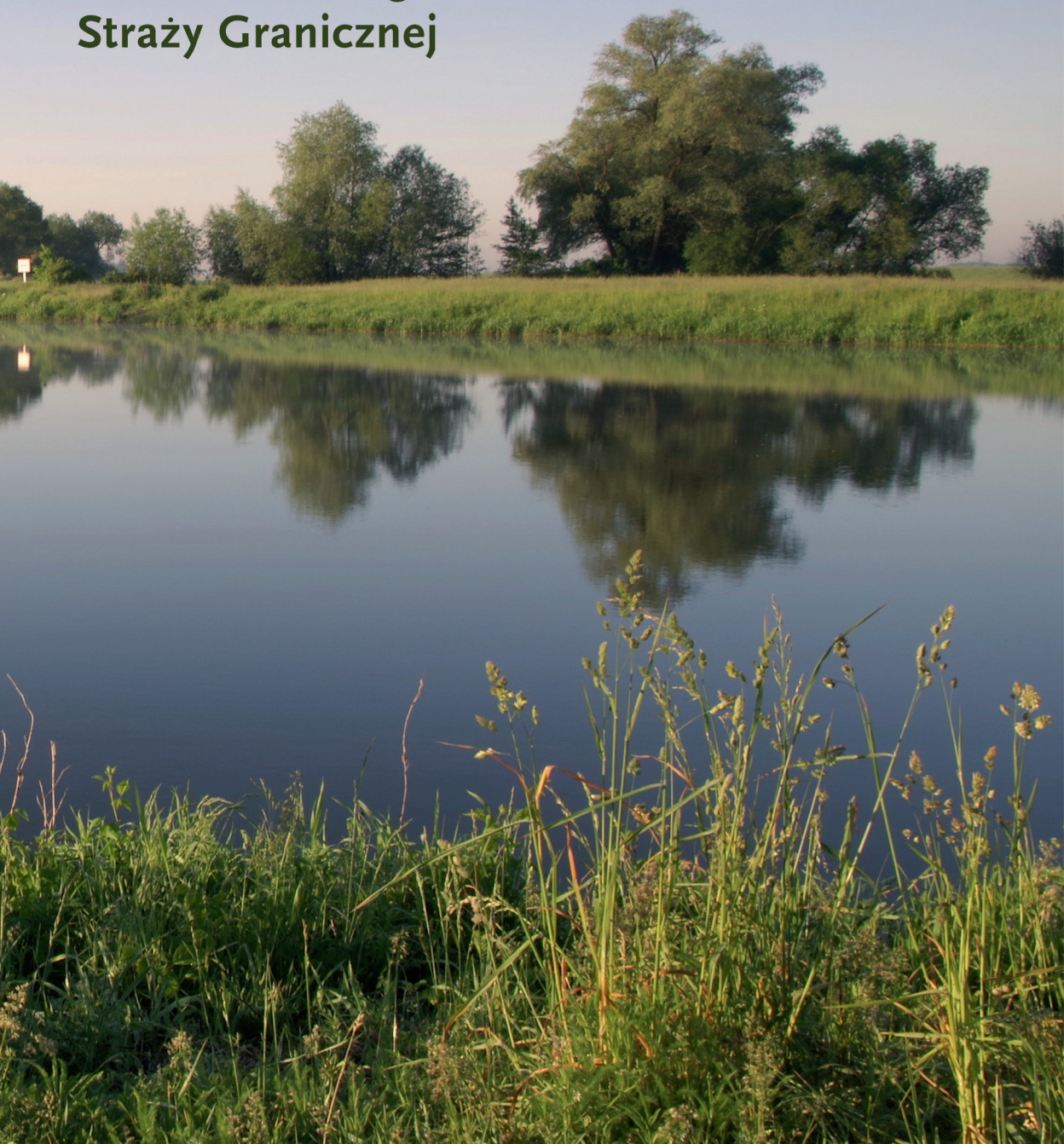


Lilla Młodzik

**Kultura współdziałania służby ochrony
bezpieczeństwa publicznego
na przykładzie funkcjonariuszy
Nadodrzańskiego Oddziału
Straży Granicznej**



Moim mężczyznom – K. i M.

Lilla Młodzik

**Kultura współdziałania służby
ochrony bezpieczeństwa publicznego
na przykładzie funkcjonariuszy
Nadodrzańskiego Oddziału
Straży Granicznej**



Zielona Góra 2018

RADA WYDAWNICZA

Andrzej Pieczyński (przewodniczący), Katarzyna Baldy-Chudzik, Van Cao Long, Rafał Ciesielski, Roman Giełera, Bohdan Halczak, Małgorzata Konopnicka, Krzysztof Kula, Ewa Majcherek, Marian Nowak, Janina Stankiewicz, Anna Walicka, Zdzisław Wołk, Agnieszka Ziółkowska, Franciszek Runiec (sekretarz)



UNIWERSYTET
ZIELONOGÓRSKI

RECENZJE

Daniel Fic
Wiesław Danielak

REDAKCJA

Magdalena Kot

PROJEKT OKŁADKI

Grzegorz Kalisiak

OPRACOWANIE TYPOGRAFICZNE

Anna Strzyżewska

© Copyright by Uniwersytet Zielonogórski
Zielona Góra 2018

ISBN 978-83-7842-315-7

OFICyna WYDAWNICZA UNIWERSYTETU ZIELONOGÓRSKIEGO

65-246 Zielona Góra, ul. Podgórna 50, tel. (68) 328 78 64
www.ow.uz.zgora.pl, e-mail: sekretariat@ow.uz.zgora.pl



Wartości i relacje międzyludzkie kryją swoje tajemnice. Nie można ich wydrzeć racjonalnymi środkami czy technicznym rozumowaniem. Dzieje się tak dlatego, że wartości nie są rzeczami, lecz różnicami, różnica zaś zakłada continuum różnych skrajności.

Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner

Wstęp



Bez powszechnego i umiejętnego współdziałania ani rozwój ludzkiej cywilizacji, ani jej wielkie osiągnięcia nie byłyby możliwe. To samo można powiedzieć o organizacjach. Problematyką szeroko rozumianego współdziałania zajmują się różne dyscypliny nauki. Wśród nich należałoby wymienić: socjologię, psychologię, nauki o polityce, nauki o zarządzaniu, a w węższym zakresie – zarządzanie publiczne (Sudoł i Kożuch, 2010, s. 382-401) oraz nauki o bezpieczeństwie¹. Niezbędne wydaje się przy tym ukazanie problematyki współdziałania w ujęciu prakseologicznym².

Terminem pierwotnym w stosunku do „współdziałania” jest „działanie”, które można ogólnie określić jako świadome przekształcanie rzeczywistości, szczególnie natomiast – jako świadome zmierzanie do określonego celu w danych warunkach, za pomocą właściwych środków, dokonujące zmiany istniejącej rzeczywistości (Kotarbiński, 1969, s. 352). Pozytywne rezultaty współdziałania dostrzegane są od dawna. Przejawiają się one tym, że wynik działania zbiorowego jest różny od sumy rezultatów działania poszczególnych jednostek, pod warunkiem jednak, że zachodzi efekt organizacyjny (interpretowany jako takie zaspokojenie potrzeb, które nie mogłyby być uzyskane poza nim). W przypadku tak rozumianego działania wielopodmiotowego dochodzi do współdziałania (w pozytywnym wymiarze – współpracy). Musi ono opierać się na pewnych zasadach, stanowiących warunki i wytyczne do uzyskania sprawności. Zasadami tymi są m.in.: integracja, koordynacja, a przede wszystkim możliwość wzajemnego oddziaływania. I właśnie interakcje należy uważać za wskaźniki stopnia współdziałania w grupie, a samo współdziałanie jako proces powstający na gruncie styczności społecznej (Szczepański, 1970).

Współcześnie, podejmujący problematykę bezpieczeństwa obejmującą m.in. diagnozowanie i wyjaśnianie procesów zarządzania oraz systemów bezpieczeństwa w organizacjach nastawionych na realizację potrzeb publicznych, rozumianych jako słuźenie kategoriom wyższym i odzwierciedlonym w podzielanych wartościach zharmonizowanych z tymi celami, współdziałanie oznacza właśnie różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji

¹ Nauki o bezpieczeństwie – dyscyplina naukowa, najmłodsza w systemie polskiej nauki, usytuowana w obszarze i dziedzinie nauk społecznych na mocy Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 roku w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Rozporządzenie, 2011).

² Prakseologiczna teoria zarządzania jest jedną z najwartościowszych i najoryginalniejszych koncepcji, jakie powstały w ramach polskiego dorobku naukowego (Szpaderski, 2008).

wspólnego celu (Kozuch, 2015; Sienkiewicz-Małyjurek, 2015). Respektowanie relacji opartych na współdziałaniu widoczne jest w wielu koncepcjach i modelach teoretycznych – nowym zarządzaniu publicznym, administracji responsywnej oraz w neoweberyzmie – obecnie najszerzej dyskutowanym podejściu dotyczącym organizacji publicznych (Mazur (red.), 2016; Oramus, 2016). Analiza dorobku nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu wskazuje na podobieństwa w zakresie występujących paradygmatów i teorii szczegółowych (również tych wymienionych), związanych z tworzeniem relacji czy budową kapitału społecznego. „Zarządzanie bezpieczeństwem, wychodząc z analizy zagrożeń, wykorzystuje współczesne koncepcje i metody zarządzania oparte na zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym, myśleniu sieciowym oraz tworzeniu organizacji procesowych” (Chodyński, 2013, s. 18). Na gruncie obu nauk coraz częściej akcentuje się potrzebę przywiązywania większej wagi do koncepcji podkreślających wysokie kompetencje sektora publicznego. Ponadto wskazuje się na wyjątkowy status służby publicznej, wysoką kulturę organizacyjną opartą na wartościach publicznych. „Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym z pewnością będzie hybrydowe i ukierunkowane na szeroką współpracę” (Raczkowski, 2015, s. 31).

Niewątpliwie, aby zadania państwa w systemie bezpieczeństwa były realizowane w ujęciu efektywnościowym, powinny tworzyć typ organizacji charyzmatycznej, dysponującej wartościowym kapitałem społecznym. Jądro takiej organizacji powinno opierać się na współdziałaniu, jako elemencie konstytutywnym organizacji publicznej prowadzącym do tworzenia kultury organizacyjnej, w której (Raczkowski, 2015, s. 25, za: Sagawa i Jospin, 2008):

- misja jest konstruowana na motywacji współpracy,
- wybiera się do zarządzania takich ludzi, którzy będą mogli tworzyć sieć kontaktów interpersonalnych i realizować dobro wspólne,
- decyzje podejmuje się na bazie wiedzy,
- istotne są kompetencje oparte na kooperacji i wyrazistym współdziałaniu pracowników,
- tworzy się, rozbudowuje i wzmacnia infrastrukturę etyczną.

Uczestnicy współpracy muszą uświadamiać sobie możliwość tych powiązań, mieć zdolność do współdziałania i dzięki temu zakładać istnienie wspólnych elementów jednoczących i podtrzymujących „ducha zespołu” oraz „udział we wspólnej odpowiedzialności” (Znaniecki, 1974). Wzajemne oddziaływania stanowią właściwą treść życia grupy, tzn. są zasadniczym składnikiem wszystkich zjawisk w niej zachodzących, wszystkich procesów, w które członkowie grupy są uwikłani. Przez wzajemne interakcje dokonują się procesy przystosowania się jednostki do zespołu, procesy współpracy i konfliktów, podporządkowania i dominacji. Sprzężone oddziaływania przebiegają według wzorów przyjętych z zewnątrz lub w nim wytworzonych. Umożliwiają istnienie wspólnej platformy porozumiewawczej między członkami grupy, opartej na wartościach dotyczących sposobów myślenia, oceny i zachowania się poprzez normy

grupowe. Wspólny cel może być realizowany jedynie poprzez współdziałanie członków zespołu, a wartości i normy grupowe oraz powiązane z nimi artefakty i podstawowe założenia (Schein, 1985) stanowią płaszczyznę kulturową wspólnych działań, która jest trwałym wyróżnikiem organizacji i, obok struktury oraz strategii, dopełnieniem jej obrazu (Morgan, 1997). Kultura organizacyjna daje się odnieść do wielu elementów związanych ze współdziałaniem, we wszystkich jego warstwach: świadomości (zdolności), działania (realizacji zadań) oraz postaw i więzi społecznych (tworzenia i utrzymywania grupy): zgrania się jednostek w grupie, dobrego nastroju, zdolności emocjonalnej, podobnych lub wspólnych postaw, harmonijności i elastyczności pracy, relacji koleżeńskich, życzliwości, pomocy i innych.

Uogólniając, można powiedzieć, że kultura organizacyjna integruje organizację wokół wspólnego celu, a jednocześnie zaspokaja potrzeby i dążenia jednostek, jest elementem pośredniczącym między organizacją a poszczególnymi osobami. G. Hofstede (2000) nazywa ją „autonomicznym systemem nerwowym organizacji” lub też „kolektywnym programowaniem umysłu”, czyli umysłowym software. Kultura służy eliminowaniu organizacyjnej dwuznaczności postaw pracowników i promuje ich proefektywne zachowania (Młodzik, 2014).

Zmiany dokonujące się w otoczeniu wskazują, że we współczesnych organizacjach publicznych nastąpi szybki wzrost roli zarządzania przez kulturę: ze względu na upraszczanie struktur organizacyjnych (zasada prostoty), poszerzania swobody i uprawnień jednostek organizacyjnych (zasada autonomii), skutkujące zmniejszeniem się znaczenia zarządzania dyrektywnego i hierarchicznego, i równoczesnym wzrostem – kulturowego. Współczesna sprawna organizacja koncentruje się na perspektywie przyszłościowej, wykorzystując dotychczasowe doświadczenia i powiązania między jednoczącymi wartościami jej członków. Efektywność organizacji uzależniona jest w znacznej mierze od dostrzeżenia i wykorzystania w działaniach czynników, które nie zużywają się w krótkim czasie (Mazurkiewicz, 2010).

Wszystko wskazuje na to, że w XXI w. sektor wzrostu nie będzie związany ze sferą biznesu. „Najprawdopodobniej będzie nim nie nastawiony na zysk sektor publiczny³, w którym obecnie niezwykle potrzebne jest przeprowadzenie systematycznych, konkretnych działań, będących praktycznym zastosowaniem zasad zarządzania, co w efekcie może przynieść bardzo dobre rezultaty” (Drucker, 2009, s. 8-9). Wśród wielu elementów rolę priorytetową przypisuje się kulturze organizacyjnej (Sułkowski, 2015; Sikorski, 2014a, 2014b; Bieńkowska i Sikorski, 2016), prawdopodobnie najtrudniejszej kategorii do zdefiniowania w teorii organizacji (Hatch, 2002).

3 „W skład sektora publicznego wchodzi organizacje stanowiące własność państwa lub samorządu, finansowane ze środków publicznych oraz przedsiębiorstwa państwowe, które są samodzielne finansowo [...]. Powołaniem sektora publicznego jest wykonywanie na rzecz społeczeństwa zadań określonych przez władzę publiczną [...]”. (Zawadzak, 2014, s. 14). Organizacje takie w coraz większym stopniu stają się obiektem badań nauki o organizacji (Kozuch, 2011, 2015).

Wśród licznych interpretacji kultury organizacyjnej przytoczyć można następujące określenia (Sitko-Lutek, 2004, 2014, s. 93):

- podzielane wzory zachowań w interpretacji (Mead, 1975),
- system podzielanych znaczeń i wspólne ich rozumienie, inaczej sieć znaczeń kierujących lub wyjaśniających obserwowane zachowania (Geertz, 1973, 2005),
- zbiór podstawowych założeń – zdaniem E.H. Scheina (1985, 2013) inaczej podzielane rozwiązania dotyczące uniwersalnych problemów zewnętrznej adaptacji (jak przetrwać) i wewnętrznej integracji (jak zostać razem) – który ewoluował i przekazywany jest z pokolenia na pokolenie,
- niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje (Deshpandé i Parasuraman, 1986),
- społeczny klej utrzymujący przedsiębiorstwo jako całość (Bate, 1984),
- metafora obejmująca każde działanie, zjawisko albo instytucję, z którą większość członków danej kultury utożsamia się poznawczo albo emocjonalnie i za pomocą której możliwe jest opisywanie każdej narodowej kultury (Nielsen, 2005).

Mimo trudności w definiowaniu, opisie i badaniu kultury organizacyjnej istnieje konieczność dalszej eksploracji jej obszarów. „W Polsce stosunkowo niewiele jest badań na temat kultury organizacji publicznych. Dotychczas nie powstała żadna polska monografia zawierająca przekrojowe badania kultur organizacyjnych organizacji publicznych w Polsce” (Sułkowski, 2015, s. 97-98). Stąd motywacja i zachęta do podjęcia tak interesującego, a jednocześnie niełatwego dla autorki przedsięwzięcia.

Mając na uwadze powyższe rozważania, zgodzić się należy ze stwierdzeniem, iż logiką współdziałania organizacji publicznych nie jest kreowanie zysku, ale kreowanie związków i zależności – stosunków i oddziaływań wynikających z obligatoryjności współdziałania (Kozuch, 2011). W związku z tym do najważniejszych kompetencji wszystkich uczestników organizacji należą kompetencje kooperatywne, niezbędne do budowania relacji i tworzenia więzi organizacyjnych. Wspólne rozumienie znaczenia współdziałania polega na budowaniu kultury współdziałania, gdzie kluczowe znaczenie przypisuje się rozwojowi kompetencji w sferze kooperacji. Ich zasadniczą część stanowią wartości i normy wynikające z ról społecznych w grupie, w sytuacji współdziałania. Dlatego spośród wielu elementów kulturowych występujących w grupie interesować autorkę będą przede wszystkim te, które mają pozytywne znaczenie w realizacji jej formalnych celów – osiągnięciu „trwałej” skuteczności, zaproponowanej przez B. Kozuch (2004), do opisu organizacji sektora publicznego.

Budując koncepcję kultury współdziałania, dostrzeżono, że kompetencje kooperatywne bardzo ściśle łączą się i przenikają z zasadami etycznymi, a szerzej etosem (zawsze dotyczy grupy), które powinny być najistotniejsze dla organizacji publicznej (Rostkowski, 2012, s. 150). Preferowanie działań w interesie publicznym i dla dobra

wspólnego, rozumiane jako służba, generuje zachowania oparte na wartościach i normach etycznych. W kontekst ten wpisują się służby ochrony bezpieczeństwa publicznego, a dokładniej Straż Graniczna.

Celem pracy jest zidentyfikowanie i analiza kluczowych aspektów kultury współdziałania w odniesieniu do funkcjonariuszy Straży Granicznej. Ponadto opracowanie modelu analizy elementów kultury współdziałania opartego na triadzie: kompetencje–etos–skuteczność. Pomiędzy wymienionymi elementami istnieją ściśle powiązania. Łańcuch tych powiązań poddano badaniom, wyodrębniając te wspólne wartości i normy grupowe, które składają się na kulturę współdziałania. Dlatego szczególnego znaczenia w analizie empirycznej nabierają takie kategorie, jak: zdolność i chęć do współdziałania, afiliacja kooperacyjna, kompetencje kooperatywne, prakseologiczna etyczność i inne akcentujące zależność wyodrębnionych elementów składających się na kulturę współdziałania w Straży Granicznej. Wspomnianemu celowi zostały podporządkowane zarówno analizy teoretyczne, jak i projekt badawczy.

Badaniami objęto trzystu dziewięćdziesięciu funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej, zgodnie z doborem próby, odbywających służbę w dwunastu jednostkach organizacyjnych na terenie trzech województw: lubuskiego, wielkopolskiego i dolnośląskiego. Zastosowano metodę quasi-porównawczą, w ramach której wykorzystano techniki badawcze: analizy dokumentów, ankiety, wywiadu oraz studium przypadku.

Diagnozę kultury współdziałania w służbie granicznej realizuje przyjęta struktura publikacji. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Całość opracowania została podzielona na sześć rozdziałów.

Pierwszy rozdział ma charakter wprowadzający i ogólnoteoretyczny. Dokonano w nim analizy współdziałania jako cechy konstytutywnej organizacji publicznej, scharakteryzowano kulturę współdziałania, przeanalizowano jej elementy, ze szczególnym uwzględnieniem (w ostatnim podrozdziale) służb ochrony bezpieczeństwa publicznego.

Rozdział drugi, teoretyczny, stanowi analizę współczesnego wymiaru funkcjonowania Straży Granicznej jako służby, której zarządzanie poprzez współdziałanie zapewnia ochronę bezpieczeństwa publicznego. Rozróznilo i opisano działania Straży Granicznej w obszarze bezpieczeństwa państwa, jej współdziałanie z wybranymi instytucjami krajowymi i międzynarodowymi. Omówiono strukturę, zadania oraz wybrane aspekty współpracy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej. Współdziałanie i rozwój kompetencji kooperatywnych są ściśle związane z etyką zawodową i etosem służby funkcjonariuszy. Wskazano na te zależności i wspólne elementy.

Rozdział trzeci obejmuje metodykę badań. Przedstawiono w nim koncepcję badawczą kultury współdziałania funkcjonariuszy Straży Granicznej, sformułowano problematykę badań, w której umieszczono tezę oraz hipotezy. Dokonano jej operacjonalizacji, próbując osadzić kulturę współdziałania bliżej obszaru „rdzennej metafory”, a nie

wyłącznie w kategorii funkcjonalistycznej, podsystemowej. Następnie przedstawiono metody, techniki oraz narzędzia badawcze, uwzględniając dobór warstwowy funkcjonariuszy do badań.

Wyniki empirycznych badań przeanalizowano w rozdziałach czwartym i piątym.

Kolejno, przedstawiono charakterystykę przeprowadzonej próby badawczej. Następnie zbadano i ustalono podobieństwa i różnice między wybranymi do badań wartościami i normami kultury współdziałania w odmiennych środowiskach społecznych badanych jednostek Straży Granicznej.

Rozdział piąty obejmuje rezultaty badań dotyczące kształtowania kultury współdziałania w grupach Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej. Z perspektywy podwładny-przełożony ustalono wpływ wartości i norm na tle kooperacji rozpoznawanych i podtrzymywanych przez kadrę kierowniczą i funkcjonariuszy na modelowanie kultury współdziałania w badanej zbiorowości.

Ostatecznie, w ostatniej, szóstej części, dokonano testowania postawionych wcześniej ośmiu hipotez i wysunięto wnioski końcowe, również dla praktyki zarządzania w służbach ochrony bezpieczeństwa publicznego.

W końcowej części monografii zamieszczono spostrzeżenia i wnioski z przeprowadzonych badań. Dopełnienie stanowią: spis literatury, tabel, rysunków oraz załączniki.

Kultura współdziałania organizacji publicznej a jej sprawność w zakresie bezpieczeństwa

1

1.1. Współdziałanie – cecha konstytutywna organizacji publicznej

Problematyka współdziałania zyskuje na znaczeniu i wzbudza zainteresowanie na gruncie nauki i praktyki za sprawą zmian w złożonym i dynamicznym otoczeniu społecznym, gospodarczym, politycznym i technologiczno-cyfrowym. W uwarunkowaniach mających wpływ na kształtowanie współdziałania poszukuje się odpowiedzi na szereg współczesnych problemów organizacji związanych ze wspomnianymi zmianami. We współdziałaniu upatruje się możliwości optymalnego pozyskiwania i wykorzystania zasobów, zaspokajania potrzeb publicznych poprzez realizację wspólnych celów w zakresie bezpieczeństwa, a także doskonalenia procesów oraz systemów zarządzania (bezpieczeństwem).

Korzyści wynikające ze współdziałania, co do istoty, sprowadzają się do walorów, które bez niego nie byłyby osiągnięte (m.in. Armstrong i Taylor, 2016; Huxham (red.), 1996; Kożuch, 2004; Lank, 2007; Schein, 2013). Na czym zatem opiera się współdziałanie w organizacji? Czy każdy jest uczestnikiem tego procesu, posiada jakąś zdolność? Jakie warunki należy spełnić, żeby współdziałać i odnosić korzyści? Zastanawiając się nad odpowiedziami na tak postawione pytania, wykorzystać należy, najlepiej się do tego nadające, wytyczne prakseologii. *Homo faber* działa po to, by osiągnąć cel. Zachowanie sprawcy jest świadome i racjonalne – mniej lub bardziej – i pozwalające mniej lub bardziej osiągnąć cel, urzeczywistniając więcej lub mniej wyników. Jeśli dodamy do tego dopełniające się walory energiczności i ekonomiczności, również stopniowalne, otrzymamy taki rodzaj satysfakcji, który doprowadzi nas do sprawności (Kotarbiński, 1999, s. 325-331). Dla uporządkowania warto wskazać różnice w znaczeniu i interpretacji kilku istotnych pojęć: postawa, wzór, działanie (sprawne, skuteczne), efektywność oraz współdziałanie i współpraca.

Postawa to względnie trwałe poglądy, przekonanie, odczucie i tendencja w zachowaniu się w stosunku do innych osób, grup, pomysłów i celów (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001). Postawą jest także prezentacja opinii, emocji i chęci, wynikających z tendencji człowieka do ustawicznej reakcji na różne aspekty spraw, ludzi, sytuacji – postawa wobec rządu, parlamentu, instytucji rządowych czy samorządowych. W konsekwencji postawa może być pozytywna, negatywna, wyrażana obiektywnie, subiektywnie czy obiektywno-subiektywnie (Gros, 2003).

Wzór jest zespołem norm określających te właściwości, które człowiek powinien wykazywać, i te zachowania, które ma przejawiać osoba należąca do grupy. Wyróżnia się wzór przeciętny, idealny pozytywny i negatywny, fizyczny czy moralny (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016).

Działanie, jako pojęcie najszerze z wymienionych, to „celowe, świadome i dowolne zachowanie się sprawcy, polegające na wykonaniu czegoś lub wstrzymaniu się od czegoś, zmierzające do osiągnięcia wyznaczonego celu” (Zieleniewski, 1981, s. 165-167). Działaniem nazywa się każdą czynność, akcję czy też wpływ, oddziaływanie. Sprawca, chcąc osiągnąć zamierzony wcześniej cel, pod wpływem impulsu dowolnego, za pomocą narzędzi i metod oddziałuje w konkretnym otoczeniu na tworzywo, czego skutkiem jest powstanie wytworu. Sprawcą działania jest człowiek, a impulsem dowolnym motywator do działania. T. Kotarbiński wspomniany wytwór nazywa też dziełem, wynikiem lub rezultatem (Kotarbiński, 1999, s. 46, 51).

Działanie celowe to takie, które prowadzi do zamierzonego skutku, choć może być on osiągnięty jedynie częściowo. Działanie jest nieskuteczne, gdy celu nie osiągnięto, a więc gdy działanie pozostało w sferze zamiaru. Z sytuacją działania przeciwnego mamy do czynienia wtedy, gdy błędnie pomyślana aktywność oddala nas od założonego celu.

Podstawowymi walorami (postaciami) sprawnego działania, zapobiegającymi zjawisku nieuporządkowania i chaosu (którego miarą jest entropia) są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Jako skuteczne określa się takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Korzystność to różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania. Z kolei ekonomiczność w rozumieniu prakseologicznym, odmiennym do ekonomicznego, odzwierciedla stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, zarówno materialnych, jak i moralnych. Ze względu na te drugie nie wszystko można zredukować do ekonomiczności w sensie kosztów materialnych. W związku z tym zdaniem T. Kotarbińskiego ekonomiczność to korzystniejsza relacja między wytworami a użytymi zasobami, działaniem przy minimum użytych nakładów, prowadzące do maksymalnych wytworów (Kotarbiński, 1999, s. 340-341).

Definiowanie efektywności wydaje się najbardziej złożone i jest przedmiotem wielu dyskusji i analiz. Może dotyczyć m.in. gospodarki, przedsiębiorstwa, procesu, finansów, kierowania, inwestycji czy motywacji. Bycie efektywnym jest powszechnie oczekiwane zarówno od organizacji, jak i przedsięwzięć, ludzi i ich pracy. Ogólnie efektywność to rezultat podjętych działań, lecz pod pewnymi warunkami, m.in. skuteczności, ekonomiczności, racjonalności. Z tego względu jest ona rozpatrywana w wielu kategoriach, np.: ekonomicznej (kosztowej), technicznej, cenowej, kombinacji wyników, alokacji zasobów i innych (Modzelewski, 2009). W literaturze anglosaskiej pojęcie efektywności rozumiane jest jako skuteczność i ekonomiczność w jednym (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016, s. 56; Supernat, 2003, s. 28). Zdaniem P.F. Druckera (2009a,

2009b), efektywność rozpatruje się jako rezultat podjętych działań, opisaną relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, analizowaną w dwóch aspektach:

- sprawności, która oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób”, czyli umiejętności właściwego działania, która związana jest z nakładami i efektami. Zatem sprawne działanie oznacza minimalizowanie kosztów nakładów zużytych do osiągniętych celów;
- skuteczności, oznaczającej „robienie właściwych rzeczy” dzięki umiejętności wyboru odpowiednich celów.

Efektywność definiuje się również przez pryzmat efektu organizacyjnego, efektu działania zbiorowego, czyli

przeciętnej wielkości korzyści przypadającej na członka zespołu, wynikających ze współdziałania z pozostałymi jej członkami w osiąganiu ustalonego celu. Efekt organizacyjny przybiera zarówno postać ilościowo wymiernych korzyści powstających dzięki harmonizacji środków i zasobów, jak i nie poddającej się ilościowej ocenie skutków niemożliwych do osiągnięcia w działaniu indywidualnym (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1982, s. 112).

Ogólnie w nauce wykorzystywane jest powszechnie pojęcie efektywności, któremu nadawane bywa znaczenie prakseologicznej sprawności (m.in. Frąckiewicz, 1973; Jashapara, 2006; Price, 1968; Rummel i Brache, 2000; Korzeniowski, 2008; Raczkowski, 2015; Skrzypek, 2012). Różne typy działań podejmowanych przez grupy przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Rodzaje działań zbiorowych

Rodzaje działań	Charakterystyka
Czynne	Podjęcie działań praktykowanych przez innych
Bierne	Świadome lub nieświadome powstrzymanie się podmiotu od pewnych czynności
Kontrolowane	Zgodne z zaplanowanymi etapami i sposobami osiągania celów politycznych
Niekontrolowane	Wyniki reakcji emocjonalnych, bezwarunkowych, nierefleksyjnych
Konwencjonalne	Głosowanie, publiczne manifestowanie poparcia dla przywódców, rywalizacja, lobbyzm, działania formalnych grup interesów odwołujące się do takich środków, jak: petycje, legalne demonstracje itp.
Niekonwencjonalne	Działania bezpośrednie – nielegalne: nielegalne strajki i demonstracje, okupacje budynków oraz przemoc: porwania, zabójstwa, terroryzm, rewolucje, wojny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Potulski, 2008.

Efekty działania zbiorowego można interpretować w kategoriach czynników społeczno-ekonomicznych oraz psychologicznych (tabela 1.2).

Efektywność jest „kluczowym elementem rozwoju człowieka i organizacji przez samorealizację oraz zdolność społeczeństwa do przetrwania” (Drucker, 2009c, s. 25). W świecie o ograniczonych, rzadkich zasobach, można sobie radzić (przetrwać i rozwijać się w zbiorowościach) na różne sposoby.

