

ZN WSH Zarządzanie 2016 (1), s. 319-330

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 29.11.2015

*Data recenzji/Accepted:* 10.01.2016/15.01.2016

*Data publikacji/Published:* 2.03.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

**DOI: 10.5604/18998658.1199389**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Grzegorz Wiatrak<sup>EF</sup>*

*Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej*

## **ROLA PRZYWÓDZTWA W PROCESIE KIEROWANIA ORGANIZACJĄ POLICJI**

### **THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF DIRECTING THE ORGANIZATION OF THE POLICE**

**Streszczenie:** Zarządzanie w Policji, jako złożonej organizacji państwowej nastawionej na rosnące wymagania i aspiracje społeczne, musi opierać się na skutecznych i efektywnych koncepcjach przywództwa. Kierownictwo Policji stawiane jest przed coraz nowszymi wyzwaniami i wymaganiami związanymi z podejmowaniem decyzji strategicznych w warunkach niepewności i ryzyka. W artykule przedstawiono Policję jako organizację publiczną o strukturze hierarchicznej, która podporządkowuje zwierzchność przełożonych nad podwładnymi według gradacji stanowisk występujących w jej strukturze. Wskazując rolę przywództwa w procesie zarządzania w Policji, dokonano charakterystyki stylów kierowania i klasyfikacji pożądanych cech przywódczych. W artykule

postawiono hipotezę, że rola przywództwa w organizacji publicznej jest znacząca i są takie cechy przywódcy i style kierowania, które są szczególnie korzystne w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, style kierowania, policja, organizacja publiczna, kompetencje przywódcze

**Abstract:** Management of the Police, as a complex state organization focused on the growing demands and aspirations of society must be based on effective and efficient leadership concepts. Police management is posed against new challenges and requirements related to strategic decision making under uncertainty and risk. The article presents the Police as a public organization with a hierarchical structure, which surrenders sovereignty superiors, subordinates according to the gradation of posts appearing in its structure. Pointing to the role of lea in the management of the Police has been the characteristics of leadership styles and classifications desirable leadership qualities. The article hypothesized that the role leadership in public organizations is significant and there are qualities of leader and led styles that are particularly beneficial in the management of organizations with hierarchical structures.

**Keywords:** leadership, leadership styles, Police, public organization, leadership competencies

*Przywództwo to zdolność uzyskiwania niezwykłych wyników od zwykłych ludzi*

B. Tracy

## Wstęp

Na przestrzeni ostatnich lat rola administracji publicznej znacznie się zmieniła i zmienia się ciągle. Przywódcy organizacji publicznych stoją przed coraz trudniejszymi wyzwaniami związanymi z podejmowaniem decyzji strategicznych w warunkach niepewności i ryzyka. Pomimo że organizacje publiczne, w tym Policja, nie są nastawione na zysk, a ich nadrzędnym celem jest realizacja interesu publicznego rozumianego jako dobro wspólne, to aby móc właściwie realizować swoje cele, muszą stosować skuteczne praktyki zarządzania i sprawdzone koncepcje przywództwa. W zarządzaniu tak złożoną i liczną etatowo organizacją jaką jest Policja, rola przywódcy i autorytetu dla ponad 100 tysięcy policjantów z punktu widzenia ich motywacji i podążania we właściwym kierunku podczas realizacji ustawowo nałożonych zadań jest niezmiernie ważna. Za podjęciem tego zagadnienia kryje się przekonanie, że w czasach globalnych zmian i zagrożeń, związanych również ze wzrostem oczekiwań opinii publicznej odnoszących się do działań Policji (jakości usług, przejrzystości procedur, dostępności do zasobów informacyjnych, bezstronności i profesjonalizmu), skuteczne przywództwo jest niezbędnym warunkiem właściwego funkcjonowania tak rozbudowanej organizacji. Jednakże należy zwrócić uwagę, że na powyższe zmiany i poszukiwanie właściwego stylu kierowania składa się wiele czynników. Należą do nich przede wszystkim:

- zmiany technologiczne, jakie wymusza społeczeństwo informacyjne,
- problemy społeczne (pogłębianie się nierówności społecznych, zaostrzanie konfliktów),
- wzrost oczekiwań społecznych odnoszący się do standardów działania administracji publicznej.

