

Piotr Caliński

Centrum Badań nad Ryzykami Społecznymi i Gospodarczymi Collegium Civitas, Polska

Co z tą Policją?

Refleksje po konferencji naukowej **Transformacja Policji w Polsce po 1989 roku** zorganizowanej przez Centrum Badań nad Ryzykami Społecznymi i Gospodarczymi Collegium Civitas 23 maja 2018 roku

Niebawem polska Policja będzie obchodziła trzydziestolecie swojego powołania. Spośród zawodowo czynnych policjantów i polityków mało kto już dziś pamięta atmosferę tamtych lat, niepokoje, zagrożenia i wątpliwości związane z kompleksową transformacją ustrojową państwa w ówczesnych konfiguracjach politycznych. Wbrew obecnie prezentowanym poglądom niektórych polityków, za sukces klasy politycznej tamtego czasu uznają bezkrwawy przebieg ówczesnych zmian.

Trzeba jednak przypomnieć, że przełom lat 1989/1990 był czasem, gdy część kadry likwidowanych wówczas służb specjalnych starała się zdobyć decydujący wpływ na kierunki rozwoju Policji – można odnieść wrażenie, że konsekwencje tego w jakiejś mierze ponosimy do dzisiaj. Zjawisko to łatwo można było zauważyć już na etapie tworzenia NSSZ Policjantów, a nade wszystko po pierwszych i kolejnych, fundamentalnie ważnych dla instytucji, nominacjach dyrektorów Biur Komend Głównych Policji (KGP).

Był to czas, gdy podjęto istotną, aczkolwiek niemal już zupełnie zapomnianą decyzję o likwidacji struktur milicyjnych zwalczających przestępczość gospodarczą. Jest niezgłębioną tajemnicą, ile fortun bezproblemowo wyrosło jako konsekwencja tego rozstrzygnięcia. Dziś można jedynie domniemywać, jakie subtelne okoliczności wiązały afery FOZZ, Art B, InterAmsu, Elektromisu, ZUS i setek innych. Na te potężne grupy interesów zwracano już uwagę znacznie wcześniej, mówiąc o systemie wzajemnych

powiązań i szantaży. Obecnie, przy dużej determinacji i wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi analizy kryminalnej, można by zapewne relatywnie szybko i co ważniejsze – skutecznie – ukazać te powiązania i mechanizmy, ale tę sferę pozostawmy w tle.

Analizując po latach meandry przebiegu ewolucji Policji, można pokusić się o wskazanie kilku zauważalnych tendencji, które były uniwersalne i niezależnie od tego, jaka opcja sprawowała władzę. Kilka z nich uznaję za najbardziej istotne, mając świadomość, iż jest to jedynie wycinek większej skali:

- promowanie osób reprezentujących postawę BMW [wyjaśnienie dla młodszego pokolenia: **bi**erny, **mi**erny, ale **wi**erny], często zainteresowanych ponadto wyłącznie swoiście rozumianym interesem państwa – państwa Kwiatkowskich, Kowalskich, Kędzierskich... [przepraszam wszystkich uczciwych K. za ewentualne nadużycie];
- plasowanie na ważnych funkcjach osób, które w dłuższej perspektywie będą miały dług wdzięczności lub co do których dysponowano wiedzą o ich słabościach;
- doświadczenie pokazuje, że niemal **każdy** z kolejnych Komendantów Głównych Policji miał swojego opiekuna–doradcę, który subtelnie lub kategorycznie odwodził go od „nieprzemyślanych” pomysłów. Ciekawą prawidłowością jest bardzo szybkie izolowanie się szefa Policji od komendantów wojewódzkich i ograniczanie swoich kontaktów jedynie do wybranych dyrektorów Biur KGP;
- blokowanie przez lata zmian w systemie promocji kadrowej – bowiem mogły stanowić zagrożenia dla osób użytecznych dla grup interesów, a w konsekwencji utrudnianie zmian w szkoleniu zawodowymi oraz brak zwalczania w nim korupcji i nepotyzmu;
- promowanie tendencji do zamykania się Policji na zewnętrzne analizy naukowe oraz blokowanie wewnętrznych prób uzyskania obiektywnych narzędzi ocen;
- przeniesienie personalnego ośrodka decyzyjnego do MSWiA oraz tworzenie duplikatów części struktur KGP oraz sterowanie decyzjami Komendanta Głównego Policji poprzez doradców ministra;
- subtelne wspieranie wewnętrznej opozycji wobec kierownictwa Policji – tendencja taka pojawia się każdorazowo mniej więcej rok przed wyborami parlamentarnymi i pozwalała na pozyskiwanie do współpracy osób mających nadzieję na późniejszy awans służbowy;