Tabela 1.2. Determinanty działania

Czynniki wpływające na działanie		
Według Wiatra	Według Gros	Według Sikorskiego
Świadomość	Poczucie własnej wartości	Źródło władzy – emocjonalne lub racjonalne
Psychika i osobowość podmiotu	Miejsce kontroli	Cechy osobowości
Wpływy środowiskowe	Introwersja/ekstrawersja	Kompetencje
Założone cele	Autorytaryzm, dogmatyzm	Zakres władzy – wąski lub szeroki
Instrumenty realizacji celów	Kultura kraju, rodzina i członkostwo w grupie	Selekcja informacji dokonywana przez lidera bądź jednostki
Czynniki sytuacyjne	Zdobyte doświadczenia	Dystans społeczny
System wzorów danego społeczeństwa – kultura narodowa	Czynniki spontaniczne, nieprzewidywalne w zaskakujących sytuacjach	Stopień trwałości władzy – relacje stabilne bądź tymczasowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gros, 2003; Sikorski, 2007; Wiatr, 2006.

W szerokim, powszechnym rozumieniu współdziałanie oznacza „działanie, pracowanie wspólnie z kimś, włączając w to pomaganie komuś w jakiejś działalności, wspieranie” (*Słownik języka polskiego*, 2006, s. 768). Współpraca jest pojęciem bliskoznacznym, niemal synonimem, używanym zamiennie (również w niniejszej monografii), rozumiana jako „praca wykonywana wspólnie z kimś, wspólna praca, działalność prowadzona wspólnie” (*Słownik języka polskiego*, 2006, s. 792). Pomimo dużej zbieżności obu pojęć, występuje między nimi różnica semantyczna. Wskazuje się, że współdziałanie jest pojęciem szerszym niż współpraca, dotyczącym długofalowych działań i obejmującym realizację programu, bardziej niż projektu (Danielak, 2012; Kożuch, 2011; Lichtarski, 1992; Nowak, 2012), aczkolwiek niektórzy autorzy uważają, że jest dokładnie odwrotnie (Wiśniewski i Piątek (red.), 2006). Współdziałanie i współpraca w teorii i praktyce zarządzania oznacza permanentne przenikanie się działalności różnych ludzi i instytucji, tworzenie różnego rodzaju zależności i powiązań zachodzących pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, dążącymi do realizacji wspólnych celów (Kożuch, 2011).

Biorąc pod uwagę cel współdziałania (Pszczółowski, 1978, s. 590), rozróżnia się trzy jego typy:

- współpracę, czyli kooperację pozytywną,
- współzawodnictwo, inaczej rywalizację,
- walkę, czyli kooperację negatywną.

Ze zbiorowym działaniem zorganizowanym powiązana jest tylko kooperacja pozytywna¹ (Kożuch, 2011; Mises, 2007). Chociaż należy zwrócić uwagę, iż np. współ-

¹ Również dlatego w monografii pojęcie współdziałania jest wymiennie stosowane z pojęciem współpracy.

zawodnictwo w szczególnych przypadkach należy traktować jako element konstruktywny i zwiększający efektywność zespołu (Kotarbiński, 1999, s. 46). Zdaniem M. Sutka (2010), współpraca i walka należą do tzw. sfery realnej, a rywalizacja – do sfery regulacji. Rzeczywiste życie społeczne jest więc, zdaniem Autora, „syntezą walki i współpracy w różnych dziedzinach i różnych proporcjach, które określane są w obszarze rywalizacji” (Sutek, 2010, s. 70). Wszystkie trzy formy cechują się innymi zmiennymi, a co za tym idzie, różnymi miarami efektywności (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Trzy systemy działania – trzy formy stosunków międzyludzkich

Współpraca	Walka	Rywalizacja
Teoria współpracy	Teoria walki	Teoria regulacji
Ekonomia–teoria racjonalnego wyboru	Sztuka wojenna	Nauka polityki
Logika współpracy	Logika walki	Logika rywalizacji
Gra o sumie dodatniej	Gra o sumie ujemnej	Gra o sumie zerowej
Prawda	Oszustwo	Obłuda (dwulicowość)
Maksymalizacja efektów lub minimalizacja nakładów	Maksymalizacja efektów i minimalizacja nakładów	Maksymalizacja mocy socjologicznej (stosunku sił)
Malejąca użyteczność krańcowa nakładów	Rosnąca użyteczność krańcowa nakładów	Stała użyteczność krańcowa, nakłady = efekty
Brak polaryzacji	Polaryzacja jednobiegowa	Polaryzacja dwubiegowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sutek, 2010.

Współpraca jest grą o sumie zerowej, tzn., że wszyscy uczestnicy biorący w niej udział odnoszą korzyści. Mogą mieć one charakter materialny (rzeczowy, pieniężny) i/lub niematerialny (wyrażone w kategoriach jakościowych, np. zaufanie, zaangażowanie, wzajemność). Najbardziej powszechnym przykładem współpracy są zachowania uczestników rynku koncentrujące się na aktywności ekonomicznej w zakresie kształtowania relacji pomiędzy sprzedającym a kupującym. Jak twierdzi Sutek (2010, s. 71), „tendencją wolnego rynku jest wyrównywanie rozkładu energii w czasie i przestrzeni – jest to kierunek przeciwny polaryzacji. Brak polaryzacji jest tendencją asymptotyczną rynku – im bardziej jest wolny, tym bliższy jest temu ideałowi”.

Walka jest odwrotnością współpracy – nikt nie osiąga korzyści, choć zazwyczaj w walce zakładamy, że jedna strona wygrywa, a druga przegrywa. Walka jest jednak grą o sumie ujemnej. Klarownym przykładem walki jest walka zbrojna, a jej teorią – ekonomia militarna (sztuka wojenna). W tej formie działań straty dotyczą: ludzi, terytorium, majątku, stref wpływów, wizerunku, pozycji, prestiżu itp. Choć logika walki prowadzi do jednobiegowości, czyli zwycięstwa silniejszego, straty ponoszą wszyscy. Zarówno walka, jak i współpraca, mogą zmieniać stosunki sił lub pozostawiać je bez zmian (gdy stopy korzyści/strat są takie same).

Rywalizacja jest formą regulacyjną, polegającą na ustalaniu proporcji pomiędzy walką a współpracą na osi stosunków sił. Stanowi ona grę o sumie zerowej, oznaczającej,

że zysk (wygrana) jednej strony jest stratą (przegraną) drugiej strony o identycznej wielkości. Logika rywalizacji prowadzi zazwyczaj do absolutnej polaryzacji (dwubiegowości). Można stwierdzić, że teoria rywalizacji jest tożsama z teorią polityki.

Relacje interpersonalne będące sferą realizacji potrzeb (interesów) jednostek zorganizowanych w różne grupy społeczne są zatem syntezą walki i współpracy w różnych proporcjach i dziedzinach. Z punktu widzenia aktualnych rozważań słuszne jest stwierdzenie T. Kotarbińskiego (1999, s. 242), który uważa, iż „większość walk zawiera w sobie pewną dozę wspólnoty albo porozumienia”. Oczywiście trudno byłoby znaleźć przykłady absolutnej walki, jak i czystej współpracy, niemniej jednak rozwój społeczny do czasów dzisiejszych „wysoko rozwiniętej” nowoczesności (Giddens, 2002) może dowodzić przewagi współpracy nad walką.

Sprawność działania nie jest więc równoznaczna z szybkim, dobrze zorganizowanym, tanim funkcjonowaniem organizacji, czy też zaspokajaniem różnorodnych potrzeb społecznych, czy w końcu pozycją i prestiżem wśród innych instytucji. To taka cecha działania, która łączy się z teorią podejmowania decyzji, a więc z zarządzaniem organizacją na osi: działanie (celowe) a jej skutek, realizacją klasycznych funkcji zarządzania poprzez różnego rodzaju zależności ze szczególnym uwzględnieniem koordynacji działań dla realizacji wspólnego celu. Co więcej, rozumienie organizacji to takie współdziałanie, które przyczynia się do powodzenia całości – wyższej efektywności. Sprawność działania w XXI w. oznacza korzystanie z pojawiających się w otoczeniu szans oraz niwelowanie zagrożeń. Oznacza zatem zdolność radzenia sobie ze zmianami, zamiast dążenia do utrzymania stabilności (nie stałości), tworzenia relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych, zamiast koncentrowania się na samowystarczalności. Wszystkie wymienione elementy są, zdaniem autorki, komponentami szeroko rozumianego bezpieczeństwa². Takie nastawienie wymaga współdziałania, kształtowania trwałych relacji, prowadzących do tworzenia więzi między poszczególnymi członkami w zmiennych uwarunkowaniach środowiska bezpieczeństwa – zarówno organizacji, jak i otoczenia.

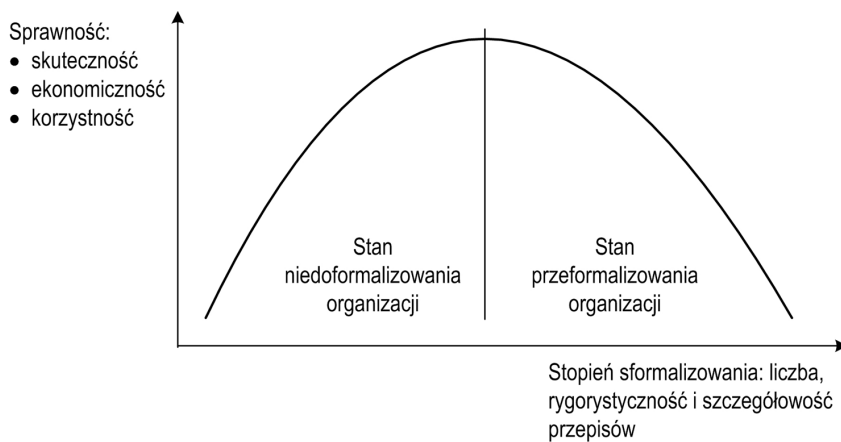
Szczególnego znaczenia nabiera prakseologiczne rozumienie organizacji w przypadku organizacji publicznych, obejmujących służby ochrony bezpieczeństwa publicznego³. Ocena ich sprawności i efektywności wymaga, z całą

2 Szerzej o bezpieczeństwie (ujęcia, definicje) w rozdziale drugim.

3 Organizacje działające w sferze spraw publicznych, posiadające z jednej strony cechy charakterystyczne dla wszystkich organizacji, a z drugiej atrybuty specyficzne dla relacji z obywatelami i interesem publicznym, a w węższym znaczeniu – służbą publiczną, tj. np. urzędy administracji samorządowej, urzędy wchodzące w skład służby cywilnej, agendy rządowe, służby ochrony bezpieczeństwa publicznego (w tym służby graniczne), wymiar sprawiedliwości, jednostki ochrony zdrowia, szkoły i inne organizacje oferujące dobra i usługi publiczne (Hancewicz, 2012; Kożuch, 2011; *Bezpieczeństwo publiczne i ochrona*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2017). „Publiczny” to państwowy, powszechny, dotyczący ogółu, jawny, związany z urzędem, instytucją, przeznaczony dla wszystkich, odnoszący się do ogółu ludzi, do całego społeczeństwa (Pieprzny, 2007, s. 32; por. Kuryłowicz, 2001, s. 832).

pewnością, interdyscyplinarnego podejścia, łączącego aspekty ekonomiczne i socjologiczno-psychologiczne. Wykorzystanie dorobku prakseologii w naukach o bezpieczeństwie wynika z tego, że obie te dziedziny dotyczą działań ludzkich, przy czym prakseologia wskazuje na sposoby ulepszania wszelkich działań, w tym także w sferze publicznej. Działalnością organizacji publicznych i osiąganymi przez nią wynikami zainteresowani są bowiem nie tylko ich uczestnicy, lecz przede wszystkim obywatele. Obligatoryjność współpracy wynika, jak twierdzi B. Kożuch (2011, s. 224), z istoty organizacji publicznych. Pozwala ona na zwiększenie możliwości świadczenia usług publicznych. Celowi nadrzędnemu, jakim jest służenie społeczeństwu poprzez permanentne zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa, powinny być podporządkowane wszystkie cele i zadania organizacyjne. Możliwe jest to wyłącznie poprzez współpracę. Dlatego zagadnienie współdziałania nabiera priorytetowego znaczenia w przypadku omawianych organizacji.

Organizacje publiczne ogólnie mogą kojarzyć się głównie z regulacjami prawnymi, wysokim stopniem zhierarchizowania i przeformalizowaniem (rysunek 1.1) (Kieżun, 2005; Sułkowski, 2015; Szaban, 2011).



Rysunek 1.1. Krzywa formalizacji

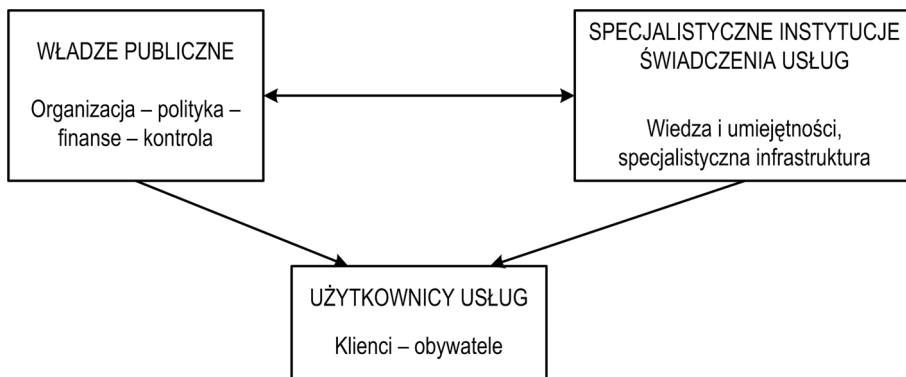
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kurnal (red.), 1986.

Czy mogą być one sprawniej zarządzane? Jeśli użyje się koncepcji opartej na współdziałaniu, jako narzędzia do zrozumienia procesów ich rozwoju, to powinno znaleźć się odpowiedź na zadane pytanie.

Jak twierdzi M. Lisiecki (2011), typowy dla hierarchicznych organizacji mechanizm koordynacji działań, czyli władza (obok oceny, typowej dla mechanizmu rynkowego, i zaufania, dominującego atrybutu mechanizmu koordynacji w społecznościach) nie wyłącza, nie izoluje tych organizacji (służb) z wpływu trendów, nowych paradygmatów i towarzyszących im narzędzi dla sprawnego zarządzania nimi. Wskazać w tym miejscu należy modele: nowego zarządzania publicznego i nowej służby publicznej,

administracji responsywnej (wywodzący się ze koncepcji *governance*) oraz neoweberyzm (m.in. Hausner, 2015; Kożuch i Sułkowski (red.), 2015; Kulesza i Sześciło, 2013; Mazur (red.), 2016; Oramus, 2016; Stępień, 2008; Denhardt i Denhardt, 2011).

Dla nowego zarządzania publicznego charakterystyczne są różne formy urynkowania publicznego. W obszarze funkcjonowania organizacji publicznych można zidentyfikować trzy podmiotowe układy: władze publiczne, specjalistyczne instytucje świadczenia usług publicznych – operatorzy usług oraz, jako klienci, użytkownicy usług, czyli obywatele (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Proces świadczenia usług publicznych

Źródło: Kuźniuk, 2009.

Z punktu widzenia sprawności działania takie rozumienie świadczenia usług publicznych wyznacza nowy sposób myślenia, interpretacji i operacjonalizacji działania. W tym kontekście zwraca się uwagę na zdolność organizacji do współdziałania, która oznacza „szczególne ukształtowanie oraz powiązanie jej cech, prowadzące do osiągnięcia celów organizacyjnych lub w znacznym stopniu przyczyniające się do ich realizacji” (Kożuch, 2011, s. 238). Cechy te można rozpatrywać z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej. Pierwsza z nich związana jest z szeroko rozumianymi kompetencjami, w szczególności zdolnościami poznawczymi oraz emocjonalnymi poszczególnych osób, a druga dotyczy formalnego wyposażenia w prawo do współdziałania w imieniu danej organizacji. Całość dająca możliwość zharmonizowania wszystkich podsystemów organizacji to warunek budowania kompetencji organizacji opartych na współpracy i realizowaniu zadań na najwyższym poziomie.

Respektowanie relacji opartych na współdziałaniu widoczne jest również w koncepcji administracji responsywnej, wyłonionej z koncepcji *governance*, określanej też przez niektórych autorów jako *new governance*. Ta ostatnia rozumiana jest bardzo szeroko i odnosi się do roli i możliwości państwa lub władz publicznych w zakresie kształtowania, umożliwiania i podejmowania na rzecz promocji takich celów społecznych, które nie są w dostateczny sposób realizowane przez rynek (Hausner, 2015).

Akcentuje ona sieciowy charakter współczesnego państwa, decentralizację władzy i konieczność współdziałania administracji i obywateli, rozwijania kanałów społecznej partycypacji w tworzeniu i realizacji polityk publicznych (Osborne, 2006, 2009; Peters i Pierre, 1998). Administracja responsywna to taka, która odpowiada na potrzeby społeczeństwa. To „miejsce”, w którym dokonuje się proces transformacji – preferencje/wartości/interesy – poprzez rozmowy, uzasadnienia, dyskusje, a te stanowią istotę procesu formowania się opinii. M. Stępień (2008, s. 45) za Habermasem (2002) uważa, że – w przeciwieństwie do ujęć agregatywnych – „w warunkach dyskursu możliwa jest racjonalnie motywowana zmiana początkowych stanowisk”. Koncepcja responsywnej administracji publicznej zawiera propozycję modelu responsywności. Autor wyróżnia tę część „przestrzeni decyzyjnej administracji publicznej”, w obrębie której przeprowadza analizę wpływu partycypacji publicznej na całkowitą efektywność decyzji regulacyjnych, a następnie widzi potrzebę udzielenia odpowiedzi na pytania o konieczność, zasięg, czas i metodę angażowania społeczeństwa w procesy regulacyjne. Takie złożone i wyważone podejście doprowadza do ujęcia responsywności jako „swoistej praktyki działań administracji publicznej, polegającej na sytuacyjnie uwarunkowanym i kontekstowym stosowaniu przez nią mechanizmów partycypacji publicznej” (Stępień, 2008, s. 169).

Uwzględnienie współdziałania w organizacji publicznej jako elementu sprawnego działania zaznacza się również w neoweberyzmie. Jest to obecnie najszerszej dyskutowany paradygmat zarządzania publicznego (Mazur (red.), 2016), który może i powinien być wykorzystywany w naukach o bezpieczeństwie. Zespała on zalety i wartości klasycznego modelu biurokratycznego z założeniami nowego zarządzania publicznego, które zachowały aktualność pomimo nasilonej krytyki (Pollitt i Bouckaert, 2004). W kontekście współdziałania na uwagę zasługują następujące postulaty podejścia neo-weberowskiego (Sześciło, 2014, za: Pollitt i Bouckaert, 2004):

- ochrona idei i etosu zawodowego służby publicznej, w tym wartości etycznych właściwych dla służby publicznej oraz kultury organizacyjnej sektora publicznego,
- profesjonalizacja (zawodowość) służb publicznych – nowoczesny „biurokrata” nie powinien być wyłącznie ekspertem w swojej dziedzinie, lecz również kompetentnym menedżerem zorientowanym na zaspokajanie potrzeb obywateli, dostarczanie im satysfakcjonującej jakości usług.

Warto zauważyć, że świat nauki coraz częściej akcentuje, iż powinno się przywiązywać większą wagę do rozwijania paradygmatów podkreślających wysoką kulturę organizacyjną opartą na wartościach publicznych (Raczkowski, 2015). Aby zadania państwa w zakresie ochrony bezpieczeństwa publicznego były realizowane efektywnościowo, muszą tworzyć typ organizacji, który ma wysoki poziom kapitału społecznego. Rdzeń takiej organizacji powinien opierać się na współdziałaniu, jako elemencie konstytutywnym prowadzącym do tworzenia kultury organizacyjnej, w której istotne są kompetencje oparte na kooperacji i wyrazistym współdziałaniu pracowników oraz

tworzeniu, rozbudowywaniu i wzmacnianiu infrastruktury etycznej (Raczkowski, 2015, s. 24, za: Sagawa i Jospin, 2008).

Opis wybranych modeli zarządzania organizacją publiczną, istotnych z punktu widzenia bieżących rozważań, zaprezentowano w tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Wybrane modele zarządzania organizacją publiczną a współdziałanie

Nowe zarządzanie publiczne	Administracja responsywna	Neoweberyzm
Kanalizacja współpracy trzech sektorów (publicznego, prywatnego i pozarządowego), relacje bazujące na wymianie, kontraktach i mechanizmie dążącym do <i>equilibrium</i>	Kooperacja sieciowa, doskonalenie metod współpracy horyzontalnej, wielość nieformalnych sieci, wartość jako rezultat relacji	Nowe formy współpracy z obywatelami, grupami, społeczeństwem oparte na wysokim statusie profesjonalnych urzędników, efektywności i orientacji na „równego” obywatela, a nie kolektywie i przesadnym podkreślanii zasad etyki lojalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Opolski i Modzelewski, 2004; Pollitt i Bouckaert, 2011.

Współdziałanie dotyczy zarówno kooperacji wewnątrzorganizacyjnej, jak i międzyorganizacyjnej – nie tylko między organizacjami publicznymi, lecz wszystkimi, które znajdują się w otoczeniu zewnętrznym.

Współdziałanie wewnątrz organizacji charakteryzuje się następującymi cechami (Kožuch, 2011, s. 223):

- wykonawcy działań cząstkowych pracują niezależnie, realizując zwoje zadania i nie wymieniając opinii,
- wykonawcy działań cząstkowych przekazują sobie informacje o wzajemnych niedociągnięciach,
- problemy są dostrzegane oraz podejmowane są nieformalne i niesystemowe działania usprawniające w zakresie niektórych procesów,
- problemy we współdziałaniu są systematycznie analizowane przez wykonawców działań cząstkowych,
- podejmuje się systemowe działania usprawniające w zakresie współdziałania w realizacji procesów.

Zdolność do współdziałania w instytucjach publicznych na wszystkich wymienionych stopniach ma miejsce podczas realizacji zadań, wynikających z publicznych potrzeb, które sprowadzają się do zapewnienia bezpieczeństwa (głównego celu), zgodnie z obowiązującym prawem i głównymi ideami stanowiącymi fundament organizacji publicznej.

W omawianym procesie nie jest istotne, czy organizacja publiczna współpracuje wewnętrznie lub z innymi instytucjami z tego samego sektora lub innego. Liczy się cel i samo współdziałanie, pozwalające na zwiększenie możliwości realizacji celu głównego, wykraczające często poza logikę reguł wolnej konkurencji. Na pierwszy plan wysuwa się budowanie przewagi kooperacyjnej opartej na preferowaniu działań

w interesie publicznym i dla dobra wspólnego. Oczywiście organizacje sektora publicznego wchodzi również w relacje oparte na konkurencji, choć nie są one warunkiem ich istnienia. Niemalże znaczenie w kształtowaniu się tej tendencji ma dostępność środków unijnych (Kozuch, 2007). Konieczność efektywniejszego ich wykorzystania uzasadnia konkurowanie, które tylko wzmacnia ich główny cel działania. Natomiast w przypadku współpracy z organizacjami komercyjnymi typ relacji jest odmienny, choć, z punktu widzenia systemu działania wolnego rynku, praktyka publiczno-prywatna rozwija się intensywnie. Zazwyczaj polega ona na długoterminowym angażowaniu się prywatnych inwestorów w realizację zadań publicznych, na zasadach pozwalających efektywniej realizować cele publiczne, przy jednoczesnym gwarantowaniu celu (zysku) przedsiębiorstwom (Zysnarski, 2003).

Jak zaznaczono, współdziałanie o charakterze kooperacji pozytywnej jest istotą i warunkiem koniecznym wszelkich zorganizowanych działań zespołowych. Powiązanie działań w ramach całości zorganizowanych może mieć charakter stosunków formalnych (zależności hierarchiczne, technologiczne bądź informacyjne) bądź nieformalnych relacji – współprzyczyniających się do powodzenia całości. W relacjach: całość–część uwzględniać należy sprzężenie zwrotne, widząc również konieczność współprzyczyniania się całości do powodzenia części. Jakość i trwałość tych relacji prowadzi do tworzenia się więzi i specyficznej kultury organizacyjnej, kultury współdziałania (Sikorski, 2014b; Sułkowski, 2014). Proces jej kreowania należy rozważać na trzech poziomach:

- sformułowania misji,
- wprowadzenia reguł postępowania,
- budowania zgody i wspólnoty.

Takie podejście poszerza zjawisko współdziałania o równoprawne traktowanie celów indywidualnych i organizacyjnych, likwidując sprzeczności między nimi i prowadząc do tzw. równowagi kulturowej, która polega na zgodności pomiędzy formalnymi zadaniami organizacyjnymi a działaniami pracowników (Sikorski, 2013a). Realizacja obu typów celów, wymagająca od sprawców działania zarówno umiejętności współpracy, jak i niezależnego myślenia, prowadzi, w dłuższej perspektywie, do rozwoju zawodowego (Sikorski, 1999, 2006; Filipowicz, 2016b). Takie rozumienie współdziałania wyklucza identyfikację kolektywną, która znajduje wyraz, zdaniem Cz. Sikorskiego (2014b, s. 37)

w przesadnym podkreśleniu ideału służby i zasad etyki lojalności, co owocuje atmosferą społeczną, w której na pochwałę zasługuje wyłącznie działanie na rzecz organizacji, a realizowanie swoich własnych celów powinno być wstydliwie ukrywane.

Ważniejsza staje się identyfikacja dystrybucyjna (Ossowski, 1983, s. 61). Ma ona miejsce wówczas, gdy członkowie grupy polegają na wzajemnej kooperacji, jeśli każdy chce zaspokoić swoje potrzeby. Przedmiotem tej identyfikacji nie jest więc, jak się często wydaje ze względu na pojęcie „służby”, nadrzędna idea, której mają się wszyscy bezwzględnie podporządkować, ale wspólnota ludzi działających poprzez wymianę

zasobów ekwiwalentnych, dzięki którym mogą sobie wzajemnie pomagać. Czy to czynią? Czy mają zdolności i chęci do współdziałania? Wymaga to „wspólnego zorganizowania przedsięwzięć, a więc sformułowania i uzgodnienia celów, dokonania podziału pracy, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, przyjęcia form komunikowania się, kryteriów oceny osiągnięć itp.” (Sikorski, 2014b, s. 38). Ponadto należy uwzględnić otoczenie zewnętrzne⁴, a dokładniej stopień unikania niepewności i innych czynników egzogenicznych – pojawiania się nowych potrzeb i możliwości ich zaspokajania. Dlatego zdolność do współdziałania w organizacjach publicznych zajmujących się bezpieczeństwem jest z jednej strony koniecznością wynikającą z ich istoty, a z drugiej – ciągłym procesem tworzenia, podtrzymywania i budowania relacji współpracy. Instytucja publiczna tego typu jest więc kreatorem wspólnego działania i zarazem jego wykonawcą. Wymaga to szczególnych kompetencji na tle kooperacji utrzymywanych na wysokim poziomie.

Standardy jakości pracy w organizacji publicznej stanowią, jak twierdzi T. Rostkowski (2012), bardziej wartościowy zasób niż „elementy rzeczowe”. Wyłanianie cennych, unikatowych kompetencji oraz zdolność do realizacji najważniejszych zadań uprawnia do współdziałania. Z drugiej strony współdziałanie służy wykorzystaniu kluczowych uprawnień organizacji publicznych.

Z przeprowadzonych dociekań wynika, że istota, stopień złożoności zadań organizacji publicznych i warunków ich realizacji w zakresie celów w sferze bezpieczeństwa, nie budzi zastrzeżeń, iż powinny być one wykonywane kooperatywnie. Stanowi to punkt wyjścia do dalszych rozważań.

1.2. Kompetencje kooperatywne i ich rozwój

Z punktu widzenia organizacji publicznych, rozróżnić należy kompetencje jako uprawnienia organizacji oraz kompetencje pracowników do realizowania tych uprawnień (Kožuch i Sułkowski, 2015). Te pierwsze są funkcją przypadającą władzy publicznej, która musi dotrzeć do klienta/partnera/wyborcy – różnie postrzeganego obywatela. Będąc „operatorem” prawa, optymalizuje ona działania, stosując odpowiednie narzędzia. Może je wykorzystywać tylko i wyłącznie przy odpowiednich indywidualnych kompetencjach pracowników (m.in. Kożuch i Sułkowski, 2015; Rostkowski, 2012; Sidor-Rządkowska, 2013; Stańczyk (red.), 2017).

Kompetencje jako uprawnienia nadawane są z mocy prawa i stanowią ujęcie atrybutowe organizacji publicznych. Władza przejawia się w prawie wydawania poleceń, wypełnianiu zadań, podejmowaniu jednoosobowych opinii, często w sytuacjach kryzysowych, w których szybkość podejmowania decyzji, potrzeba koordynowania działań

4 Na przykład gotowość współpracy wśród Polaków w skali 0-4 kształtuje się na poziomie 1,38-2,10. W sens współpracy wierzy 81% dorosłych Polaków, w zależności od wykształcenia. Od 10 lat wskaźnik ten się nie zmienia (Raport CBOS, 2012).

wielu elementów, stwarzają potrzebę funkcjonowania silnych więzi hierarchicznych oraz dominującą rolę osób na stanowiskach kierowniczych. Hierarchiczny mechanizm nie wyklucza stosowania nowych, menedżerskich narzędzi pozwalających budować społeczne porozumienie. Chodzi o tworzenie zespołów, w których opracowuje się standardy reagowania na wymienione sytuacje, a dzięki nim organizacja jako całość wpływa na działania. Wyróżnia się w tym zakresie następujące zasady: przejrzystość organizacyjną, partnerstwo w działaniach, zrównoważenie oraz uczciwe i sprawiedliwe postępowanie (Kožuch, 2015, s. 35). W przypadku współdziałania całościowego, organizacyjnego, wyszczególnia się obok liderów współdziałania, osoby bezpośrednio zaangażowane we współdziałanie (na poziomie strategicznym) oraz ludzi wspierających proces współdziałania (na poziomie operacyjnym).

Można więc wnioskować, że charakter relacji współdziałania na wszystkich wymienionych poziomach zdolności organizacyjnej, jak również na poziomie współdziałania indywidualnego wymaga zwiększenia specyficznych kompetencji, opartych na współpracy.

Rozumienie „kompetencji” jest bardzo obszerne. Brak jest jednoznacznej zgody, co do znaczenia tego pojęcia. Przykładowe definicje kompetencji zawarto w tabeli 1.5.

G. Filipowicz (2016b, s. 11-12) stawia kilka istotnych, z punktu widzenia aktualnych rozważań, tez:

1. Kompetencja odnosi się do określonego obszaru działalności. Nie można być kompetentnym „w ogóle”, w całości i w odniesieniu do wszystkiego.
2. Kompetencja uprawomocnia nasze działania i decyzje. Będąc kompetentnymi, możemy samodzielnie podejmować się różnych zadań bądź decydować o pewnych sprawach. W ten sposób łączymy dwa aspekty: gotowość do określonych działań z prawem do ich wykonywania.
3. Kompetencje nabywa się dzięki odpowiedniemu przygotowaniu, a szczególnie dzięki wiedzy i umiejętnościom wynikającym z edukacji i doświadczenia. Bez odpowiedniego przygotowania i doświadczenia trudno jest być (zawodowo) kimkolwiek.

Jakie zatem kompetencje (grupy kompetencji) kooperatywne, czyli takie, które wzmacniają zdolność organizacji do współdziałania, a tym samym proces współdziałania (za: Kożuch, 2011), należy wyróżnić w organizacji publicznej?