Przywództwo wskazywane jako element sukcesu organizacji, które od dawna jest przedmiotem zainteresowań naukowców w badaniach empirycznych z punktu widzenia zarządzania, socjologii czy psychologii, w ostatnich latach wydaje się diametralnie zmieniać swój obraz. Zgodnie z sentencją Petera Druckera „zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich”<sup>1</sup>. Policja musi wyprzedzać zmiany, dając dowódcom różnych szczebli narzędzia przewodzenia ludźmi z takim wyprzedzeniem, ażeby zdążyli się do nich przygotować, pomijając efekt niewiedzy i zaskoczenia. Obecnie pojmowane przywództwo, w odróżnieniu od wcześniejszego ideału osamotnionego przywódcy na szczycie organizacji, przypomina styl, w którym dominuje praca zespołowa kompetentnego zarządcy, jednocząca wysiłki wielu osób ukierunkowanych na realizację misji organizacji.

## 1. Pojęcie i istota przywództwa w wymiarze teoretycznym

Trudno natomiast jest rozpatrywać jakąkolwiek formę przywództwa w organizacji bez odwołania się choćby w podstawowym zakresie do podstaw teoretycznych omawianego problemu w odniesieniu do teorii zarządzania w organizacji. W nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje pojęcia „zarządzanie”, a samo jego znaczenie ma swoje źródło między innymi w pojęciu „sterowanie”, czyli oddziaływanie jednego systemu na drugi, zmierzające do uzyskania określonego efektu. Sterowanie jest wywieraniem pożądanego wpływu i utrzymaniem wytyczonego kierunku rozwoju, poprzez stosowanie określonych procedur zachodzących w organizacji, niezależnie od zmian w otoczeniu<sup>2</sup>. Zarządzanie to także proces i zespół działań mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacji poprzez ludzi przy użyciu techniki przy zorganizowanych strukturach<sup>3</sup>. Natomiast w literaturze przedmiotu stosowane są często terminy „zarządzanie” (w odniesieniu do organizacji) lub „kierowanie” (w odniesieniu do ludzi), lecz dość powszechne jest używanie ich zamiennie (zarządzanie personelem, kierowanie firmą), szczególnie gdy przekładane są z literatury anglosaskiej na język polski. Choć tłumaczone słowo *management*, tj. zarządzanie lub kierowanie, jest używane zamiennie, to jednak w literaturze polskiej oznaczają odmienne zjawiska i nie są ze sobą tożsame<sup>4</sup>. Termin „kierowanie w organizacji” związany jest bezpośrednio ze stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem. W praktyce przekłada się na odpowiednie oddziaływanie na ludzi poprzez kontaktowanie się, przekła-

<sup>1</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 74.

<sup>2</sup> T. Pszczółowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolinum, Wrocław 1978, s. 231.

<sup>3</sup> W. Schrode, Voich. *Organization and management: Basic systems concepts*, Irwin Homewood, Illinois 1974, s. 7.

<sup>4</sup> Z. Ściborek, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999, s. 22.

zywanie informacji, motywowanie i kontrolowanie osiągniętych wyników i efektów pracy. Wszystkie podejmowanie działania zmierzają do sytuacji, w której osoby kontrolowane zachowywać się będą zgodnie z wolą kierującego. Kierowanie może mieć charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym, natomiast należy zwrócić uwagę, że istnienie relacji przełożony – podwładny wynika również z funkcjonowania konkretnej, określonej struktury organizacyjnej.

Natomiast przywództwo jest jasnym, klarownym wytyczaniem celów pracownikom, których należy dobrać według kompetencji do realizowania poszczególnych zadań<sup>5</sup>. Istotą przywództwa jest to, że podwładni przekonani są o trafności i słuszności otrzymywanych poleceń, co wynika z obiektywnej oceny kompetencji, walorów intelektualnych i moralnych przełożonego, wpływającą na pracowników<sup>6</sup>. Przywództwo jest określane jako połączenie wrodzonego talentu, doświadczenia i umiejętności nabytych w trakcie aktywności zawodowej. Przywództwo jest czymś więcej niż tylko korzystaniem z władzy związanej z zajmowanym stanowiskiem w hierarchicznej strukturze organizacji. Przywództwo polega w dużej mierze na dostosowaniu zachowania do konkretnej sytuacji i zaangażowanych w nią ludzi. Aby jednak przywódca pozostał wiarygodny w organizacji i mógł wywierać skuteczny wpływ na swoich podwładnych, u źródeł jego działania muszą leżeć spójne wartości i określone zasady postępowania<sup>7</sup>. Według tradycyjnej koncepcji przywództwa związanej z niemieckim myślicielem Maksem Weberem, struktura administracji publicznej oparta jest na strukturze piramidy, dzięki której istnieje możliwość zastosowania środków przymusu organizacyjnego<sup>8</sup>. Przywództwo organizacyjne odwołuje się do wartości współpracy przez tworzenie koalicji wspólnych interesów i celów. W organizacjach formalnych tego rodzaju koalicję wzmacniają działania procesów i struktur przewidzianych w statutach<sup>9</sup>.