- postrzeganie wewnętrznych problemów i konfliktów w KGP jako tożsamy z problemami całej formacji; stąd tendencja do budowania strategii „obleżonej twierdzy” i fortyfikowanie się wobec jednostek liniowych. Efektem tego zjawiska jest również niepokój KGP przed przekazywaniem kompetencji na poziom komend wojewódzkich i szkół policji, zagraża to bowiem władztwu i niweluje uzasadnienie dla ogromnej struktury KGP;
- aby ułatwić sterowanie Policją, kultywowano m.in. następujące braki czy niedostatki:
 - ✓ tradycji zarządzania charakterystycznej dla organizacji działającej w warunkach demokratycznych – w tym zwalczanie jakichkolwiek form samodzielnego myślenia o formacji – stąd pojawienie się nieformalnych platform wymiany poglądów,
 - ✓ tradycji pracy zespołowej, bardzo często odprawy służbowe nie sprzyjają kreatywnej pracy, a ponadto nie budują autorytetu przełożonych;
 - ✓ poczucia tożsamości poszczególnych szczebli w hierarchii organizacyjnej, co prowadzi często do powielania pracy;
 - ✓ poczucia misji wspólnej dla całej organizacji, co skutkuje myśleniem sektorowym oraz jednostkowym; misja zapisana werbalnie w jednostce Policji nie oznacza jej powszechnej znajomości i identyfikowania się z nią;
 - ✓ ofert pomocy i wsparcia świadczonego przez jednostki wyższego szczebla jednostkom szczebla niższego – przesyłanym poleceniom i instrukcjom bardzo rzadko towarzyszy oferta konkretnej pomocy zgodnej z tożsamością jednostki.

Ta bardzo powyższa fragmentaryczna i znacznie uproszczona refleksja historyczna skłania do zastanowienia się nad najważniejszymi zadaniami dla podmiotów, które biorą na siebie ciężar dokonania niezbędnych zmian w Policji.

Zaliczam do nich m.in.:

- wypracowanie długofalowej strategii zapewnienia bezpieczeństwa wewnętrznego państwa i ochrony jego interesów (m.in. gospodarczych) oraz skupienie wokół tej idei ponadpartyjnego porozumienia;
- wplecenie zadań Policji w systemowo przygotowaną politykę karną; być może zadanie to wymaga przygotowania nowoczesnie zredagowanego aktu prawnego rangi Ustawy o Policji, skorelowanego z przeglądem innych uregulowań prawnych

wyznaczających zadania dla Policji; warto przy tym zauważyć, że przez ostatnie lata skala jej obowiązków radykalnie się zwiększała;

- osobowość i „pozytywistyczną” determinację Komendanta Głównego Policji, a także jego podatność na stopniowe otaczanie go przez doradców-podpowiadaczy;
- zbudowanie wewnętrznie lojalnej ekipy kierującej Policją;
- dokonanie rzetelnej analizy zadań urzędu Komendanta Głównego i niezbędne zmiany w strukturze, dokonane w oderwaniu od nepotyzmu wewnątrz instytucji;
- przemyślaną strategię odbudowy zaufania do przełożonych służbowych, konieczne po licznych casusach, a nade wszystko tragedii policjantów w Magdalence i procesie ich dowódców;
- wdrożenie bezkompromisowego programu walki z patologiami wewnątrz Policji; bez tego elementu żadne głębokie przemiany nie nastąpią – nikt nie zaufa policjantowi, którego podejrzewa o korupcję, nadużywanie przemocy fizycznej, sprzedawanie informacji itp. Konieczny jest w Policji program „zero tolerancji dla patologii”;
- poprawienie komunikacji wewnątrz Policji, która jest na dramatycznie niskim poziomie – pozwoli ona ograniczyć skalę rozplotkowania instytucji, często żyjącej przeróżnymi spekulacjami fundowanymi przez „rozgrywających”;
- uregulowanie siatki płac w Policji oraz proporcji etatowych – przed laty w Hadze odbyła się manifestacja 10 000 policjantów, którzy wobec znacznego wzrostu niebezpieczeństwa, zgłosili publicznie postulat podwyżki uposażeń adekwatnych do zagrożeń w służbie, a nade wszystko świadczących o należnym szacunku państwa dla Policji. Manifestacja służb mundurowych, która odbyła się 2 października 2017 roku w Warszawie przebiegała pod podobnymi hasłami, jednak zadajmy sobie pytania, czy w dobie polskiej „demokracji negocjacyjnej” [czytaj: stylisko od kilofa górniczego jako argument] uda się kiedyś uzyskać konsensus polityczny stwarzający warunki do zmian?

Zagrożenie przestępczością pospolitą i zorganizowaną oraz terroryzmem zawsze będzie budziło strach i obawy, a tym samym będzie wymagało jeszcze sprawniejszej i skuteczniejszej Policji, nowoczesnie i efektywnie zarządzanej. Równie istotne jest adekwatne przygotowanie się tej formacji do wszelkich form i przejawów przestępczości gospodarczej, co jest wyzwaniem **znacznie trudniejszym**, wymaga bowiem ogromnej wiedzy **praktycznej** oraz rozumienia mechanizmów życia gospodarczego i biznesu.

A zatem obok systematycznego unowocześniania wyposażenia technicznego, poszukiwania najskuteczniejszych operacyjnych oraz procesowych technik zwalczania przestępczości, a także poszerzania kręgu policyjnych partnerów w zapobieganiu patologiom społecznym, za najistotniejsze uważam kreowanie i kształcenie przywódców-liderów.