Przed próbą odpowiedzi warto zastanowić się nad kilkoma „wtórnymi” pytaniami (Filipowicz, 2016b, s. 46):

1. Czy chcemy, aby kompetencje były cechami, które można rozwijać? Jeśli tak, to poza obszar definicyjny powinny powędrować takie aspekty, jak: temperament, osobowość, zdolności (społeczne), inteligencja poznawcza i emocjonalna (samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia) itp. – cechy w psychologii uznawane za względnie stałe.

Rozwój kompetencji kooperatywnych jest nieodzowny i wynika z samej ich natury. Człowiek o dojrzałej osobowości, mający poczucie odpowiedzialności za siebie

Tabela 1.5. Przykładowe definicje kompetencji

Źródło	Definicja
<i>Słownik wyrazów obcych PWN</i> , 1980	„Kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, zakres pełnomocnictw i uprawnień do działania i decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania opinii i sądów”
Boyatzis, 1982, s. 42	„Zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”
Spencer i Spencer, 1993, s. 98	„Kompetencje to ukryte charakterystyki ludzi, które decydują o wyjątkowo wysokiej efektywności pracy”
Levy-Leboyer, 1997, s. 23	„Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się”
Rakowska i Sitko-Lutek, 2000, s. 32	„Kompetencje obejmują motyw, cechy osobowości, zdolności i umiejętności poznawcze, wiedzę oraz umiejętności interpersonalne”
Pocztowski, 2001, s. 168	„Trwałe właściwości pracowników, prowadzące do osiągania przez nich wysokich i/lub ponadprzeciętnych efektów pracy”
Kossowska i Sołtyśńska, 2002, s. 25	„Kompetentny pracownik to taki, który dzięki odpowiedniej postawie i celom osobistym będzie chciał i potrafił właściwie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności, tak by doprowadzić do jak najlepszej realizacji powierzonych mu zadań”
Oleksyn, 2006, s. 39	„Kompetencje obejmują zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne”
Rostkowski, 2012, s. 97	„Kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”
Padzik, 2013, s. 49	„Wewnętrzna charakterystyka jednostki odpowiadająca za jej sposób działania, czyli jej wrodzone i nabyte zasoby”
Filipowicz, 2016b, s. 46	„Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Filipowicz, 2016b.

i innych, kierujący się motywacją wewnętrzną i samokontrolą, powinien zdawać sobie sprawę z paradoksalnej współzależności ludzkich działań.

Ponadto wszystkie wymienione psychologiczne aspekty kompetencji należy uzupełnić o aspekty etyczne. D. Frasunkiewicz (2010), badając urzędy administracji publicznej⁵, stwierdziła istnienie podwójnej moralności. Zdaniem Autorki, z jednej strony istnieje negatywna ocena moralna zachowań patologicznych (łapówkarstwa, nepotyzmu), z drugiej zaś – zachowania te są w praktyce podejmowane. Wynika z tego, iż badani urzędnicy znają obowiązujące normy etyczne, jednak nie postępują z nimi w zgodzie.

5 Autorka badała urzędników administracji samorządowej woj. podlaskiego w 2009 r.

Istniejące kodeksy moralne nie owocują ich stosowaniem. Brak jest implementacji i rozwoju znajdujących się w nich przepisów. Normy deklarowane w znacznym stopniu nie są w praktyce przestrzegane. Zdaniem J. Lipowicz (2008), wprowadzanie nowych paradygmatów nie przynosi poprawy w omawianym aspekcie.

2. Czy rzeczywiście interesują nas formalne kwalifikacje?

W zdecydowanej większości przypadków zarówno przedstawiciele organizacji wprowadzających systemy kompetencyjne, jak i uczestnicy warsztatów z tego zakresu stwierdzają, iż kwalifikacje nie powinny być włączane do systemu kompetencji, gdyż nie ma pewności, że formalne wykształcenie, dyplomy itd. przekładają się na realizację zadań.

W przypadku urzędników publicznych⁶ bardzo ważny jest dobór początkowy kadr oraz konieczne certyfikaty, bez których niemożliwe jest wykonywanie zawodu (pełnienie służby). Co do kompetencji kooperatywnych formalne kwalifikacje powinny mieć jednak duże znaczenie. Wiedza osoby oraz specjalistyczne, kierunkowe wykształcenie może przełożyć się na zainteresowanie wykonywanym zawodem, rozumieniem sensu i wartości wykonywanej pracy i realizację zadań. Ma to znaczenie we wzmacnianiu zachowań dotyczących etosu⁷ służby (por. Itrich-Drabarek, 2016; Jabłonowska, 2009). Będzie o tym mowa w dalszej części monografii.

3. Jak należy rozumieć doświadczenie?

Podobnie jak w wypadku kwalifikacji, doświadczenie powinno – lecz nie zawsze tak jest – wpływać na poziom kompetencji, jednak nie jest z nim tożsame. Kompetencje kooperatywne buduje się właśnie na doświadczeniu. Z drugiej strony, doświadczenie zdobywa się kooperując. Warto zauważyć, że to sprzężenie zwrotne ma znaczenie przede wszystkim w przypadku nieprzewidzianych, trudnych, ryzykownych i zagrażających życiu i zdrowiu⁸ sytuacji (Wawrzusiszyn, 2012). Wówczas zwiększa się kompetencje oparte na doświadczeniu, a tym samym współpracy.

6 Dziś urzędnikiem publicznym (funkcjonariuszem publicznym) jest w potocznym rozumieniu – tzn. w dużym uproszczeniu – każdy zatrudniony w organizacji publicznej. Termin ten wywodzi się od łac. *officium* – służba, obowiązek, powinność. Obecnie przyjmuje się, że służba publiczna oznacza sytuację osób zatrudnionych we wszystkich konstytucyjnie wyodrębnionych władzach oraz wykonujących zróżnicowane funkcje i zadania związane z realizacją ustawowych zadań poszczególnych władz (Kulesza i Niziołek, 2010, s. 76-77; Ura, Pieprzny, 2007, s. 11). Definicję prawną funkcjonariusza publicznego oraz osoby pełniącej funkcję publiczną formułuje Kodeks karny (Ustawa 1997b, art. 115 § 13, art. 115 § 19). Zakres podmiotowy tych kategorii różni się od siebie, a pojęcie „osoba pełniąca funkcję publiczną” zawiera w sobie pojęcie „funkcjonariusz publiczny”.

7 Etos (gr. *ethos* – obyczaj, zwyczaj) – styl, sposób życia, postawa danej grupy społecznej (zawodowej) wyróżnionej z uwagi na całokształt wyznawanych i realizowanych w praktyce wartości, szczególnie moralnych i obyczajowych (*Mały słownik etyczny*, 1994, s. 60).

8 „Zagrożenie jest tym, co może spowodować wypadek, chorobę lub szkodę. Ryzyko uwzględnia zarówno wielkość szkody, jak i prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Zagrożenie należy zidentyfikować, a ryzyko oszacować” (Studenski, 2000, s. 22)

Przegląd definicji wykorzystanych do charakterystyk kompetencji wskazuje na to, że wiele aspektów związanych z ludzkim zachowaniem jest włączanych do definicji. Dlatego kompetencje należy rozumieć jako pojęcie cementujące różne zachowania, ale należące do określonego obszaru działalności zawodowej. O ich posiadaniu i poziomie można zatem wnioskować na podstawie zachowań (działań). Analogicznie o kompetencjach kooperatywnych można wnioskować na podstawie zachowań w procesie i na tle kooperacji.

Kompetencje kooperatywne urzędników publicznych są związane z następującymi kategoriami (m.in. Itrich-Drabarek, 2016; Kożuch, 2011; Kulesza i Niziołek, 2010; Rostkowski, 2012; Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015):

- kwalifikacjami, rozumianymi jako formalne uprawnienia do pełnienia służby,
- wiedzą – dzielenie się wiedzą, synergia wiedzy,
- umiejętnościami społecznymi – umiejętnościami współpracy z ludźmi i oddziaływanie na nich, rozumienia ich motywów i potrzeb, rozwiązywania konfliktów itp.,
- umiejętnościami koncepcyjnymi o wysokiej tolerancji wieloznaczności, polegającymi na zdolności podejmowania trafnych decyzji, analizowania i rozwiązywania problemów, przewidywania przyszłych wydarzeń, „ogarniania”, wyważania ryzyka, które wiąże się z realizacją celów, hierarchizacji wagi problemów itp.,
- sposobami komunikowania się – wymianą informacji na temat realizowanych zadań,
- wyobrażeniem o sobie – samooceną, samowiedzą, świadomością wartości pracy własnej w łańcuchu czynności wykonywanych w całej organizacji,
- stylem myślenia – rozumieniem sensu i wartości wykonywanej pracy, pozytywnym stosunkiem do wykonywanych zadań,
- motywacją – własnym zaangażowaniem, koncentracją na elementach wspólnych,
- postawą – dumą z przynależności do określonej grupy zawodowej i poczuciem godności zawodowej,
- wartościami etycznymi związanymi m.in. z ochroną praw człowieka i obywatela, zasadą legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów państwa,
- cechami moralnymi – m.in. sumiennością rozumianą jako zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie, wzajemne poszanowanie, bezstronne wykonywanie obowiązków, bezinteresowność, prawość,
- inteligencją emocjonalną – samoświadomością, samoregulacją, empatią – przekładającą się na umiejętności społeczne,
- typem osobowości – kierunkiem zainteresowań, sposobem pozyskiwania i posługiwania się informacją, stylem dostosowania się do świata zewnętrznego.

Omawiając zagadnienie kompetencji kooperatywnych urzędników publicznych, nie sposób pominąć wspomnianego zjawiska etosu służby, czyli sumy wartości i norm, odnoszących się nie do jednostek, tylko grup, oddających specyfikę państwa i jego

instytucji (Bąk, 2007). Kategorie zachowań służby publicznej w tym obszarze obejmują (za: Jabłonowska, 2009, s. 40):

1. Rozumienie sensu i wartości wykonywanej służby.
2. Pozytywny stosunek funkcjonariusza do wykonywanych zadań i organizacji.
3. Świadomość wartości pracy własnej w całym łańcuchu czynności wykonywanych w danej organizacji.
4. Znajomość korzeni zawodowych i etapów ścieżki kariery zawodowej.
5. Zainteresowanie wykonywanym zawodem.
6. Znajomość misji organizacji i identyfikacja z nią własnych celów i dążeń.
7. Dumę z przynależności do określonej grupy zawodowej i poczucie godności zawodowej.

Warto zauważyć, że typy zachowań wchodzące w skład etosu służby obejmują jednocześnie kategorie dotyczące kompetencji kooperatywnych. Dla przykładu są to: umiejętności społeczne, wyobrażenie o sobie, duma z przynależności do grupy zawodowej, pozytywny stosunek funkcjonariusza do wykonywanych zadań i organizacji, świadomość wartości pracy własnej w całym łańcuchu czynności wykonywanych w danej organizacji. Istnieje zatem zależność pomiędzy tymi dwiema kategoriami: kompetencjami kooperatywnymi oraz etosem służby. Obie wzajemnie się pokrywają, łączą, przenikają i dopełniają.

Dla funkcjonowania organizacji publicznej wszystkie powyższe składowe etosu służby i kompetencji kooperatywnych wydają się ważne, ale z perspektywy bieżących rozważań za najistotniejsze należy uznać: dążenie łączenia indywidualnych celów działania z misją organizacji oraz koncentracja na elementach wspólnych. Elementem pośredniczącym między poszczególnymi osobami a organizacją jest grupa (Zbiegień-Maciąg, 1996). Konieczność zwrócenia na nią uwagi wynika z tego, iż integruje ona organizację wokół wspólnego celu, a jednocześnie zaspokaja potrzeby i dążenia jednostek. Warunkuje stan „equilibrium kulturowego”⁹ w organizacji (Sikorski, 1999). Zdaniem T. Kotarbińskiego (1999, s. 373), kultura jest bowiem zbiorem rezultatów działań czy bardziej zbiorem wytworów działań. Tylko wówczas można mówić o kooperacji pozytywnej, tj. wtedy, gdy wspólny przedmiot odniesienia łączy impulsy więcej niż jednego podmiotu. „Czymże jest bowiem innym kultura, jeżeli nie jakąś całością złożoną z zamierzonych przeważnie rezultatów działań?” Według wspomnianego Autora należy wyróżnić jej wymiar materialny i duchowy. Na pierwszy z nich składają się procesy, którym rzeczy podlegają, i stany, w których one trwają, jeżeli te procesy i stany są rezultatami działań ludzkich.

⁹ Poziom „equilibrium kulturowego” można porównać do stanu integracji normatywnej, który rozumie się jako „stan i stopień, w jakim systemy wartości uznawane przez członków grupy i ich zachowania są zgodne z systemami wartości i wzorami zachowań obowiązującymi w danej grupie” (Sommer, 1998, s. 29; Mika, 1981). Według autorki monografii zjawisko to można odnieść również do dopasowania suplementarnego, mającego zasadniczy wpływ na tożsamość grupową/organizacyjną (Zarębska, 2009; Czarnota-Bojarska, 2010; Gadomska-Lila, 2013).

Natomiast kultura duchowa „to dyspozycje osobników ludzkich, a więc ich trwale uzdolnienia do zachowań się lub doznań oraz same te zachowania się i doznania, ale nie wszystkie dyspozycje i ich realizacje, tylko te, które są rezultatami działań ludzkich” (Kotarbiński, 1999, s. 373). Trudno nie zgodzić się z tezą Cz. Sikorskiego (1999), który twierdzi, że „równowaga kulturowa” oznacza sytuację, w której bodźce organizacyjne wywołują pozytywne reakcje pracowników, prowadząc do kształtowania się w ich świadomości motywów działania zgodnego z formalnymi celami organizacji. Brak „equilibrium kulturowego” jest przyczyną wielu negatywnych zjawisk. Mają one swoje źródło w działaniu grupy pracowniczej, która stanowi podstawowy element życia organizacji. Z jednej strony, zachwianie równowagi kulturowej powoduje, że nie zostają zaspokojone potrzeby afiliacji i samorealizacji, brak jest satysfakcji z wykonywanych zadań. Pracownik nie uzyskuje aprobaty w grupie pracowniczej, nie ma możliwości realizowania poprzez pracę swojego „ego”, a więc własnych potrzeb. Brak ich zaspokojenia prowadzi do wyobcowania członków grupy i związanego z tym niezadowolenia, bierności, a w rezultacie do negatywnego wpływu na elementy konstytutywne grupy: więź społeczną, organizację wewnętrzną oraz jej spójność i liczebność, a tym samym na współdziałanie grupowe. Z drugiej strony – deficyt „equilibrium kulturowego” prowadzi do poważnych trudności w realizacji formalnych celów instytucji (Sikorski, 1999, 2012).

Dla przykładu urzędników publicznych z wysokim stopniem satysfakcji może cechować: unikanie nieobecności w pracy, wykazywanie się zaangażowaniem i utożsamianie się z instytucją. I odwrotnie, pracownicy o niskim stopniu satysfakcji lub jej braku mają większą tendencję do następujących zachowań: nieobecności, szukania wsparcia psychicznego u innych, a także odejścia z organizacji (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001). Rezultaty poziomu satysfakcji ze służby zawarto w tabeli 1.6.

Tabela 1.6. Rezultaty satysfakcji ze służby

Poziom satysfakcji	Rezultaty	Prawdopodobieństwo odejścia ze służby
Wysoki	Angażuje się w pracę, utożsamia się z celami organizacji, pozostaje w firmie, mimo propozycji lepszych warunków	Niskie
Niski lub brak	Chętnie jest nieobecny, szuka wsparcia, odchodzi z pracy ze względu na warunki	Wysokie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gros, 2003.

Wykorzystywanie i rozwój kompetencji kooperatywnych powinny wywoływać zjawisko synergii (Filipowicz, 2016; Koźuch, 2011). Polega ono na tym, iż „współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z elementów z osobna” (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1982, s. 5). Otrzymany wynik jest ważny, gdyż może wpływać na utrzymanie „trwałej” skuteczności, stanowiącej istotę działania organizacji publicznych,

zakładającej zgodność ostatecznego wyniku z potrzebami publicznymi, które ostatecznie sprowadzają się do zapewnienia bezpieczeństwa (Kozuch, 2004, s. 78; Sienkiewicz-Małyjurek, 2015).

Szczególnym przypadkiem synergii jest efekt organizacyjny, będący przeciętną nadwyżką korzyści przypadających na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi członkami w sposób zorganizowany, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym (Zieleniewski, 1981). W zasadzie można wnioskować, iż efekt organizacyjny, umożliwiający podwyższenie stopnia zorganizowania działań indywidualnych, ale tylko wtedy, gdy wchodzi one w skład działań zbiorowych, jest podstawowym motywem tworzenia instytucji. Zatem prakseologiczną przyczyną tworzenia organizacji jest sprawne nią zarządzanie. Skupia ono uwagę na aspekcie utylitarnym walorów danego czynu, czyli na korzyściach praktycznych, będących jego rezultatem (Batko, 2010). Istotą takich korzyści w przypadku organizacji publicznych mogą być:

1. Specjalizacja i kumulacja podobnych działań przez poszczególnych członków zespołu.
2. Rozszerzenie przestrzennej sfery działania grupowego.
3. Skoncentrowania sił i środków w przestrzeni i czasie.
4. Przekroczenia tzw. progu skuteczności w wyniku działań zbiorowych.
5. Efekt facylitacyjny (zwany też efektem obecności) – kontakt społeczny zwiększający efektywność pracy ludzi działających w zespole i obserwujących wzajemnie swoją pracę.

Rozwój kompetencji kooperatywnych dotyczy częstego podejmowania współdziałania w różnych relacjach. Wymaga to właściwego motywowania na poziomie całej organizacji, jak i pracy w grupach, czyli obejmuje wszystkich uczestników współdziałania. Wiele działań motywujących zawiera się w omawianych dotychczas zagadnieniach. Dotyczą one m.in.:

- partycypacji działań – stosowania zasad zarządzania partycypacyjnego,
- zwrócenia uwagi na komponent emocjonalny członków zespołu,
- wyboru w naborach osób – osobowości o wysokim stopniu samokontroli, motywacji wewnętrznej i umiejętnościach społecznych,
- implementacji przepisów kodeksów moralnych,
- wykorzystania zasad etyki zawodowej w praktyce,
- sprzężenia zwrotnego między doświadczeniem a kompetencjami wyróżniającymi,
- synergii wiedzy,
- rozumienia istoty sumienności (odpowiedzialności za zadania, siebie i innych, satysfakcji i konsekwencji w działaniu),
- efektów: organizacyjnego i facylitacyjnego,
- zapewnienia stanu „równowagi kulturowej” polegającego na zgodności pomiędzy formalnymi celami organizacji a indywidualnymi celami pracowników.

Zastosowanie działań motywacyjnych mających wpływ na rozwój kompetencji kooperatywnych związane jest w szczególności z podejmowaniem decyzji. Zadanie

to należy przede wszystkim do kadry zarządzającej (przygotowanie, uporządkowanie i dobrane czynniki w sposób podporządkowany głównemu celowi), ale i pozostałych funkcjonariuszy. Metody mogące mieć zastosowanie we wspomnianych działaniach zestawiono w tabeli 1.7.

Tabela 1.7. Metody współdziałania mogące mieć zastosowanie w organizacji publicznej

Metoda	Charakterystyka	Współdziałanie	
		wewnętrzne	zewnętrzne
„Adwokata”	W sytuacji alternatywnej przed podjęciem decyzji zestawiamy argumenty i kontrargumenty wariantu preferowanego	X	X
„Czarnej skrzynki” (cybernetyczna)	Obserwacja „wyjść” systemu (organizacji) przy równoczesnym różnicowaniu impulsów na „wejściu” i wnioskowaniu na tej podstawie o transformacji zachodzącej w danej instytucji		X
Definicji	Wykorzystuje formułowanie pojęć, formalizację działań w celu zwiększenia sprawności	X	X
Fenomenologiczna	Polega na izolacji badanego problemu od kontekstu, bez uwzględnienia jego powiązań	X	
Historyczna	Eksponuje zależność stanów obecnie panujących w organizacji i otoczeniu od stanów przeszłych	X	X
Kolejnych przybliżeń	Zakłada stopniowe zbliżanie się do celu według kolejnych kroków	X	X
Krytyczna	Polega na poddaniu krytyce decyzji w celu ujawnienia ewentualnych błędów	X	X
Lokalizacji	Odnosi zaistniały problem do innych, podobnych w czasie i przestrzeni	X	X
Modelowania	Polega na budowie i tworzeniu modeli systemów organizacyjnych	X	X
Ograniczeń	Postuluje konieczność selekcji informacji	X	X
Podziału dychotomicznego	Wykorzystuje logikę formalną, dokonując kolejnych wyborów w sekwencji rozwiązań alternatywnych przez udzielenie jednej z dwóch możliwych odpowiedzi (tak lub nie) na odpowiednio skonstruowane pytania		X
Przekładów	Zaleca rozpowszechnianie dobrych rozwiązań poprzez wymianę doświadczeń	X	X
Rekodyfikacji	Zakłada, że jeżeli badany obiekt zostanie uporządkowany w określonych ramach, to uporządkowanie go w inny sposób może naprowadzić na nowe korzystne skojarzenia		X
Reszt	Przestrzega przed pochopnym porzucaniem idei pomysłów, które jeszcze mogą być wykorzystane wysoce efektywnie		X
Rewizji hipotez	Przewiduje rewizję podstawowych hipotez i danych eksperymentalnych przed sformulowaniem ostatecznej decyzji (wyniku badań), może wskazać ewentualne dylematy, paradoksy i błędy, sugerując automatycznie odpowiednie korekty i uzupełnienia	X	X

Metoda	Charakterystyka	Współdziałanie	
		wewnętrzne	zewnętrzne
Symulacji	W odróżnieniu od modelowania nie modeluje zjawiska, tylko je imituje		X
Szczegółów („detektywa”)	Poszukuje takiego szczegółu, który pozwoliłby generalnie zakwestionować istniejące lub proponowane rozwiązania		X
Typologiczna	Stosowany systematycznie sposób porządkowania elementów, pozwalający wyróżnić typy potrzebne do dokładniejszego opisu	X	X
Ustawiania na nowo	Dokonywanie w organizacji zmian, które nie odmieniają zasad jej funkcjonowania	X	
Wykorzystania błędów	Opiera się na założeniu, że fałszywa hipoteza może być potencjalnym źródłem pozytywnego odkrycia	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Caude i Moles, 1964, za: Pszczołowski, 1978.

Rozwój kompetencji kooperatywnych prowadzić powinien w rezultacie do przewagi kooperacyjnej. W tym względzie kompetencje kooperatywne współdziałających dotyczą m.in. właściwego rozwiązywania problemów. O ile wewnątrz organizacji można mówić o rozwiązywaniu problemów przez współdziałanie, o tyle w przypadku relacji zewnętrznych – o rozwiązywaniu problemów związanych ze współdziałaniem w otoczeniu. W obu przypadkach rozwój kompetencji kooperatywnych „opiera się na założeniu występowania uprzywilejowanych relacji” (Kozuch, 2011, s. 240).

A. Strzałecki (1989), budując prakseologiczną teorię rozwiązywania problemów praktycznych, przedstawia następującą klasyfikację stylów rozwiązywania problemów, mogących mieć zastosowanie w rozwoju kompetencji kooperatywnych:

Styl 1. Aktywny stosunek do problemu – jest wyrażony przede wszystkim w następujących regułach heurystycznych:

- poszukuj zawsze nowych problemów,
- wydziel główne elementy problemu,
- spróbuj znaleźć nową interpretację problemu,
- zobacz problem we wszystkich jego uwarunkowaniach,
- bądź gotów odejść od problemu na tyle daleko, na ile wymagać tego będą okoliczności.

Styl 2. Transgresja – odzwierciedlają ją następujące reguły:

- nie hamuj swojej fantazji,
- rozpatruj nawet pomysły niekompletne,
- nie przerywaj zbyt wcześnie procesu poszukiwania pomysłu,
- nie zaniedbuj myślenia intuicyjnego,
- pozwól łączyć się w swojej wyobraźni najbardziej niedorzecznym pomysłem,
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać problemu – przestrukturyzuj podane elementy zagadnienia.

Styl 3. Odpowiedzialność – wymaga następujących reguł:

- staraj się dostrzec wszystkie argumenty przemawiające za i przeciw twoim planom,
- trzymaj się tak blisko problemu, jak tylko jest to możliwe,
- nie posługuj się tylko jedną skalą wartości,
- przyjrzyj się dokładnie metodzie, która doprowadziła cię do celu,
- postaraj się znaleźć jej istotne punkty i spróbuj zastosować ją do rozwiązania innych problemów,
- pomyśl, czy rozwiązany problem wzbogacił twój system wartości poznawczych, emocjonalnych, moralnych,
- staraj się znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Styl 4. Otwartość – reprezentowana przez realizację następujących wymogów:

- szukaj analogii w innych dziedzinach,
- uwzględniaj wszystkie możliwe źródła informacji o problemie,
- łącz pomysły z różnych dziedzin,
- wykazuj tolerancję wobec sprzecznych, doprowadzających do konfliktu informacji,
- rzeczy dziwne staraj się uczynić zrozumiałymi,
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać problemu, poszukaj dodatkowych informacji w innej dziedzinie.

Styl 5. Obiektywizm – objawia się w wypadku stosowania następujących zasad:

- staraj się na każdym kroku rozważyć nieobjęte jeszcze obszary wiedzy,
- koncentruj się na całości zadania tak długo, aż ujrzysz istotę,
- nawet jeśli chwilowo nie masz żadnych godnych uwagi pomysłów, staraj się uczynić twoje rozwiązanie pełniejszym, bardziej spójnym i jednoznacznym,
- staraj się za wszelką cenę odkryć istniejące luki w problemie i wprowadzić nowe połączenia,
- unikaj myślenia po linii twoich życzeń,
- zmieniaj reguły rozwiązywania w zależności od problemu.

Styl 6. Poszukiwacze analogii – styl wyznaczany przez następujące reguły heurystyczne:

- staraj się sformułować możliwie dużo pomysłów rozwiązania należących do różnych klas,
- jeżeli nie potrafisz rozwiązać danego problemu, pomyśl, czy potrafisz rozwiązać podobny,
- nie porzucaj pomysłów, które okazały się nieefektywne, gdyż mogą okazać się później przydatne,
- sprawdzaj, czy rozwiązany problem nie jest przypadkiem problemem znacznie szerszej kwestii,
- to, co lepiej znane, ma pierwszeństwo przed tym, co jest znane gorzej.

Styl 7. Myślenie intuicyjne – należy stosować następujące zasady:

- staraj się czynić rzeczy znane – dziwnymi,
- stosuj różne metody koncentracji na problemie,
- przełamuj sztywność funkcji, jaką pełnią obiekty,
- poszukuj nietypowych źródeł informacji,
- przeanalizuj znane metafory,
- wprowadzaj biologiczne, ekologiczne, chemiczne, fizyczne, a nawet fantastyczne analogie.

Styl 8. Postawa systemowa – charakteryzuje ją spełnienie następujących wymogów:

- zobacz problem we wszystkich jego uwarunkowaniach,
- patrz na problem jak na system wraz z jego otoczeniem,
- nie posługuj się jedną skalą wartości,
- wyolbrzymiaj konsekwencje rozwiązania,
- zbadaj oddziaływanie rozwiązania na otoczenie,
- zbadaj, czy rozwiązanie zaspokaja potrzeby ludzi.

Styl 9. Elastyczność – wobec takich reguł, jak:

- nie zastanawiaj się przedwcześnie, czy osiągnięcie idealnego wyniku końcowego jest możliwe,
- nie sprzeciwiaj się nigdy swemu wyczuciu,
- jeśli masz trudności ze sformułowaniem pomysłu rozwiązania, przeanalizuj ponownie sytuację problemową, nie ulegaj wpływom innych,
- staraj się dopasować swoje działanie do zmieniających się warunków.

Styl 10. Myślenie redukcyjne – wywodzące się z koncepcji Kartezjusza, odzwierciedla realizacja następujących wymogów:

- przedstaw sobie problem pogłądowo tak wyraźnie, jak tylko potrafisz,
- wydziel główne części problemu,
- spróbuj rozpoznać w tym, co badasz, coś znanego,
- uwolnij problem od zbędnych pojęć i sprowadź go do najprostszej postaci,
- upewnij się, czy rozumiesz wszystkie pojęcia stanowiące niezbędne elementy problemu,
- koncentruj się na analizie celu, nim przystąpisz do analizy danych początkowych.

Styl 11. Myślenie modułowe – wymaga stosowania podanych zasad:

- wydziel główne części problemu,
- myśląc o całości zagadnienia, wydziel problemy istotne,
- spróbuj rozłożyć dany problem na kilka podproblemów,
- staraj się zobaczyć problem z możliwie wielu stron,
- interesuj się rozwiązywaniem problemu, a nie doskonaleniem jego strony formalnej.

Styl 12. Konserwatyzm – postuluje zachowanie poniższych prawideł:

- problem nowy staraj się rozwiązać za pomocą znanych sposobów,

- łatwiejsze ma pierwszeństwo przed trudniejszym,
- dostrzeganie zbyt wielu aspektów problemu przeszkadza w jego rozwiązaniu,
- dbaj o elegancję rozwiązania,
- próbuj reguł, które okazały się dotychczas użyteczne przy rozwiązywaniu podobnych problemów.

O tym, jaka powinna być intensywność atrybutów wymienionych powyżej stylów, decydować musi osobowość i wiedza kierownika, poziom intelektualny i moralny podwładnych oraz ich samodzielność, klimat psychospołeczny w zespole, a także sytuacja organizacyjna panująca w organizacji i w jej otoczeniu. Mnogość elementów wpływających na styl pracy podaje w wątpliwość opracowanie jednego uniwersalnego wzorca. Nie ma jednego najlepszego typu. Są tylko style mniej lub bardziej dostosowane do osobowości zarządzających i zarządzanych oraz okoliczności (Drucker, 2009a, 2009b; Zieleniewski, 1981), w tym przypadku – współdziałania w różnych sytuacjach w obszarze bezpieczeństwa.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż kluczem do rozwoju kompetencji kooperatywnych w organizacjach publicznych zajmujących się bezpieczeństwem jest opracowanie sprawnego systemu, który powinien polegać na:

- tworzeniu centrów kompetencji współpracy (ich doskonalenia), które będą skupiać kluczowe obszary wiedzy (w różnych sytuacjach i na różnych poziomach doskonalenia), prowadzące do zwiększenia danej kompetencji kadry kierowniczej i pracowników, a tym samym całych organizacji,
- delegowaniu uprawnień w kierunku grupy, pamiętając o spójnym ich rozdzielaniu (nie tylko liniowo, ale horyzontalnie i zadaniowo) oraz stosowaniu zasad zarządzania partycypacyjnego,
- ułatwianiu stosowania metod opartych na wzorowaniu się (benchmarkingu) w obszarze nowych struktur, zasad, procedur i organizacyjnych sposobów współdziałania,
- tworzeniu przestrzeni nowych możliwości zaspokajania potrzeb społecznych oraz umiejętnej implikacji takiego postrzegania instytucji publicznych,
- pomaganiu w doskonaleniu procesów współdziałania, transferu wiedzy, doświadczeń, unikaniu powtarzania tych samych błędów,
- ocenianiu pracowników, zespołów oraz instytucji (także przez społeczeństwo i instytucje nadrzędne) na podstawie predyktorów jakościowych (np. skupisk czy macierzy kompetencyjnych), a nie ilościowych rezultatów działania,
- unikaniu rywalizacji wykluczającej współpracę między zespołami oraz całymi organizacjami,
- prezentowaniu wyników współdziałania w mediach,
- korelowaniu regulaminów i statutów pod kątem braku konfliktów między kompetencjami współpracy poszczególnych pracowników, grup i organizacji,
- badaniu i rozwijaniu spójności grupy, czyli poziomu, w jaki jego członkowie odczuwają chęć i motywację do wspólnej w nim pracy i internalizację wspólnych norm,

- sprawdzaniu się zespołu w działaniu,
- wspólnym rozwiązywaniu problemów, przy zastosowaniu właściwej metody,
- rozwijaniu infrastruktury etycznej i etosu zawodowego,
- implementacji istotnych dla rozwoju kompetencji kooperatywnych, walorów działania.