## 2. Przywództwo w strukturach organizacji publicznej

Natomiast przywództwo niezależnie od zmieniającego się otoczenia i kultury organizacyjnej zaczyna być poważnym wyzwaniem, gdy dotyczy organizacji publicznej, w której podstawą działania jest obowiązujące prawo, i to ono jest głównym źródłem uprawnień, bezpośrednio warunkując poziom autonomii i swobody działania lidera<sup>10</sup>. Otoczenie instytucjonalne może być również czynnikiem negatywnym, ograniczającym działanie.

Organizacja Policji od 1999 roku funkcjonuje w nowych realiach podziału administracyjnego państwa. Podział terytorialny spowodował zmianę sposobu zarządzania i struktury organizacji w Policji, powodując również zbliżenie formacji do lokalnych, rzeczywistych problemów i wpływając na współdziałanie z właściwymi miejscowo władzami

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013, s. 72.

<sup>6</sup> M. Bielski, *Organizacje: istota, procesy, struktury*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992, s. 247.

<sup>7</sup> M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 28.

<sup>8</sup> Źródło: [www.prawo.wiedza.diaboli.pl/wspolczesne-koncepcje-przywodztwa-a-funkcje-kierownika-i-or](http://www.prawo.wiedza.diaboli.pl/wspolczesne-koncepcje-przywodztwa-a-funkcje-kierownika-i-or) [dostęp: 23.11.2015].

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo...*, s. 56.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 194.

lokalnymi. W związku z powyższym scentralizowany sposób zarządzania Policją musiał ulec przeobrażeniu, wymuszając na kadrze kierowniczej nabycie nowych umiejętności zarządzania i kierowania organizacją.

Przywództwo w Policji z uwagi na jej strukturę i sposób realizacji zadań różni się od typowych organizacji komercyjnych, czy nawet jej odpowiedników w innych krajach. Kierowanie taką organizacją wymaga uwzględnienia istoty administracji publicznej, jej specyficznych celów, modelu organizacji, stosowanych rozwiązań. Mimo szerokiego wykorzystania dorobku teorii i praktyki nie wszystkie koncepcje zarządzania tworzone na potrzeby przedsiębiorstw przystają do potrzeb i specyfiki administracji publicznej. Ponadto nawet jeśli wdrożone rozwiązania są skuteczne, muszą być modyfikowane i uwzględniać postępujące zmiany. Konieczne zatem jest ustalenie różnic w celach organizacji, jej założeniach, które tylko pod pieczęą odpowiedniego przywództwa będą właściwie kierowane i będą sprawnie funkcjonować<sup>11</sup>.

Pierwszym istotnym elementem w procesie ustalania przywództwa w organizacji jest ustanowienie jej struktury. Każda organizacja ma własną strukturę, często różniącą się od struktur innych organizacji, co dotyczy również Policji. W niej bowiem ze względu na misję, cel i zadania w sposób szczególny wykonuje się nałożone obowiązki z zachowaniem hierarchii służbowej. W literaturze przedmiotu doszukać się można wielu kategoryzacji struktur organizacyjnych. Można stwierdzić, że organizację zhierarchizowane to takie, gdzie główną rolę odgrywają więzi służbowe ustanowione hierarchicznie, z dominującym znaczeniem autokratycznego stylu zarządzania. Wykonywane czynności, często w sytuacjach nagłych, sprawiają, że szybkość działania, podejmowania decyzji i koordynacji wielu elementów, od których zależy wynik końcowy, z naciskiem na jego powodzenie, narzuca potrzebę funkcjonowania dominującej roli osób na stanowiskach kierowniczych, czyli kendantów, naczelników, kierowników. W organizacjach publicznych przeważają struktury funkcjonalne, w których istnieją wyraźne relacje nadrzędności i zwierzchnictwa, niejako determinujące zachowania organizacyjne. W dużym stopniu jest to spowodowane regulacjami prawnymi oraz wewnętrznymi statutami. Proces kierowania i decyzyjności, z uwagi na jego sformalizowanie, nie pozwala w sposób znaczący odbiegać od przepisów i wytycznych wynikających ze specyfiki organizacji zhierarchizowanej. Określony podział stanowi, że w Policji istnieje określona pionowa i pozioma zależność pomiędzy zakresami zadań, kompetencji, obowiązków i uprawnień osób zajmujących poszczególne stanowiska służbowe i posiadających określone stopnie policyjne.