Jak bardzo to zagadnienie jest trudne, pokazują dotychczasowe doświadczenia Policji. Wprawdzie dokonano ogromnego postępu w skuteczności zapobiegania i zwalczania przestępczości, natomiast nie dopracowano nawet śladowej polityki kadrowej. Warto także zauważyć, że próby wdrożenia nowoczesnych metod oceny, doboru i promocji policyjnych menadżerów zostały po raz kolejny skierowane na stare tory.

Rekapitulując te uwagi pragnę wyrazić pogląd, że dla dokonania głębokich zmian w Policji niezbędnymi wydają się nade wszystko:

- odważne przywództwo,
- transparentność działania instytucji i polityki kadrowej,
- ciągłe usprawnianie kadr, metod pracy i struktur,
- szkolenie i doskonalenie zawodowe, nadszające za rozwojem zjawisk społecznych.

Pomijając rzecz jasna taki drobiazg, jak maksymalne odsunięcie Policji od polityków wszystkich szczebli [mrzonka?!], a także odpowiedni budżet Policji, zaspakajający potrzeby jej rozwoju.

W związku z powyższymi spostrzeżeniami, trudno odmówić możliwości sformułowania kilku refleksji na temat roli i wagi szkolenia oraz przywództwa w Policji. Skoncentruję się jedynie na wybranych aspektach kadrowo-organizacyjnych, które wydają się nieść nadzieję, będąc jednocześnie relatywnie najmniej kosztowne dla budżetu państwa.

Patrząc na postęp cywilizacji łatwo dojść do przekonania, że możemy coraz skuteczniej wykorzystywać technikę, komputery i technologię, aby zarządzać czasem, procesami i dokumentami. Ale nie możemy oczekiwać, że te narzędzia wyręczą nas z **przywództwa i zarządzania**, bowiem do nich potrzeba wyobraźni, a jest to jedynie ludzka właściwość. Warto także przypomnieć, że rzeczami i procesami można **zarządzać**, ale ludziom da się wyłącznie **przewodzić**. Według kryteriów nowoczesnego zarządzania, przywódcy są **sługami**, a nie **panami** swojej organizacji, i nie szukają pieniędzy, zaszczytów, tytułów, ale nade wszystko **biorą na siebie odpowiedzialność** – co może brzmieć romantycznie, ale nie podlega negacji. Warto tu zauważyć, że amerykańska Policja

opisuje swoją misję na radiowozach – „służyć i chronić” (ang. *to serve & to protect*), w wersji codziennej praktyki służbowej – „służyć, chronić i mieć wszystkich na oku”.

Jeżeli objąć retrospekcją minione lata, każdy policjant mógł ocenić, ilu jego szefów spełniało te kryteria, a każdy, kto obserwował z bliska kolejnych członków kierownictwa KGP, może o taką refleksję pokusić się tym bardziej. Na całe szczęście wiele, bardzo wiele zmieniło się w tym okresie. Doświadczenia te, w pewnej mierze niestety negatywne, umożliwiają mi wskazanie cech, które powinien posiadać przywódca. Zaliczam do nich nade wszystko umiejętność łączenia refleksyjnego i otwartego myślenia (opartego o analizę) z praktycznym, skutecznym działaniem.

Patrząc na zadania stojące przed naszym społeczeństwem i gospodarką, uwzględniając napięcia wewnętrzne i geopolityczne w naszym regionie, prawdopodobnie największym wyzwaniem stojącym przed szefami polskiej Policji w XXI wieku będzie zbudowanie takiej organizacji, która potrafi skutecznie rozpoznawać, akceptować i wykorzystywać bardzo szybko zachodzące globalne zmiany kulturowe, gospodarcze, technologiczne oraz informatyczne. Stale zmieniające się oczekiwania społeczne, skala wartości pracowników, możliwości organizacyjne i techniczne, wreszcie tzw. filozofia pracy policji i normy etyczne, to jedynie kilka przykładów sfer, które wymagają zrozumienia i konstruktywnego wykorzystania ze strony dzisiejszych i przyszłych liderów. Umiejętność przewodzenia innym, niezbędna osobom na kierowniczych stanowiskach w Policji, stanowi zasadniczo ważny atrybut, powoduje jednak w przyszłości stałą potrzebę podnoszenia kompetencji i pełniejszego wykorzystania posiadanego potencjału.

Najistotniejszymi elementami strategii polityki kadrowej wydają się:

- **transparentny dobór** kandydatów do rezerwy kadrowej, co jest zapewne najtrudniejszym wyzwaniem,
- konieczność utrzymania stałej, dużej liczby kandydatów posiadających określone osobiste atrybuty, odpowiednie wykształcenie i przeszkolenie zawodowe,
- konkurencja o najwyższe stanowiska kierownicze (która zapewne znacznie wzrosnie w grupie dobrze wykształconych profesjonalistów),
- zwiększenie liczby programów edukacyjnych i szkoleń przygotowujących do pracy na kierowniczych stanowiskach, co umożliwi powstanie wskazanej wyżej grupy kandydatów,