Zdolność do współdziałania i rozwój kompetencji kooperatywnych decyduje o uzyskaniu wielu korzyści, które bez nich nie byłyby osiągnięte, np. przewagi kooperacyjnej (Huxham (red.), 1996; Koźuch, 2004, 2011; Lank, 2007). Bazuje ona na występowaniu uprzywilejowanych relacji. Wówczas na pierwszy plan wysuwają się zmienne o charakterze niematerialnym, a samo współdziałanie powinno być traktowane jako swoista wartość, przyczyniająca się do skuteczniejszej realizacji celów¹⁰ organizacji i tworzenia specyficznej kultury organizacyjnej, kultury współdziałania, a tym samym do rozwoju całej organizacji.

1.3. Współdziałanie a wartości kulturowe w realizacji celów bezpieczeństwa

Kreując kulturę organizacyjną, należy w bardzo wyraźny sposób określać, eksponować i wyróżniać jej elementy. Składnikiem, przez wielu badaczy przedstawianym jako kluczowy, są wartości (częściowo widoczne i częściowo uświadamiane w modelu Scheina), określane jako powszechnie pożądane dobra lub powszechnie uznawane przekonania o określonym charakterze (Misztal, 1980).

Rozważania na temat wartości w kulturze i odwrotnie analizowanie kultury jako systemu wartości są niewątpliwie skomplikowane. Wynika to z trudności określenia samej rzeczywistości kulturowej, z którą pojęcie wartości jest ściśle związane. Można powiedzieć, że w dziedzinie kultury nie znajduje się niczego, co byłoby poza sferą wartości. Związek między wspomnianymi kategoriami jest tak bliski, że podziały kultury często oparte są na podziałach wartości (Golka, 1992, 2013; Lewicka i Michniak, 2014).

Dociekania nad wartościami jako elementami kultury podejmowało wielu autorów: m.in. T. Parsons (1969), R.K. Merton (1957), M. Golka (1992, 2013) oraz C. Kluckhohn (1962). Definicja ostatniego z nich jest najbardziej adekwatna do niniejszych rozważań. Według niego „wartość jest sprecyzowaną lub dającą się wywnioskować koncepcją tego, co godne pożądania (*desirable*), charakterystyczną dla jednostki lub grupy i wywierającą wpływ na wybór spośród dostępnych sposobów, środków i celów działania” (Kluckhohn, 1962, s. 395). C. Kluckhohn nie przyjął jednej klasyfikacji wartości. Wyróżnił osiem wymiarów ich różnicowania, świadczących o złożoności zagadnienia (tabela 1.8).

¹⁰ Stąd proponowane ujęcie skuteczności jako prakseologicznej etyczności; szerzej będzie o tym mowa w dalszej części monografii.

Tabela 1.8. Wymiary wartości według C. Kluckhohna

Wymiar wartości	Komponenty wymiaru
Wymiar modalności	Wartości pozytywne i negatywne
Wymiar treści	Wartości estetyczne, poznawcze i moralne
Wymiar intencji	Wartości instrumentalne Wartości – cele
Wymiar ogólności	Wartości specyficzne Wartości tematyczne Wartości uświadamiane i społecznie akceptowane Wartości implikowane
Wymiar intensywności (określony siłą działania wartości)	Wartości kategoriyczne Wartości preferencyjne Wartości hipotetyczne
Wymiar uzewnętrznienia	Wartości uświadamiane i społecznie akceptowane Wartości implikowane
Wymiar zakresu	Wartości idiosynkratyczne Wartości osobiste, grupowe Wartości uniwersalne
Wymiar organizacji	Wartości izolowane, zintegrowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Golka, 1992, za: Kluckhohn, 1962.

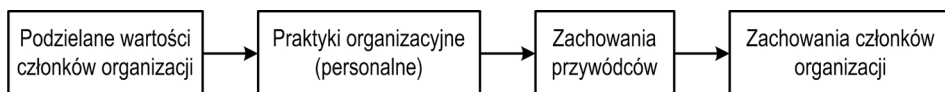
Zdaniem Ł. Sułkowskiego (2014, 2015), wielość wartości i kultur organizacyjnych w sektorze publicznym wynika z jego wewnętrznego zróżnicowania. Być może z tego powodu, według wspomnianego autora, „brakuje kompleksowej koncepcji kultury w organizacjach publicznych oraz wpływu kontekstu kulturowego na organizacje publiczne” (Sułkowski, 2015, s. 98). Kolejnym powodem trudności w tym względzie, może być istnienie wielu paradygmatów kultury organizacyjnej, do których można zaliczyć: paradygmat funkcjonalistyczny, interpretatywno-symboliczny, krytyczny i postmodernistyczny. Autor proponuje podejście wieloparadygmatyczne, którego konsekwencją jest różnorodność sposobów definiowania i operacjonalizacji zjawisk kulturowych. Z drugiej strony, wymienione utrudnienia nie powinny zniechęcać badaczy, ponieważ dzięki swej złożoności kultura i wartości dają możliwość prowadzenia niezwykle ciekawych badań o wielu kryteriach i licznych perspektywach badawczych.

Pośród różnych wymiarów kultur organizacyjnych Ł. Sułkowski (2015, s. 100) zaproponował następujące jej typy specyficzne dla organizacji publicznych, skonstruowane na zasadzie przeciwstawień (podobnie jak konstrukcja dyrektyw prakseologicznych):

- kultura pragmatyczna versus kultura biurokratyczna,
- kultura konserwatywna versus kultura innowacyjna,
- kultura hierarchiczna versus kultura równościowa,
- kultura słaba versus kultura silna,
- kultura pozytywna versus kultura negatywna,
- kultura indywidualistyczna versus kultura kolektywistyczna.

Mimo wielu badań prowadzących do tworzenia innowacyjnych i elastycznych kultur organizacyjnych (Hood, 2000), zdaniem Ł. Sułkowskiego (2015, s. 111), wśród organizacji publicznych ciągle jeszcze dominują kultury konserwatywne, biurokratyczne, hierarchiczne, słabe i kolektywistyczne, w których często przeważają cechy negatywne – subordynacja, chłód emocjonalny, depersonalizacja relacji, konserwatyzm w podejściu do zmian oraz koncentracja na własnych obowiązkach. Problem, jak twierdzi Autor, wynika z chęci poczucia pełnej kontroli państwa nad procesami, które są spontaniczne.

Może to wynikać z braku podzielania wspólnych wartości w działaniu, determinujących zachowania organizacyjne (rysunek 1.3).

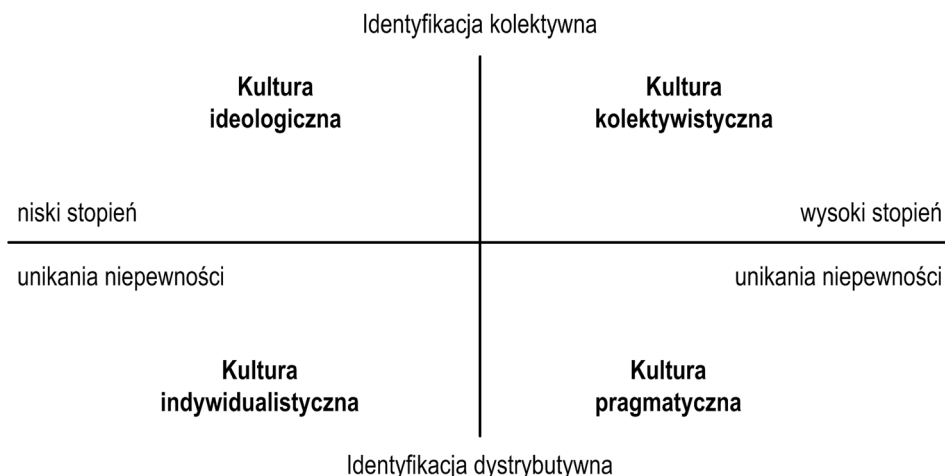


Rysunek 1.3. Determinanty zachowań w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lewicka i Michniak, 2014.

Zachowania pracowników (funkcjonariuszy publicznych) są w znacznym stopniu determinowane przez zachowania kierowników. Z kolei zachowania przełożonych są silnie związane z systemem wartości, wyrażanym poprzez praktyki organizacyjne (Lewicka i Michniak, 2014).

Cz. Sikorski (2014b, s. 38-39) w oparciu o współdziałanie łączące członków grupy wyróżnił następujące typy kultur, które można odnieść do sektora publicznego (rysunek 1.4):



Rysunek 1.4. Typy kultur organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sikorski, 2014b.

1. Kulturę kolektywistyczną, będącą połączeniem wysokiego stopnia unikania niepewności i identyfikacji kolektywnej.
2. Kulturę indywidualistyczną, jako rezultat połączenia niskiego stopnia unikania niepewności i identyfikacji dystrybtywnej.
3. Kulturę ideologiczną, jako połączenie niskiego stopnia unikania niepewności i identyfikacji kolektywnej.
4. Kulturę pragmatyczną, będącą połączeniem wysokiego stopnia unikania niepewności i identyfikacji dystrybtywnej.

Autor zauważa przejście od kultur kolektywistycznych (opartych na ideologii, braku tożsamości indywidualnej członków grupy, przesadnym podkreślaniu ideału służby i zasad etyki lojalności, poczuciu emocjonalnej izolacji, braku ambicji rozwoju zawodowego) do kultur indywidualistycznych (z kultem konkurencyjności, radzeniem sobie z niepewnością, dążeniem do sukcesów osobistych) (Sikorski, 2014a, s. 37-54). Nowym paradygmatem nauk społecznych staje się podejście oparte na szczerym i etycznym postępowaniu z zachowaniem zasad integralności oraz świadomość globalnych procesów ekonomicznych (Sitko-Lutek, 2014). Te wyzwania prowadzą do konieczności kreowania wartości kulturowych na bazie odpowiedzialności wszystkich uczestników procesu współdziałania. Stąd wynika coraz częściej widoczna tendencja do modyfikacji kultury indywidualistycznej w kierunku kultury pragmatycznej – dążącej do równowagi między celami indywidualnymi z jednoczesnym poczuciem odpowiedzialności za innych członków grupy. W aspekcie unikania niepewności polskie organizacje odznaczają się ponadprzeciętnym poziomem tolerancji (traktując niepewność zarówno jako zagrożenie, jak i szansę)¹¹, dobrze rokują organizacjom poddawanych presji szybkich zmian. Wydaje się, że w przypadku organizacji publicznych, istniejących dla zapewnienia bezpieczeństwa i rozwoju dobra wspólnego, taka hybrydyzacja kulturowa we wspomnianym kierunku powinna przebiegać intensywniej.

Jak wspomniano, współdziałanie jest ściśle związane z relacjami, których konsekwencją jest pewna wartość. Stąd organizacja publiczna wymaga z całą pewnością, w dłuższej perspektywie, umiejętnego nią kierowania. Proces ten obejmuje następujące fazy (Danielak, 2012):

- inicjowanie,
- formalizowanie,
- rozwój,
- ewaluacja,
- doskonalenie.

¹¹ W świetle badań międzykulturowych polska kultura organizacyjna jest nacechowana bardzo wysokim poziomem tolerancji niepewności i prawdopodobnie będzie się dążyć do dalszego wzmocnienia badanej zmiennej. Bardzo trudno dociec przyczyn tego zjawiska. Badacze uważają, że może być efektem chłopskich korzeni społeczeństwa i silnych związków z naturą (jej cyklicznością) (Sułkowski, 2002, s. 136-145).

Podstawowe znaczenie w omawianym procesie, dotyczącym relacji zewnętrznych, ale mającym zapewne wpływ również na współdziałanie wewnętrzne, ma sama identyfikacja (dystrybucyjna) grup interesów. Na tym etapie należy wyróżnić wszelkie możliwe grupy zainteresowanych stron (zarówno endogenicznych, jak i egzogenicznych), określić ich ilość, zależności między nimi, a nade wszystko ich potrzeby i cele oraz metody, jakimi się posługują dla ich realizacji. Analiza strategiczna interesariuszy powinna odpowiedzieć na trzy grupy pytań (Freeman, 2010, s. 31):

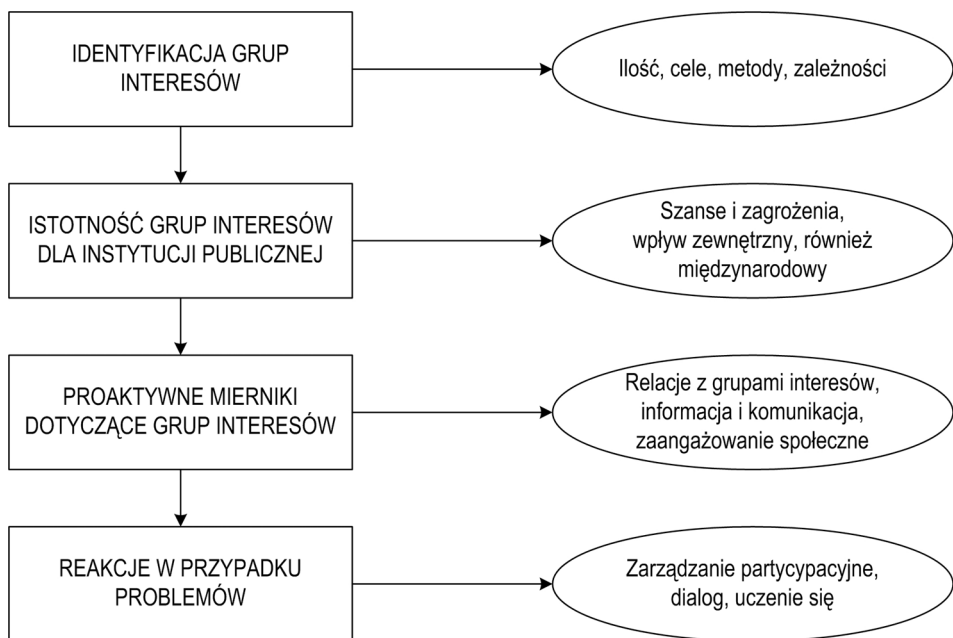
1. W zakresie analizy grup interesów: kim są interesariusze, jaki wpływ na relacje ma podmiot (uwzględniając aspekty polityczne, ekonomiczne i społeczne), w jaki sposób interesariusze postrzegają ów wpływ?
 2. W ramach analizy wartości: jakie są najważniejsze wartości organizacyjne, jakie są wartości kluczowych członków kierownictwa, jakie są wartości kluczowe interesariuszy?
 3. W obszarze kwestii społecznych: jakie najważniejsze kwestie będą dotyczyły społeczeństwa w ciągu najbliższych lat (ekonomiczne, polityczne, społeczne, technologiczne itp.), w jaki sposób te kwestie wpływają na podmiot i jego interesariuszy?
- W ramach szczegółowej analizy grup interesów ocenie powinny podlegać przede wszystkim:
- a) siła interesariuszy – jej źródłami mogą być:
 - w przypadku wewnętrznych grup interesów: pozycja w hierarchii, wpływ na innych, kontrola zasobów, wiedza i umiejętności, kontrola środowiska pracy,
 - w przypadku zewnętrznych grup interesów: zależność od zasobów, zaangażowanie w wewnętrzne procesy, wiedza i umiejętności, wewnętrzne powiązania;
 - b) przewidywalność ich reakcji i działań,
 - c) przejawiane zainteresowanie sprawami organizacji.

Etapy budowania relacji poprzez współdziałanie z interesariuszami zaprezentowano na rysunku 1.5.

Proces zarządzania relacjami polegający na budowaniu współpracy obejmuje (Svendsen, 1998, s. 67):

1. Tworzenie podstaw (m.in. wybór takiego kierunku strategicznego, redefinicja misji, wizji i wartości organizacji oraz komunikowanie zaangażowania instytucji).
2. Reorientację organizacji – polegająca na ustaleniu luk i braków, ocenie systemów i struktury oraz wprowadzeniu koniecznej zmiany.
3. Formułowanie strategii – niezbędnym etapem dla optymalnego wdrożenia relacji opartych na współpracy jest budowanie zaufania (m.in. poprzez wymianę informacji, komunikację, identyfikację wspólnych celów, identyfikację obszarów konfliktów, zapewnienie zasobów).
4. Ocenę i powtarzanie tych kroków, które wymagają ulepszeń i usprawnień.

Działania oparte na wartościach wspólnych kształtują relacje, które w dłuższej perspektywie prowadzą do tworzenia więzi organizacyjnych. Korzystają na tym wszyscy



Rysunek 1.5. Relacje współdziałania z interesariuszami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schuster (red.), 2000.

uczestnicy procesu, pod warunkiem długofalowego i konsekwentnego stosowania narzędzi, kształtujących kulturę współdziałania, m.in. takich jak:

- zwracanie uwagi na środki osiągnięcia celów, a nie tylko na same cele,
- przejrzystość, konkretność i zrozumiałość istniejących wartości,
- spójność wartości w postawach naczelnego kierownictwa,
- działania motywujące, wsparcie i popieranie w zakresie podzielanych wartości,
- wykonalność – stwarzanie przez organizację realnych warunków w zakresie praktyk personalnych,
- inicjowanie rozmów dotyczących wspólnych wartości, tak samo ważnych jak inne sprawy,
- nagradzanie zachowań etycznych,
- karanie zachowań nieetycznych,
- wspólne opracowywanie kodeksów etycznych.

Dotychczasowe rozważania na temat zasad zarządzania relacjami na tle współdziałania, ukierunkowanymi na generowanie wartości podmiotu, akcentują konieczność respektowania potrzeb zainteresowanych stron i odpowiedzialnego traktowania ich przez organizację. Wymóg ów w organizacjach publicznych, jak zaznaczano, jest traktowany w kategoriach uczciwego i odpowiedzialnego współdziałania. Kwestie te mają fundamentalne znaczenie i mogą być współcześnie traktowane jako aksjomat zarządzania

publicznego. Należy podkreślić, że niezbędne są tu obustronne poczucie uczciwości i odpowiedzialności. Skoro strony zostają włączone w kształtowanie relacji, powinny przejąć wszystkie zasady współdziałania: nie tylko prawa, lecz także obowiązki, i stać się współodpowiedzialne za każdy etap procesu. Tak kształtowane relacje stają się podstawą do powstania kapitału relacyjnego, opartego na szerokim dostępie do wiedzy oraz niematerialnych zasobów, a przede wszystkim równouprawnienia w obszarach współpracy. Wówczas wchodzenie w relacje jest świadome i dojrzałe, a cały proces przybiera formę sieci, powstałej z węzłów, a nie „pociętych” funkcjonalnie elementów (Czakon 2015, 2015a; Kardas 2009). Wymiary tworzenia relacji poprzez współpracę w organizacji publicznej zawarto w tabeli 1.9.

Tabela 1.9. Wymiary tworzenia relacji poprzez współpracę w organizacji publicznej

Kategoria	Charakterystyka
Priorytet interesów w organizacji	Interes organizacji jest tak samo ważny jak interes jednostki
Istota organizacji	Organizacja to grupa współdziałających ludzi
Stosunek pracy	Niezbędna jest współpraca między ludźmi
Perspektywa znaczenia jednostek	Organizacja opiera się na zespołach
Zbieżność celów organizacji i pracowników	Cele organizacji i pracowników są wspólne
Podejście do wolności jednostek	Organizacja funkcjonuje dzięki spójności grupy
Stopień konformizmu	Wysoki stopień konformizmu o pozytywnych aspektach
Podejście do konfliktu	Dążenie do harmonii i wspólnego rozwiązywania konfliktów
Charakter relacji	Współpraca sieciowa w zakresie m.in. informowania, konsultowania, decydowania
Przystępowanie i wychodzenie z sieci	Dobrowolne oparte głównie na zależnościach horyzontalnych
Typ kapitału	Kapitał relacyjny, wartości relacji – współdziałania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kożuch i Sułkowski, 2015; Czakon, 2015, 2015a.

O wartościach dotyczących współdziałania w kategoriach kulturowych traktują m.in. badania A. Hermana, T. Oleksyna i I. Stańczyka (red., 2016). W obrębie wartości kulturowych i etycznych istotnych z perspektywy współdziałania organizacji publicznych, Autorzy wymieniają: odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpracę, solidarność, umiejętność osiągnięcia porozumienia, tolerancję, wielkoduszność, empatię, wyrozumiałość, odwagę cywilną, umiar, lojalność.

Wartości etyczne i kulturowe zostały ujęte w jednej grupie, gdyż, zdaniem Autorów, w dużej części są ze sobą zbieżne i trudno byłoby je rozdzielić. W sektorze publicznym są one nie tylko uznawane za ważne, lecz także doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania organizacjami (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016, s. 25).

Wyniki badań w odniesieniu do wartości etycznych i kulturowych wartości zawarto w tabeli 1.10.

Tabela 1.10. Wartości etyczne i kulturowe w sektorze prywatnym i publicznym

Wartości etyczne i kulturowe	Spółki akcyjne	Inne przedsiębiorstwa	Sektor publiczny
	%	%	%
Są ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury, doceniane i dostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	37,3	44,1	51,0
Ważne dla realizacji misji, celów i wizerunku firmy oraz promowanej kultury, jednak nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w systemie zarządzania firmą	43,2	39,8	30,6
Traktowane ogólnie raczej drugoplanowo w zestawieniu z wartościami ekonomicznymi	17,2	15,2	16,3
Inna odpowiedź	2,3	0,9	2,1
Razem	100,0	100,0	100,0

Źródło: Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016.

W porównaniu z innymi typami organizacji jest to wynik najwyższy (51%), ale nie wyróżniający. Aż 30,6% respondentów uważa, że wspomniane wartości są ważne dla realizacji celów, ale nie w pełni doceniane i niedostatecznie wyeksponowane w zarządzaniu organizacją. Wyniki te potwierdzają wcześniejsze rozważania. Ponad 16% badanych twierdzi, iż wymienione wartości są traktowane drugoplanowo. Warto byłoby pogłębić badania i sprawdzić, jakie są przyczyny i uwarunkowania takiej sytuacji.

Podobne wyniki uzyskano w przypadku kategorii: wartości kompetencyjne i rozwojowe (związane ze współdziałaniem). Wspomniani autorzy w poczet wyżej wymienionych zaliczają:

- uzdolnienia i predyspozycje,
- wewnętrzne motywacje,
- wykształcenie i wiedzę,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- cechy osobowości, postawy i zachowania, ważne w pracy zawodowej i pełnieniu określonych ról organizacyjnych,
- zdolność i skłonność do rozwoju zawodowego,
- kompetencje etyczno-moralne, morale zespołu/organizacji,
- stan zdrowia i formę psychofizyczną.

Postrzeganie wyżej wymienionych kompetencji przedstawiono w tabeli 1.11. Jak widać, relatywnie najrzadziej dostrzega się znaczenie wartości kompetencyjnych i rozwojowych właśnie w organizacjach sektora publicznego, choć wynik ten nie odbiega od wyników przedsiębiorstw i spółek. Respondenci podkreślają ich wagę, przy jednoczesnym braku wyeksponowania w polityce organizacji. Tylko co trzeci badany uważa, że są one nieważne dla organizacji i w ten sposób traktowane.

Tabela 1.11. Wartości kompetencyjne i rozwojowe w sektorze publicznym i prywatnym

Wartości kompetencyjne i rozwojowe	Spółki akcyjne	Inne przedsiębiorstwa	Sektor publiczny
	%	%	%
<i>Newralgiczne</i> dla istnienia, konkurencyjności i rozwoju firmy i tak traktowane	31,3	36,8	30,6
<i>Istotne</i> , choć nie zawsze dostatecznie wyeksponowane w polityce firmy	51,5	52,3	53,1
Ogólnie raczej <i>drugorzędne</i> , choć w niektórych obszarach działalności pierwszorzędne	15,7	10,3	14,3
Inna odpowiedź	1,5	0,6	2,0
Razem	100,0	100,0	100,0

Źródło: Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016.

Omówione wartości etyczne i kulturowe oraz wartości kompetencyjne i rozwojowe stanowią o istnieniu tzw. wartości wspólnych. Kategoria „wspólnotowości” odnosi się do sytuacji, w której ludzie związani z daną organizacją przyjmują, akceptują i chcą dane wartości (ang. *core values*) wspólnie realizować.

Do najczęściej przyjmowanych wartości wspólnych w podmiotach z sektora publicznego należą (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016, s. 97):

- jakość, szeroko rozumiana (procesów, pracy, relacji itp.),
- orientacja na wyniki,
- efektywność (pracy),
- profesjonalizm,
- odpowiedzialność (szeroko rozumiana),
- kreatywność, innowacyjność,
- zaufanie,
- współpraca,
- lojalność,
- uczciwość.

Wartości wspólne są podstawą respektowania postaw etycznych budujących specyficzną kulturę. Z nią związane jest istnienie (funkcjonowanie) etosu zawodowego (Itrich-Drabarek, 2016, s. 38), którego istotą jest „nieustanna korespondencja systemu norm i wartości z rzeczywistymi postawami i działaniami członków danej grupy” (Bąk, 2007, s. 91). Można zauważyć, że wartości wspólne stanowią kolaż wartości etycznych i kulturowych oraz wartości na tle kooperacji. Ich cechą łączącą jest kontekst grupowy (nie indywidualny) oraz praktyczna realizacja, wspólne działanie.

Jeśli proces kształtowania wspólnych wartości (dobierania, akceptacji, implementacji) jest prowadzony umiejętnie, stanowić może element scalający wszystkich członków organizacji, jak wspomnieliśmy, element kultury, lecz pod następującymi warunkami, które same w sobie są wartościami (Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016, s. 89; Kaptein, 2008, s. 923-947):

- szczerść intencji,
- autentyczność (wartości powinny być zgodne z wewnętrzną potrzebą i głębokimi przekonaniami ludzi, podzielane, nie zaś narzucane),
- unikanie ideologizacji, pokusy wykorzystywania (nadużywania) wartości do celów wizerunkowych i manipulowania ludźmi,
- determinacja i konsekwencja w przestrzeganiu wartości, ich związaniu z szeroko rozumianą polityką personalną,
- przejrzystość – wskazywanie, które zachowania są etyczne, a które nieetyczne, aby nie występowało ryzyko częstszego występowania tych drugich,
- spójność na poziomie kierownictwa (na szczeblu bezpośrednim i wyższym) – dawanie przykładu w zakresie przejawiania zachowań etycznych, bycie wzorcem postępowania dla pracowników,
- wykonalność – stworzenie przez organizację warunków umożliwiających przestrzeganie norm: czas wykonywania zadań, środki rzeczowe i finansowe, dostęp do urzędzeń,
- wsparcie – pracownicy osamotnieni, którym brak motywacji, są bardziej podatni na zachowania nieetyczne,
- transparentność – możliwość wyrażenia opinii o zachowaniach organizacyjnych i ich odczuwalnych, subiektywnych skutkach,
- możliwość podjęcia dyskusji – omawianie dylematów, błędów etycznych, wspieranie dialogu,
- określenie sankcji, czyli zakresu egzekwowania postaw etycznych i nieetycznych.

W złożonym i niełatwym procesie umiejętnego kształtowania kultury współdziałania niezwykle ważnym elementem jest tworzenie przez kadrę zarządzającą wspólnoty pracowniczej, opartej na rdzennych wartościach naturalnych grup, które jednoczyłyby się wokół wspólnych celów. Dotychczasowa tradycja organizacji publicznych, jak twierdzi M. Sidor-Rządkowska (2013), nie sprzyjała wprowadzaniu pozytywnych wzmocnień do kultury organizacyjnej. Dla administracji typowy był model kultury roli (według typologii H. Handy'ego), przypominający wizerunek greckiej świątyni – strukturę hierarchiczną. U podstaw świątyni leżało założenie, że organizacja jest zbiorem ról lub stanowisk pracy, połączonych razem w logicznie uporządkowany sposób, umożliwiający praktyczną realizację powierzonych funkcji. Duże znaczenie odgrywała identyfikacja funkcjonalna członków organizacji, polegająca na upatrywaniu szansy zaspokojenia własnych aspiracji w pełnieniu roli społecznej, związanej z przydzielonymi zadaniami (Handy, 1984; Sikorski, 2012, 2013a; Zbiegień-Maciąg, 1996, (red.) 2006).

Jak widać, w organizacji publicznej coraz większe znaczenie zaczyna odgrywać identyfikacja strukturalna, w myśl której urzędnik publiczny pojmuje swoją rolę społeczną jako rolę członka określonej grupy pracowniczej w instytucji (McNaughton, 1995; Rostkowski, 2012; Zbiegień-Maciąg (red.), 2006). Zdaniem Cz. Sikorskiego (2014b), chodzi tu przede wszystkim o gotowość członków instytucji do podporządkowania

się regułom działania zespołowego. To podporządkowanie powinno wynikać, jak już zaznaczano, nie z uległości, ale z akceptacji i ścisłego związku z wartościami i normami oczekiwanymi i pożądanymi przez wszystkich członków grupy.

Zdaniem F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera (2005), sztuka tworzenia żywej kultury polega na wykorzystaniu kontrastów i rozwiązywaniu dylematów, formalizowaniu tych nieformalnych zdarzeń, które przynoszą korzyści, realizowaniu ideałów, działaniu rozbieżnym w poszukiwaniu nowych informacji, a następnie zbieżnym w pracy nad nowym rozwiązaniem, stałym przechodzeniem od swobody do sztywności i z powrotem. Ponieważ wartości są w istocie różnicami, uzyskujemy nowy wzór przeciwstawień, czytając je wzdłuż osi „równość–hierarchia” oraz „osoba–zadanie” (rysunek 1.6).



Rysunek 1.6. Cztery kultury przedsiębiorstwa według F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trompenaars i Hampden-Turner, 2005.

Kultury przedstawione na rysunku, różniące się w dwóch wspomnianych wymiarach, są archetypami czy też stereotypami, których nie da się uniknąć. Chodzi przy tym o to, by wykraczać poza powierzchowne wrażenia i dostrzegać, co znajduje się głębiej. Nie można zamknąć kultury jedynie tylko w jednej „ćwiartce”, pojedynczym wymiarze. Oznacza to, że np. kultury silnie zhierarchizowane nie pozostawiają żadnego miejsca dla równości, a kultury nastawione na zadania całkowicie lekceważą ludzi wykonujących te zadania. Kultury o strukturach, w których dominuje hierarchia, a takimi na „pierwszy rzut oka” wydają się organizacje publiczne, są w przeważającej mierze ukształtowane przez kulturę „wieży Eiffla”. Nie oznacza to, że nie ulega ona

wpływow pozostałych trzech typów kultur. Jest w niej miejsce zarówno dla inkubatora, rodziny, jak i pocisku sterowanego. Często takie zmiany (wpływy) zostają wyzwolone przypadkowo, nieformalnie. Jeśli zostają dodatkowo wzmacniane świadomie przez kierownictwo, przynosi to oczekiwany efekt.