### 3. Przywódca i jego rola na różnych szczeblach organizacji

Każda działalność zespołowa, aby była efektywna i skuteczna, wymaga zorganizowania i koordynacji jednostkowych działań ukierunkowanych na określony cel. Wyodrębnienie stylów przywództwa administracji publicznej ściśle powiązane jest z poziomem struktury organizacyjnej i nie dotyczy tylko pojedynczych liderów kierujących organizacją, lecz cza-

<sup>11</sup> T. Rostowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 12-14.

sami kilku jej przedstawicieli zajmujących stanowiska kierownicze na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Wynika to z odmienności zakresu sprawowanej kontroli, odpowiedzialności i kompetencji na poszczególnych szczeblach hierarchii. Odmienności te wskazują na potrzebę określenia poziomów przywództwa ze względów pragmatycznych, skutecznego oddziaływania, wymaganych kompetencji i potrzeby szkoleniowej wraz ze wskazaniem zadań przywódczych dla poszczególnych stanowisk<sup>12</sup>. W literaturze przedmiotu najczęściej spotykany w organizacjach administracji publicznej jest podział poziomów przywództwa według szczebli hierarchii na przywództwo naczelnego kierownictwa, przywództwo średniego szczebla oraz przywództwo niższego szczebla. Pierwsza grupa naczelnego kierownictwa ustala misję firmy oraz ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie i wyniki, jakie osiąga organizacja. Wymaga to patrzenia na organizację z perspektywy systemowej, gotowości do przewidywania i modyfikowania struktur organizacyjnych. Kluczowym elementem jest posiadanie cech o charakterze społecznym i koncepcyjnym, umiejętność wytyczania misji i celów organizacji, zjednywania sobie podwładnych, jak również umiejętność rozwiązywania złożonych problemów strategicznych. Druga grupa średniego szczebla odpowiada za sterowanie działaniami realizującymi politykę organizacji oraz jest odpowiedzialna za realizację polityki kierownictwa naczelnego i nadzór nad kierownictwem niższego szczebla. Wymaga to znajomości uwarunkowań funkcjonowania komórek organizacji, jak również wysokich kompetencji i fachowości w nadzorowanych komórkach. Kolejną grupą, zajmującą trzecią pozycję w strukturze poziomów przywództwa, jest kierownictwo niższego szczebla, odpowiedzialne za kierowanie pracą osób zajmujących stanowiska wykonawcze oraz efekty i rezultaty ich pracy. Czynności przywódcze wymagają zarówno wiedzy specjalistycznej, jak również kierowniczej. Pierwsza z nich jest niezbędna do kierowania od strony organizacyjnej, druga natomiast konieczna do kompetentnego przewodzenia i pożądanego oddziaływania na ludzi<sup>13</sup>.

Osoba stojąca na szczycie formalnej struktury organizacji, często nazywana liderem lub przywódcą, obok formalnych prerogatyw do kierowania dysponuje również siłą nieformalnego autorytetu. Kierownicy, sprawując w organizacji właściwe im funkcje, pełnią wiele ról kierowniczych, tj. interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Wśród ról interpersonalnych należy wymienić funkcję reprezentacyjną, przywódcy i łącznika do utrzymywania kontaktów z osobami spoza organizacji. W ramach funkcji informacyjnej pełnią rolę monitora w zakresie poszukiwania informacji, które mogą być wykorzystane z pożytkiem dla organizacji, rolę upowszechniającego w przekazywaniu informacji podwładnym oraz rolę rzecznika w celu przekazywania informacji osobom spoza jednostki czy organizacji. Trzecią rolę kierowniczą jest rola decyzyjna. W jej gestii wyróżnia się rolę przedsiębiorcy, która ma za zadanie dbanie o rozwój i doskonalenie firmy, rolę przeciwdziałającego zakłóceniom, rolę rozdzielającego zasoby, gospodarowanie zasobami instytucji oraz własnym czasem i rola negocjatora w rozwiązywaniu problemów dzięki posiadanym kompetencjom i autorytetowi<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> L. Konarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005, s. 112-113.

<sup>13</sup> K. Rajchel, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSPol. Szczytno, Szczytno 2001, s. 19-20.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 21.