- większe angażowanie obecnych szefów Policji w opracowywanie programu nauki dla przyszłych dowódców, zwłaszcza w współpracę z czołowymi krajowymi i zagranicznymi instytucjami szkolenia menadżerów,
- podnoszenie i stale akcentowanie wagi etycznych wartości i zachowań, co jest niezbędne dla właściwego przygotowania i funkcjonowania liderów,
- uwzględnienie faktu, iż społeczeństwo, władze państwowe, a zwłaszcza inni pracownicy coraz częściej oczekują od szefa umiejętności określania jasnej i precyzyjnie wizji i misji działania oraz definiowania wspólnych wartości,
- zmiana w kierunku zarządzania uczestniczącego – szefowie współczesnych organizacji (w tym jednostek Policji) muszą współdziałać z pracownikami na różnych szczeblach hierarchii oraz z innymi zainteresowanymi, zwłaszcza ze względu na konieczność skutecznego wdrażania zmian,
- zwrócenia uwagi na to, iż rozliczne, złożone problemy oraz zmiany w otoczeniu wymagają od liderów Policji XXI wieku wyjątkowej pasji – powinni oni patrzeć na wyznaczone im obowiązki jak na powołanie, wymagające pełnego zaangażowania, a nie jedynie jak na pracę do wykonania.

Odchodząc od tradycyjnego rozumienia roli kierownika i ambicji wiązanych z zajmowanym stanowiskiem, za wielce istotną uznaję potrzebę wykorzystania potencjału, znaczenia i wkładu „szefa czasów przemian” – osoby, która zajmuje kierownicze stanowisko, by poprowadzić organizację w czasie bolesnej i radykalnej transformacji.

Sądzę, że dobrym rozwiązaniem mógłby być 2-3 letni program naprawy Policji, skorelowany ze strategią władz naszego państwa w zakresie głębokich zmian w administracji publicznej. Z pewnością szczególnego nacisku wymagałoby uzdrawianie tych struktur z powszechnego jeszcze zjawiska korupcji i nepotyzmu.

Dużym wyzwaniem dla ministra spraw wewnętrznych i administracji byłoby zapewne przyjęcie roli „parasolowej”, wspierającej niezbędne działania, mające na celu zwiększenie i utrzymanie skuteczności dzisiejszych szefów Policji oraz przygotowanie nowego pokolenia do objęcia kierowniczych stanowisk.

Wydaje się, że wspieranie obecnych i przyszłych szefów Policji powinno polegać m.in. na:

- opracowaniu modelowego programu szkoleniowego dla nowych kierowników,
- zwiększeniu oferty szkoleń z zakresu programu kształcenia etycznego liderów,

- lobbowaniu za wprowadzeniem programów rozwoju umiejętności zawodowych dla osób na wiodących kierowniczych stanowiskach w kraju,
- lobbowaniu na rzecz finansowanych przez Państwo programów szkoleniowych służących rozwojowi kadry kierowniczej administracji publicznej, w tym Policji,
- opracowywaniu i szerszym niż dotychczas rozpowszechnianiu artykułów i publikacji dotyczących roli lidera,
- stworzeniu sieci wykładowców,
- budowie banku danych osób cechujących się zdolnościami przewodzenia grupie, służącemu kreowaniu polityki kadrowej,
- zwiększeniu liczby wspólnych warsztatów dla wojewodów, prezydentów miast, starostów i kierownictwa Policji,
- przeprowadzaniu corocznych rzetelnych badań opinii wewnętrznych i oceny poziomu satysfakcji zawodowej oraz konferencji dotyczących przywództwa,
- zapewnieniu szerokiego wsparcia politycznego dla „szefów w czasach przemian” i „szefów w czasach kryzysu”.

Opracowanie programu „Każdy funkcjonariusz jest liderem” powinno stać się najwyższym priorytetem. Najistotniejszym przesłaniem i deklaracją będącą mottem Komendanta Głównego Policji powinno stać się stwierdzenie, iż za jakość działania liderów XXI wieku ponosi odpowiedzialność każda z osób pełniących dziś funkcję kierowniczą w szeregach policji. Cel tego wydaje się jasny – chodzi o przekazanie osobom aspirującym do kierowniczych stanowisk oraz dzisiejszej kadrze kierowniczej pewnej podstawowej wiedzy, narzędzi, punktów odniesienia, które mogą zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu w tak ważnej pracy, jaką jest służba w Policji.

Kiedy wsluchamy się w oczekiwania społeczne dotyczące skutecznej Policji, to wydaje się, że dzisiejsi szefowie Policji muszą posiadać niezwykle szeroki wachlarz umiejętności – lider; osoba podejmująca decyzje; powiernik; polityk; osoba mająca posłuch u podwładnych; terapeuta; mentor; administrator; nadzorca; rzecznik; lider społeczny; nauczyciel; osoba przeprowadzająca zmiany; pomocnik; partner; negocjator; idol/wzór; zarządca; student; wizjoner; manager; wychowawca liderów...