Kultura jest to schemat, za pomocą którego grupa nawykowo dokonuje mediacji w przypadku różnic między wartościami – przykładowo między regułami a wyjątkami, technologią a ludźmi, konfliktem a konsensusem. Kultury mogą uczyć się uzgadniania takich wartości na coraz wyższych poziomach, toteż poznanie licznych wyjątków prowadzi do formułowania lepszych reguł. Uzgadnianie takie przynosi zdrowie, bogactwo i mądrość. Natomiast kultury, w których jeden biegun wartości dominuje nad drugim i go zwalcza, są źródłem stresu i pogrążają się w stagnacji (Trompenaars i Hampden-Turner, 2005, s. 24).

Wykorzystanie kluczowych uprawnień przez funkcjonariuszy publicznych nie eliminuje, lecz wręcz narzuca wspólnotowość, a przygotowywanie merytorycznych rozwiązań obejmuje zarówno funkcję stanowiska, jak i jego rolę. Można zatem wnioskować, że polaryzacja wartości i związana z nią przestrzeń przetwarzania informacji w kierunku łączenia przeciwieństw może istnieć we wspomnianych organizacjach. Stąd warto zwrócić uwagę na kryteria różnicujące cztery typy kultur (tabela 1.12).

Tabela 1.12. Typologie związane z czterema kulturami

Kryterium	Inkubator	Pocisk sterowany	Rodzina	Wieża Eiffla
Styl zarządzania	Zarządzanie przez wspólną fascynację	Zarządzanie przez cele grupy	Zarządzanie przez wzajemność	Zarządzanie przez opis stanowisk
Ukierunkowanie władzy	Władza dzięki idei	Władza dzięki wiedzy	Władza dzięki osobowości	Władza dzięki pozycji
Źródło spoistości	Wizja przełomu	Wspólna misja	Powinowactwo i zaufanie	Subordynacja
Zasada kontroli	Autorytet nauki	Autorytet rozwiązania	Presja społeczna	Ścisłe reguły, procedura
Motto lub hasło	Innowacja	Skuteczność	Harmonia	Wydajność
Definicja doskonałości	Twórczy geniusz	Profesjonalizm/ pragmatyczne wyniki	Oddziaływanie społeczne	Nowy system ładu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trompenaars i Hampden-Turner, 2005.

Z przeprowadzonych dotychczas rozważań wynika, że kreowanie kultury współdziałania, czyli kultury organizacyjnej, tworzonej na bazie odpowiedzialności wszystkich uczestników współdziałania, w organizacji publicznej stanowi ważny element jej funkcjonowania. Polega ono na kształtowaniu i podtrzymywaniu profektywnościowych wzorów wspólnych: zachowań, myślenia i emocjonalnego reagowania. Ze względu na jej trudno stopniowalną, znany tylko uczestnikom układu relacyjnego, charakter, zakłada ona zmianę procesową, ewolucyjną, przeprowadzaną metodą drobnych kroków. Tworzenie kultury współdziałania powinno opierać się na podstawowym założeniu, jakim jest preferowanie współdziałania w interesie

publicznym i dla dobra wspólnego. Zdolność do współpracy wymaga posiadania kompetencji kooperatywnych, a te z kolei – większych „przestrzeni” w zakresie elastyczności, komunikacji, synchronizacji i koordynacji działań, wzajemnej tolerancji, zaufania i otwartości, koleżeńskości i solidarności, zachowań etycznych. W rezultacie proces tworzenia kultury współdziałania oznacza tworzenie relacji zachodzących między jednostkami i grupami społecznymi, dążącymi do realizacji wspólnego celu poprzez system wartości i norm.

1.4. Współpraca a etyka zawodowa i etos służby funkcjonariuszy

Dotychczas w swoich rozważaniach autorka używała określenia „urzędnik publiczny” czy „funkcjonariusz publiczny”, gdyż jej zdaniem, nie było konieczne wyodrębnianie i uszczegółowianie wybranych grup (służb) zawodowych. W przypadku kwestii etycznych¹² każda ze służb tworzy własne standardy zachowań (Józwiak, 2013). Specyficzne charakterystyki w tym względzie dotyczą wszystkich funkcjonariuszy służb ochrony bezpieczeństwa publicznego¹³ (Itrich-Drabarek, 2016), do których należą: służby specjalne, służby wyspecjalizowane w ochronie bezpieczeństwa i porządku publicznego, służby ratownictwa i ochrony ludności, służby graniczne¹⁴. Istotą wymienionych służb jest dyspozycyjność, na której opiera się stosunek służbowy, jako stosunek prawny (Szustakiewicz, 2012). Zasada ta ma ścisły związek z etyką.

Na użytek monografii przyjmuje się w dalszej części uproszczone określenie „funkcjonariusz” odnoszące się do wspomnianych służb, a dokładniej do poddawanej badaniom służby granicznej.

Rozumienie znaczenia współdziałania wymaga posiadania, omówionych wcześniej, kompetencji na tle kooperacji. Te z kolei są ściśle związane (pokrywają się, wzajemnie się przenikają) z następującymi kategoriami: etyką zawodową oraz etosem służby funkcjonariuszy.

Pierwsze z pojęć „tłumaczy postulatory etyki ogólnej na język praktyki zawodowej” (Itrich-Drabarek, 2016, s. 36). W odniesieniu do funkcjonariuszy określa normy, jakimi

12 Słowo etyka pochodzi właśnie od starogreckiego słowa „ethos” oznaczającego różne wartości i ideały, w tym także etyczne, które dziś nazwalibyśmy raczej moralnymi, ponieważ łączono z nimi zwyczaje i obyczaje. Antyczna filozofia posługiwała się tym terminem w celu oznaczenia niezmiennej natury zjawisk fizycznych, moralnych, a także artystycznych. Arystoteles podzielił cnoty ludzkie na etyczne (cnoty charakteru) i dianoetyczne (cnoty rozumu), a naukę, która poznaje cnoty etyczne (piękne charaktery, obyczaje), nazwał etyką. Łacińskim odpowiednikiem grec. słowa „ethos” jest słowo „mos”, które znaczy tyle co charakter, usposobienie, obyczaj. Rzymianie, wzorując się na Grekach, utworzyli od słowa „mos” – „moris” (zwyczaj, obyczaj) przymiotnik „moralis”, a od niego rzeczownik „moralistas” (moralność) i zaczęli odróżniać ten termin od pojęcia „ethica” oznaczającego (z woli Arystotelesa) naukę o moralności (Jarco, 1998, s. 42-43).

13 Funkcjonariusze ochrony bezpieczeństwa publicznego powołani do służby zgodnie z prawną definicją funkcjonariuszy publicznych (Ustawa, 1997b, art. 115, § 13).

14 *Bezpieczeństwo publiczne i ochrona*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2017.

powinni kierować się podczas pełnienia służby i poza nią. Obejmuje tym samym zarówno uniwersalne (m.in. uczciwość i odpowiedzialność), jak i specyficzne dla profesji reguły etyczne. W zestawie zasad charakterystycznych dla funkcjonariusza znajdują się takie, które dotyczą (Itrich-Drabarek, 2015, s. 38):

- działania zgodnego z prawem,
- troski o dobro publiczne,
- neutralności politycznej i bezstronności,
- lojalności zawodowej wobec zwierzchników i współpracowników,
- transparentności działań,
- patriotyzmu,
- honoru i odwagi,
- profesjonalizmu i skuteczności działania,
- predyspozycji i pożądanых cech osobowościowych.

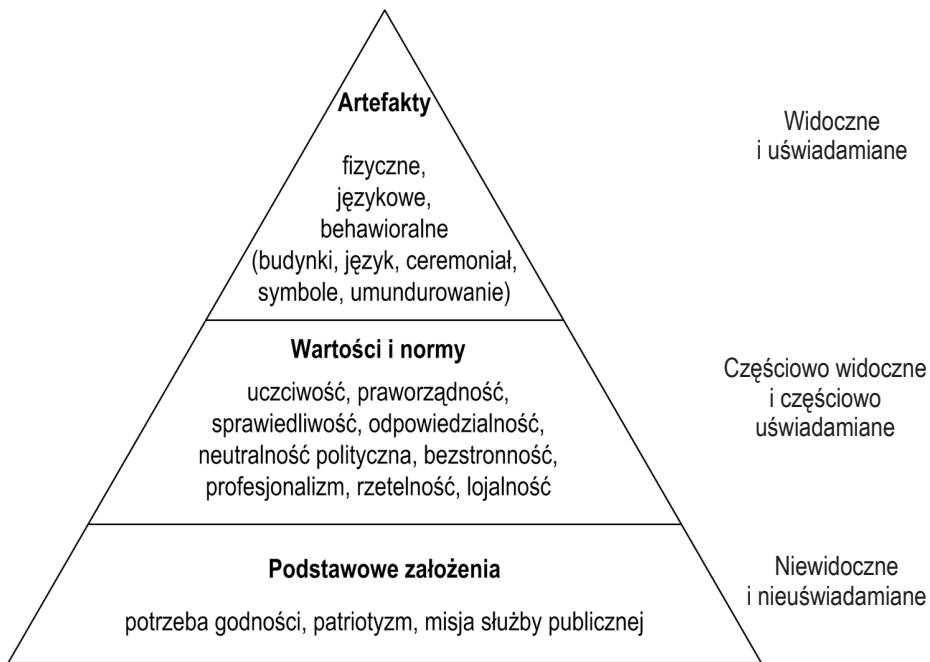
Etos jest pojęciem szerszym. „[...] to styl życia jakiejś społeczności, ogólna – jak proponują niektórzy – orientacja jakiejś kultury, przyjęta przez nią hierarchia wartości, bądź sformułowana *explicite*, bądź dająca się wyczytać z ludzkich zachowań. [...] jest terminem, który stosuje się do grup, a nie do indywidualów. Jego zakres wyziera poza wartości, którymi zajmuje się etyka” (Ossowska, 2000, s. 7).

Na etos służby funkcjonariuszy składa się „zespół rytuałów, ceremonii, znaków i symboli, mających dla członków grupy lub społeczności znaczenie godnościowe” (Kosewski, 2003/2004, s. 79-80), związane z podmiotowym traktowaniem człowieka, który powinien być celem nie zaś środkiem do celu dla innych. Stanowią one widoczne i słyszalne artefakty: fizyczne, językowe oraz behawioralne kultury organizacyjnej (Schein, 1985). Etos zawiera w sobie pierwiastek tęsknoty za ideałem arystotelesowskiego społeczeństwa szczęśliwego (Itrich-Drabarek, 2016), umieszczony (u E.H. Scheina) w najgłębszych warstwach kulturowych. Wynika z tego, że jest on zjawiskiem wielowarstwowym, o ścisłych powiązaniach, których istotę dobrze oddaje analogia góry lodowej (rysunek 1.7).

Z zewnątrz dostrzega się tylko wystający z wody czubek – są to artefakty symbolizujące „ducha” organizacji. Tę część kultury można nazwać warstwą zewnętrznych manifestacji, tak bardzo rozbudowaną i uregulowaną przepisami wybranej do analizy służby ochrony bezpieczeństwa publicznego – funkcjonariuszy mundurowych¹⁵ Straży Granicznej¹⁶. Dalej znajdujemy wartości i normy (kluczowe dla autorki) deklarowane jako obowiązujące i przestrzegane bądź wyłącznie deklarowane. Do tej kategorii zalicza

15 „Funkcjonariusz mundurowy” należy do szczególnej grupy dyspozycyjno-mundurowej, objętej kategorią „funkcjonariusz ochrony bezpieczeństwa publicznego” (Itrich-Drabarek, 2016; Ura i Pieprzny, 2010).

16 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 25 marca 2016 r. w sprawie umundurowania funkcjonariuszy Straży Granicznej zawiera 108 stron (Rozporządzenie MSWiA, 2016). Ceremoniał Służby Granicznej Komendanta Głównego Straży Granicznej z 13 maja 2010 r. zawiera 52 strony (Ceremoniał, 2010).



Rysunek 1.7. Góra lodowa etosu funkcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Król, 2007; Schein, 1985.

się również wartości i normy, które nie są deklarowane, ale są realizowane w działaniach funkcjonariuszy (których sens i znaczenie nie zawsze sobie uświadamiają, zwłaszcza wówczas, gdy pewne obowiązujące zachowania zostaną zrutyinizowane). Jeżeli pójdzie się w głąb, na sam spód góry lodowej, to można zrekonstruować zupełnie niewidoczne podstawowe założenia kulturowe.

Jak wynika z literatury przedmiotu (m.in. Batko, 2010; Bąk, 2007, 2007a; Itrich-Drabarek, 2016; Szczupaczyński, 2015), a także z ogólnego przekonania, celem działania służb ochrony bezpieczeństwa publicznego jest zapewnienie obywatelom bezpieczeństwa, traktowanego w kategoriach wartości, oznaczającej doświadczanie dobra. Jeśli więc rozumieć etykę, jako naukę o czynieniu dobra, wynika z tego, że fundamentem służby funkcjonariusza Straży Granicznej są wartości i normy moralne i to one wyznaczają idee i powołanie do zawodu. Nie można rozpatrywać etyki służby bez całościowego spojrzenia na (współ)działanie w zawodzie, jedynie jako sfery duchowej czy estetycznej, ponieważ samo prawo nie określa precyzyjnie pewnych zachowań, które wynikają z codziennych obowiązków rozpatrywanych w charakterze dyscyplinarnym. Stąd pojęcie *l e g a l i z m u e t y c z n e g o*, czyli specyficznego związku przepisów prawa z normami etycznymi, który „jest jedyną dostępną i uzasadnioną drogą postępowania (postawą) funkcjonariuszy mundurowych” (Itrich-Drabarek, 2015, s. 34).

Przykłady norm etycznych odnoszących się również do funkcjonariuszy podają M. Kulesza i M. Niziołek (2010, s. 217-218):

- pracę na stanowisku publicznym traktuj jako służbę ludziom, nie zaś jako panowanie nad ludźmi,
- przestrzegaj obowiązującego prawa stanowionego i moralnego,
- kieruj się w swoim postępowaniu zasadą realizowania na stanowisku publicznym dobra wspólnego,
- szanuj przyrodzoną godność wszystkich ludzi i sam zachowuj się godnie zarówno w miejscu pracy, jak i poza miejscem pracy,
- nie sprzeniewierzaj się urzędowi, który piastujesz,
- nie demoralizuj innych swoim postępowaniem,
- eliminuj despotyzm i bezwzględność w kontaktach z ludźmi,
- przyczyniaj się do wzrostu zaufania obywateli do państwa,
- traktuj wszystkich sprawiedliwie, nie dyskryminując nikogo z jakiegokolwiek przyczyny,
- chroń życie każdego człowieka, chroń każdego obywatela, jego prawa i wolności,
- okazuj wspólnotę z innymi, wspomagaj zwłaszcza ubogich,
- chroń kulturę, tradycję, dziedzictwo własnego narodu i jego tożsamość,
- w żadnej formie i w żadnych okolicznościach nie nadużywaj piastowanego stanowiska publicznego dla własnych lub cudzych, partykularnych korzyści, bądź bezinteresowny i bezstronny,
- nie rozpowszechniaj nieprawdziwych informacji,
- bądź lojalny wobec przełożonych i podwładnych,
- bądź skromny, unikaj pychy,
- unikaj zachowań, które mogłyby wzbudzić podejrzenie, że wyróżniasz jakąś osobę lub grupę,
- unikaj zachowań, które mogłyby umożliwić innym ludziom dojście do wniosku o niemożności uznania twojego charakteru za nieskazitelny,
- zachowaj umiar i oględność w wypowiedziach publicznych, nie plotkuj, bądź dyskretny, nie demonstruj swojego osobistego stosunku do załatwianych spraw,
- nie reklamuj swej publicznej funkcji, nie pozyskuj klienteli, poklasku,
- bądź opanowany i taktowny, zachowaj powagę konieczną do sprawowania urzędu publicznego,
- sprawując urząd publiczny, nie prowadź równocześnie własnego przedsiębiorstwa zarobkowego, nie podejmuj zajęć podatkowych, które kolidowałyby z piastowanym urzędem publicznym, nie podejmuj żadnej działalności, dla wykonywania której mogłyby być wykorzystane przez ciebie informacje uzyskane w toku sprawowania urzędu,
- w wypowiedziach publicznych unikaj wyrażenia obraźliwych, nie posługuj się groźbą ścigania karnego lub dyscyplinarnego,

- powierzony urząd publiczny sprawuj wedle swej najlepszej wiedzy i woli, z należytą uczciwością, sumiennością i gorliwością.

Zasady etyczne funkcjonariusza Straży Granicznej mają charakter zbioru deontologicznego dla przedstawicieli wspomnianego zawodu. Szczegółowy opis zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy stanowi stosowny akt normatywny (Zarządzenie, 2003) (załącznik 3). Ma on charakter kodeksu, obejmującego zbiór zasad podzielonych na trzy płaszczyzny (tabela 1.13).

Tabela 1.13. Płaszczyzny zasad etycznych funkcjonariuszy Straży Granicznej

Typ zasad	Rodzaje zasad
Zasady etyczne – dobro Rzeczypospolitej Polskiej	<ul style="list-style-type: none"> – Działanie na podstawie i w granicach prawa – Pamiętanie o dawaniu świadectwa o Rzeczypospolitej Polskiej i Straży Granicznej – Dążenie do pogłębiania zaufania do państwa i jego organów – Przedkładanie dobra publicznego ponad interesy własne lub swojego środowiska – Niedopuszczanie do powstania związków między interesem publicznym i prywatnym – Bezwzględne zwalczanie korupcji – Szanowanie prawa i godności innych osób – Posiadanie poczucia godności własnej
Zasady etyczne – wykonywanie obowiązków służbowych	<ul style="list-style-type: none"> – Wykonywanie obowiązków rzetelnie i bezstronnie – Sumiennosc i dążenie do osiągania najlepszych rezultatów – Kierowanie się wnikliwością, rozważą i inicjatywą – Utrzymywanie relacji służbowych opartych na współodpowiedzialności, współpracy i wzajemnym poszanowaniu – Wykazywanie się lojalnością wobec Straży Granicznej i przełożonych – Nieuchylenie się od odpowiedzialności – Dbanie o powierzone mienie publiczne
Zasady etyczne – funkcjonariusz w czasie służby i poza nią	<ul style="list-style-type: none"> – Postępowanie w sposób niegodzący w dobre imię Straży Granicznej i jej funkcjonariuszy – Zachowywanie tajemnicy w sprawach mogących godzić w dobro służby lub dobre imię innych osób – Niemanifestowanie publicznie poglądów i sympatii politycznych – Nieuczestniczenie w strajkach – Nietworzenie i niebranie udziału w działalności partii politycznych – Nieuleganie wpływom i naciskom politycznym – Niepodejmowanie żadnych prac ani zajęć, które kolidują z obowiązkami służbowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zarządzenie, 2003, Komendanta Głównego Straży Granicznej w sprawie etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej.

Źródłem norm formalnych, jawnych (narzucanych przez organizację) jest przede wszystkim otoczenie organizacyjne, natomiast normy nieformalne powstają wewnątrz grupy i są wynikiem interakcji jej członków. Są to normy niepisane, ale znane wszystkim członkom grupy – szczególnie uwidaczniające się w sytuacji, kiedy zostają naruszone. Może, jak w przypadku przekształcania wiedzy ukrytej w jawną, dobrze byłoby

większą uwagę zwrócić na normy nieformalne, a nie na zwiększenie egzekucji sankcji dyscyplinarnych i przepisów narzucanych w formie sformalizowanej. Problem ten wymaga zapewne głębszych badań.

Aby zarządzanie etyczne, rozumiane jako kształtowanie i podtrzymywanie pro-etycznych zachowań, myślenia i emocjonalnego reagowania, było cennym narzędziem zarządzania, musi spełniać kilka istotnych warunków.

Po pierwsze, kodeksy etyczne powinny być nadawane dobrowolnie, z uwzględnieniem uwag akceptujących je osób (Barankiewicz, 2013). Istnieje zapotrzebowanie na kodeks oddolny, tworzony metodą *bottom-up*¹⁷, czyli poprzez pytania i odpowiedzi nie ogólne, lecz szczegółowe, w procesie aktywizacji wszystkich zainteresowanych jego tworzeniem, i ulegający modyfikacjom i rekonstrukcjom, podobnie jak żywa organizacja. Oczywiście *top-down* jest czynnikiem zawsze obecnym i jego rola (naczelnego kierownictwa) jest absolutnie niezbędna, ale poprzez konkretne rozwiązania, a nie samodzielny, nadawany ogólnie dokument, przesłany co prawda do ogólnych konsultacji czy zespołów, ale często z góry podjętymi decyzjami. Należy też pamiętać, że narzucenie czegokolwiek jest możliwe i łatwiejsze do implementacji w przypadku bardzo dużej spójności grupy, a tę uzyskać można głównie poprzez relacje tworzone oddolnie i nieformalnie oraz przez nieformalny autorytet przywódcy (Szczupaczyński, 2002).

Po drugie, dobrą praktykę stanowić może również ustanowienie doradcy etycznego, do którego można zgłosić się z problemami. W Europie, głównie w anglosaskim obszarze kulturowym, osobę taką popularnie nazywa się sygnalistą (ang. *whistleblower*, *whistleblowing*)¹⁸. Ważne by była ona bezstronna, jak mąż zaufania, do której można zwrócić się bez obaw. W badanych służbach rolę taką powinien pełnić m.in. bezpośredni przełożony, narzucający z pewnością konkretne reguły, ale również mogący być w tych kwestiach autorytetem dla swoich podwładnych.

Po trzecie, obok doradztwa etycznego istnieje pilna potrzeba zinstytucjonalizowania szkoleń w zakresie etyki i traktowania ich na równi z innymi rozwijanymi kompetencjami i elementami rozwoju zawodowego. Do tego zapewne potrzebne jest również wprowadzenie do przepisów prawa konkretnych rozwiązań ramowych po to, by sami zainteresowani mogli podejmować działania w tym względzie. W dalszej kolejności oceny i weryfikacji przestrzegania zasad etycznych przydatne mogłyby stać się audyt (ocenie) oraz *screening* (wykrywanie i kontrolowanie) etyczny.

Naruszenie zasady etyki zawodowej funkcjonariusza Straży Granicznej może prowadzić do następujących, patologicznych zachowań:

17 Por. nowatorskie narzędzia kształtowania przestrzeni publicznej realizowanego przez organizację polską i duńską w ramach projektu Europejskiego Funduszu Społecznego (2013-2015), w którym autorka brała udział.

18 Osoba, która działając w dobrej wierze, zgłasza lub ujawnia informacje o nieprawidłowościach godzących w interes publiczny lub interes pracodawcy, a zachodzących w miejscu pracy (Sygnalista..., 2015). *Whistleblowing* – definicja Transparency International (Kobylińska i Folta, 2015).

- korupcji urzędniczej w formie sprzedajności i przekupstwa,
- korupcji komercyjnej (gospodarczej),
- korupcji politycznej,
- klientelizmu, kumoterstwa, nepotyzmu,
- buty urzędniczej,
- patologicznej partyjności,
- zjawiska nomenklatury.

Odpowiedzialność za te zjawiska (porządkowa, dyscyplinarna, karna) zależy od stopnia naruszenia lub nieprzestrzegania obowiązków służbowych. Są one funkcjonariuszom dobrze znane. Do przestępstw naruszających zasady etyki zawodowej zaliczyć należy przede wszystkim korupcję (Ustawa, 1990b, art. 9e ust. 1 pkt 6a i 9f, ust. 1 pkt 1a) oraz przestępstwo przeciwko ochronie informacji niejawnej (Ustawa, 1997b, art. 265 i 266; Ustawa, 2010). W Straży Granicznej został powołany zespół do spraw wdrażania „Planu realizacji przedsięwzięć w zakresie przeciwdziałania korupcji w Straży Granicznej na lata 2014-2019”, który obszernie opracował *Mapę zagrożeń korupcyjnych w Straży Granicznej*¹⁹. Te i pozostałe zachowania nieetyczne powinny być traktowane w sposób holistyczny, jako element dysfunkcji kultury organizacyjnej i misji, a nie odrębnie jako wyłącznie nadmiernie sformalizowane (pod groźbą kary) zasady.

W proponowanym w monografii ujęciu prakseologicznej etyczności²⁰ działanie funkcjonariuszy Straży Granicznej nierozdzielnie związane jest z różnymi cechami osobowo-moralnymi, wchodzącymi w skład wzoru czy też profilu urzędnika publicznego, rozpatrywanego w kategoriach roli zawodowej. Tak analizowany wzór wynika z przeniesienia modelu arteologicznego (cnót) na grunt etyki administracji publicznej.

Arteologia urzędnicza w proponowanym ujęciu nie rozdziela przedmiotu i podmiotu moralnego. Nie ogranicza się do „sztywnego” katalogu powinności, ale ma charakter sytuacyjny, gdyż takie cechy, jak uczciwość, rzetelność i sumienność, obejmują i przenikają całokształt zadań powierzonych urzędnikowi, a nie tylko jego wybrane fragmenty (Barankiewicz, 2013, s. 245).

Wspomniany Autor dzieli cechy moralne na naczelne i pomocnicze, zwracając uwagę na ich „powinnościowy”, a nie zakazowo-nakazowy charakter. Osoba pełniąca funkcję publiczną to ktoś kto powinien być (Barankiewicz, 2013, s. 223-244):

b) po pierwsze (cechy naczelne):

- uczciwy,
- uprzejmy i życzliwy,
- odpowiedzialny i gotowy do przyjęcia krytyki;

19 Zespół do spraw wdrażania „Planu realizacji przedsięwzięć w zakresie przeciwdziałania korupcji w Straży Granicznej na lata 2014-2019” został powołany decyzją Dyrektora Biura Spraw Wewnętrznych Straży Granicznej z dnia 19 maja 2015 r.

20 Według L. Ciborowskiego prakseologiczna etyczność dotyczy skuteczności ukierunkowanej i zgodnej z zasadami etyki zawodowej (Ciborowski, 2010, s. 6). Szerzej na ten temat w części metodycznej.

a) po drugie (cechy pomocnicze, które stają się moralnie dobre w powiązaniu z cechami naczelnymi (Audi i Murphy, 2006):

- rzetelny,
- sumienny,
- dążący do rozwoju zawodowego.

Uczciwość w wąskim, interesującym nas wymiarze to taka osobowo-moralna cnota, która w postępowaniu rozumiana jest jako prawość, powstała na fundamencie trzech podstawowych wartości: prawdy, poczucia godności własnej i innych oraz odrzucenia tego, co złe (Cieślak, 2015). Według T. Barankiewicza (2013, s. 225) oznacza to: respektowanie prawdy materialnej, a nie działaniu wbrew faktom, czyli na postrzeganiu i opisywaniu rzeczy takimi, jakimi są w rzeczywistości, a nie jakimi chcielibyśmy, aby one były; respektowaniu w każdej sytuacji godności każdego człowieka, niezależnie od m.in. płci, pochodzenia, statusu społecznego; rezygnację z różnego rodzaju niegodziwych sposobów działania, środków i metod osiągnięcia celu, takich jak: manipulowanie, zatajanie, fałszowanie, unikanie przepisów prawa, wykorzystywanie układów i znajomości, zastraszanie – cech, które coraz szerzej w potocznym obiegu bywają nazywane „życiową zaradnością” a nawet „skutecznością”.

W treści zasad etyki zawodowej funkcjonariusza Straży Granicznej można przeczytać: „szanuje prawa i godność innych osób, ich wartości kulturowe, symbole, język, obyczaje i tradycje” (Zarządzenie, 2003, pkt I.5). Dlatego należy zauważyć, że uczciwość występuje obok pojęć: praworządność i godność, stanowiąc triadę normatywną, którą interpretować należy integralnie.

Kolejne cechy: uprzejmość i życzliwość często są traktowane jak synonimy. W szczególności, pierwsze z nich odnosi się przede wszystkim do formy zachowań, charakteryzujących się ogładą, taktem, kulturą osobistą i okazaniem szacunku, a drugie – koncentruje się na wewnętrznym aspekcie przyjaznego współżycia z innymi, opartego na zainteresowaniu ich własnym dobrem.

Zarówno uprzejmość, jak i życzliwość nabierają szczególnego znaczenia w kontaktach zewnętrznych: funkcjonariusz–obywatel, w przypadku:

- udostępniania informacji osobom zainteresowanym konkretną sprawą,
- rozpatrywania wniosków o dostęp do dokumentów publicznych,
- różnego rodzaju tajemnic chronionych prawnie,
- przeciwdziałania sytuacjom konfliktowym,
- przeciwstawiania się postawie chłodno-urzędniczej,
- przeciwdziałaniu wyniosłości i bucie urzędniczej, jako środek zapobiegawczy braków, uchybień, a nawet zachowań patologicznych (w tym mobbingu).

Kolejne cechy naczelne – odpowiedzialność i gotowość do przyjęcia krytyki – dotyczą: a) zdolności bycia odpowiedzialnym za coś lub kogoś lub gotowości ponoszenia konsekwencji określonego działania (również jego zaniechania), b) sposobu świado-

mego działania odpowiedzialnego, gdy podmiot stara się być we wszystkich jego fazach i celach uczciwy, staranny, profesjonalny, działa zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą.

Rzetelność i sumienność to cechy pomocnicze omawianego profilu osobowo-moralnego. Funkcjonariusz rzetelny jest aktywny i twórczy w wykonywaniu zadań, nie ograniczając się jedynie do „mechanicznego” i biernego stosowania przepisów prawa, dlatego stanowi istotny element profesjonalizmu urzędnika. Sumienność natomiast jest jedną z dyrektyw rzetelności, łączona ze sprawnością oraz osobistą odpowiedzialnością. Sumienność nie przekreśla samodzielności, inicjatywy, elastyczności. Funkcjonariusz nie powinien tylko czekać na polecenia przełożonego, a następnie schematycznie je wykonywać, traktując wyłącznie jak „wojskowe rozkazy” (Barankiewicz, 2013, s. 238-241).

Ostatnią z cech pomocniczych jest dążenie do rozwoju i doskonalenia zawodowego. W Straży Granicznej system szkolenia i rozwoju jest szczególnie rozbudowany. Istotne jest uwzględnianie kryterium doskonalenia w obowiązkowej ocenie okresowej oraz szkoleń w zdobywaniu kolejnych stopni w korpusie. Ponadto rozwój zawodowy stanowi dziś bardzo ważny element aktualnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, opartych na tworzeniu kapitału ludzkiego organizacji, obejmujący: planowanie i alokację zasobów ludzkich, ocenę pracy i pracowników, systemy motywowania oraz rozwój kapitału ludzkiego (Armstrong i Taylor, 2016).

W rozważaniach z perspektywy prakseologicznej etyczności, oprócz wzoru osobowo-moralnego osoby pełniącej funkcję publiczną, warto zwrócić uwagę na koncepcję J. Horowskiego (2011, s. 83-101), dotyczącą moralnej sprawności oraz moralnych kompetencji. Nie jest bowiem obojętne, czy funkcjonariusz potrafi w swoim działaniu dokonywać wewnętrznej autorefleksji. Autor uważa, iż kompetencje moralne nie są – mimo pozorów – tym samym, co wiedza o normach i nakazach moralnych, są natomiast zdolnością prowadzenia refleksji moralnej. Ich udział wyraża się w pytaniach o prawomocność moralną każdego postępowania. W zależności od poziomu rozwoju moralnego pytania te zadaje się inaczej, różnie się też na nie odpowiada, ale domagają się one wciąż tego samego – namysłu nad moralną prawomocnością ludzkich zachowań. A zatem refleksja, którą umożliwiają kompetencje moralne, jest zawsze autorefleksją, samorozumieniem wzbudzonym i podtrzymywanym wciąż przez to samo pytanie: jaki powinienem być i w jaki sposób powinienem postępować, by z jednej strony dochować wierności sobie, a z drugiej – by swoim postępowaniem nie ograniczać innych ludzi w ich prawach do wewnętrznej wolności i podmiotowości.