#### 4. Style kierowania, kompetencje przywódcze

Przywództwo, żeby było skuteczne, powinno być efektywne, prowadzić do pożądanego stopnia realizacji celu, a także wiązać się z osiągnięciem pewnej doskonałości w realizacji zamierzonych przez przywódcę celów. Przywódca powinien odczuwać naturalnie większą potrzebę wpływania na innych dla dobra organizacji, a nie z racji podnoszenia i akcentowania w niej własnej roli. Każdy lider, niezależnie od wspomnianych wcześniej poziomów przywództwa, musi zrozumieć potrzebę posiadania władzy i znać mechanizmy jej działania. Dlatego przywództwo w procesie kierowania organizacją rozpatrywane jest również poprzez analizę zachowań i sposobów postępowania przez osoby będące na najwyższych szczeblach w organizacji.

Sposób, w jaki kierownik zespołu sprawuje władzę poprzez względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania na zachowania podwładnych, będzie stosowanym stylem kierowania, który ma niezwykle ważne znaczenie dla efektywności działania podległych mu pracowników. Uważa się współcześnie, że kierownik jest tym efektywniejszy, im szerszy posiada repertuar stylów kierowania i lepiej potrafi dobrać najwłaściwszy styl do danej sytuacji. Po analizie literatury odnoszącej się do stylów kierowania należy stwierdzić, że występuje wiele czynników i kryteriów umożliwiających analizowanie źródeł władzy i zachowań przywódczych w zależności od autorytetu, struktury społecznej i organizacyjnej oraz posiadania pożądaných kompetencji i umiejętności przywódczych. W związku z powyższym należy skupić się na stylach kierowania występujących lub preferowanych dla służb mundurowych. Należy tutaj przytoczyć podział stylów zachowań przywódczych Maxa Webera na tradycyjne, legalne i charyzmatyczne. Zgodnie z tym podziałem styl tradycyjny charakteryzuje się przekonaniem osób, które akceptują przeświadczenie o autorytecie osoby z uwagi na prawo dziedziczne lub tradycje w danej grupie do sprawowania władzy. Przywództwo oparte o styl legalny wynika z obowiązujących przepisów w oparciu o ustanowione akty prawne, wytyczne i regulaminy. Natomiast styl zachowań przywódczych w oparciu o charyzmę polega na uznaniu ponadprzeciętnych cech osobowościowych u przywódcy. Pracownicy, z uwagi na indywidualne cechy lidera, ufają i wierzą w jego nieprzeciętne zdolności. Powyższy styl sprawdza się w grupie, która poszukuje zmian poprzez charyzmę przyszłego przywódcy, natomiast po osiągnięciu celu lider często traci uznanie i przywództwo charyzmatyczne zmienia się w przywództwo tradycyjne lub legalne<sup>15</sup>.

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji stylów kierowania w organizacji jest klasyfikacja J. Kurnala z podziałem na styl dyrektywny i integratywny. Dyrektywny styl kierowania podkreśla status stanowiska kierowniczego poprzez formalne zakazy i ścisłą kontrolę, natomiast styl integratywny polega na stosowaniu bodźców pobudzających aktywność pracowników do akceptacji celów organizacji. Pewnym przełomem w myśleniu o stylach zarządzania było stworzenie siatki stylów kierowania przez B.R. Blacka i J.S. Mouton, której koncepcja zakłada, że obok głównych stylów kierowania, zorientowanych na zadania i zorientowanych na pracowników, można wymienić szereg stylów pośred-

<sup>15</sup> L. Konarski, *Przywództwo we współczesnych...*, s. 97-98.

nich. Sposób postępowania lidera, zorientowany na zadania, charakteryzuje się nadzorowaniem podwładnych w celu wykonania przez nich powierzonego im zadania; podejmowane decyzje w głównej mierze ukierunkowane są na wzrost jakości i sumienności pracowników w organizacji. Odmiernym stylem kierowania jest nastawienie zorientowane na pracowników, polegające przede wszystkim na ich motywowaniu, które jest ważniejsze niż sprawowanie nad nimi kontroli. Sprzyja to podejmowaniu decyzji i polepszeniu warunków pracy, tworzeniu przejrzystej i sprawiedliwej struktury wynagrodzenia, stwarzania poczucia sprawiedliwości w polityce awansowania, czego następstwem jest zwiększenie zaangażowania pracownika w realizację powierzonych zadań<sup>16</sup>.

