

**Łukasz Haromszki**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## PRZYWÓDZTWO W CZASIE KRYZYSU

---

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie: czy przywództwo organizacyjne występuje w policji w sytuacjach kryzysowych oraz jaki ma charakter. W pierwszej części artykułu zostały omówione podstawowe zagadnienia z zakresu przywództwa organizacyjnego, specyfika delegowania zadań w policji. Zaprezentowano również wybrane definicje sytuacji kryzysowej, zagrożenia. Następnie wskazano formy organizacyjne działań policyjnych w czasie kryzysu. W następnej części skonfrontowano dorobek z zakresu przywództwa organizacyjnego ze specyfiką funkcjonowania służb mundurowych. Zaproponowano też cechy relacji przywódczej występującej w zespołach zadaniowych policji w czasie kryzysu. Na zakończenie sformułowano wnioski o charakterze aplikacyjnym.

**Słowa kluczowe:** przywództwo organizacyjne, sytuacja kryzysowa, styl kierowania, zespół zadaniowy.

### 1. Wstęp

Rozpatrując kwestię przywództwa w służbach mundurowych w sytuacjach kryzysowych, należy uwzględnić takie aspekty, jak: odpowiedni rodzaj przywództwa, specyfika komunikacji i delegowania zadań w policji oraz czynniki kryzysogenne.

W każdej organizacji, również w tak specyficznej jak policja, mamy do czynienia z przywództwem organizacyjnym różnym od przywództwa politycznego, religijnego czy nawet wojskowego w warunkach bojowych.

Jeśli przyjąć, że przywództwo organizacyjne jest zjawiskiem korzystnym (wzmacniającym sprawność i skuteczność relacji, w ramach której zostanie wdrożone), warto zastanowić się, jaki będzie jego wpływ na funkcjonowanie zespołów zadaniowych policji działających w sytuacjach kryzysowych determinowanych najbardziej prawdopodobnymi zagrożeniami.

### 2. Wprowadzenie – określenie podstawowych pojęć

Przywództwem organizacyjnym można określić relację przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego) ukierunkowaną na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – opartą na szacunku i zaufaniu do kwalifikacji przywódcy.

cy, a często również zafascynowaniu nim, racjonalnym lub nieracjonalnym zaangażowaniu w realizację współtworzonej wizji rozwoju. Takie określenie przywództwa organizacyjnego wyrasta na gruncie definicji zaproponowanych przez W.C.H. Prentice'a [Prentice 1961], S. Chełpę i T. Listwana [Chełpa 2006], C. Sikorskiego [Sikorski 2006] i A.K. Koźmińskiego [Koźmiński 2004] zaprezentowanych poniżej.

Według W.C.H. Prentice'a, „przywództwo to osiągnięcie celu przez wskazanie ludziom kierunku. Przywódcą jest ten, który dzień po dniu prowadzi swoich współpracowników do osiągnięcia określonych celów w szeroko zróżnicowanych okolicznościach” [Prentice 1961]. S. Chełpa i T. Listwan określają przywództwo jako „oddziaływanie na innych wynikające z osobowości człowieka. Przywództwo przejawia się umiejętnościami zdobywania zwolenników, ich integrowania, inspirowania i pociągania za sobą. Wskaźnikiem przywództwa są więc dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Przywództwo tworzy zręby zwierzchnictwa funkcjonalnego, które uprawnione (wsparte formalnie nadanymi kompetencjami kierowniczymi) sprzyja skutecznej realizacji celów organizacyjnych” [Listwan 2005, s. 127].

Według C. Sikorskiego, „idea przywództwa jest związana z koncepcją zarządzania transformacyjnego. Zmiany dokonujące się we współczesnym świecie wymagają zaangażowania ludzi odpowiednio zmotywowanych i przygotowanych do pracy polegającej na świadomej akceptacji złożoności współczesnego świata społecznego i gospodarczego. W tym znaczeniu przywództwo polega na umiejętności stwarzania wizji, która jest w stanie zainspirować i pociągnąć za sobą pracowników” [Sikorski 2006, s. 6]. A.K. Koźmiński natomiast pisze: „mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja” [Koźmiński 2004, s. 151].

Nie należy zapominać, że podstawą relacji przełożony–podwładny w służbach mundurowych jest dowodzenie rozumiane jako „ukierunkowana, celowa działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności” [Kozłowski, Nosek 2008, s. 12].