Proponuję określić najbardziej istotniejsze zadania szefa, wyznaczające zarys modelu współczesnego policjanta-przywódcy:

- obowiązki w stosunku do społeczeństwa, w tym:
 - komunikacja,

- współpraca,
- budowanie partnerstwa,
- rozumienie potrzeb i ich zaspokajanie, wolność od obaw i lęków społecznych,
- uczciwość i budowanie zaufania,
- walka z przestępczością i jej zmniejszanie, rozwiązywanie problemów środowiskowych,
- edukacja w dziedzinie bezpieczeństwa i prewencji.
- obowiązki w stosunku do kierownictwa formacji:
 - uczciwość,
 - zaufanie,
 - prawdomówność,
 - szczerość,
 - zaangażowanie,
 - dostarczanie informacji dotyczących potrzeb i problemów podległej jednostki,
 - gwarantowanie równej ochrony i pomocy wszystkim obywatelom,
 - dbanie o dobrą komunikację i dostępność,
 - szczerość w komunikacji,
 - nieobiecywanie rzeczy niemożliwych,
 - świadomość zależności politycznych,
 - pomoc w zaspokajaniu potrzeb, prośb i celów mieszkańców miasta oraz wybór potrzeb priorytetowych.
- obowiązki w stosunku do podwładnych:
 - wskazanie wizji, dokładnej misji, celów i zamierzeń
 - tworzenie przyszłych pokoleń liderów w szeregach Policji, co ma ogromne znaczenie, bowiem szef z własnymi kompleksami nie ma skłonności do promowania ludzi zdolnych, a raczej widzi w nich zagrożenia dla własnej przyszłości. Kreowanie następców powinno odbywać się m.in. poprzez:
 - stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego,
 - rozwijanie talentów i zdolności pracowników wszystkich szczebli,
 - tworzenie koncepcji kariery zawodowej,
 - pokazywanie jak działa dobry lider,
 - przestrzeganie zasad nawet przy mocnym sprzeciwie,

- bycie przykładem,
 - dbanie o wzajemny szacunek i przestrzeganie zasad moralnych,
 - dawanie wskazówek dotyczących zasad i wartości,
 - sprawiedliwe traktowanie wszystkich członków personelu,
 - przekazywanie właściwych narzędzi do pracy policji, włączając najnowsze rozwiązania, techniczne, tworzenie odpowiednich warunków w środowisku pracy.
- obowiązki w stosunku do wszystkich osób wykonujących zawód policjanta – podnoszenie rangi policji poprzez:
 - kształcenie jeszcze skuteczniejszych liderów,
 - promowanie strategii: „każdy funkcjonariusz jest liderem”,
 - wychowywanie nowych liderów,
 - podnoszenie standardów zawodowych,
 - pomoc w gromadzeniu wiedzy na temat pracy policji i funkcji liderów.

Warto pamiętać, że siły oddziałujące na społeczeństwo, wewnątrz Policji, władz lokalnych – podobnie jak trendy globalne – w istotny sposób zmieniają oczekiwania i wymagania stawiane Policji. Znaczna część tych czynników wiąże się także nieodłącznie z pracą kadry kierowniczej.

Rola szefa zmienia się gwałtownie lub też powinna tak się zmieniać. Z „rozważnego zarządcy” ma się on przeistoczyć w „wizjonera”. Społeczeństwo, władze państwowe, a zwłaszcza pracownicy oczekują od szefa jasnego i precyzyjnego nakreślenia wizji i misji działania oraz budowania systemu wspólnych wartości. Coraz częściej od przełożonych oczekuje się systematyzowania pewnych koncepcji – definiowania roli i miejsca Policji w społeczeństwie i wspólnotach mieszkańców. „Szufladkowanie” w myśleniu i reagowaniu jest rzeczą dużo mniej przydatną. Szefowie muszą zdawać sobie sprawę i uwzględniać w swym działaniu znaczenie i konsekwencje podejmowanych decyzji – ich znaczenie dla społeczeństwa, pracowników Policji i jej wizerunku.

Od na przyszłych stanowiskach dowódczych powinno się oczekiwać, aby byli oni liderami społecznymi i katalizatorami działań, które dzisiaj zdają się być poza zakresem ich obowiązków lub mają znaczenie jedynie marginalne. Jednym z przykładów takich zupełnie nowych wyzwań mogą być interwencje dotyczące małych dzieci, będących ofiarami przemocy, która w wielu środowiskach jest tajemnicą poliszynelem, a której skuteczność zwalczania jest bardzo ograniczona.

Zmiana w kierunku zarządzania uczestniczącego wydaje się nieodwracalna. W coraz mniejszym stopniu decyzja o takiej zmianie leży w gestii samego szefa. We współczesnych organizacjach kadra kierownicza coraz rzadziej może funkcjonować wyłącznie w oparciu o hierarchiczne struktury. Musi blisko współpracować z innymi osobami na wielu poziomach struktury organizacyjnej. Jednak rzeczywiste dzielenie się władzą i rezygnacja z mitu o nieomyślności i wszechwiedzy szefa może być bolesna. Mimo wszystko skuteczny przełożony potraktuje tę zmianę wyłącznie jako emocjonalną i operacyjną transformację. Bezpośrednie rządzenie i kontrola, rozumiane tradycyjnie, stają się coraz mniej produktywnym stylem zarządzania – większego znaczenia nabiera dobranie kręgu kompetentnych współpracowników i przekazanie im części „imperium”.