Każdy z wyróżnionych stylów kierowania jest skuteczny i efektywny, natomiast czynnikiem warunkującym powodzenie jest określony typ sytuacji organizacyjnej, grupa, wobec której jest stosowany, jak również doświadczenie przywódcy, jego zdolność do zmian i dostosowania zachowania wobec występujących zmiennych. Dojrzałość przywódcy w wyborze odpowiedniego stylu kierowania to także poczucie własnych słabości i praca nad doskonaleniem stosowanych metod, technik postępowania. Pomimo wielu prowadzonych badań empirycznych w tym zakresie należy wywnioskować, że pracy przywódcy w organizacji nie da się opisać za pomocą jednego stylu, wskazać można jednakże styl dominujący, w obrębie którego stosowane są metody i techniki z różnych stylów kierowania, ponieważ sytuacje, jak również ludzkie zachowania są zmienne i dynamiczne<sup>17</sup>.

W procesie oceny, kształtowania i doskonalenia stylu kierowania wymagane są poznanie i charakterystyka posiadanych kompetencji oraz potencjału przywódczego. W rozważaniach teoretycznych kompetencje przywódcy w organizacjach uwidaczniają się na dwóch koncepcjach. Pierwsza odnosi się do przywództwa opierającego się na pewnych cechach, które powinien mieć przywódca. Drugie zakłada podejście procesowe do przywództwa, według którego przywództwo opiera się na interakcjach pomiędzy przywódcą a pracownikami i w mniejszym stopniu jest zależne od posiadanych przez przywódcę cech<sup>18</sup>. Z koncepcji opartych o cechy wynika, że bycie przywódcą to w dużej mierze pewien zbiór cech wrodzonych, których nie można się nauczyć. Natomiast koncepcja oparta o interakcje zakłada, że poprzez piastowanie stanowiska, zdobywanie kompetencji i doświadczenia można się nauczyć bycia przywódcą<sup>19</sup>.

Na podstawie analizy literatury i w oparciu o powyższe rozważania dokonano wyszczególnienia cech i kompetencji, mających znacznie dla przywódcy, ze zwróceniem uwagi na realizację zadań w administracji publicznej o hierarchicznym układzie. Zasadny w tym kontekście wydaje się podział na:

- umiejętności kierownicze: kompetencje branżowe, wiedza zarządcza i zdobyte doświadczenie na stanowiskach kierowniczych, zarządzanie wiedzą i czasem, rozwiązywanie problemów strategicznych, podążanie za innowacyjnością, ustalanie celów i standardów,

<sup>16</sup> A. Letkiewicz, *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menadżerskie w Policji*, WSPol. Szczytno, Szczytno 2013, s. 91-98.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 102.

<sup>18</sup> P. Peter, P. Northouse, G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Sege, London 2010, s. 6.

<sup>19</sup> R. Wolniak, *Cechy przywódcze managerów a doskonalenie zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012, s. 132-133.



- zdolności osobiste: radzenie sobie ze stresem, chęć uczenia się, motywacja, organizacja pracy własnej, zdolność do zmian, autoprezentacja, tworzenie i przedstawianie wizji,
- umiejętności społeczne: umiejętność komunikowania się, umiejętność inspirowania i motywowania pracowników, umiejętność słuchania, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność wywierania wpływu na innych.

Określając potencjał przywódcy na podstawie pożądanych cech, oprócz charakterystyki kluczowych umiejętności nie można pominąć osobistych wartości, które tworzą cechy osobowości, wpływając na styl kierowania i przyczyniając się do zdobywania kompetencji kierowniczych i społecznych.

## 5. Wybrane koncepcje przywództwa w organizacji publicznej

Przywództwo jest kluczowym czynnikiem w zarządzaniu organizacją Policji. Dzięki skutecznemu przywódcy i stylowi kierowania możliwe staje się sprośanie pojawiającym się nowym wyzwaniom. Dotychczasowe modele przywództwa w administracji publicznej niejednokrotnie powstały, gdy oczekiwania społeczne, kultura i struktura organizacyjna charakteryzowały się zupełnie innymi wartościami. W obecnym wymiarze struktur organizacyjnych i zmian społecznych wymaga asymilacji kadry kierowniczej<sup>20</sup>. Należy jednak przyznać, że organizacje zhierarchizowane są zasadniczo dobrze zarządzane zwłaszcza w sensie administracyjnym i instrumentalnym. Wynika to z uporządkowanych struktur organizacyjnych, opracowanych opisów stanowisk pracy, metod szkoleniowych i określenia zakresu kompetencji na każdym zajmowanym stanowisku. Wymienić należy także ustalanie mierników i priorytetów działania, które poprzez bieżącą analizę pozwalają na kontrolę skuteczności podejmowanych działań i wyciąganie konstruktywnych wniosków<sup>21</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że kierowanie tak złożoną organizacją, wspierającą podejście wskazujące na potrzebę zachęcania pracowników do naśladowania stworzonej wizji i odgórnego sterowania oraz kontroli realizacji zadań, podkreślające rolę osiągania efektywności poprzez wyznaczanie mierników i celów, może tłumić innowacyjność i kreatywność<sup>22</sup>. Dlatego wymaga ona zróżnicowanego podejścia w przywództwie.