Definiując kryzys, warto odwołać się do jego starożytnego znaczenia. Greckie pochodzenie terminu kryzys oznaczałoby: *krisis* – rozróżnienie, decyzję, oraz *krinein* – badać, decydować. W językach starożytnych: grece i łacinie, kryzys oznacza sytuację decydującą, punkt zwrotny jakiegoś niebezpiecznego rozwoju. W zarządzaniu jest to stan w rozwoju zagrażający podstawowym funkcjom organizacji, jej misji. W XIX wieku pod wpływem francuskiego *crise* rozpoczęto używanie tego słowa dla zaznaczenia sytuacji trudnej, rozstrzygającej, decydującej. W encyklopedii Grimma spotkać można następujące określenia kryzysu: „fermentuje”, „wrze”, „grzmi” [Wójcik 2001, s. 567]. To, co dziś określa się jako kryzys, pochodzi z po-

tocznego, powszechnego zakwalifikowania zdarzeń, nie jest zaś z góry ustaloną listą sytuacji lub kryteriów obiektywizującą zakres pojęcia [Wróblewski 1998].

Przeglądając definicje zaproponowane w literaturze i zarządzeniach stosowanych w kształceniu policjantów, zaprezentowano kilka wybranych definicji sytuacji kryzysowej, takich jak:

- *zdarzenia ze skutkami negatywnymi dla zdrowia i życia ludzi i zwierząt, mienia i środowiska* [Ostrokólski 2004],
- *zdarzenie spowodujące niebezpieczeństwo dla życia i zdrowia ludzi lub mienia spowodowane bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra lub klęską żywiołową, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, w których do obrony bezpieczeństwa i porządku publicznego niezbędne jest użycie większej liczby policjantów, w tym zorganizowanych w oddziały lub pododdziały, w tym uzbrojone* [Zarządzenie... 2007],
- *to splot wydarzeń i okoliczności mogących prowadzić do utraty kontroli nad rozwojem sytuacji* [Wojtuszek, Wiśniewski, Prońko 2004],
- *splot gwałtownych zdarzeń powodujących wzrastający wpływ sił destabilizujących równowagę w społeczeństwie, braki w zaopatrzeniu i trudności w normalnym funkcjonowaniu ludności, wywołujący napięcia i niepewność i prowadzący do niekontrolowanego rozwoju wydarzeń z użyciem przemocy włącznie* [Gołębiewski 2003].

Dobre określenie sytuacji to przede wszystkim odpowiednie zdefiniowanie zagrożenia występującego w danym przypadku. W literaturze i zarządzeniach policji determinujących sposób działania w sytuacjach kryzysowych wśród zagrożeń wyróżnia się: zagrożenia naturalne (spowodowane działaniem sił przyrody), tj. m.in. powodzie, pożary, huragany, silne mrozy i śnieżyce, nagłe i ulewne deszcze, burze gradowe, długotrwałe susze, trzęsienia ziemi, osunięcia ziemi, epidemie chorób ludzi, zwierząt lub roślin; związane z działalnością człowieka, tj. m.in. katastrofy w kopalniach, kolejowe, lotnicze, drogowe, morskie, budowlane, awarie w sieciach przemysłowych, w sieciach gospodarki komunalnej, urządzeń i linii energetycznych, zapór i zbiorników wodnych, skażenia promieniotwórcze, chemiczne i biologiczne, skażenia toksycznymi środkami przemysłowymi, niewybuchy; oraz inne, tj. m.in. ataki terrorystyczne, przestępczość zorganizowaną, przewożone wszystkimi rodzajami transportu materiały niebezpieczne z możliwością ich przechwycenia przez organizacje terrorystyczne, zamieszki uliczne, zamieszki o charakterze narodowościowym lub religijnym, masowe manifestacje, zagrożenia podczas zgromadzeń masowych, agresywne zachowanie kibiców meczów piłkarskich, blokady dróg, paraliż komunikacyjny, przerwy w łączności, dostawach wody, prądu, gazu.

Przywódca w sytuacjach zagrożeń wspiera się koncepcją bezpieczeństwa i zapobiegania stratom. Koncepcja ta powstaje na bazie identyfikacji zagrożeń oraz oceny

i kontroli ryzyka. Zatwierdzony dokument wdraża się następnie w polskiej policji w trakcie szkoleń z danego zakresu.

Z sytuacją kryzysową w rozumieniu policji w Polsce ma się do czynienia, gdy:

- obejmuje znaczny obszar,
- zagraża życiu lub zdrowiu dużej liczby osób, mieniu w wielkich rozmiarach,
- skutki zagrażają środowisku na znacznych obszarach,
- zaangażowane są duże siły ratowniczo-porządkowe,
- zainteresowanie medialne jest duże,
- organy państwowe zwracają się do społeczeństwa z apelem o pomoc w celu zapobieżenia skutkom oraz w celu ich usunięcia [Kozłowski, Nosek 2008, s. 5-12].