Kompetencje moralne posiadają charakter intelektualny, a jakość moralna czynu konkretnego człowieka nie jest pochodną wyłącznie intelektualnego oglądu rzeczywistości, do której czyn się odnosi. Odwołanie się wyłącznie do kategorii kompetencji może zatem skutkować dojrzywaniem ludzi, którzy będą potrafili dostrzegać perspektywę innego człowieka, obywatela, będą potrafili negocjować normy moralne, ale gdy staną w sytuacji wymagającej od nich męstwa w realizacji dobra, będą się wycofywać.

Powyższe stwierdzenie nie oznacza jednak negacji wartości kompetencji moralnych. Fundamentem cnoty jest bowiem rozumienie rzeczywistości – bez roztropności inne cnoty nie są w stanie funkcjonować, a warunkiem roztropności jest zrozumienie przez podmiot otaczającego go świata. Ważne jest zatem, aby człowiek wykonujący zawód zaufania publicznego uczył się patrzeć na ów świat z wielu perspektyw, poszukując odpowiedzi na pytanie, na czym polega dobre współdziałanie i jak postępować właściwie.

Porównanie teorii kompetencji moralnych z teorią cnót moralnych i przeniesienie ich na grunt instytucji publicznych pozwala jednak, w opinii autorki, na łatwiejsze radzenie sobie z różnego rodzaju dylematami i konfliktami, sprzecznościami natury moralnej, które napotyka m.in. funkcjonariusz Straży Granicznej, a które mogą dotyczyć (Kulesza i Niziołek, 2010, s. 193):

- stosowania reguły wzajemności – dobrem odpłacaj za dobro, a złem za zło,
- wpływu osób trzecich,
- relatywizacji prawa,
- decyzji dotyczące ratowania życia i mienia,
- wykorzystywania służbowych informacji, władzy,
- transakcji finansowych, podarunków i rozrywki,
- dodatkowego zatrudnienia,
- nepotyzmu,
- kategorii lojalnościowych,
- układu sił politycznych.
- własnych przekonań i poglądów.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że funkcjonariusze Straży Granicznej, aby sprawnie współpracować, powinni przestrzegać zasad etycznych. W takiej sytuacji sprawność działania należy rozumieć jako spełnienie następujących kryteriów „potrójnego E” (Gasparski, 2000; Kieżun, 2005), ze szczególnym uwzględnieniem ostatniego z nich.

Po pierwsze, efektywności oznaczającej skuteczność, odnoszącą się do wyniku działania. Po drugie, ekonomiczności odnoszącej się do przebiegu (toku, procesu) działania. Oba kryteria muszą być zgodne z potrzebami publicznymi. B. Kożuch (2015), jak już wspomniano, wprowadza pojęcie „trwałej skuteczności” odnoszącej się do realizacji konkretnych celów, zgodnych z ostatecznym wynikiem – potrzebami publicznymi, jakimi ostatecznie – zdaniem autorki – jest zapewnienie bezpieczeństwa. Nie istnieje więc ryzyko ustalenia celu niezgodnymi z tymi potrzebami. Po trzecie, etyczności, a dokładniej moralnych wartości wyznaczających ramy (normy) działań w danej kulturze, kształtującej etos zawodowy.

Ważne jest przy tym wprowadzenie odróżnienia działalności publicznej (służby) od działania człowieka w ogóle, które określono poważnym działaniem²¹. Eliminuje ono zagrożenie ustalenia błędnego celu, niezgodnego z rzeczywistymi potrzebami, oraz nadaje powagę i konieczność traktowania celu działania na serio i z całkowitą odpowiedzialnością, zarówno jej wartość poznawczą – wiedzę i prakseologiczną – wzrost wiedzy poprzez realizację celów.

Powaga działań, o których mowa, wymaga liczenia się ze społecznym kontekstem aksjologicznym, od którego zależy uzyskanie (lub brak) przyzwolenia na wykonanie działania sprawnego. Dlatego w tym kontekście ocena działania zależy właśnie od trzeciego „E”, tj. od elementów etycznych. W analizie wartości i normy etyczne, jak twierdzi T. Rostkowski (2012, s. 150), „dzielone ze społeczeństwem” powinny być najważniejsze (na wyższym poziomie niż w przedsiębiorstwach komercyjnych), nie tyle poprzez wyznawanie i realizację, ile poprzez promowanie ich w społeczeństwie i egzekwowanie z większą stanowczością. Według autorki, z punktu widzenia badań (służby) funkcjonariuszy, ważne jest uwzględnienie charakteru konkretnej profesji w kontekście kulturowym – etosu zawodowego, zawierającego najważniejsze podstawowe założenia, wartości i normy moralne oraz cechy osobowo-moralne, odzwierciedlające warstwę korelatów i zewnętrznych manifestacji. Należy przy tym mieć na uwadze w aspekcie legalizmu etycznego, iż zbyt duża liczba, rygorystyczność i szczegółowość przepisów (dotyczących np. artefaktów) może spowodować spadek sprawności działania w wyniku przeformalizowania (zob. rysunek 1.1). Jest to również związane z tzw. wysoką kulturą etyczną negatywnie sprzężoną z liczbą i rygorem norm prawnych (Nowak, 2009, s. 42).

Zorientowanie na omówione komponenty etyczne powinno stanowić źródło przewagi kooperacyjnej prowadzącej do sprawniejszej realizacji celów i rozwoju organizacji. Opiera się ono na założeniu tworzenia relacji, których przesłanką jest preferowanie działań w obszarze zapewnienia bezpieczeństwa (Lank, 2007). Proponuje się ich wzmocnienie poprzez ograniczenie elementów etosu zawodowego do niezbędnego minimum i przez to koncentrację na elementach rzeczywiście najistotniejszych oraz uzyskanie możliwości uszczegółowienia i uzupełniania ich na niższych szczeblach organizacyjnych oraz poprzez przedstawianie elementów etosu przy pomocy języka zachowań funkcjonariuszy (za: Rostkowski, 2012, s. 123). W konsekwencji może to doprowadzić do powstawania więzi wewnętrznych, jak również międzyorganizacyjnych w Straży Granicznej, dla których oczywistym atrybutem są wartości i normy etyczne wynikające ze współpracy.

²¹ Według J.M. Bocheńskiego (1992) poznanie jest poważnym myśleniem i choć działalność publiczna nie wyczerpuje w pełni kategorii myślenia (działanie to też myślenie) poważnego, to z pewnością się do niego zalicza.

Rezultatem kreowania kultury współdziałania powinno być uzyskanie przewagi kooperacyjnej, przyczyniającej się do sprawniejszego realizowania celów poprzez dzielenie się wiedzą, wspólne wykorzystanie zasobów, zwiększenie kompetencji kadry kierowniczej i funkcjonariuszy, a tym samym całej organizacji, czyli wszystkich uczestników procesu współdziałania. Analiza jego sprawności wymaga zastosowania zróżnicowanych i użytecznych kryteriów oraz miar umożliwiających całościową ocenę. Ich wybór jest zawsze sprawą złożoną. Najważniejsze, by stanowiły zestaw zmiennych, przynoszących wszystkim uczestnikom wartość, wynikającą z realizacji potrzeb i dzięki temu dążyły do stanu „equilibrium kulturowego”, kojarzącego całość efektów funkcjonowania organizacji publicznej. Wymaga to opracowania, wdrażania i budowania praktycznego systemu opartego nie tylko na wytycznych sprawnego działania, lecz także na idei współpracy i eksponowaniu związanych z nią wartości i norm, które często wykraczają poza logikę reguł klasycznego rozumienia skuteczności realizacji celów. Proces kształtowania kultury współdziałania z całą pewnością dotyczy organizacji publicznych działających w obszarze ochrony bezpieczeństwa publicznego.

Współdziałanie Straży Granicznej w zapewnieniu transgranicznego bezpieczeństwa Polski

2

2.1. Specyfika działania Straży Granicznej w obszarze bezpieczeństwa państwa

Bezpieczeństwo może być rozumiane jako wartość, potrzeba, prawo (Korzeniowski, 2008). Jest chronione konstytucyjnie¹, a strzeżenie bezpieczeństwa publicznego² to jedna z podstawowych funkcji państwa, obejmująca „całokształt działań państwa, mających na celu zapewnienie bytu i rozwoju w zmiennych uwarunkowaniach środowiska bezpieczeństwa” (Dawidczyk, Gryz, Koziej, 2006, s. 273). Definicje bezpieczeństwa analizuje się m.in. na podstawie kryterium podmiotowego oraz przedmiotowego. Pierwsze z nich wskazuje na jego jednostkowy charakter w odniesieniu do takich wartości, jak: wolność od zagrożeń, nietykalność, swoboda wyznania, prawa obywatelskie. W drugim przypadku bezpieczeństwo obejmuje zarówno terytorium, ludność, jak i instytucje za nie odpowiedzialne (Gierszewski, 2013). Coraz częściej punktem odniesienia dla bezpieczeństwa staje się zarówno państwo, jak i społeczeństwo (obywatelskie) (Brzeziński, 2009). Rozszerzona perspektywa może dobrze służyć skoncentrowaniu uwagi na różnych instrumentach bezpieczeństwa, w aspekcie badania ich efektywności czy zdolności organizacji do współdziałania (Gierszewski, 2013).

Bezpieczeństwo to zatem złożone zjawisko będące spłotem różnych sytuacji, stanów zewnętrznych i wewnętrznych, które wzajemnie się warunkują i wzmacniają (Raczkowski i Sienkiewicz-Małyjurek, 2013).

Szeroka perspektywa bezpieczeństwa widoczna jest również w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym. Z bezpieczeństwem, jak twierdzi Raczkowski i Sienkiewicz-Małyjurek (2013), bezpośrednio lub pośrednio, związane są wszystkie przedsięwzięcia realizowane w zarządzaniu publicznym. Poza tym nauki o bezpieczeństwie czerpią z dorobku nauk o zarządzaniu (Korzeniowski, 2012; Chodyński, 2013).

Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym, nierozdzielnie istniejące z państwem, „jest zorganizowanym działaniem prowadzonym z wykorzystaniem zasobów

1 Zob. art. 5, art. 26 ust. 1, art. 31 ust. 3, art. 45, art. 53, art. 63 ust. 3, art. 126 ust. 2, art. 130, art. 146 ust. 4 pkt 7 i 8, art. 230 (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, 1997).

2 Publiczne tzn. państwowe, powszechne, odnoszące się do ogółu ludzi, do całego społeczeństwa (Pieprzny, 2007, s. 32; por. Kuryłowicz, 2001, s. 832).

kadrowych, finansowych, technicznych oraz informacyjnych, w celu zmniejszenia potencjalnych zagrożeń, zapewnienia niezakłóconego przebiegu życia społecznego, a także ochrony zdrowia i życia ludzi oraz mienia i środowiska. Obejmuje ono przestrzeganie prawa i ochronę ładu publicznego³ (np. organizowanie i zapewnienie skutecznego działania instytucjonalnej infrastruktury dla działalności służb porządku publicznego) z nakierowaniem na realizację interesu publicznego” (Sienkiewicz-Małyjurek, 2010, s. 127).

Bezpieczeństwo i zarządzanie nim rozpatruje się m.in. w kategoriach procesu oraz systemu. W pierwszym przypadku polega ono, nie tylko na zapobieganiu zagrożeniom, ale również zapewnieniu istnienia i przetrwania, stanu posiadania oraz funkcjonowania i rozwoju podmiotu (jednostek i innych struktur organizacyjnych) (Zięba, 2012). Całość organów władzy i administracji odpowiedzialnych za realizację zadań ochrony państwa, powiązanych informacyjnie i pozostających w ustanowionych prawnie relacjach kompetencyjnych, wraz z aparatem pomocniczym (administracyjnym, sztabowym, organizacyjnym) oraz niezbędną infrastrukturą stanowi system zarządzania bezpieczeństwem (Dawidczyk, Gryz, Koziej, 2006).

Podjęta przez autorkę problematyka współdziałania, która opiera się na założeniu tworzenia i rozwoju relacji, polegających na permanentnym przenikaniu się działalności różnych ludzi i grup, dążących do realizacji wspólnych celów, w pełni odnosi się do kwestii pewności (w aspekcie bezpieczeństwa), która jest wynikiem nie tylko braku zagrożeń, ale powstaje na skutek kreatywnej działalności danego podmiotu (Zięba, 2012; Korzeniowski, 2008; Piwowarski, 2016). Dla autorki punktem odniesienia dla bezpieczeństwa są sprzężone zwrotnie relacje oparte na wartościach i normach ulokowanych w kulturze współdziałania.

Państwo w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa odgrywa dwie zasadnicze role: zewnętrzną i wewnętrzną. Pierwsza z nich obejmuje wprowadzenie porządku i spokoju w miejscach publicznych, eliminowanie przestępczości i innych patologicznych zjawisk społecznych, wykluczanie – pochodzących od czynników zewnętrznych – zamachów na wszelkie dobra publiczne i prywatne, zapewnienie instytucjom publicznym normalnego funkcjonowania, wolnego od ingerencji wszelkich nieuprawnionych zjawisk i możliwość niezakłóconego korzystania z praw obywatelskich, a w szerszym znaczeniu obejmuje zapewnienie normalnego funkcjonowania wszystkich władz, jednostek i grup społecznych (Tatarczuk, 2009).

Zapewnienie bezpieczeństwa zewnętrznego jest ściśle związane ze stanem stosunków międzynarodowych oraz dominującymi w tym obszarze strategiami politycznymi innych państw. Cel działania poszczególnych krajów w obszarze bezpieczeństwa powinien być ukierunkowany w głównej mierze na ochronę przed istniejącymi

³ Kategoria bezpieczeństwa publicznego obejmuje pojęcie ochrony ładu i porządku publicznego.

potencjalnymi zagrożeniami, zdolnością narodu do ochrony jego wewnętrznych wartości przed zewnętrznymi zagrożeniami (m.in. Truchan, 2014).

Całościowa wizja bezpieczeństwa państwa powinna uwzględniać zarówno aspekty wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wynika to z potrzeb bezpieczeństwa wewnątrz struktur społeczeństwa, a także funkcjonowania i ewolucji środowiska międzynarodowego, powstają w nim bowiem różnorodne zagrożenia i wyzwania.

Potencjał w zakresie ochrony bezpieczeństwa publicznego w Polsce tworzą: „wymiar sprawiedliwości; służby specjalne; służby, straże i inspekcje wyspecjalizowane w ochronie bezpieczeństwa i porządku publicznego; służby ratownictwa i ochrony ludności; elementy zarządzania kryzysowego; służby graniczne oraz inne instytucje, których pośrednim lub bezpośrednim zadaniem jest ochrona bezpieczeństwa publicznego”⁴.

Europa i świat działają w otoczeniu, które z jednej strony daje możliwość przewidywania rozwoju wydarzeń, a z drugiej stwarza coraz większe zagrożenia, których niekiedy nie można przewidzieć. W związku z tym kluczem do kształtowania procesu zapewnienia bezpieczeństwa jest, jak twierdzi J. Zawisza (2010), relacja: działanie globalne, a myślenie lokalne, ponieważ brak jest jasnej jedności narodowych, kulturowych, a także obszarowych granic.

Nie zawsze państwa dysponują odpowiednimi środkami, aby móc się skutecznie bronić: stąd ważność i konieczność istnienia międzynarodowych i regionalnych organizacji, które byłyby w stanie współdziałać w przeciwstawianiu się konfliktom i popieraniu pokoju, nawiązywać relacje oparte na wzajemnym zaufaniu, dzięki czemu nonsensem byłoby uciekanie się do wojny (Jan XXIII, 1963, s. 288-289).

Bezpieczeństwo Polski, jako państwa przynależnego do Unii Europejskiej i NATO, w dużej mierze zależy od bezpieczeństwa międzynarodowego. Unia Europejska została utworzona na czterech filarach: swobodnym przepływie ludności, swobodnym przepływie towarów, swobodnym przepływie usług, swobodnym przepływie finansów (Leonard, 2002) Założenia te stały się punktem zwrotnym w procesie stabilizacji i rozwoju na starym kontynencie. W szczególności dotyczy to zobowiązań państw członkowskich UE do pokojowego współistnienia i rozwiązywania konfliktów, co w efekcie powinno przybliżać nas do wizji zjednoczonego i spokojnego kontynentu. Dotyczy to także polityki bezpieczeństwa i obrony (ang. *European Security Defence Policy*), gdyż bezpieczeństwo jest wyzwaniem zapewniającym rozwój i współpracę pomiędzy państwami Unii Europejskiej.

Jednak rozwój międzynarodowej migracji ludności i wymiany handlowej niosą ze sobą, oprócz wielu bezspornych korzyści, również liczne zagrożenia dla bezpieczeństwa Polski. Za ochronę, w ramach określonych przepisami prawa zadań odnoszących się do

4 *Bezpieczeństwo publiczne i ochrona*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2017.

ochrony granic i kontroli przepływu osób i towarów, odpowiedzialne są służby graniczne.

2.1.1. Straż Graniczna – charakterystyka organizacyjna

Pierwsze formacje ochraniające granice Polski niepodległej powstały w 1918 r. Od tego czasu granicy państwowej strzegły następujące organizacje (Kaczmarczyk, 2015, s. 52):

- Straż Gospodarczo-Wojskowa (1918),
- Korpus Straży Skarbowej (1918),
- Straż Graniczna (1918-1919, 1922-1923, 1928-1939 – z wyjątkiem granicy wschodniej, w 1939 r. objęła odcinek granicy z Litwą w zamian za przekazany Korpusowi Ochrony Pogranicza odcinek granicy z Rumunią, obecnie od 1991),
- Wojskowa Straż Graniczna (1919-1920),
- Bataliony Etapowe (1919-1922),
- Strzelcy Graniczni (1920-1921),
- Bataliony Wartownicze (1920-1921),
- Bataliony Celne (1921-1922),
- Straż Celna (1921-1928),
- Policja Państwowa tzw. Policja Graniczna (1922-1924 – tylko na granicy wschodniej),
- Korpus Ochrony Pogranicza (1924-1939 – tylko granica wschodnia oraz Hel, a od 1939 r. wzmocnienie innych odcinków granicy, m.in. ze Słowacją, Węgrami, Rumunią – dalej strzeżonych przez SG),
- Wojska Ochrony Pogranicza (1945-1991).

Obok weterynaryjnej, fitosanitarnej, sanitarnej i fiskalnej kontroli granicznej istotną rolę w systemie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej powierzono Straży Granicznej. Warto przyjrzeć się bliżej tej formacji⁵.

Straż Graniczna została powołana do życia ustawą o Straży Granicznej z dnia 12 października 1990 r. (Ustawa, 1990b) (nazywaną dalej ustawą o SG), a funkcjonować zaczęła 16 maja 1991 r. wraz z rozformowaniem Wojsk Ochrony Pogranicza.

Straż Graniczna (dalej: SG) jest jednolitą umundurowaną i uzbrojoną formacją przeznaczoną do ochrony granicy państwowej⁶ na lądzie i na morzu oraz kontroli ru-

5 W języku polskim pojęcie formacji ma wieloznaczny charakter. „Często używa się go na określenie zorganizowanych struktur osobowych, wyróżniających się szczególnymi cechami zewnętrznymi, takimi jak: umundurowanie, uzbrojenie. Ponadto jest ono interpretowane z określonymi podmiotami wyposażonymi w zadania publiczne, realizowane za pomocą prawnych form działania i którym ustawodawca przypisuje prawo do użycia szczególnych środków działania. Dopiero te dwa elementy ze sobą połączone: umundurowanie i zakres działania pozwalają na odniesienie się do znaczenia pojęcia »formacje mundurowe«” (Ura i Pieprzny, 2010, s. 17), które wchodzi w skład służb ochrony bezpieczeństwa publicznego.

6 Granica państwa zgodnie z ustawą o ochronie granicy państwowej z dnia 12 października 1990 r. (Ustawa, 1990a) to powierzchnia pionowa przechodząca przez linię graniczną, oddzielającą terytorium państwa polskiego od terytoriów innych państw i od morza pełnego. Granica państwa

chu granicznego, będącą częścią administracji państwowej typu specjalnego (Ustawa, 1990b, art. 1.1).

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej i Strefy Schengen (permanentnej reorganizacji) realizuje ona zadania głównie poprzez nadzór, kontrolę i monitoring przepływu osób, towarów i środków transportu w oparciu o przepisy Wspólnotowego Kodeksu Celnego (Rozporządzenie Rady, 1992) obecnie Unijnego Kodeksu Celnego (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), 2013) i Kodeksu Granicznego Schengen (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), 2016), a także obowiązujących w zakresie działania służby granicznej, przepisów prawa krajowego (wymienionych dalej, przy okazji omawiania ustawowych zadań SG).

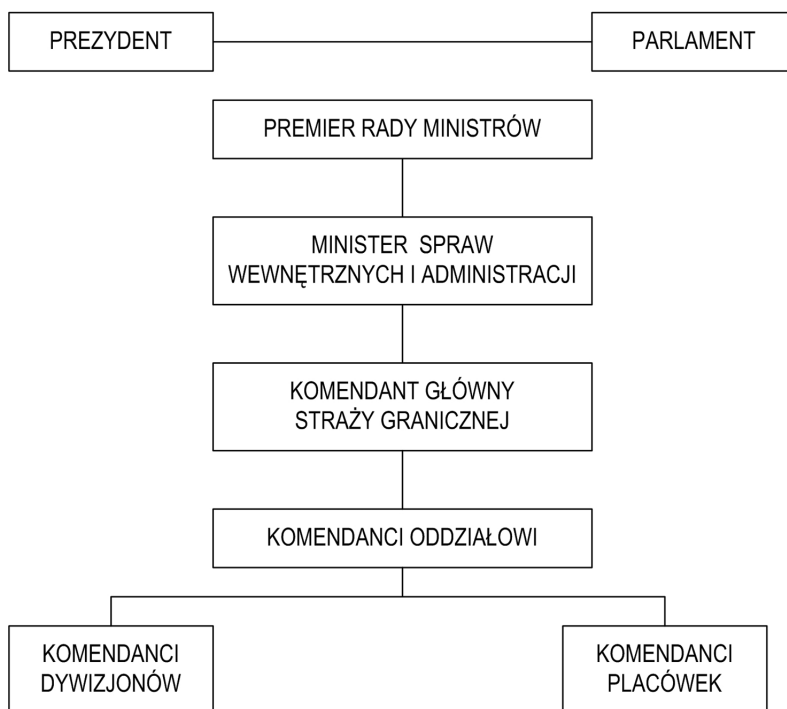
Komendant Główny Straży Granicznej stanowi jej organ centralny, podporządkowany ministrowi właściwemu spraw wewnętrznym i administracji. Jest on powoływany i odwoływany przez Prezesa Rady Ministrów na wniosek właściwego ministra. Zastępców Komendanta Głównego Straży Granicznej powołuje minister (właściwy) na wniosek Komendanta Głównego Straży Granicznej (Ustawa, 1990b, art. 3, ust. 2, 3). Miejsce Straży Granicznej w strukturze polskich organów państwowych przedstawia rysunek 2.1.

Komendant Główny Straży Granicznej wykonuje swoje zadania przy pomocy podległego mu urzędu – Komendy Głównej Straży Granicznej (Ustawa, 1990b, art. 5a, ust. 1). W jej skład wchodzi następujące jednostki organizacyjne (rysunek 2.2):

1. Zarząd Graniczny – nadzoruje i koordynuje realizację zadań przez terenowe organy Straży Granicznej.
2. Zarząd do spraw Cudzoziemców – zajmuje się zadaniami wynikającymi z umów międzynarodowych oraz prawa wspólnotowego Unii Europejskiej w obszarze polityki migracyjnej i azyłowej.
3. Zarząd Operacyjno-Śledczy – prowadzący m.in. czynności przeciwdziałające zagrożeniom terrorystycznym.
4. Sztab Komendanta Głównego Straży Granicznej – działający jako komórka pomocnicza.
5. Biuro Współpracy Międzynarodowej – koordynujące współpracę międzynarodową w Straży Granicznej.
6. Biuro kadr i szkolenia.

rozgranicza też przestrzeń powietrzną, wodę i wewnątrz ziemi. Przebieg granicy państwowej ustala się na:

- odcinkach lądowych oraz w miejscach, w których granica państwowa przecina wody stojące lub wody płynące, przechodzące na drugi brzeg według linii prostej biegnącej od jednego znaku do drugiego,
- rzekach, potokach, strumieniach i kanałach niezeglownych według linii środkowej koryta,
- rzekach żeglownych – według linii środkowej głównego toru wodnego lub linii środkowej głównego nurtu,
- morzu – w odległości 12 mil morskich od linii podstawowej lub zewnętrznej granicy red włączonych do morza terytorialnego.

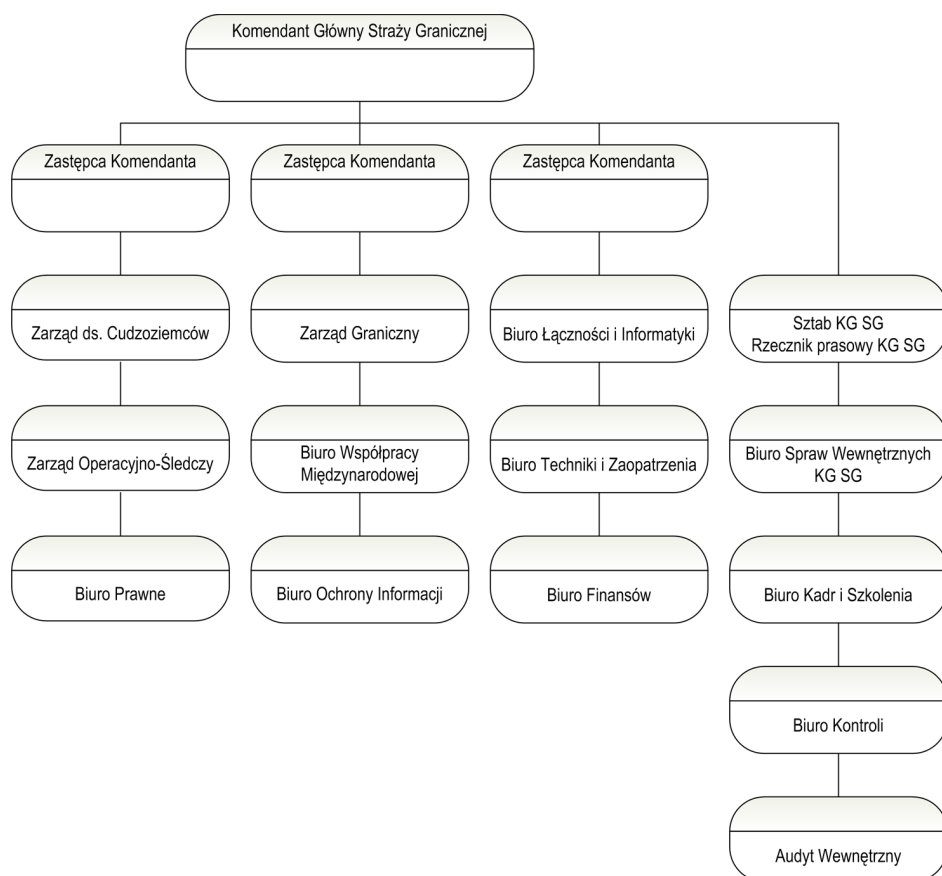


Rysunek 2.1. Straż Graniczna w strukturze administracji rządowej
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kisło i Szafrąński (red.), 2009.

7. Biuro Prawne.
8. Biuro Spraw Wewnętrznych Straży Granicznej.
9. Inspektorat Nadzoru i Kontroli.
10. Biuro Finansów.
11. Biuro Łączności i Informatyki.
12. Biuro Techniki i Zaopatrzenia.
13. Biuro Ochrony Informacji Niejawnych.

Terenowymi organami Straży Granicznej są komendanci oddziałów (podstawowa jednostka organizacyjna), placówek i dywizjonów (w Oddziale Morskim) Straży Granicznej. Komendanta Oddziału powołuje i odwołuje właściwy minister na wniosek Komendanta Głównego. Jego zastępców – Komendanta Głównego na wniosek Komendanta Oddziału (Ustawa, 1990b, art. 5, ust. 1, 2, 5). Komendanci Oddziałów, Placówek i Dywizjonów Straży Granicznej wykonują swoje zadania przy pomocy podległych im urzędów: Komend Oddziałów, Placówek i Dywizjonów.

Przez okres funkcjonowania Straży Granicznej wielokrotnie dokonywano zmian organizacyjnych i należy przypuszczać, że będą one nadal realizowane, ze względu na zmiany otoczenia.



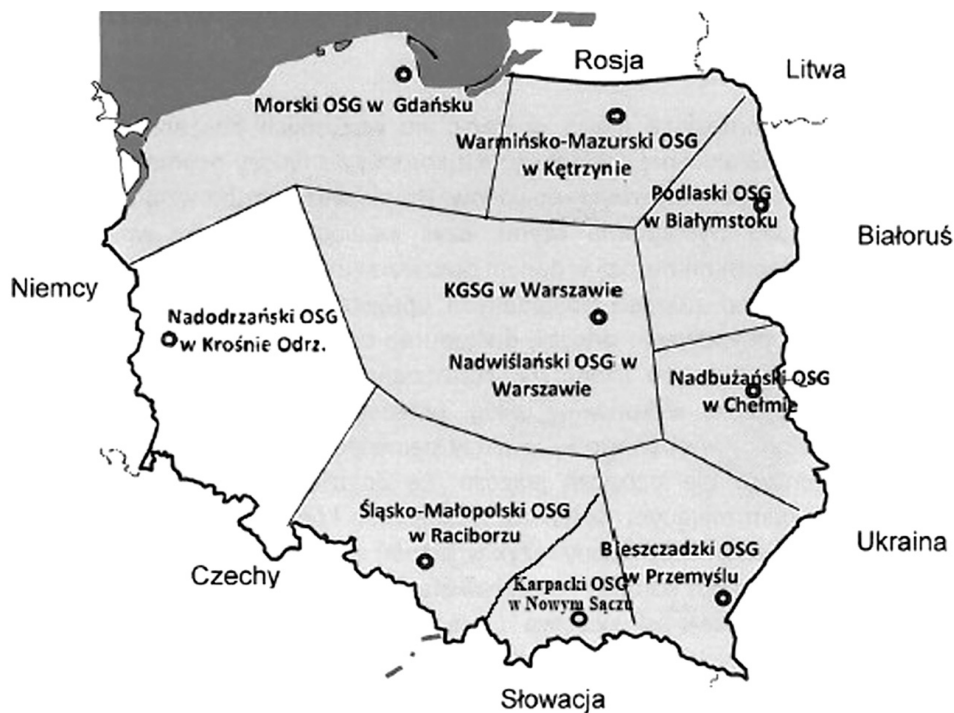
Rysunek 2.2. Struktura organizacyjna Komendy Głównej Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schemat organizacyjny, 2015; Zarządzenie, 2012, Komendanta Głównego Straży Granicznej w sprawie organizacji Komendy Głównej Straży Granicznej.

W 2016 r. zadania powierzone przez ustawodawcę Straży Granicznej realizowało dziewięć oddziałów SG, zatrudniających w sumie 14 340 funkcjonariuszy (Straż Graniczna w liczbach, 2016)⁷ (rysunek 2.3):

1. Warmińsko-Mazurski Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Kętrzynie.
2. Podlaski Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Białymstoku.
3. Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Przemyślu.
4. Śląsko-Małopolski Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Raciborzu.
5. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Krośnie Odrzańskim.