Jednym z poglądów na skuteczne przywództwo w organizacjach publicznych jest koncepcja przywództwa służebnego. Jego podstawą jest założenie o powołaniu organizacji do służenia innym. Przywódca służebny służy tym, którym przewodzi, co oznacza, że jego zwolennicy są raczej celem samym w sobie niż środkiem do osiągnięcia celów. Koncentruje się on na zaspokajaniu potrzeb zwolenników, zapewnieniu ich rozwoju, budowaniu poczucia wspólnoty. Przywództwo służebne przypomina o tym, co stanowi sens działania

<sup>20</sup> A. Rola-Jarzębowska, *Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania...*, s. 57.

<sup>21</sup> P. Malinowski, *Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, [w:] W. Kiezuń, J. Wolejszo, S. Sirko (red.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. I, AON, Warszawa 2013, s. 361.

<sup>22</sup> M. Schneider, M. Somers, *Organizations as complex adaptive systems. Implications of complexity theory for leadership research*, "The leadership Quarterly" 2006, vol. 17(4), Newark NJ, s. 357.

organizacji publicznych, czyli służenie ludziom, którzy są z nią powiązani i na których organizacja ma wpływ. Właściwym kierunkiem jest również przywództwo odpowiedzialne, oparte także na koncepcji służenia innym. Pozytywem tego rozwiązania jest założenie przyjęcia celów interesów grupy społecznej za nadrzędne. Model ten zakłada, że przywództwo, które można określić mianem odpowiedzialnego, pochodzi od społeczeństwa. Przywódcy stoją na straży dóbr publicznych, czyli troszczą się o to, jak są one tworzone i dostarczane, poświęcają swój czas i zdolności, poszukując rozwiązań dla problemów społecznych.

Należy jednak zaznaczyć, że przywódcy organizacji publicznych działają pod presją ekonomiczną i społeczną, muszą zapewnić funkcjonowanie organizacji w warunkach zmian. Wydaje się, że tym, co cechuje skutecznych przywódców, jest umiejętność doboru stylu przywództwa do sytuacji. Policjanci obecnie są zarówno aktywnym elementem reform, jak również przedmiotem przemian ukierunkowanych na to, w jaki sposób świadczone są usługi publiczne, w jaki sposób tworzone jest poczucie bezpieczeństwa i zaufanie. Dla sukcesu organizacji niezbędne są wiedza i doświadczenie typowych menedżerów oraz skutecznych przywódców. We wnioskach z dostępnych badań empirycznych organizacji zarówno komercyjnych, jak i publicznych podkreśla się pozytywny związek między przywództwem a osiąganymi wynikami, dlatego też warto szkolić kierownictwo na każdym szczeblu organizacji w kierunku rozwoju właściwych zachowań przywódczych. Obecne trendy w tym zakresie podkreślają przede wszystkim umiejętności rozpoznania i zaspokojenia oczekiwań interesariuszy, a także przedsiębiorcze działanie, zorientowanie na innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów.

## Podsumowanie

Jak wynika z powyższych rozważań, kierowanie grupą ludzi nie jest i nie było nigdy zadaniem łatwym, zwłaszcza gdy dotyczy organizacji hierarchicznej, funkcjonującej w oparciu o konkretne zapisy ustaw i narzucone przepisy prawa. Tylko niewielu ludzi odnosi w tym zakresie sukces. Przewodzenie, będące w przeszłości jednokierunkowym procesem, stało się dwukierunkową relacją między liderem a pracownikami. Obecne czasy wymagają od kierownictwa przemiany i bycia prawdziwymi przywódcami, z wyróżniającymi się umiejętnościami interpersonalnymi, sprawdzonymi stylami kierowania w oparciu o posiadane i wyuczone kompetencje przywódcze. Szczególnie ważna dla przywódców w Policji jest umiejętność tworzenia strategii, jasna wizja przyszłości, pomoc w rozwijaniu potencjału innych, stale budujący się autorytet oraz etyczna postawa, ponieważ to one nadają kierunek rozwoju organizacji. Sukces Policji, traktowanej jako instytucja oparta na czynniku ludzkim, opiera się przede wszystkim na doborze kadry kierowniczej, która pełni wiodącą rolę w prawidłowym i kompleksowym zarządzaniu organizacją. Specyfika Policji jako organizacji zhierarchizowanej i występujące w niej style kierowania nie odnoszą się i nie wynikają tylko z pełnionej funkcji czy stanowiska służbowego wynikającego z hierarchii, ale są składnikiem kompetencji przywódczych opartych