Współpraca ze społecznością lokalną zmusza kadry kierownicze do poszerzania wiedzy, rozwijania umiejętności zarządzania zmianą i – rzecz w niektórych przypadkach najistotniejsza – wyzbywania się swoich fundamentalnych (w przeszłości) przekonań i wartości. Ewolucja związana ze społecznym zaangażowaniem Policji nie została jeszcze ukończona, a właściwie dopiero na dobre się rozpocznie wtedy, gdy ugruntują się zręby społeczeństwa obywatelskiego. Jest rzeczą oczywistą, że wraz z jej dalszym rozwojem zmieniać się także będzie rola policyjnego lidera.

Większy dostęp przedstawicieli społeczeństwa i mediów do szefów policji oraz zmiany w strukturze i kulturze organizacyjnej prowadzą do większej otwartości. Policja oddzielona murem od reszty społeczeństwa powinna odchodzić w przeszłość. Coraz większy publiczny dostęp do informacji, rosnąca wiedza na temat Policji, w powiązaniu z zaproszeniami do współpracy obu stron, przyczyniają się do upowszechniania postawy otwartości. Obywatele będą niebawem chcieli bardziej niż kiedykolwiek w przeszłości współpracować z Policją, również z jej kierownictwem, oczekując reakcji na zgłaszane propozycje. Równocześnie wszyscy są coraz bardziej krytyczni w swoich opiniach i chętniej mówią o niechęci do współpracy leżącej po stronie Policji. Rosnące oczekiwania społeczne będą wymagały od szefa przyjęcia roli kreatora takiej współpracy w stopniu dotąd nieznanym.

Intensywniejsza współpraca ze społeczeństwem, w dużej mierze inspirowana poprzez programy policyjne, będzie wymagała od kierownictwa rozwijania rozlicznych umiejętności interpersonalnych i umiejętności współpracy z grupą oraz dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans zwiększenia zaangażowania społecznego na

praktykę organizacyjną i kulturę Policji. W czasach, gdy przestępcy coraz sprawniej przenoszą się z miejsca na miejsce, a przestępstwa wykraczają poza obszar jednego województwa czy kraju, szefowie policji muszą coraz sprawniej współdziałać ze wszystkimi organami porządku publicznego, w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i – bez wątpienia – w dużym stopniu również międzynarodowej.

Przywódcy polityczni i szefowie rządów coraz częściej stosują strategię pracy zespołowej. Będą zapewne jeszcze ściślej współpracowali przy wyznaczaniu kierunków działania w danym regionie oraz lepiej koordynowali działania przy rozwiązywaniu problemów. Niestety wiele osób na kierowniczych stanowiskach w Policji ma małe doświadczenie w zarządzaniu pracą zespołową. Aby realizować planowane zamierzenia, szef musi bardzo przekonująco mówić o najistotniejszych sprawach, potrzebach i koncepcjach, zdobywając w ten sposób poparcie współpracowników. Obecnie musi umieć funkcjonować jako członek zespołu w szerokim spektrum zagadnień. Ograniczanie się wyłącznie do zarządzania dyrektywnego jest z góry skazane na niepowodzenie, a ponadto nie budzi szacunku i zaufania.

Starzenie się społeczeństwa w kontekście przestępczości, przemocy, służby, liczby wolontariuszy i rekrutacji nowych pracowników, wymaga szczególnej uwagi ze strony dzisiejszych szefów policji. Osoby starsze oczekują od Policji zrozumienia ich sytuacji i wyczulenia na ich potrzeby.

Należy także pamiętać, że proporcjonalnie do postępu ekonomicznego i bogacenia się polskiego społeczeństwa, nastąpi napływ nowych grup etnicznych i wzrost populacji mniejszościowych już zamieszkujących nasz kraj. Zjawiska te będą wymagały od kierownictwa Policji ogromnej świadomości różnic kulturowych oraz umiejętności dopasowywania działań do potrzeb coraz bardziej zróżnicowanego etnicznie otoczenia. Trzeba też pilnować, by przedstawiciele różnych grup etnicznych byli reprezentowani w szeregach policji, co powinno zapewnić lepsze porozumienie w relacjach obywatel–policjant. Zmiany demograficzne pociągną za sobą nowe wyzwania w obszarach podmiejskich, okręgach przemysłowych i w skali całego kraju. Stosunkowo spokojne dziś tereny wiejskie mogą już za lat kilka stać się fragmentem wielkomiejskiego życia.

Obecni i przyszli szefowie muszą zdawać sobie sprawę z tego, jak nowe technologie wpływają na pracę Policji. Jeszcze niedawno wystarczyło zatrudnić specjalistę ds. IT. Osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji dziś i w przyszłości będą musiały sprawniej korzystać z informacji i analizy danych.

Generalnie, skład osobowy Policji ulega ogromnym zmianom, a najwyraźniej widoczne są różnice w wykształceniu. Osoby lepiej wykształcone stawiają sobie wyższe oczekiwania, więcej też wymagają od przełożonych, co widać w ich myśleniu i postępowaniu. Szefowie muszą być dziś przygotowani na pytania o kierunki działania, powody podejmowanych decyzji i częste ich kwestionowanie.

Także zróżnicowanie płciowe pracowników policji stanowi nowy, trudny problem dla kierownictwa, bowiem wewnętrzne normy kulturowe, awanse i rozdział zadań nie pozostaną wolne od płci funkcjonariuszy.