W zależności od rodzaju i okoliczności zdarzenia zagrażającego życiu i zdrowiu ludności lub ich mieniu albo bezpieczeństwu i porządkowi publicznemu wyróżnia się formy organizacyjne działań policyjnych, takie jak: interwencje, akcje, operacje. Interwencja podejmowana jest, gdy wystarczające są siły i środki znajdujące się aktualnie w służbie i pozostające do dyspozycji dyżurnego policji. Interwencją policyjną dowodzi policjant, który przybył na miejsce zdarzenia jako pierwszy, dowódca patrolu lub policjant wyznaczony przez dyżurnego lub komendanta jednostki policji. Akcja policyjna zarządzana jest przez komendanta powiatowego w sytuacji, gdy niewystarczające są siły i środki znajdujące się aktualnie w służbie i pozostające do dyspozycji dyżurnego policji. Uprawnieni do dowodzenia akcją są w kolejności komendant powiatowy lub jego zastępcy, policjant wyznaczony przez komendanta powiatowego. Operacja policyjna to zespół przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych podejmowanych w sytuacjach kryzysowych w celu zapobieżenia stanowi zagrażającemu życiu i zdrowiu ludzi lub ich mieniu albo bezpieczeństwu i porządkowi publicznemu lub jego likwidacji, w przypadku gdy zdarzenie obejmuje swym zasięgiem obszar więcej niż jednej komendy wojewódzkiej lub komendy powiatowej policji albo w sytuacji prowadzenia działań przedłużających się w czasie, do prowadzenia których niezbędne jest wsparcie siłami i środkami oraz zapleczem logistycznym wykraczającym poza potencjał danej komendy wojewódzkiej lub komendy powiatowej policji. Podstawowym celem operacji jest utrzymanie lub przywrócenie porządku publicznego, a także niedopuszczenie do naruszenia prawa. Operacją policyjną zarządza komendant główny policji, gdy zdarzenie obejmuje swym zasięgiem obszar więcej niż jednej komendy wojewódzkiej policji, komendant wojewódzki policji, gdy zdarzenie obejmuje swym zasięgiem obszar więcej niż jednej komendy powiatowej policji, komendant powiatowy policji, gdy zdarzenie obejmuje swym zasięgiem obszar więcej niż jednej podległej jednostki policji. Do dowodzenia operacją policyjną są uprawnieni: komendant główny, komendant wojewódzki, komendant powiatowy policji lub ich zastępcy, oficer policji wyznaczony przez jedną z ww. osób mający przeszkolenie, predyspozycje i doświadczenie w zakresie dowodzenia [Kozłowski, Nosek 2008, s. 12-18].

### 3. Przywództwo organizacyjne a specyfika funkcjonowania służb mundurowych

Analizując powyżej zaprezentowane definicje przywództwa, odnajduje się w nich dorobek całego XX wieku, w którym nastąpiły zdecydowane zmiany w zakresie komunikacji i relacji w organizacjach różnego typu. Pytanie: na ile ta zmiana jest również widoczna w działaniach służb mundurowych, w tym policji. Czy funkcjonowanie relacji przywódca–podwładni również w przypadku policji jest odpowiedzialną na zmieniające się uwarunkowania?

W XX wieku kwestię przywództwa organizacyjnego próbowano wyjaśniać na podstawie osobowości, zachowania i sytuacji, w której działa podmiot przewodzący ludźmi. Najstarszą koncepcją przywództwa jest podejście osobowościowe, zwane również kwalifikacyjnym [Kozmiński, Piotrowski 2000]. Podstawowe założenia tego podejścia traktują zdolność do sprawowania przywództwa jako coś wrodzonego. Proponowany przez H. Levinsona podział uwzględnia: myślenie, uczucia i wzajemne relacje oraz widoczne cechy zachowania [Levinson 2007]. Brak możliwości ustalenia stałych cech przywódcy spowodował wzrost zainteresowania badaczy zachowaniem. Behawioryści w przeciwieństwie do zwolenników podejścia kwalifikacyjnego uważali, że zachowań przywódczych można się nauczyć. Trudność w ustaleniu schematu uczenia się przywództwa spowodowało pojawienie się podejścia sytuacyjnego, uzależniającego dany styl przywództwa od określonych czynników zewnętrznych: miejsca, czasu i charakteru danej relacji. W przypadku działań policji w sytuacjach kryzysowych można w ramach podejścia sytuacyjnego wskazać miejsce – obszar kryzysu, czas – ograniczony w trakcie eskalacji kryzysu i zagrożenia życia, charakter relacji – strukturę hierarchiczną, polecenia wydawane w formie rozkazów.