na wiedzy, doświadczeniu, charyzmie dostosowanych do zmieniających się warunków i specyfiki organizacji. Uważam, że powyższy obszar wpisuje się we współczesne potrzeby rozwoju administracji publicznej. Każda instytucja, w tym także Policja, musi wypracować swoją reakcję na zmiany i wymagania społeczne, stawać się instytucją podatną na adaptację i podejmować właściwe decyzje w zakresie dalszego funkcjonowania. Aby sprostać rosnącym wymaganiom, należy wprowadzać nowe, często nowatorskie rozwiązania, korygować bieżące błędy na podstawie trafnych i wnikliwych analiz, co pozwoli osiągnąć efektywny model przywództwa i skuteczną sprawność zarządzania.

## Bibliografia

- Bielski M., *Organizacje: istota, procesy, struktury*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
- Konarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013.
- Letkiewicz A., *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menadżerskie w Policji*, WSPol. Szczytno, Szczytno 2013.
- Malinowski P., *Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej*, [w:] W. Kieźuń, J. Wołeszo, S. Sirko (red.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. I, AON, Warszawa 2013.
- Peter P., Northouse P., Northouse G., *Leadership. Theory and Practice*, Sege, London 2010.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Rajchel K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSPol. Szczytno, Szczytno 2001.
- Rola-Jarzębowska A., *Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012.
- Rostowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Schneider M., Somers M., *Organizations as complex adaptive systems. Implications of complexity theory for leadership research*, "The leadership Quarterly" 2006, vol. 17(4), Newark NJ,
- Schrode W., Voich. *Organization and management: Basic systems concepts*, Irwin Homewood, Illinois 1974.
- Ściborek Z., *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, AON, Warszawa 1999.
- Williams M., *Przywództwo w świecie biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Wolniak R., *Cechy przywódcze managerów a doskonalenie zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012.

**Źródła internetowe:** [www.prawo.wiedza.diaboli.pl/wspolczesne-koncepcje-przywodztwa-a-funkcje-kierownika-i-or](http://www.prawo.wiedza.diaboli.pl/wspolczesne-koncepcje-przywodztwa-a-funkcje-kierownika-i-or) [dostęp: 23.11.2015].

**Nota o Autorze:**

**mgr Grzegorz Wiatrak** – uczestnik seminarium doktorskiego na kierunku zarządzanie w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej. Ukończył Studia magisterskie w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej na kierunku zarządzanie (specjalizacja: zarządzanie i dowodzenie w sytuacjach kryzysowych) oraz studia licencjackie na Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi na kierunku pedagogika (specjalizacja: pedagogika resocjalizacyjna). Autor artykułów w kwartalnikach policyjnych związanych z funkcjonowaniem służb ruchu drogowego (Komisariat Autostradowy Policji w Gliwicach 2013, Alfa Romeo 159, przez monitoring do bezpieczeństwa 2012, Mobilna stacja diagnostyczna śląskiej drogówki, diagnoza bezpieczeństwo 2011). W 2015 roku uczestnik II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Doktorantów z cyklu Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacjami z referatem „Paradygmaty zarządzania w kształtowaniu organizacji przyszłości”.

**Autor's resume:**

**mgr Grzegorz Wiatrak** – participant of the seminar of the doctoral study at the Faculty of Management at the School Business in Dąbrowa Górnicza. He graduated from the school of Business in Dąbrowa Górnicza majoring in management (specialization: Management leadership in crisis situations) and his undergraduate degree from the University in Humanities and Economics in Łódź majoring in education (specialization: Pedagogy Resocialization). Author of articles in the quarterlies police – related road traffic services (Commissariat Motorway Police in Gliwice 2013, Alfa Romeo 159; by monitoring the safety 2012, Mobile diagnostic station silesian traffic police, security diagnosis 2011). In 2015 participant in the Second National Conference of PdD Students in a series of contemporary paradigms of managing organizations with a paper: Management paradigms in shaping the future of the organization.

**Kontakt/Contact:**

e-mail: grzegorz\_wiatrak@wp.pl