⁷ <https://www.strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci> (10.04.2016). Straż Graniczna w liczbach (2016), pobrano 10.04.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/4924>, Straz-Graniczna-w-liczbach.



Rysunek 2.3. Oddziały Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mapa zagrożeń korupcyjnych*, 2015.

6. Morski Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Gdańsku.
7. Nadwiślański Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Warszawie.
8. Nadbużański Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Chełmie.
9. Karpacki Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Nowym Sączu.

Ustawa o SG określa następujące zadania wszystkich oddziałów Straży Granicznej, wynikające bezpośrednio z podstawowych funkcji państwa (Ustawa, 1990b, art. 1 ust. 2 pkt 1014):

1. Ochrona granicy państwowej. Stanowi jedno z podstawowych zadań SG. Polega z jednej strony na przeciwdziałaniu bezprawnym zmianom jej przebiegu, a z drugiej – na niedopuszczeniu do jej przekroczenia wbrew obowiązującym przepisom prawa. Na ochronę granicy państwowej składa się wiele zadań, m.in. pełnienie służby granicznej, czynności operacyjno-rozpoznawcze, prowadzenie działań granicznych, prowadzenie postępowań przygotowawczych czy też innych zadań administracyjno-porządkowych.
2. Organizowanie i dokonywanie kontroli ruchu granicznego. „Przekraczanie granicy państwowej jest dozwolone przez przeznaczone oraz otwarte dla ruchu granicznego

przejścia graniczne na podstawie dokumentów uprawniających do jej przekroczenia” (Ustawa, 2009, art. 14 ust. 1). Przekraczanie granicy poza przejściami granicznymi jest możliwe tylko w warunkach i na zasadach określonych w umowach między sąsiednimi państwami (np. przekraczanie granicy państwowej celem wykonywania pracy w pobliżu granicy czy też w celu likwidacji skutków klęsk żywiołowych). Kontrolę ruchu granicznego organizuje komendant placówki SG w podległych przejściach granicznych. Celem kontroli granicznej jest głównie: ustalenie legalności przekraczania granicy państwowej przez osoby, środki transportu i towar oraz przeciwdziałanie przekraczaniu granicy państwowej przez osoby, środki transportu i towar bez wymaganych zezwoleń. Zasady te obowiązują wyłącznie na granicy zewnętrznej. Na granicach wewnętrznych, w związku z wejściem Polski do grupy Schengen przekraczanie granicy odbywa się bez kontroli granicznej w dowolnym miejscu. Odnośnie wyjątków informacje można znaleźć w odpowiednich rozporządzeniach.

3. Wydawanie zezwoleń na przekraczanie granicy państwowej, w tym wiz. Straż Graniczna ma uprawnienia do wydawania decyzji w sprawach wizowych zgodnie z ustawą o cudzoziemcach (Ustawa, 2003b). Wiza jest zezwoleniem właściwego organu polskiego, uprawniającym cudzoziemców do wjazdu na terytorium RP, przejazdu przez to terytorium lub pobytu na nim, lub wyjazdu z terytorium na warunkach w niej określonych. Wyróżnić można wize: lotniskową, tranzytową, wjazdową, pobytową, dyplomatyczną, służbową i kurierską. Straż Graniczna udziela także opinii na wniosek uprawnionego organu, w przypadku zajścia przesłanek uzasadniających odmowę udzielenia wizen cudzoziemcowi. Poza tym komendant placówki SG w uzasadnionych przypadkach może wizę unieważnić i nie zezwolić na przekroczenie granicy.

W ustawie o cudzoziemcach (Ustawa, 2003b, art. 470) w grupie nowych zadań Straży Granicznej wymieniono także zapobieganie i przeciwdziałanie nielegalnej migracji. Realizacja tego zadania ma odbywać się przede wszystkim poprzez kontrolę przestrzegania przepisów dotyczących wjazdu cudzoziemców na terytorium RP i pobytu na tym terytorium, rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń migracyjnych, w tym przestępczości związanej z nielegalną migracją. Zmiana ta jest istotna, ponieważ w obliczu zagrożeń terrorystycznych występujących na świecie Straż Graniczna staje się wiodącą służbą imigracyjną realizującą założenia koncepcji strategicznej na lata 2009-2015.

4. Rozpoznawanie przestępstw i wykroczeń, zapobieganie im i ich wykrywanie oraz ściganie ich sprawców w zakresie właściwości SG, a w szczególności:

- a) przestępstw i wykroczeń dotyczących zgodności przekraczania granicy państwowej z przepisami, związanych z jej oznakowaniem oraz dotyczących wiarygodności dokumentów uprawniających do przekraczania granicy państwowej,
- b) przestępstw skarbowych i wykroczeń skarbowych (Ustawa, 1999a, art. 133 § 1 pkt 1),

- c) przestępstw i wykroczeń pozostających w związku z przekraczaniem granicy państwowej lub przemieszczaniem przez granicę państwową towarów oraz wyrobów akcyzowych podlegających obowiązkowi oznaczania znakami akcyzy, jak również przedmiotów określonych w przepisach o broni i amunicji, o materiałach wybuchowych, o ochronie dóbr kultury, o narodowym zasobie archiwalnym, o przeciwdziałaniu narkomanii oraz o ewidencji ludności i dowodach osobistych,
- d) przestępstw i wykroczeń określonych w ustawie z 13 czerwca 2003 r. o cudzoziemcach (Ustawa, 2003b) oraz w ustawie z 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Ustawa, 2003a),
- e) przestępstw przeciwko bezpieczeństwu powszechnemu oraz przestępstw przeciwko bezpieczeństwu w komunikacji, pozostających w związku z wykonywaniem komunikacji lotniczej,
- f) przestępstw określonych w art. 228, 229 i 231 Kodeksu karnego (Ustawa, 1997b) (dalej: kk), popełnionych przez pracowników SG w związku z wykonywaniem czynności służbowych,
- g) przestępstw określonych w art. 229 kk popełnionych przez osoby niebędące funkcjonariuszami lub pracownikami SG w związku z wykonywaniem czynności służbowych przez funkcjonariuszy lub pracowników SG,
- h) przestępstw określonych w art. 190, 222, 223, 226 kk skierowanych przeciwko funkcjonariuszom SG podczas lub w związku z pełnieniem obowiązków służbowych.

5. Ochrona szlaków komunikacyjnych o szczególnym znaczeniu międzynarodowym przed przestępczością, której zwalczanie należy do właściwości SG. Określanie miejsc przeprowadzania kontroli wynika z analizy ryzyka oraz rozpoznania samych placówek i oddziałów. Działania funkcjonariuszy w tym względzie są skierowane na:

- ujawnianie cudzoziemców przebywających nielegalnie na terytorium RP,
- ujawnianie fałszerstw dokumentów uprawniających do wjazdu i pobytu na terytorium RP,
- zapobieganie nielegalnemu przemieszczaniu broni, amunicji i materiałów wybuchowych,
- przeciwdziałanie nielegalnemu wwozowi na terytorium RP materiałów niebezpiecznych, szkodliwych, odpadów, substancji chemicznych oraz materiałów promieniotwórczych,
- ujawnianie osób poszukiwanych,
- ujawnianie rzeczy utraconych w wyniku przestępstw,
- przeciwdziałanie nielegalnemu wywozowi z krajów zabytków,
- przeciwdziałanie nielegalnemu przemieszczaniu środków odurzających i substancji psychotropowych,
- kontrolę ruchu i transportu drogowego,
- przeciwdziałanie nielegalnemu przemieszczaniu zwierząt,

- współdziałanie z odpowiednimi organami państwowymi – Policją, Służbą Celną, służbami fitosanitarnymi i weterynaryjnymi itd.,
- działania prewencyjne.

6. Prowadzenie czynności w celu rozpoznawania zagrożeń terrorystycznych i im przeciwdziałanie. Monitorowanie zagrożeń terrorystycznych, w szczególności poprzez kontrolę ruchu granicznego i realizację polityki migracyjnej, to jedno z głównych zadań SG związanych z bezpieczeństwem kraju. Jesienią 2007 r. komendant główny SG zlecił Centrum Szkolenia Straży Granicznej w Kętrzynie (dalej: CSSG w Kętrzynie) zadanie realizacji szkoleń z rozpoznawania terroryzmu i przeciwdziałania mu. Przygotowany przez ośrodek program szkoleń na kursach podstawowych i specjalistycznych, jak również w ramach doskonalenia zawodowego, zawiera zagadnienia dotyczące m.in. zjawiska i źródeł terroryzmu, zadań SG w jego zwalczaniu, zagrożeń terroryzmem w Polsce, symptomów działalności terrorystycznej, postępowania w razie wystąpienia zdarzeń o charakterze terrorystycznym (Truchan, 2014).

7. Osadzanie i utrzymywanie znaków granicznych na lądzie oraz sporządzanie, aktualizacja i przechowywanie granicznej dokumentacji geodezyjnej i kartograficznej. Na granicach (wschodniej i zachodniej) przyjęto zasadę, iż każde państwo sprawuje ochronę nad znakami umieszczonymi na swoim terytorium, a ochrona nad znakami znajdującymi się bezpośrednio na linii granicy państwowej jest sprawowana przez obie strony – dla znaków z numeracją nieparzystą przez Polskę, a dla znaków z numeracją parzystą przez stronę sąsiadującą. Co kilka lat dokonuje się wspólnej kontroli przebiegu i oznakowania granicy państwowej, dokonując aktualizacji geodezyjnej i kartograficznej przez wspólnie powołaną komisję graniczną.

8. Ochrona nienaruszalności znaków i urządzeń służących do ochrony granicy państwowej.

9. Gromadzenie i przetwarzanie informacji z zakresu ochrony granicy państwowej i kontroli ruchu granicznego oraz udostępnianie ich właściwym organom państwowym.

Wszystkie informacje zostały podzielone na następujące kategorie:

- bezprawne przekraczanie granicy państwowej,
- przewóz przez granicę państwową bez zezwolenia m.in. broni, amunicji, środków odurzających, odpadów,
- inne przestępstwa należące do ustawowych zadań SG,
- ruch graniczny,
- wydane przepustki,
- obywatele RP przyjęci w ramach readmisji lub wydalenia,
- wady ujawnione w polskich dokumentach uprawniających do przekroczenia granicy państwowej,

- zanieczyszczenie wód granicznych,
- wykonywanie czynności określonych w ustawie o cudzoziemcach,
- wykroczenia będące we właściwości SG.

10. Nadzór na eksploatacją polskich obszarów morskich oraz przestrzeganie przez statki przepisów obowiązujących na wspomnianych obszarach. Zgodnie z ustawą o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej z 1991 r. (Ustawa, 1991), Straż Graniczna ma prawo dokonywania kontroli jednostek pływających na polskich obszarach morskich, w skład których wchodzi: morskie obszary wewnętrzne, morze terytorialne i wyłączna strefa ekonomiczna. Ma ona prawo podjąć konkretne działania, gdy statek (Ustawa, 1990b, art. 14 ust 2 pkt 1-9):

- przyjmuje na pokład lub wysadza ludzi wbrew obowiązującym przepisom,
- dokonuje załadunku lub wyładunku towarów poza miejscami do tego wyznaczonymi,
- opuszcza port bez kontroli granicznej,
- nawiązuje łączność z wybrzeżem w celach przestępczych,
- łowi ryby lub eksploatuje dno morskie w sposób inny niż określony przepisami,
- przebywa w strefie czasowo zamkniętej dla rybołówstwa i żeglugi,
- kotwicz w miejscu do tego nieprzeznaczonym,
- narusza przepisy bezpieczeństwa żeglugi,
- narusza przepisy sanitarne lub ochrony środowiska.

Zadania związane z ochroną granicy państwowej na morzu Straż Graniczna wykonuje we współpracy z Marynarką Wojenną RP i/lub urzędem morskim.

11. Ochrona granicy państwowej w przestrzeni powietrznej RP przez prowadzenie obserwacji statków powietrznych i obiektów latających, przelatujących przez granicę państwową na małych wysokościach, oraz informowanie o wspomnianych przelotach jednostek Sił Powietrznych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej. Straż Graniczna w pełnieniu wymienionej funkcji pełni rolę pomocniczą poprzez prowadzenie obserwacji przestrzeni powietrznej i informowanie właściwych jednostek Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej o zauważonych przelotach przez granicę państwową obiektów latających na niskich wysokościach (do 5 km).

12. Zapobieganie transportowaniu bez zezwolenia wymaganego w myśl odrębnych przepisów przez granicę państwową odpadów, szkodliwych substancji chemicznych oraz materiałów jądrowych i promieniotwórczych, a także zanieczyszczeniu wód granicznych.

13. Zapobieganie przemieszczaniu bez zezwolenia wymaganego w myśl odrębnych przepisów przez granicę państwową środków odurzających i substancji psychotropowych oraz broni, amunicji i materiałów wybuchowych. Straż Graniczna posiada uprawnienia do wykrywania, rozpoznawania i niedopuszczania przemytu przez granicę państwową wymienionych materiałów. W razie takich prób ma obowiązek

przeciwdziałania poprzez ich zatrzymanie, prowadzenie postępowań karnych czy cofanie do nadawcy.

14. Wykonywanie zadań określonych w innych ustawach. Praca Straży Granicznej opiera się w znacznym stopniu na współpracy z innymi wymienionymi wcześniej służbami państwowymi. Dlatego jest zobligowana do wykonywania różnych zadań, wykraczających poza ustawę o SG, mających na celu szeroko rozumianą ochronę interesów i bezpieczeństwa Polski (Ustawa, 1990b, art. 1 ust. 2 pkt 14).

Straż Graniczna odgrywa szczególną rolę wśród organów i instytucji państwowych stojących na straży bezpieczeństwa kraju. Jej podstawową misją działania jest ochrona granicy państwa i Unii Europejskiej. Realizując ją, musi w sposób bezpośredni przeciwdziałać wszelkim negatywnym zjawiskom. Wśród zagrożeń wymienić należy szeroką działalność przemytniczą oraz nielegalną migrację podyktowaną sytuacją polityczną, m.in. problem uchodźców, terroryzm (ekstremizm islamski). Katalog zadań powierzonych Straży Granicznej jest bardzo szeroki i zróżnicowany. Oznacza to konieczność profesjonalnego i wszechstronnego przygotowania funkcjonariuszy, w zakresie współdziałania wewnątrzorganizacyjnego oraz w relacjach zewnętrznych.

Straż Graniczna jest systematycznie przekształcana od momentu jej powstania. Przystąpienie do układu z Schengen, a następnie obecne zagrożenia imigracyjne i terrorystyczne spowodowały, iż organizacja ta staje się nowoczesną i wyspecjalizowaną służbą graniczno-immigracyjną o charakterze policyjnym, odpowiedzialną za dokonywanie odpraw granicznych, ochronę granicy zewnętrznej Unii Europejskiej (Schengen), zwalczającą przestępczość transgraniczną oraz przestępczość uwzględniającą udział cudzoziemców. Straż Graniczna jako jedyna formacja (podobne rozwiązania mają jedynie służby specjalne) posiada, wynikające z ustawy, kompetencje do walki ze światowym terroryzmem.

2.2. Współdziałanie Straży Granicznej

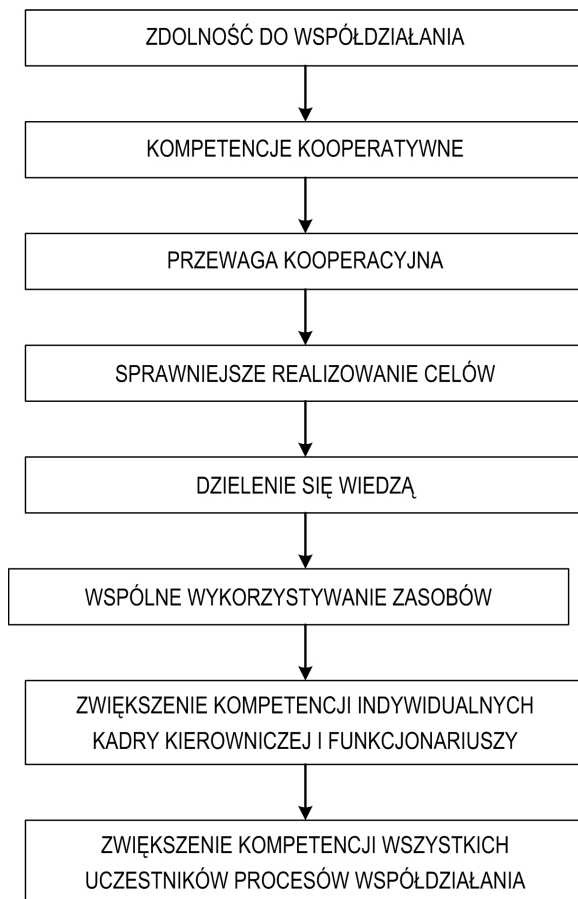
Celem działań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa publicznego jest przede wszystkim identyfikacja zagrożeń, podejmowanie przedsięwzięć prewencyjnych, których celem jest niedopuszczenie do ich powstania, a w przypadku zaistnienia zagrożenia – ich kontrola, szybka eliminacja, usunięcie skutków oraz wysunięcie wniosków służących korekcie przyszłych przedsięwzięć. Każde zagrożenie musi być jak najszybciej rozpoznane i usunięte. Z tego względu podstawą zarządzania bezpieczeństwem publicznym jest „trwała skuteczność” działań, czyli zgodność ostatecznego wyniku z celem, jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa. Powinny być mu podporządkowane wszystkie zadania organizacyjne. Dlatego istotne znaczenie mają, w tym aspekcie, walory i zasady sprawnego działania.

Straż Graniczna uczestniczy w wielu oddziaływaniach z otoczeniem. W zakresie współpracy tworzy relacje międzyorganizacyjne z różnymi elementami (organizacjami)

należącymi do systemu zarządzania bezpieczeństwem, będącego sumą działań administracji publicznej, wyspecjalizowanych jednostek interwencyjnych, prokuratury, policji, sądów i innych służb, organizacji pozarządowych, prywatnych oraz społeczeństwa, indywidualnych obywateli (Kozuch i Sienkiewicz-Małyjurek, 2013; Sienkiewicz-Małyjurek, 2015). Istniejące przesłanki współpracy międzyorganizacyjnej są ściśle związane z potrzebą współpracy w samej organizacji. Wydaje się, że w miarę wzrostu stopnia złożoności procesów zachodzących w otoczeniu, większego znaczenia nabiera współdziałanie wewnętrzne, grupowe i międzygrupowe, polegające na budowaniu relacji, niezbędnych w umiejętnym reagowaniu na niespodziewane szanse i zagrożenia.

Stworzenie odpowiednich warunków do realizacji zasad sprawnego działania wymaga analizy istniejącej sytuacji funkcjonowania organizacji. W tym procesie powinni uczestniczyć przede wszystkim kierownicy, ale również funkcjonariusze zajmujący stanowiska wykonawcze. Kadra zarządzająca musi być przekonana o tym, że jej rolą jest przede wszystkim zaangażowanie swoich podwładnych w proces współuczestnictwa. Każda organizacja, która chce odnosić sukcesy i służyć dobrze społeczeństwu, w tym również Straż Graniczna, musi uczestniczyć w procesie zmian, tj. zarówno wpływać na nie, jak i pozostawać pod ich wpływem. Musi się doskonalić, aby stać się organizacją dynamiczną, elastyczną i kreującą, reagującą odpowiednio na potrzeby społeczeństwa. Każde wprowadzanie zmian powoduje powstawanie różnych oporów, wynikających zarówno ze struktury organizacyjnej, braku środków, jak i stereotypów myślenia i wynikających z nich zachowań ludzi. Przewycięzanie barier psychospołecznych wymaga szczególnych umiejętności. Gros teoretyków, a także praktyków zarządzania zajmujących się bezpieczeństwem uważa, iż w wielu przypadkach sposobem osiągnięcia celów w organizacji (przy jednoczesnym rozwiązywaniu problemów) jest praca zespołowa (Penc, 2010; Letkiewicz, 2009; Piwowski, 2016). W organizacji typu specjalnego, jaką jest Straż Graniczna, ma ona szczególne znaczenie. Jak już wielokrotnie zaznaczano, współdziałanie ukierunkowane na realizację konkretnych celów sprzyja generowaniu wartości dla osób i organizacji powiązanych relacjami współdziałania.

Powszechność omawianego zagadnienia powoduje, że nie zawsze zdajemy sobie sprawę z wagi jego występowania. Tę potrzebę dostrzega się najczęściej w sytuacji braku synergii i deficytów w sprawnej realizacji celów i zadań, szczególnie w trudnych, złożonych sytuacjach, które w skrajnych przypadkach można nazwać krytycznymi czy też kryzysowymi (Wawrzyszyn, 2012). Problemy te mogą wynikać z następujących przyczyn: po pierwsze, braku kompetencji w rozwiązywaniu problemów i realizacji celów, po drugie, deficytu sił i środków zapewniających skuteczną realizację danego zadania. Uświadomienie sobie powyższych luk skłania do nawiązywania współdziałania, zarówno wewnętrznego, jak i z innymi podmiotami, które mogą pomóc w tym względzie. Proces budowania współpracy wiąże się z wieloma pozytywnymi aspektami, które zapewne przy umiejętnym zarządzaniu przeważają nad trudnościami. Proces rozwoju służb mundurowych wynikający ze współdziałania przedstawiono na rysunku 2.4.



Rysunek 2.4. Od współdziałania do doskonalenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kożuch, 2011.

Podstawą właściwej współpracy jest zbudowanie odpowiedniego zespołu⁸. Nie wystarczy stworzyć go z ludzi „odpowiednich” do pracy, czyli mających odpowiednie wykształcenie, umiejętności, wiedzę i doświadczenie. Należy zadbać o to, by byli oni „dopasowani” do zadania, jakie mają wykonywać, oraz przede wszystkim do osób, z którymi będą współpracować. Chodzi również o to, by mieli właściwe cechy osobowości i pełnili role adekwatne, a nie sprzeczne z ich charakterem. Efekt synergii może być osiągnięty, jak już zaznaczano, w określonych warunkach. „Budowanie zespołu z ludzi, którzy nie znają jego celów bądź się z nimi nie identyfikują, może powodować,

⁸ W niniejszej monografii pojęcie zespołu jest wymiennie stosowane z pojęciem grupy, co zostało uzasadnione w części metodycznej.

że w najlepszym wypadku będą osiągać wyniki poniżej przeciętnej, a w najgorszym – szkodził wspólniej pracy” (Letkiewicz, 2009, s. 25).

Istotnym czynnikiem we współpracy i budowaniu zespołu jest system szkoleń oraz doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy. Strukturę szkolnictwa Straży Granicznej tworzą trzy ośrodki szkoleń: Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej im. Marszałka Piłsudskiego w Koszalinie, Centrum Szkolenia Straży Granicznej im. Żołnierzy Korpusu Ochrony Pogranicza w Kętrzynie oraz Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu.

Funkcjonariusze zdobywają w nich stopnie w korpusach: szeregowych, podoficerów, chorążych i oficerów. Zadania poszczególnych ośrodków zostały zebrane w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Ośrodki szkolenia Straży Granicznej i ich zadania

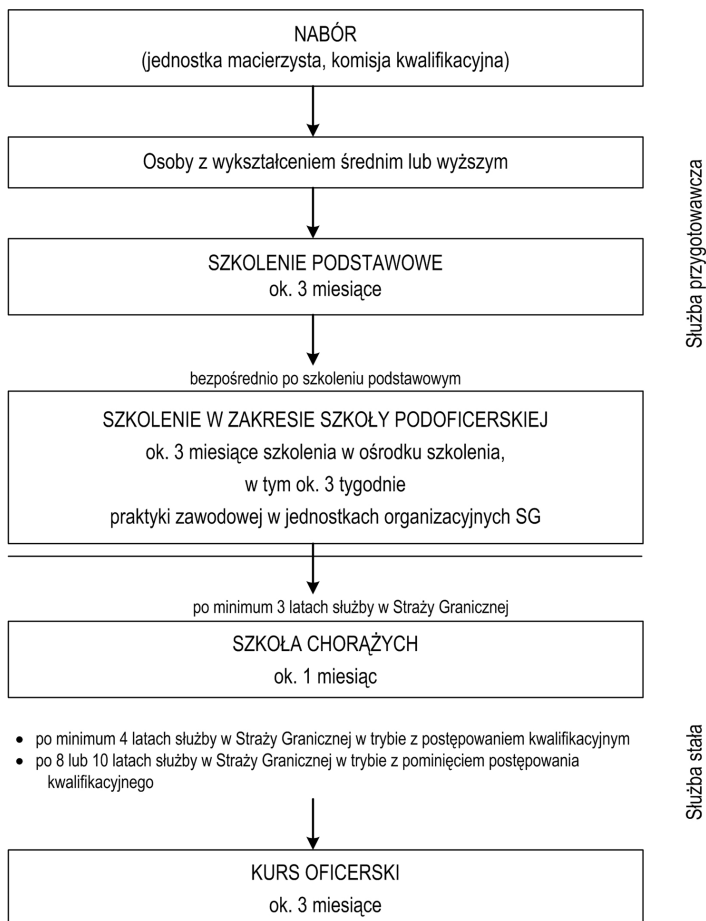
Centrum Szkolenia Straży Granicznej w Kętrzynie (CSSG)	Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie (COSSG)	Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu
Szkolenia podstawowe	Szkolenia podstawowe	Szkolenia podstawowe
Szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej	Szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej	Szkolenia w zakresie szkoły podoficerskiej
Szkolenia w zakresie szkoły chorążych	Szkolenia w zakresie szkoły chorążych	Szkolenia w zakresie migracji i cudzoziemców
Przeszkolenia specjalistyczne do mianowania na pierwszy stopień oficerski SG	Przeszkolenie specjalistyczne do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej	Szkolenia w zakresie kynologii
Szkolenia specjalistyczne z zakresu minierstwa i pirotechniki	Szkolenia i kursy z zakresu czynności operacyjno-rozpoznawczych i dochodzeniowo-śledczych na poziomie przestępczości zorganizowanej z uwzględnieniem zagadnień związanych z terroryzmem, handlem ludźmi i ochroną dóbr kultury	Szkolenia w zakresie zarządzania kryzysowego i działań obronnych
Szkolenia specjalistyczne i kursy doskonalące z zakresu ochrony granicy państwowej	Szkolenia i kursy ogólnozawodowe	Szkolenia w zakresie prowadzenia postępowań dyscyplinarnych
Niektóre szkolenia i kursy w zakresie pracy dochodzeniowo-śledczej	Szkolenia dla kadry kierowniczej i dowódczej	Współpraca z międzynarodową organizacją ds. migracji
Szkolenia i kursy z dziedzin kryminalistyki, analizy strategicznej i analizy ryzyka, łączności specjalnej i teleinformatyki	Szkolenia z kreowania wizerunku funkcjonariuszy Straży Granicznej	Współpraca z europejską agencją zarządzania współpracą na zewnętrznych granicach państw członkowskich UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015.

Szkolnictwo Straży Granicznej (rysunki 2.5, 2.6) jest jej znaczącym elementem funkcjonowania.



Rysunek 2.5. Pododdziały szkolne Ośrodka Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu
Źródło: Grabowski, 2016.



Rysunek 2.6. System szkolenia w Straży Granicznej
Źródło: System szkoleń, 2007.

Stanowi jedną z płaszczyzn procesu profesjonalizacji w realizowaniu zadań. Poziom przygotowania funkcjonariusza do służby nie wynika wyłącznie z posiadanych przez niego kwalifikacji ogólnych i szczególnych uzyskanych w systemie oświaty cywilnej czy wieloletniego doświadczenia zawodowego. Ważną zmienną skuteczności podejmowanych przez niego działań stanowią jego kompetencje osiągnięte poprzez uczestnictwo w różnych formach szkolenia i doskonalenia zawodowego organizowanych przez podmioty edukacji formacji (Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015, s. 35).

Rozwój kompetencji kooperatywnych stanowi zatem warunek zdolności, gotowości i sprawności służb do podejmowania odpowiednich działań m.in. w sytuacji wystąpienia ryzyka lub zagrożenia⁹. Udział w kształceniu zawodowym słuchacz/funkcjonariusz powinien traktować jako istotną formę aktywności, która umożliwi lepsze wykonywanie zadań służbowych, a tym samym rozwój i awans zawodowy. Stąd wykorzystanie w procesie szkoleniowym dydaktyki zadaniowej, która koncentruje się na kształtowaniu konkretnych kompetencji zawodowych przedstawicieli określonych formacji mundurowych z wykorzystaniem systemu wartości służby i metodycznych propozycji andragogiki (Gawroński, 2013).

Dydaktyka zadaniowa prowadzona głównie przez kadre zawodową funkcjonariuszy kształtuje pożądane postawy służbowe funkcjonariuszy z uwzględnieniem takich wartości, jak: bezinteresowność, konformizm, uczciwość, sprawiedliwość, dyspozycyjność, sumiennność, odpowiedzialność czy prawość (Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015). W przypadku konformizmu chodzi zapewne o jego pozytywne aspekty sprzyjające pracy zespołowej jako takiej (w sytuacji jej zainicjowania, ułatwiające aktywizację całej grupy), dające poczucie sprawstwa, przydatność w grupie i identyfikację z nią.

Niestety, jak pokazują badania funkcjonariuszy z 2015 r., współczesny system oferty edukacyjnej wymaga korekty. Okazuje się, że potrzeby szkoleniowe funkcjonariuszy nie są w pełni zaspokojone (tabela 2.2).

Proponuje się m.in. zwiększenie częstotliwości badań potrzeb szkoleniowych oraz upowszechnienie modelu badań podmiotowych, w których to respondent definiuje własne deficyty kwalifikacji i kompetencji. Z pewnością warto przyrzeć się bliżej temu zagadnieniu w konkretnych badaniach empirycznych, ponieważ ma to wpływ na proces współdziałania i sprawność wykonywania przez funkcjonariuszy zadań służbowych.

Funkcjonowanie dobrze zbudowanego zespołu należy nieustannie podtrzymywać. Zadanie to należy głównie do kadry kierowniczej. Być może warto zwrócić uwagę na prowadzenie szkoleń w tym zakresie. Za relacje odpowiedzialny jest ten, kto ma większą władzę (Trompenaars i Hampden-Turner, 2005), dlatego wymagania w stosunku do przełożonych są bardzo duże.

Zarządzanie jako zestaw działań obejmujący funkcje kierowania, zorientowanych na zasoby organizacji (ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne) i wykorzystywanych

⁹ Dla przypomnienia: zagrożenie jest tym, co może spowodować negatywny skutek, np. wypadek, chorobę. Ryzyko uwzględnia zarówno wielkość szkody, jak i prawdopodobieństwo jej wystąpienia. Zagrożenie należy zidentyfikować, a ryzyko oszacować (Studenski, 2000).

