Tau	0,151	0,721	0,667
Phi	0,150	0,806	0,560
v Kramera	0,150	0,806	0,562

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Zbadano również następujące postawy kierownika, mające wpływ na kooperacyjny styl kierowania: delegowanie zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie na podwładnych, partycypowanie pracowników w podejmowaniu decyzji, umożliwienie rozwijania się podwładnym. Dla wymienionych wskaźników, które określono wspólnym mianem nabywania dojrzałości przez funkcjonariuszy, zbudowano skalę (rysunek 1).

Rysunek 1. Nabywanie dojrzałości przez funkcjonariuszy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Nabywanie dojrzałości to proces odbywający się wśród funkcjonariuszy wszystkich przebadanych jednostek organizacyjnych. Prawie połowa z nich (43,3%) ocenia go jednak na niskim poziomie, a 36,4% – na średnim. Być może wpływ na takie wyniki ma ostateczne zatwierdzanie decyzji przez przełożonych oraz kontrolowanie funkcjonariuszy. Wyniki badań ujawniają, iż kierownicy często (45% respondentów) i średnio (40% badanych) kontrolują podwładnych (na skali: bardzo rzadko, rzadko, średnio, często, bardzo często). „Może to wynikać z formalnego stosunku władzy oraz nadzoru ze strony przełożonych, ale również z kontrolującego typu osobowości, opartego na emocjonalnym stosunku do relacji władzy” (Sikorski 2014: 83), kiedy przywódca nie traktuje swoich podwładnych jako samodzielnych i dojrzałych ludzi, a siebie widzi jako doświadczonego i wszystkowiedzącego. Jest to istotna kwestia dla praktyki zarządzania.

W świetle omówionych zachowań przełożonych potwierdza się teza, iż kierowników badanych jednostek organizacyjnych Straży Granicznej charakteryzuje kooperatywny styl kierowania. Istnieje duży odsetek (od 36 do 90%) wskazań występowania niniejszych zachowań kierownika: zapewnianie funkcjonariuszom sprzyjających warunków pracy; utrzymywanie z podwładnymi przyjaznych, opartych na zaufaniu i szacunku stosunków; pomaganie podwładnym w sprawach zawodowych; zachęcanie ich do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji.

Kooperacyjny styl kierowania pozostaje w silnym związku (90%) ze zmienną „płeć”. Pojawia się zatem pytanie: czyżby kobiety „lepiej” zauważały społeczne umiejętności swoich przełożonych, bardziej niż mężczyźni? A może to po prostu, w rozumieniu Anne Moir i Davida Jessela (1993), biologiczne zdeterminowanie wśród podwładnych mężczyzn, zainteresowanych sferami rzeczy i władzy? Ponadto na pozytywną opinię respondentów o stylu kierowania wpływają także inne zmienne: wiek, staż w służbie oraz wykształcenie. Osoby, które nie są zbyt mocno „zakorzenione” w kulturze organizacji, które najslabiej ją znają, gorzej oceniają kierownika pod względem wspomnianych zachowań. W rozumieniu Stephena P. Robbinsa i Timothy’ego A. Judge’a (2012) proces socjalizacji u tych funkcjonariuszy nie został jeszcze zakończony i znajduje się na etapie „praktycznego zetknięcia się z organizacją”.

Podsumowanie

Rola kierownicza w budowaniu wzorów zachowań we współdziałaniu opiera się zatem na predyspozycjach przywódczych i pracy nad sobą, prowadzących do wykreowania poprzez relacje cech osoby, na której warto się wzorować. Oczywiście nie istnieje jeden uniwersalny wzór skutecznego przywódcy, mimo że próbuje się skonstruować pewien ogólny katalog jego cech. Na przykład Burt Nanus i Warren G. Bennis (1985) mówią o: umiejętności logicznego myślenia, uporze, umiejętności aktywizowania innych, samokontroli. Z kolei Franziska Baumgarten (1954) formułuje aktualną do dziś listę cech pożądanых i niepożądanych w przypadku osób pełniących rolę lidera w grupie, zaliczając do pierwszych: kompetencje i fachowość, zdolność ogarniania całości zagadnień z punktu widzenia celów grupy, stanowczość i wyróżniający poziom moralny, a do drugich cechy związane z inteligencją emocjonalną, a raczej z jej brakiem – afektywność, zmienność nastroju, pamiętliwość doznanych urazów, przenoszenie własnych niepokojów psychicznych na otoczenie, nietolerancję wobec sprzeciwu innych oraz skłonność do stawiania zbyt wysokich wymagań.

Ogólnie, występowanie pożądanых wzorów zachowań jest efektem:

- oddziaływania szerszego tła kulturowego;
- utrwalania się wykreowanych wzorów, które są rezultatem przede wszystkim adaptacji pracowników do warunków panujących w organizacji;
- działalności kadry kierowniczej, która jest odpowiedzialna za dostarczanie, zaszczepianie i utrwalanie norm i zachowań, z którymi podwładni mogą się identyfikować.

Z perspektywy rozważań zawartych w artykule najważniejsze jest ostatnie z wymienionych źródeł (Szczupaczyński 2002; Hryniewicz 2007; Penc 2011).