Dominujące w Polsce przywództwo emocjonalne wykorzystujące autokratyczny styl kierowania jest wynikiem wartości i potrzeb charakteryzujących przełożonych i ich podwładnych. Niechęć do dzielenia się władzą może wynikać z faktu, że Polacy stawiają interes jednostki ponad interes grupy (cenią niezależność i wolność w działaniu). Według badań G. Hofstede [2000], Polska to kraj o „wysokim natężeniu unikania niepewności”. W poszukiwaniu bezpieczeństwa Polacy chętnie ujmują wszystko w ramy przepisów, np. tworzą setki regulacji i procedur, które są bezsensowne, niespójne, a nawet dysfunkcyjne.

Jeśli w Polsce dominuje silna władza kierownika, to czy jest to przywództwo charyzmatyczne, czy działania wynikające jedynie z potrzeby dominacji nad innymi, bez zaangażowania się w realizację prawdopodobnej do spełnienia wizji, osiągania dalekosiężnych celów? Zdaniem J.R. House’a przywódca charyzmatyczny charakteryzuje się: „wysoką i lekko zawyżoną samooceną, nasiloną motywacją dominowania nad innymi oraz wysoką motywacją wywierania wpływu interpersonalnego” [House 1977]. Według S. Chełpy, układ ten należałoby uzupełnić o „silne przekonania

nie o moralnej słuszności uznawanych i głoszonych wartości i odpowiadających im podejmowanych działań” [Chełpa 2006, s.118].

Wiele pozycji naukowych i popularno-naukowych prezentuje sylwetki słynnych przywódców organizacyjnych, takich jak: L. Iacocca [Iacocca, Whitney 2007], Jack Welch [Wojtuszek, Wiśniewski, Prońko 2004], L. Gerstiner [Welch, Welch 2005], H. Ford, W. Disney, H.J. Morgens, B. Gates [Mayo, Nohria 2007], J.D. Rockefeller i A. Morita [Mooney 2008], W. Slim [Adair 2000, s.207]. Jako przywódcy odnieśli sukces, ale czy dzięki wrodzonym zdolnościom i predyspozycjom? Jest to bardzo mało prawdopodobne. Trudno znaleźć jakikolwiek dowód na dziedziczenie cech przywódczych po rodzicach czy naturalne nabywanie ich pomimo bezradności wcześniejszych pokoleń w rodzinie. Bardziej prawdopodobne wydaje się społeczno-kulturowe dziedziczenie określonych cech i zachowań, np. bezradności, zaradności życiowej, komunikatywności i ciekawości świata (otwartości na ludzi i doświadczenie). Prawdopodobnie obserwujące rodziców dzieci nabywają podobnych cech, być może również przywódczych. Nie ma oczywiście wystarczających dowodów na istnienie takiego stanu rzeczy, ale jest to bardziej prawdopodobne niż rodzenie się przywódcą.

Obecnie charyzmatyczny przywódca według B.R. Kuca raczej korzysta z władzy eksperta i władzy odniesienia dla przekonania podwładnych niż z bezpośredniego wydawania rozkazów (inna sytuacja ma miejsce w służbach mundurowych, w tym w policji – rozkaz i autorytet formalny determinują relację przełożony–podwładny, szczególnie w ramach sytuacji kryzysowej).

W rezultacie podwładni uważają, że dzielą oni władzę przywódcy. Z prezentowanych przez B.R. Kuca badań wynika, że perswazja jest bardziej skuteczna przy spełnieniu następujących warunków: wywierający wpływ ma dużą wiarygodność, opartą na uznanej wiedzy specjalistycznej i rzetelności; wygłasza on poglądy, które są podzielane przez słuchających go potencjalnych podwładnych; informacja jest przeznaczona dla nielicznych uprzywilejowanych, a wielu chce ją poznać; wygląd i cechy wywierającego wpływ podobają się słuchaczom, a przynajmniej nie są dla nich nieprzyjemne [Kuc 2004, s. 438-439]. Ten aspekt działalności przywódcy w ramach organizacji ma również istotne znaczenie w relacji przywódca–podwładni w służbach mundurowych jedynie w przypadku, gdy wykonywanie rozkazów wynika również z zaufania i szacunku do osoby przywódcy oraz przekonania o jego ponadprzeciętnych kwalifikacjach.