Stale śledzenie zmian w kulturze organizacyjnej jest więc dziś rzeczą niezbędną. Trudno przy tym nie wspomnieć o obecnych ogromnych problemach w naborze do Policji – to zjawisko ma oczywiście wiele przyczyn, ale kwestia ta wymagała by pogłębionych badań, aby nie ograniczać się wyłącznie do jednego oczywistego aspektu.

Doświadczenia zdobyte we współpracy ze społecznościami lokalnymi ukazują dobitnie znaczenie organizacji pracy w kontekście efektywnego zarządzania zmianą. Współcześni szefowie muszą przyjąć nową perspektywę i stosunek do organizacji pracy. Strategie motywowania i kierowania personelem powinny promować nowoczesne i bardziej konstruktywne rozwiązania – partnerstwo w zarządzaniu.

Osoby na kierowniczych stanowiskach muszą rozwiązywać problemy, które pojawiają się rzadko, bądź powstają po raz pierwszy. Międzynarodowy terroryzm, przestępstwa komputerowe czy problem przemocy fizycznej lub wykorzystywania seksualnego dzieci stanowią dużo większe wyzwanie niż tradycyjne dotyczące np. dopalaczy czy nowych narkotyki lub zmieniających się form przestępczości grup zorganizowanych. Aby poradzić sobie z nimi, osoby na kierowniczych stanowiskach muszą nauczyć się bardzo szybko zdobywać i przyswajać informacje i być w stanie działać w obszarach im nieznanych oraz we współpracy z ekspertami w nowych dziedzinach.

Działania takie wymagają nowych sposobów edukacji, szkoleń i ćwiczeń rozwijających umiejętności zawodowe, a nade wszystko znacznie wyższego progu wyobraźni szefów. Uważam, że znacznie większy nacisk należy położyć na predykcyjne wnioski płynące z analiz kryminologicznych, Policja nie może zarządzać ryzykami wyłącznie reaktywnie.

Coraz większa złożoność pracy policji, wynikająca w głównej mierze z liczby i tempa zmian, może prowadzić do coraz częstszych i nieuchronnych konfliktów interesów i sprzecznych żądań, wysuwanych przez społeczeństwo, pracowników oraz zwierzchników politycznych. Wyważanie i rozwiązywanie konfliktów wymaga coraz więcej uwagi

osób piastujących kierownicze funkcje oraz stosowania nowych umiejętności interpersonalnych, politycznych i intelektualnych, mocno zdystansowanych od politycznego serwilizmu. Sytuacja ta wymaga poświęcenia szczególnej uwagi nowym celom i priorytetom, przy czym interesy osób pokrzywdzonych z pewnością powinny mieć zawsze nadrzędne znaczenie.

Różne osoby, a najczęściej sami pracownicy, coraz częściej będą szukały dowodów na to, że ich przełożony dysponuje wystarczającą wiedzą, by nowe pomysły (jeżeli je posiada) wcielać w życie. Ocena postępów i osiągnięć szefa powinna zatem opierać się o wymierne dokonania – sukces w ograniczaniu przestępczości, kontaktach ze społeczeństwem i skutecznym doskonaleniu organizacji, lepiej spełniającej nadzieje i realizującej swoje zadania. Coraz rzadziej pozycja zawodowa i autorytet osoby sprawującej władzę nie podlegają próbom ich zakwestionowania.

W wielu jednostkach Policji policjanci zauważają rozpaczliwe zastępowanie zarządzania odprawami służbowymi oraz naradami. Tylko – co z nich wynika i co dzięki nim osiągamy? Na ile posuwają pracę do przodu, a na ile wyłącznie zaspokajają kompleksy przełożonych, udawadniających w ten sposób swoją pozycję w firmie? Jakże ciekawe mogą być badania, w których podwładni odpowiedzieliby na jedno tylko pytanie – „co zyskałeś dzięki odprawie, w czym była Ci pomocna, co istotnego podczas niej przekazał Ci przełożony?” Taka analiza pokazałaby, ilu mamy prawdziwych szefów, a ilu przypadkowo lub kumotersko wykreowanych kierowników, których aktywność i wyobrażenia ogranicza się do kontroli obecności lub czystości w toaletach, subtelnie pomijając milczeniem umiłowanie do wycinanek...

Rozumienie pełnego społeczno-politycznego kontekstu pracy Policji oraz systemowe rozwiązania i decyzje stają się normą. Decyzje podejmowane bez uwzględnienia zewnętrznych uwarunkowań nie będą dłużej akceptowane. Aby skutecznie pełnić rolę przywódcy, szefowie będą musieli opanować umiejętność podejmowania decyzji w oparciu o zebrane dane oraz otaczać się osobami o podobnie wysokich kwalifikacjach. W tym kontekście natychmiastowy dostęp do informacji na temat trendów, problemów, obiecujących programów, skutecznych interwencji i wielu innych zagadnień staje się koniecznością. Działania sieciowe oraz wymiana informacji z innymi osobami na kierowniczych stanowiskach będzie nowym i pozytywnym zjawiskiem oraz stanie się bazą strategii budowania na przyszłość wspólnego standardu zarządzania polityką bezpieczeństwa wewnętrznego, oczywiście przy założeniu, że będą to działania standardowe, a nie akcyjne.