Styl kierowania we współdziałaniu jako element konstytutywny organizacji publicznych związanych ze sferą bezpieczeństwa był jedną z wielu zmiennych globalnych analizowanych przez autorkę. W artykule omówiono jego zmienne cząstkowe oraz ich zależności z różnymi wskaźnikami, ze szczególnym uwzględnieniem płci.

Bibliografia

- Baumgarten Franziska. 1954. *Die Psychologie der Menschenbehandlung in Betriebe*. Zürich: Rascher.
- Bąk Dariusz. 2007. O możliwości kreowania etosu urzędnika. W *Etos urzędnika*, Dariusz Bąk (red.), 80–92. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Blake Robert R., Jane S. Mouton. 1985. *The Managerial Grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston: Gulf Publishing Company, Book Division.
- Blake Robert, Jane S. Mouton. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Brown James A.C. 1962. *Społeczna psychologia przemysłu. Stosunki między ludźmi w fabrykach*, Stanisław Łypacewicz (tłum.). Warszawa: „Książka i Wiedza”.
- Czerniawski Henryk. 1982. *Kultura współdziałania pracowników umysłowych w przemyśle*. Warszawa: „Książka i Wiedza”.
- Danielak Wiesław. 2012. *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Frączkiewicz-Wronka Aldona. 2015. Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych. W *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Barbara Kożuch, Łukasz Sułkowski (red.), 116–134. Warszawa: Difin.
- Grzebyk-Dulak Iwona. 2017. *Adaptacja społeczno-zawodowa w formacji mundurowej. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa: Difin.
- Hersey Paul, Kenneth H. Blanchard. 1982. *Management of Organizational Behaviour. Utilizing human resources*. New York: Prentice-Hall.
- Hryniewicz Janusz T. 2007. *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe “Scholar”.
- Itrich-Drabarek Jolanta. 2016. *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*. Warszawa: Difin.
- Iwaskiewicz Michał. 2013. Siła autorytetu czy autorytet siły. W: *Autorytet w Policji*, Marcin Hermanowski, Sławomir Weremiuk (red.), 39–50. Poznań: Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych.
- Jung Carl G. 1997. *Typy psychologiczne*, Robert Reszke (tłum.). Warszawa: Wrota, KR.
- „Kobiety w służbach mundurowych”. 2018. Infosecurity24. Dostęp 28 stycznia 2020. <https://www.infosecurity24.pl/kobiety-w-sluzbach-mundurowych>.
- Kożuch Barbara. 2017. *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Kożuch Barbara, Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek. 2013. „Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym”. *Studia Ekonomiczne* 168 : 82–95.

- Kożuch Barbara, Łukasz Sułkowski (red.). 2015. *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa: Difin.
- Letkiewicz Arkadiusz. 2011. *Etyka w zarządzaniu Policją*. Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji.
- Lichtarski Leon (red.). 1992. *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Likert Rensis. 1976. *New Patterns of Management*. London: McGraw Hill.
- Młodzik Lilla. 2018. *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*. Zieleno Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Moir Anne, David Jessel. 1994. *Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*, Nina Kancewicz-Hoffman (przeł.). Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Nanus Burt, Warren G. Bennis. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge. The four keys of effective leadership*. New York: Harper and Row.
- Nowak Dariusz. 2012. "Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań". *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* (55) : 683–706.
- Penc Józef. 2011. *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Polska.
- Reddin William J. 1971. *Effective Management by Objectives. The 3-D of MBO*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins Stephen P., Timothy A. Judge. 2012. *Zachowania w organizacji*, Andrzej Ehrlich (tłum.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rostkowski Tomasz. 2012. *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sikorski Czesław. 2014. Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych. W *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Łukasz Sułkowski, Czesław Sikorski (red.), 29–56. Warszawa: Difin.
- Sims Henry P., Manz Charles C. 1996. *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Słownik języka polskiego PWN*. 2006. Lidia Drabik (oprac.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stogdill Ralph M. 1974. *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sułkowski Łukasz. 2014. Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania. W: *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Łukasz Sułkowski, Czesław Sikorski (red.), 11–28. Warszawa: Difin.
- Szczupaczyński Jerzy. 2002. *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
- Ustawa z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz.U. z 1990 r. Nr 78 poz. 462 ze zm.).
- Wiśniewski Bernard, Zbigniew Piątek (red.). 2006. *Współczesny wymiar funkcjonowania Straży Granicznej*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.

The Cooperative leadership style in uniformed services based on the example of Border Guard officers

Abstract

It is impossible to understand organizations operating in the security field and manage them without considering cooperation. Today's efficiency means taking advantage of opportunities in the environment and eliminating threats. The feature is connected to implementing classic management functions through various types of dependencies, with particular emphasis on the coordination of activities to achieve a common goal making a managerial role necessary. In uniformed entities, the leadership role is more complicated than in the private sector. The paper evaluates whether it is possible to talk about a cooperative style and whether it is gender-dependent. The development of this problem is the subject of this text.

Keywords: cooperation, efficiency of an operation, leadership, public good