W organizacjach zorientowanych na zysk proponuje się przejście od przywództwa charyzmatycznego do koordynacji demokratycznej [Sikorski 2006]. C. Sikorski, ukazując ewolucję od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej, podkreśla, że jest to niezbędna ucieczka od struktur i relacji zagrażających wolności i rozwojowi pracowników [Sikorski 2006]. Nie jest to droga możliwa do zrealizowania w służbach mundurowych, a jej powodzenie w biznesie też jest raczej mało prawdopodobne. Z najsilniej brzmiących głosów kontestujących takie podejście wymienić można np. J. Adaira, który uznaje, że bez hierarchii „w znaczeniu stopniowej



struktury organizacyjnej nie byłoby możliwe sprawowanie przywództwa w żadnej formie” [Adair 2008, s. 191-192]. Zarzut idealizacji potrzeby autonomii formułuje również G. Strauss, który uważa, „że założenie potrzeby autonomii, przyjęte w nowoczesnym zarządzaniu, oparte na rozważaniach A.H. Maslowa, D. McGregora, F. Herzberga lub Ch. Argyrisa, obciążone jest wewnątrzsterownym nachyleniem akademickim, charakteryzującym się tym, że cnotliwi profesorowie imputują swoje własne wartości członkom różnych wycinków populacji, mających niejednokrotnie całkiem inną koncepcję swojego rozwoju” (cytat za [Sikorski 2006, s. 44]).

Przekonanie zwolenników koncepcji koordynacji demokratycznej o potrzebie i chęci angażowania się pracowników w podejmowanie decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności jest oderwane od istniejącej rzeczywistości. Nawet pracownicy o wysokich kwalifikacjach, ceniący wartości, takie jak: indywidualność, wolność, samorealizacja i adaptacyjność, niechętnie decydują się na nadzorowanie pracy innych i związaną z tym działaniem odpowiedzialność. Skoro nie zamierzają podążać tą drogą w ramach codziennych, rutynowych czynności, to wydaje się mało prawdopodobne, aby zdecydowali się na takie poświęcenie w okresie przejściowym, kryzysowym.

Może podobnie zdefiniowane przywództwo organizacyjne ma szansę rozwijać się w organizacjach biznesu, organizacjach *non-profit* i służbach mundurowych. Szybkość przemian zachodzących w otoczeniu każdej organizacji, wzrost kwalifikacji przełożonych i podwładnych oraz znaczenie szacunku i zaufania w ich relacjach powoduje, że coraz częściej odpowiedzialnością na skuteczną realizację zadań bieżących i strategicznych są zespoły zadaniowe. Może tym przywództwem będzie na nowo zdefiniowane przywództwo emocjonalne, będące odpowiedzialnością na turbulencje i małą przewidywalność charakterystyczną dla świata XXI wieku, w którym nie ma już jasnych źródeł władzy, zarządzania racjonalnego i teorii odpowiadających nowym warunkom [Kuc 2004, s. 17-70]. Nawet w służbach mundurowych zmieniający się przywódcy organizacyjni nie będą zapewne kierować pracownikami w stylu czysto autokratycznym (uwzględnią ich kwalifikacje i będą odważniej delegować zadania i odpowiedzialność), choć narzucanie woli podwładnym i oczekiwanie bezwzględnego posłuszeństwa jest podstawą dowodzenia. Mało prawdopodobna wydaje się również koordynacja demokratyczna polegająca wyłącznie na łączeniu (scalaniu ze sobą) działań podwładnych, nawet dobrze wykształconych, przekonanych o własnej wysokiej wartości, wewnątrzsterowności, potrzebie uczenia się i otwartości na wyzwania. Można oczywiście zgodzić się z C. Sikorskim, który prezentując za A.K. Koźmińskim [2004, s. 168-169] cechy organizacji przedsiębiorczych, uznaje, że w takich przedsiębiorstwach potrzeba innych pracowników niż w przestarzałych organizacjach wdzowskich i biurokratycznych [Sikorski 2006, s. 76]. Odpowiadający nowym warunkom przywódca racjonalny motywuje swoich podwładnych do rozwoju zawodowego, kształtuje w nich myślenie i zachowanie proprzedsiębiorcze, proinnowacyjne oraz zwiększa stopień ich kulturowego otwarcia [Sikorski 2006, s. 78]. W stosunku do pracowników mniej samodzielnych, odczuwających silną po-

trzebę bezpieczeństwa, kierownik jednak powinien nadal odgrywać rolę przewodnika, stwarzać sytuacje wzmacniające wiarę we własne siły, możliwości podejmowania decyzji i radzenia sobie z konfliktami [Kozusznik 2002, s. 50]. Wymienione zachowania można swobodnie stosować również w policji, która wykonuje działania przy użyciu nowoczesnych technologii, zaangażowanej w zadania transgraniczne i imprezy masowe o składzie wielonarodowym.

Należy pamiętać, że przywództwo realizowane w sytuacji kryzysowej w policji wynika w znacznym stopniu ze specyfiki dowodzenia w służbach mundurowych i jest zdeterminowane presją czasu. Szybkość podejmowania decyzji i skuteczność działania może być najwyższa w ramach zespołów zadaniowych.