Wybór na stanowisko i pełnienie określonej funkcji wiąże się często z oczywistymi oczekiwaniami tych, którzy o tym wyborze decydowali – *nihil novi sub sole*. Z zasady jednak szef nie może działać profesjonalnie, jeśli ma poczucie, że zawdzięcza swoje stanowisko politykom. Po nominacji szefowie muszą funkcjonować zgodnie z zasadami zawodu, przestrzegać prawa i realizować polecenia przełożonych. Cele polityczne powinni brać pod uwagę tylko wtedy, gdy oczekiwane wyniki działań odpowiadają zasadom profesjonalizmu i pożądanej praktyki policyjnej. Przełożeni szefów muszą zdawać sobie sprawę z potencjalnych konfliktów interesów i unikać sytuacji, w których szefowie policji mogą czuć się zmuszeni do szukania kompromisu lub robienia czegoś, co może być wzięte za brak lojalności. Szefowie muszą odpowiednio wcześniej zająć się takimi problemami i od pierwszych dni na nowym stanowisku wypracowywać pewne podstawowe zasady, które będą satysfakcjonujące dla obu stron. Oczywiście mam pełną świadomość tego, że są to założenia głęboko idealistyczne, z pogranicza *political fiction*, ale rozważania te w znacznej mierze dotyczą optymalnego modelu

Liderzy Policji wszystkich szczebli muszą odpowiadać na pytania stawiane przez różne oficjalne ciała – komisje sejmowe, ministrów, wojewodów, prezydentów miast, radnych itp. Mają oni jednak tylko jednego bezpośredniego przełożonego i wymagania ze strony tej właśnie osoby dotyczące sposobu realizacji zadań służbowych, troski o bezpieczeństwo lokalne, kontroli i sprawozdawczości są najważniejsze. Osoby na kierowniczych stanowiskach w Policji powinny dopilnować, by ich bezpośredni przełożeni wiedzieli o wszelkich naciskach, często *contra legem*, ze strony różnych władz oraz, gdy powstaje taka potrzeba, prosić przełożonych o wskazówki i ewentualną ochronę.

Osoby piastujące wysokie stanowiska polityczne lub administracyjne często starają się angażować w decyzje dotyczące personelu podległego szefowi jednostki policyjnej, np. zabiegają o awans określonej osoby. W takich sytuacjach najbezpieczniejszym rozwiązaniem jest ściśle trzymanie się procedur oraz przepisów wewnętrznych i administracyjnych, a także stosowanie strategii wyłącznie profesjonalnej oceny umiejętności kandydatów – reguła ta wymaga jednak wdrożenia uregulowań, które zminimalizują możliwość poddawania się zewnętrznym wpływom przy podejmowaniu decyzji kadrowych.

Całe społeczeństwo i każda wspólnota mieszkańców ma takie samo prawo do skutecznej opieki ze strony Policji. Posiadane środki bardzo rzadko pozwalają na zaspokojenie wszystkich potrzeb w tym samym czasie, a zatem decyzje o wykorzystaniu zasobów

policyjnych powinny wynikać z analizy problemów, społecznej świadomości zasad rozdziału zasobów oraz społecznego zrozumienia faktu, że potrzeby dotyczące wykorzystania zasobów Policji są przedmiotem jej okresowych analiz i nie są podyktowane nepotyzmem politycznym (np. tym, że na danym osiedlu mieszka poseł czy minister)

Zmiany polityczne stanowią naturalne zagrożenie dla stabilności zawodowej szefów Policji. Nowi przełożeni mają prawo oceniać skuteczność urzędujących do tej pory szefów Policji i zastępować ich innymi, jeśli uznają to za stosowne i wynika to z przekonania, że zmiana ta pozwoli osiągnąć lepsze efekty – jeśli to **przekonanie** jest jedynym kryterium.

Natura i konsekwencje działania sił, które regulują zasady lub mają wpływ na funkcjonowanie przywódców w szeregach Policji jedynie częściowo są powszechnie rozumiane. Wydaje się, że ostateczne porozumienie w tej sprawie powinno być jednym z priorytetów w dziedzinie badań nad przywództwem. Niestety tzw. praktycy zarządzania Policją nie mogą sobie pozwolić na luksus czekania na wyniki badań akademickich, każdego dnia bowiem muszą radzić sobie z codziennymi zadaniami. Tę przyczynę upatruję jako główny powód osiągnięcia znacznych sukcesów w pracy policyjnej w ciągu minionych lat, ale równocześnie za jej główny mankament poczytuję brak wypracowania spójnej, konsekwentnie realizowanej strategii kreowania przywódców i budowania im ścieżki rozwoju zawodowego.

Z tej końcowej refleksji wynikają **nadzieje** na wykorzystanie sprawdzonych na świecie regul. Wynikają z niej jednak również **obawy**, że codzienna gonitwa za wykrywalnością i statystyką oraz chęcią zaspokojenia nadziei kręgów politycznych, a także tendencja do myślenia o przyszłych wyborach, a nie o następnych pokoleniach, doprowadzi po raz kolejny do odsunięcia tych zagadnień *ad Kalendas Graecas* jako mniej istotnych.