#### **4. Przywództwo w czasie kryzysu w zespołach zadaniowych policji**

Można przyjąć, że dobry przywódca, również w służbach mundurowych, gdzie aspekty formalne determinują charakter relacji, powinien mieć silnie rozwiniętą potrzebę władzy i kwalifikacje predestynujące go do zarządzania. Kwalifikacje przywódcze wspomagające prawdopodobnie skuteczność relacji przywódca–członkowie zespołu zadaniowego policji to m.in. pewność siebie, przekonanie o własnej wartości, inicjatywa, łatwość wzbudzania zaufania, elastyczność w działaniu, racjonalność i pragmatyczność w podejmowaniu decyzji (ze świadomością dużej emocjonalności człowieka), umiejętność oddziaływania na ludzi, umiejętność rozwiązywania problemów, łatwość przewidywania przyszłych zdarzeń oparta na ekstrapolacji linii trendu oraz wiedza ogólna (na temat funkcjonowania różnych aspektów świata) i specjalistyczna (zarówno z zakresu działań policji, jak i interpersonalna na temat potrzeb, motywacji i innych aspektów społecznego funkcjonowania człowieka). Nawet w służbach mundurowych, w tym w policji, warto uwzględniać kwalifikacje podwładnych w celu zaplanowania pracy zespołu i odpowiedniego opracowania decyzji i delegowania zadań. Jeśli członkowie mają wysokie kwalifikacje oraz szeroki zakres doświadczeń i wiedzy, należy kierować zespołem przez dawanie podwładnym szansy na rozwój kwalifikacji oraz ponadprzeciętne zaangażowanie. Osoby o niskich kwalifikacjach, słabo rozwiniętych potrzebach osiągnięć i samorealizacji powinni otrzymywać zadania proste z bieżącą kontrolą i informacją zwrotną, ponieważ w tak zdefiniowanej sytuacji czują się najpewniej. Działania podejmowane przez przywódcę w zespole zadaniowym zmierzają do podstawowego celu kierowania ludźmi, tzn. wpływania na zachowania członków zespołu zadaniowego, aby współuczestniczyli w dążeniu do celów ujętych w przygotowanych strategiach i planach działania. Powołując się na założenia modelu Vrooma-Yettona-Yago [Griffin 1997, s. 511], można rozważyć różny udział partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji w zależności od różnych rodzajów sytuacji. W ramach tego modelu ustala się normy wyznaczające rolę podwładnych w procesie podejmowania decyzji. W zależności od specyfiki sytuacji w modelu proponuje się pięć stylów podejmowania decyzji, w tym:



- dwa style autokratyczne:
  - w pierwszym decyzja podejmowana jest jednoosobowo,
  - w drugim szef zespołu prosi podwładnych o informację, ale decyzję i tak podejmuje sam, często nie informując o tym członków zespołu;
- dwa style konsultacyjne:
  - w pierwszym przełożony informuje podwładnych o sytuacji i prosi i o informację, i o ocenę, ale decyzję podejmuje sam;
  - w drugim przełożony i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji,
  - a decyzję podejmuje szef zespołu;
- jeden styl grupowy:
  - przełożony i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji i decyzję podejmuje grupa.

W celu doboru odpowiedniego stylu podejmowania decyzji bierze się pod uwagę następujące zmienne i charakterystyczne dla nich pytania, w tym:

- wymagania dotyczące jakości (jak ważna jest techniczna jakość tej decyzji?);
- wymagane zaangażowanie (jak istotne jest zaangażowanie podwładnego w realizację decyzji?);
- informację przywódcy (czy przywódca ma wystarczające informacje do podjęcia decyzji wysokiej jakości?);
- strukturę problemu (czy problem jest dobrze ustrukturyzowany?);
- prawdopodobieństwo zaangażowania (czy podjęta samodzielnie decyzja daje podstawy, aby spodziewać się, że podwładni zaangażują się w jej realizację?);
- zbieżność celów (czy podwładni popierają cele, których osiągnięcie założono w związku z realizacją zadania?);
- konflikt między podwładnymi (czy wybrane rozwiązanie może stanowić powód powstania konfliktu między podwładnymi?);
- informację podwładnych (czy podwładni dysponują dostatecznym zasobem informacji, aby podjąć właściwą decyzję?) [Griffin 1997, s. 512].

Wybór stylu przywództwa zależy od tych zmiennych staje się bardziej mechaniczny i subiektywne sądy oraz intuicja lidera nie odgrywają znacznej roli. W policji w zależności od zakresu zadania, posiadanych zasobów i dostępnego czasu można stosować wymienione powyżej style autokratyczne i konsultacyjne. W ramach sytuacji kryzysowej lepiej sprawdzają się style autokratyczne, a w fazie przygotowania wariantów rozwiązań przyszłych kryzysów style konsultacyjne.

Różne cechy zadania realizowanego przez zespół, również w służbach mundurowych, wpływają (w konglomeracie z dowodzeniem) na charakter relacji: „lider–członkowie zespołu”. Do podstawowych cech zadania determinujących w znacznym stopniu dowodzenie zespołem zalicza się: presję czasu (szybkość decyzji decyduje o jej sukcesie), niebezpieczeństwo fizyczne (realizowanie wcześniej opracowanych wariantów może je ograniczyć), dozwolony przedział błędu (specyfika działań policji powoduje, że pomyłka może skutkować utratą życia lub zdrowia), poziom stresu

zewnątrznego (szczególnie sytuacja kryzysowa, presja otoczenia, mała przewidywalność rozwoju sytuacji mogą zdecydowanie ograniczyć skuteczność przewodzenia zespołem), zakres zadania (dobre zdefiniowanie wymagań wobec członków zespołu i odpowiednie delegowanie czynności zgodne z kwalifikacjami podwładnych ułatwia jego sprawne i skuteczne wykonanie), podkreślenie wagi zadania (wpływa na wzrost zaangażowania członków zespołu).

Sprawność i skuteczność podejmowania decyzji w zespołach zadaniowych policji można rozpatrywać zgodnie z zasadami obowiązującymi również w organizacjach niefunkcjonujących „na rozkaz”, takich jak: firmy i organizacje *non-profit*. Podejmowanie decyzji należy rozpocząć od zdefiniowania problemu i ustalenia kroków dalszego postępowania, takich jak: przydzielenie członkom zespołu obowiązków w ramach wykonywanego zadania, opracowanie planów, ustalenie wskaźników osiągnięcia celu, sposoby podejmowania decyzji i metody działania. Następnie poszukuje się różnych rozwiązań problemu na podstawie posiadanego doświadczenia i dostępnych informacji. Generowanie pomysłów może być realizowane np. w formie burzy mózgów, jednak w wyraźnie wyznaczonych ramach czasowych. Podstawową zaletą burzy mózgów w procesie podejmowania decyzji jest możliwość szerszego spojrzenia na problem, bez dużego ryzyka pominięcia ważnych aspektów danej sytuacji. Burzę mózgów stosuje się w przygotowaniu wariantów rozwiązań prawdopodobnych sytuacji kryzysowych w przyszłości. Nie powinna ona zakłócać działań podejmowanych w trakcie sytuacji kryzysowej zdeterminowanej presją czasu. Nawet w sytuacji jednoosobowego podejmowania decyzji przez liderów zespołów w służbach mundurowych charakteryzujących się bardziej autokratycznym stylem kierowania warto przydzielić pracownikom czynności zmierzające do stworzenia różnych wariantów rozwiązań przez diagnozę i analizę sytuacji, a następnie porównać warianty i podjąć decyzję. Warianty rozwiązań powinny być opracowane na tyle szczegółowo, aby można było porównać ich wady i zalety, pozytywne i negatywne konsekwencje wyboru każdego z nich. Nawet w sytuacji podejmowania decyzji w zespole jednoosobowo warto poddać przygotowane rozwiązania pod dyskusję członków zespołu, w trakcie której można zaobserwować zdanie poszczególnych członków na temat rozwiązań, ewentualne konflikty i spory w ramach zespołu oraz gotowość poszczególnych członków do realizacji działań przyznanych im w razie podjęcia określonej decyzji. Gdy dochodzi do wyboru najlepszego rozwiązania, podjęcie decyzji następuje na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów. Decyzję można podejmować w stylu autokratycznym lub demokratycznym, bo i tak jest ona jednoosobowa (różnica może wynikać z potrzeby uzyskania dodatkowych informacji lub opinii, cech przywódcy oraz specyfiki sytuacji). Podjęcie decyzji musi zostać powiązane z planem realizacji wybranego wariantu, ustaleniem osób odpowiedzialnych za realizację zadania, czasu zaplanowanego na jego realizację, dynamiką sytuacji oraz zasobów niezbędnych do jej opanowania.

## 5. Podsumowanie – wnioski o znaczeniu aplikacyjnym

Pomimo ram wyraźnie wyznaczonych przez dowodzenie i specyfikę sytuacji kryzysowej dla potrzeb sprawnego i skutecznego funkcjonowania zespołów zadaniowych policji w zmieniających się warunkach społeczno-kulturowych można zaproponować relację charakterystyczną dla przywództwa charyzmatycznego. Nowoczesny przywódca charyzmatyczny w policji, oprócz specyfiki bezpośredniego wydawania rozkazów i wizji przyszłości zaszczerpionej w zespole, może skorzystać również z władzy eksperta i władzy odniesienia dla przekonania podwładnych do określonych rozwiązań. Oczywiście relację taką należy zbudować przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej wymagającej reakcji policji. Podstawą opisywanej relacji powinno być zaufanie i szacunek dla przełożonego oraz uznanie jego kwalifikacji. Wspólne przygotowanie rozwiązań realizowanych później w trakcie kryzysu w ramach rozkazu powoduje, że podwładni, zauważając swój wkład w daną pracę, mają świadomość współodpowiedzialności za ich wdrożenie (choć w rzeczywistości odpowiedzialność podobnie jak decyzyjność jest jednoosobowa). Z badań prowadzonych przez specjalistów ds. zarządzania kadrami i psychologów społecznych wynika, że perswazja jest bardziej skuteczna, gdy wywierający wpływ ma dużą wiarygodność, opartą na uznanej wiedzy specjalistycznej i rzetelności. Poza tym nie tylko w zespołach zadaniowych policji, ale w całym polskim społeczeństwie istnieje zapotrzebowanie na przywództwo charyzmatyczne oparte na sile i autorytecie przywódcy. Kultura „wysokiej niepewności” dominująca w Polsce charakteryzuje się silną potrzebą bezpieczeństwa, unikaniem przyjmowania delegowanych zadań i związanej z nimi odpowiedzialności. Z jednej strony Polacy gloryfikują wolność, z drugiej strony jednak tworzą niezliczoną liczbę reguł i procedur wprowadzających łatwiejszą w funkcjonowaniu schematyczność. Warunki panujące w policji, pomimo wykorzystywania nowoczesnych technologii i większego otwarcia na świat, są idealne dla działań schematycznych realizowanych zgodnie z wydanym rozkazem. Można natomiast przypuszczać, że nawet w relacjach wyznaczonych przez specyfikę dowodzenia istnieje szansa uzyskania większego zaangażowania w czynności służbowe, gdy podwładni uznają wydającego rozkazy przełożonego za przywódcę charyzmatycznego.

## Literatura

- Adair J., *Anatomia biznesu. Przywództwo*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000.
- Adair J., *Od bossa do lidera. Prowadzić innych do sukcesu*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Chęłpa S., *Kierowanie ludźmi i przywództwo*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Gołębiowski J., *Zarządzanie kryzysowe metodą rozwiązywania problemów bezpieczeństwa, I Konferencja „Zarządzanie kryzysowe”*, Szczecin 2003.

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- House J.R., *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, [w:] *Leadership: the Cutting Edge*, J.G. Hunt, L.L. Larson (red.), Carbondale 1977.
- Iacocca L., Whitney C., *Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
- Kozłowski Z., Nosek W., *Sytuacje kryzysowe*, Piła, marzec 2008.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Levinson H., *Psychologia przywództwa*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Mayo A.J., Nohria N., *Liderzy amerykańskiego biznesu XX wieku. Czas rekinów. Studium wielkich umysłów świata biznesu: od Henry'ego Forda do Billa Gatesa*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Mooney B., *100 największych przywódców*, Wyd. Świat Książki, Warszawa 2008.
- Ostrokólski A., *Doskonalenie systemu ratownictwa w sytuacjach kryzysowych, II Konferencja naukowa „Zarządzanie kryzysowe”*, Szczecin 2004.
- Prentice W.C.H., *Understanding leadership, inside the mind of the leader, best of HBR*, „Harvard Business Review”, January 2004.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sims H.P., Manz Ch.C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Wiley and Sons, New York 1996.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005.
- Wojtuszek T., Wiśniewski B., Prońko J., *Organizacja działań Policji w sytuacjach kryzysowych, II Konferencja naukowa „Zarządzanie kryzysowe”*, Szczecin 2004.
- Wójcik K., *Public Relations od A do Z. Tom II*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Wróblewski R., *Wprowadzenie do strategii wojskowej*, AON, Warszawa 1998.
- Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 lutego 2007 w sprawie metod i form przygotowania i realizacji zadań Policji w przypadku zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego.

## LEADERSHIP DURING CRISIS

**Summary:** The article is an attempt to answer the question: is there the organizational leadership in the police in the crisis situation and what is the character of the leadership? In the first part of the article there are presented the basic issues of organizational leadership, the specificity of delegation of tasks in the police as well as some definitions of a crisis hazard. The next part presents organizational forms of police activities during the crisis. Then there are confronted the achievements in the field of organizational leadership with the specific functioning of the uniformed services and there are proposed the characteristics of the leadership occurring in the police task forces during the crisis. Finally there are formulated practical conclusions.