Tabela 2.2. Stopień, w jakim aktualna oferta szkoleniowa zaspokaja potrzeby edukacyjne respondentów

Lp.	Stopień, w jakim aktualna oferta szkoleniowa formacji zaspokaja potrzeby edukacyjne respondentów	N	%
1	Najwyższy – maksymalny (oferta w pełni zaspokaja moje potrzeby szkoleniowe)	1	1,0
2	Średni – optymalny (często zdarzają się kursy, które wypełniają luki w obszarze moich kompetencji zawodowych)	30	29,1
3	Niski – minimalny (rzadko zdarzają się kursy, które wpisują się w moje indywidualne potrzeby)	63	61,1
4	Nie zabezpiecza	8	7,8
5	Inne	1	1,0
Razem		103	100,0

Źródło: Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015, s. 138.

z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny, w stosunku do pełnienia ról kierowniczych polega na (Rutka, 2002, s. 86):

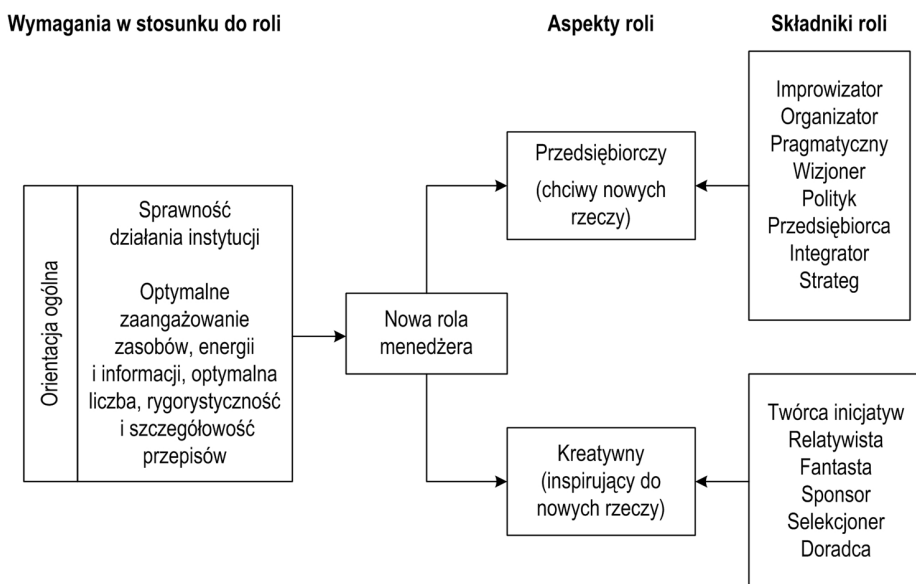
- decydowaniu/współdecydowaniu o misji i celach organizacji jako podmiotu prawa,
- decydowaniu/współdecydowaniu o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji,
- tworzeniu warunków sprzyjających realizacji misji, celów i zadań organizacji w procesie współdziałania.

Od kierownika wymaga się wielu umiejętności, które składają się na efektywność zarządzania. J. Penc (2010, s. 32-33) wyróżnia następujące cechy współczesnego przełożonego/dowódcy, które powinien dostosować do własnego osobistego stylu (we współdziałaniu):

1. Wiedza i fachowe kompetencje rozumiane jako zdolność do działania w celu uzyskania rezultatu w danej sytuacji przy użyciu konkretnych środków oraz sposobu zorganizowania procesu.
2. Umiejętności techniczne rozumiane jako biegłość w konkretnej działalności, zwłaszcza związanej z procesami, metodami, procedurami czy techniką.
3. Specjalistyczna wiedza wymagająca analitycznego podejścia oraz biegłości w używaniu narzędzi i technik właściwych danej dziedzinie.
4. Umiejętności diagnozowania na podstawie spostrzegawczości i odkrywczosci.
5. Wykrywanie przyczyn trudności i określenia przebiegu sytuacji w zakłóconych sytuacjach.
6. Określenia pozytywnych i negatywnych stron kwestii spornych.
7. Umiejętność tworzenia nowych koncepcji.
8. Umiejętność powiązania własnej instytucji z innymi organizacjami, służbami informacyjnymi w kraju i za granicą, co warunkuje myślenie wybiegające poza wąski zakres fachowej wiedzy.

9. Zdolność precyzowania i planowania, ustalania celów, norm i sposobów ich osiągnięcia z uwzględnieniem czasu, kolejności, miejsca, metod i dostępnych środków, aby zrobić to, co powinno być zrobione.
10. Zdolność sprawnego realizowania zamierzeń, bez względu na to, czy pracę wykonuje się samemu, czy zleca innym, inspiruje się ich, koordynuje i kontroluje.
11. Umiejętność oceniania i wartościowania, udzielania wskazówek i instrukcji, przekazywania myśli, odczuć, wrażeń i nastrojów w sposób zwięzły i precyzyjny, w mowie i w piśmie.

W procesie współdziałania istotne jest nie tylko (wy)kreowanie określonego stylu, lecz także umiejętność zmiany pełnionych ról. J. Penc (2010) zwraca uwagę na wykorzystanie przez dowódców wiedzy do takiego działania, które będzie wzbogacać organizację o nowe wartości, doskonalić funkcjonariuszy i relacje ze środowiskiem, któremu ono służy, czyli społeczeństwu. Tylko wówczas mamy do czynienia z dziełem się wiedzą, tak istotną w procesie współdziałania uwzględniającego nowe role menedżera, tj. przedsiębiorczą i kreatywną (rysunek 2.7).



Rysunek 2.7. Składniki nowej roli kierowniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Penc, 2010.

W kontekście wielu zmian występujących w Straży Granicznej, reagującej na potrzeby społeczeństwa i dynamikę zmian w otoczeniu, wydaje się, że najlepszym sposobem radzenia sobie i przewycięzania oporu jest współdziałanie. Dlatego konieczne jest włączanie funkcjonariuszy w przygotowanie i realizację zadań dotyczących zmian oraz zapewnienie im poczucia sprawstwa i satysfakcji z osiągniętego celu. Zdaniem A. Letkiewicza (red., 2009), aby wykazać odpowiednie zaangażowanie, funkcjonariusze

powinni mieć poczucie własności projektu i odnosić wrażenie współuczestnictwa w całym procesie działalności formacji – od decyzji, co do celów, po ocenę odniesionego sukcesu w opinii publicznej – a nie jedynie w bardzo wąskim zakresie wykonywanych przez siebie czynności. Wspomniany Autor zwraca uwagę na konieczność usprawnienia komunikacji, jako środka nie tylko wymiany informacji, ale przede wszystkim podtrzymywania integracji zespołu. Należy wspierać te aspekty, które kształtują pozytywny klimat współpracy, gdyż rezultaty pracy zespołu mogą być znacznie lepsze niż suma wyników poszczególnych członków grupy (Letkiewicz, 2012).

Motywacja funkcjonariuszy do właściwego wypełniania obowiązków, a tym samym uczestniczenie w procesie współdziałania, jest możliwa poprzez (Rostkowski, 2012):

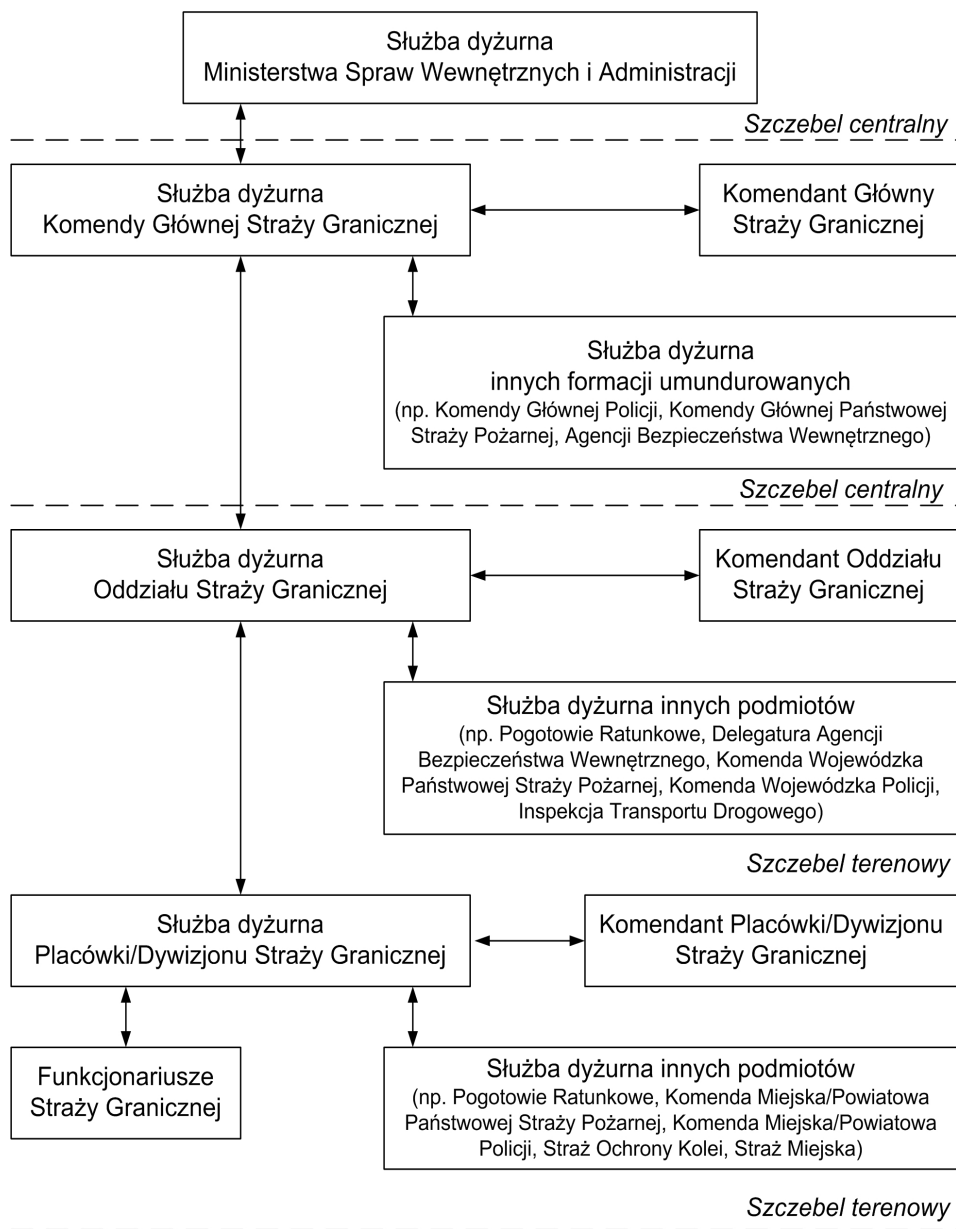
1. Współdziałanie w procesie, a nie tylko karne wykonywanie czynności.
2. Wspólne rozwiązywanie problemów, a nie tylko informowanie o nich kierownika.
3. Współ/decydowanie i współodpowiedzialność za swoją pracę, a nie anonimowość.
4. Transparentność działania zespołowego za pomocą standaryzacji, a nie chaos w działaniu.
5. Dzielenie się wiedzą, a nie zbieranie informacji.
6. Wspólne wykorzystywanie zasobów, a nie ich marnotrawienie w myśl: publiczne, czyli niczyje.
7. Doskonalenie umiejętności współdziałania, a nie stagnację w ich rozwoju.
8. Eliminowanie działań pozornych i ich imitowanie, a nie ich wzmacnianie i doprowadzanie do „bankructwa kompetencyjnego”.

W kontekście niniejszych rozważań dotyczących współdziałania wewnątrzorganizacyjnego, które jest dla autorki kluczowe, warto również zwrócić uwagę na relacje międzyorganizacyjne. W przypadku powiązań z zewnętrznymi grupami (instytucjami) proces współdziałania Straży Granicznej jest złożony i obarczony wieloma trudnymi aspektami, bardziej aniżeli w przypadku współpracy wewnętrznej, chociaż wiele jest elementów wspólnych dla obu typów nawzajem się warunkujących i wzmacniających, relacji. Ich podstawą są stosunki międzyludzkie oparte na systemie wartości i norm (grupowych).

Szczególną rolą zarówno w oddziaływaniach zewnętrznych, jak i wewnętrznych jest rola wykreowanego koordynatora działań, podporządkowanie się wspólnie przyjętym regułom przez wszystkie strony procesu i postępowanie zgodnie z poleceniami koordynatora. Przy czym wspólne działanie musi realizować potrzeby wszystkich współdziałających i przynosić wszystkim uczestnikom korzyści.

Koordynacja działań w Straży Granicznej w zależności od rodzaju, miejsca i zasięgu zdarzenia odbywa się poprzez służbę dyżurną poszczególnych szczebli (Kaczmarczyk, 2015, s. 61) (rys. 2.8).

Z rolą koordynatora związane są następujące zadania (Wiśniewski i Piątek (red.), 2006):



Rysunek 2.8. Koordynacja działań w Straży Granicznej

Źródło: Kaczmarczyk, 2015, s. 61.

1. Wybór koordynatora – może nim być osoba lub ciało kolegialne złożone z partnerów lub części z nich. Należy brać pod uwagę konieczność ustalenia kompetencji poszczególnych partnerów oraz czasochłonność podejmowania decyzji.
2. Zapewnienie równej użyteczności (stopnia zadowolenia) współdziałających instytucji, poprzez odpowiednie przydzielenie zadań lub udzielenie adekwatnej rekompensaty instytucjom lub ich kierownikom. Problem ten dotyczy wszystkich szczebli zarządzania i wszystkich osób zaangażowanych bezpośrednio i pośrednio w realizację wspólnych przedsięwzięć.
3. Zainicjowanie współdziałania zmierzającego do realizacji konkretnego przedsięwzięcia.
4. Określenie harmonogramu realizacji celów polegające na podziale celu głównego na takie zadania, które w całości należą do kompetencji poszczególnych instytucji.
5. Określenie czasu wykonania zadań i/lub równoległości ich realizacji.
6. Czuwanie nad terminowością i rzetelnością wykonania zadań przez poszczególne grupy/instytucje.
7. Dokonywanie korekt w przyjętym harmonogramie.
8. Precyzyjne rozstrzyganie sporów kompetencyjnych zaistniałych w trakcie realizacji całego przedsięwzięcia i niejasności na różnych płaszczynach współdziałania.
9. Sformalizowanie procesu współdziałania, czyli wcześniejszego uzgodnienia wszystkich, nawet najdrobniejszych kwestii dotyczących wzajemnych kontaktów, przepływu informacji, odpowiedzialności za realizację poszczególnych działań.
10. Unikanie nawiązywania nieefektywnej współpracy dla prestiżu i osobistych korzyści kierownictwa.

Analizując proces współdziałania pod kątem jego sprawności, można mówić o jakości współdziałania, wynikającej ze wzajemnego zaufania, pewnego rodzaju oczekiwań wobec partnerów. P. Sztompka (2005, s. 310-311) określa je poprzez kategorie:

- efektywnościowe, które dotyczą instrumentalnych właściwości działań podejmowanych przez partnerów: oczekiwanie regularności, prawidłowości, konsekwencji, przewidywalności w działaniach, oczekiwanie racjonalności w działaniach, oczekiwanie kompetencji, sprawności, wydajności czy skuteczności w działaniach,
- aksjologiczne, które dotyczą moralnych właściwości działań: oczekiwanie odpowiedzialności, pryncypialności, prawdomówności, sprawiedliwości i godności w działaniach.

Zaufanie ma znaczenie na wszystkich płaszczynach realizacji współpracy Straży Granicznej: informacyjnej, rzeczowej oraz fizycznej (Wiśniewski i Piątek (red.), 2006). Na płaszczyźnie informacyjnej polega to na tym, że jeśli ufa się partnerom, to dzielimy się z nimi informacjami dotyczącymi zarówno samej sprawy, jak i intencji i wszelkich wątpliwości. W przeciwnym razie dochodzi do autocenzury, ze szczególnym zwróceniem uwagi na to, by pozostali nie odkryli intencji oraz nie dotarli do informacji, pozwalających na uzyskanie jakiegokolwiek przewagi. Oczywiście pewien poziom

autocenzury nie jest możliwy do wyeliminowania, ale zbyt wysoki jej poziom może zwiększyć ryzyko przedsięwzięcia.

Na płaszczyźnie rzeczowej, dotyczącej wykorzystania środków rzeczowych i finansowych, każdy z partnerów chce ponieść jak najmniejsze koszty, wymagając od pozostałych większego zaangażowania. Problem ten uwidacznia się również podczas niepowodzeń. Każdy z partnerów przyczyn sukcesu poszukuje u siebie, a porażki – u pozostałych. Dochodzi do wzajemnego obwiniania, a w rezultacie do utraty zaufania, która w skrajnych przypadkach może doprowadzić do zerwania współpracy, a nawet powstania wrogości.

Na płaszczyźnie fizycznej, dotyczącej wzajemnych kontaktów i wspólnych działań, zaufanie odgrywa największą rolę. Osoby wyznaczone do bezpośredniej współpracy nie powinny oceniać pracy innych i szukać winy i uchybień, ale skupić się na dążeniu do realizacji zadań.

Wszystkie strony powinny mieć pełne zaufanie do koordynatora, a ten z kolei dobrze by był człowiekiem o dojrzałej osobowości, odpowiedzialnym za siebie i innych, mającym motywację wewnętrzną i charakteryzującym się samokontrolą, a także zdającym sobie sprawę ze współzależności ludzkich działań.

W uproszczeniu można stwierdzić, że działając uczciwie i w pełnej otwartości komunikacyjnej, można budować wiarygodność, dostarczać racjonalnych argumentów na budowanie zaufania jako wartości oraz tworzyć kulturę organizacyjną na nim opartą. Może to przynieść organizacji korzyści wynikające z wymiernych efektów materialnych i pozamaterialnych.

Od strony formalno-prawnej Straż Graniczna, w zakresie współpracy, może zawierać następujące umowy/porozumienia (Kisło i Szafranski (red.), 2009):

- z podmiotami niepowiązаныmi więziami podległości,
- porozumienia Komendanta Głównego Straży Granicznej z innymi organami działającymi na terenie całej Polski,
- porozumienia określone w zarządzeniach i rozporządzeniach Prezesa Rady Ministrów, Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej,
- porozumienia komendantów niższych szczebli z instytucjami znajdującymi się w rejonie działania danej jednostki organizacyjnej Straży Granicznej, z którymi bezpośrednia współpraca prowadzi do polepszenia warunków służby i sprawniejszej ochrony granicy państwowej,
- porozumienia i umowy międzynarodowe komendantów jednostek Straży Granicznej z organami sąsiedniego państwa,
- porozumienia państw członkowskich Unii Europejskiej, w ramach działań agencji i innych gremiów UE,
- porozumienia, projekty i misje Schengen,
- porozumienia z państwami spoza Unii Europejskiej.

Warunkiem dobrej współpracy jest tworzenie, utrzymywanie i doskonalenie przez Straż Graniczną relacji zarówno wewnątrzorganizacyjnych, jak i międzyorganizacyjnych, na szczeblu krajowym, a także międzynarodowym.

2.2.1. Współdziałanie z organizacjami krajowymi

Straż Graniczna, realizując swe ustawowe zadania, współpracuje z innymi instytucjami¹⁰ i służbami państwowymi¹¹ w kraju. Współdziałanie odbywa się przede wszystkim w zakresie: ochrony granicy państwowej, bezpieczeństwa wewnętrznego, ochrony zdrowia, ochrony roślin i weterynarii, przestrzegania przepisów celnych, utrzymania infrastruktury (tabela 2.3).

Tabela 2.3. Współdziałanie Straży Granicznej z wybranymi instytucjami i służbami państwowymi w kraju

Zakres współdziałania	Partnerzy współdziałania	Problematyka współdziałania	Uprawnieni do współdziałania
1	2	3	4
Ochrona granicy państwowej	Siły Powietrzne	Wymiana informacji o obiektach latających w powietrzu	Centrum Operacji Powietrznych, Ośrodki Dowodzenia i Naprowadzania Sił Powietrznych
	Marynarka Wojenna	Wymiana informacji o statkach przekraczających granice na wodach przybrzeżnych	Centrum Operacji Morskich Marynarki Wojennej, Inspektorat Marynarki Wojennej, 3 Flotylla Okrętów, 8 Flotylla Obrony Wybrzeża Marynarki Wojennej
Bezpieczeństwo wewnętrzne	Policja	Zwalczanie i zapobieganie przestępczości, rozpoznawanie zagrożeń terrorystycznych, deportacja cudzoziemców, ochrona prewencyjna bezpieczeństwa i porządku publicznego, wsparcie logistyczne	Komendanci wojewódzkich, powiatowych (miejskich, rejonowych) komend i komisariatów Policji, kierownicy komórek organizacyjnych Komendy Głównej Policji
	Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ABW)	Przekazywanie informacji o rozpoznawaniu, zapobieganiu i wykrywaniu przestępstw i wykroczeń oraz ściganiu ich sprawców, realizowanie czynności dochodzeniowo-śledczych, wydawanie opinii i ekspertyz	Kierownicy jednostek organizacyjnych ABW w Warszawie, dyrektorzy delegatur ABW po konsultacji z kierownikami jednostek organizacyjnych ABW

10 Instytucje w ujęciu prakseologicznym to „wszelkie organizacje składające się z ludzi i aparatury, którą się oni posługują” (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1982, s. 172).

11 Chodzi o służby bezpieczeństwa publicznego oraz służby obronne (*Bezpieczeństwo publiczne i ochrona*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2017; *Obronność*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2017).

1	2	3	4
	Państwowa Straż Pożarna (PSP)	Wykrywanie, rozpoznawanie oraz monitorowanie zagrożeń, alarmowanie i informowanie o pożarach, klęskach żywiołowych i innych zagrożeniach w strefie nadgranicznej, wspomaganie działań ratowniczych, gaśniczych i poszukiwawczych, a także ewakuacyjnych	Komendanci wojewódzcy Państwowej Straży Pożarnej
Ochrona roślin i weterynaria	Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa	Przedsięwzięcia logistyczne w zakresie zapewnienia pełnej zgodności przepisów z zakresu ochrony roślin z prawem wspólnotowym, rozbudowy i unowocześniania bazy laboratoryjnej, wdrożenie w oddziałach SG zintegrowanego systemu informacji o ochronie roślin	Pracownicy Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa
	Inspekcja Weterynaryjna	Dostosowanie weterynaryjnej kontroli do standardów unijnych, w tym punktów granicznych na wschodniej granicy RP, portach morskich i międzynarodowym porcie lotniczym, stworzenie komputerowej bazy danych między punktami kontroli granicznej	Pracownicy Inspekcji Weterynaryjnej, lekarze weterynarii zatrudnieni w granicznych inspektoratach weterynarii
Przestrzeganie przepisów celnych	Krajowa Administracja Skarbowa	Udzielanie pomocy w ujawnianiu osób usiłujących przekroczyć granicę RP oraz osób organizujących nielegalne przekraczanie granicy, wzajemna pomoc w zwalczaniu wykroczeń celnych i granicznych, usprawnienie ruchu granicznego	Szef Krajowej Administracji Skarbowej, terenowe organy celno-skarbowe oraz celne
Utrzymanie infrastruktury	Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad	Unowocześnianie oraz tworzenie drogowych połączeń komunikacyjnych z państwami sąsiednimi w celu poprawy warunków skutecznej kontroli ruchu granicznego oraz poprawy warunków przekraczania granicy	Dyrektorzy oddziałów
	Polskie Koleje Państwowe	Rozbudowa i modernizacja kolejowych przejść granicznych w celu skutecznej kontroli i poprawy warunków przekraczania granicy	Biuro Bezpieczeństwa, Biuro Bezpieczeństwa Informacji i Spraw Obronnych
	Porty lotnicze i morskie	Rozbudowa i modernizacja portów, wymiana informacji i doświadczeń mające znaczenie dla podniesienia poziomu bezpieczeństwa granic, organizowanie wspólnych patroli, wspólne manewry	Dyrektorzy Urzędów Morskich, przedstawiciele spółek, Działy Bezpieczeństwa Portów

Źródło: opracowanie własne.

Liczba instytucji, a także obszary współdziałania wskazują na szeroką, systemową działalność państwa w zakresie ochrony granicy państwowej. Głównym elementem tego systemu jest Straż Graniczna, wspomagana przez szereg organizacji, bez których jej działanie byłoby mniej sprawne.

Ponadto Straż Graniczna współpracuje z wieloma organizacjami pozarządowymi. Ich katalog systematycznie się powiększa. Zawarte porozumienia zawierane są na szczeblu centralnym i lokalnym. Należą do nich Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (GOPR), Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (TOPR), Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (WOPR) oraz, w zakresie budowania społeczeństwa obywatelskiego, Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) i bardzo wiele szkół średnich o profilu mundurowym (Kaczmarczyk, 2015).

Liczba organizacji jak też obszary współdziałania wskazują na szeroką, systemową działalność państwa w zakresie ochrony granicy państwowej. Głównym elementem tego systemu jest Straż Graniczna, wspomagana przez szereg organizacji, bez których jej działanie byłoby mniej sprawne.

Na podstawie analizy procesu współdziałania Straży Granicznej z organizacjami krajowymi, jak wnioskują A. Wawrzusiszyn (2012), można stwierdzić, że:

- cele i zadania współdziałania są dla wszystkich podmiotów współdziałających klarowne i akceptowane,
- różnorodność cech i właściwości współpracujących podmiotów jest wzajemnie akceptowana,
- współdziałanie jest mocno zakorzenione w przepisach prawa, a metody stosowane przez współdziałające instytucje zapewniają efektywne wykorzystanie zasobów,
- wszystkie współdziałające instytucje ponoszą odpowiedzialność za realizację wspólnych przedsięwzięć,
- współdziałanie z instytucjami cechuje: precyzja, kompleksowość i elastyczność,
- dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia generują dodatkowe aktywności Straży Granicznej we współdziałaniu.

Wskazane powyżej parametry określają trwałość procesów współdziałania bazujących na formalno-prawnych regulacjach, wspólnych celach oraz normach i wartościach sprzyjających kształtowaniu relacji współdziałania.

2.2.2. Współdziałanie międzynarodowe

Rozwinięta współpraca międzynarodowa jest jednym z podstawowych elementów przesądających o sprawności działania służb granicznych. Nie jest możliwe prowadzenie podstawowych zadań Straży Granicznej bez realizacji wspólnych przedsięwzięć z państwami ościennymi oraz trzecimi (tj. państwami, które nie należą do Europejskiego Obszaru Gospodarczego). Na zakres i poziom współpracy międzynarodowej decydujący wpływ wywiera Unia Europejska, dlatego istotne miejsce zajmuje koncepcja

zintegrowanego zarządzania granicami przyjęta w UE, której założenia stosowane są w praktyce przez omawianą formację.

W państwach sąsiadujących z Polską za ochronę granic odpowiedzialne są m.in. następujące instytucje i organizacje: Policja Federalna Niemiec, Czeska Policja Graniczna i ds. Cudzoziemców, Słowacki Urząd ds. Ochrony Granicy Państwowej i Cudzoziemców, Państwowa Służba Graniczna Ukrainy, Wojska Ochrony Pogranicza Białorusi, Departament Policji Granicznej Litwy, Federalna Służba Graniczna Rosji. Współdziałanie Straży Granicznej z wymienionymi organizacjami realizowane jest na wszystkich szczeblach zarządzania i przybiera także formy zinstytucjonalizowane.

Współpraca międzynarodowa Polskiej Straży Granicznej obejmuje następujące formy w zakresie współpracy z innymi państwami (Priorytety współpracy..., 2009):

1. Intensywną dwustronną współpracę z krajami sąsiednimi Unii Europejskiej (na granicy wewnętrznej) w formie:
 - wspólnych centrów współpracy policyjno-granicznej na granicach, działających w systemie całodobowym, których głównym zadaniem jest: gromadzenie i wymiana informacji istotnych do zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz wykrywanie przestępczości na terenach przygranicznych, w tym korzystanie z dostępnych baz danych; udzielanie pomocy w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy właściwymi organami stron; pośredniczenie w przekazywaniu informacji o prowadzonych pościgach transgranicznych,
 - wspólnych patroli obszarów przygranicznych,
 - wspólnych działań operacyjno-śledczych, m.in. poprzez tworzenie wspólnych grup do realizacji wytypowanych spraw,
 - pościgu transgranicznego i obserwacji transgranicznej,
 - regularnej wymiany informacji i spotkań na poszczególnych szczeblach dowodzenia, w tym tworzenia wspólnych raportów dotyczących przestępczości i bezpieczeństwa obszarów przygranicznych,
 - wspólnych szkoleń, ćwiczeń oraz wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk, planowania współpracy i zawierania szczegółowych porozumień w tym zakresie.

Funkcjonariusze Straży Granicznej mogą zostać delegowani do wykonywania obowiązków służbowych na terytorium innego państwa członkowskiego UE w formie wspólnych patroli i innego rodzaju wspólnych operacji służących bezpieczeństwu publicznemu oraz zapobieganiu przestępczości i wsparciu w związku z imprezami masowymi lub klęskami żywiołowymi. Straż Graniczna współpracuje również ze służbami państw sąsiednich w trakcie organizacji i przebiegu masowych imprez międzynarodowych.

Polsko-niemiecka współpraca służb granicznych uznawana jest za modelową. Grupy operacyjno-śledcze tworzą skomplikowany system wspólnej ochrony granicy między obydwojma państwami. Efektem jest nie tylko wysoka skuteczność działań obu służb, lecz także ułatwienia dla podróżnych i turystów.

2. Współpracę z sąsiednimi państwami granicznymi na granicy zewnętrznej (Ukraina, Białoruś i Rosja). Straż Graniczna wdraża w tym względzie nowoczesne formy współdziałania. W przypadku każdego z tych krajów odbywają się spotkania na szczeblu szefów służb oraz regularne spotkania w ramach instytucji pełnomocników granicznych służące ocenie współdziałania i planowania współpracy.

Zaawansowane formy współdziałania realizowane są na granicy z Ukrainą. Działają tam dwa punkty konsultacyjne, dzięki którym możliwa jest szybka wymiana informacji dotyczących zdarzeń granicznych. Prowadzone są także wspólne patrole, przyjmowane roczne plany współdziałania i wprowadzone zaawansowane formy wymiany informacji statystycznych i analitycznych, a także rozwijana jest współpraca operacyjno-śledcza i szkoleniowa.

We współpracy ze stroną rosyjską przyjmowane są również roczne plany współdziałania. Prowadzona jest wymiana informacji, wspólne operacje/ćwiczenia i współpraca w zakresie właściwości pionów operacyjno-śledczych służb.

3. Współdziałanie za pośrednictwem oficerów łącznikowych. Ważnym elementem współpracy zarówno z państwami sąsiednimi, jak również innymi państwami UE i państwami trzecimi jest wykorzystanie pośrednictwa oficerów łącznikowych. Współpraca ta realizowana jest poprzez tworzenie sieci w obrębie struktur Straży Granicznej i Policji działających przy polskich placówkach dyplomatycznych za granicą oraz innych państw akredytowanych przy placówkach dyplomatycznych w Polsce. Współpraca prowadzona jest m.in. w zakresie zwalczania procederu nielegalnej migracji, handlu ludźmi, fałszerstw dokumentów, przemytu środków odurzających i substancji psychotropowych oraz towarów akcyzowych. Straż Graniczna posiada swoich własnych oficerów łącznikowych w Moskwie, Kijowie i Berlinie oraz w Hadze przy Europolu i reprezentanta przy Stałym Przedstawicielstwie RP przy UE w Brukseli. W kraju Straż Graniczna blisko współpracuje z oficerami łącznikowymi państw sąsiednich, a ponadto z wieloma oficerami z innych krajów, m.in.: Niemiec, USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Rumunii oraz innych państw UE i państw trzecich.

4. Współdziałanie na forum UE – współpraca w ramach działań Europejskiej Agencji Straży Granicznej i Przybrzeżnej (dawniej agencja Frontex z rozszerzonymi zadaniami)¹² innych gremiów UE. Bardzo istotnym obszarem współdziałania Straży Granicznej na forum międzynarodowym jest współpraca w ramach instytucji i gremiów UE. Wspólnie wypracowywane są projekty regulacji legislacyjnych dotyczących rozwiązań prawno-organizacyjnych w zakresie kontroli granic UE. Państwa członkowskie uzyskują istotne praktyczne wsparcie w zakresie przeciwdziałania i zwalczania przestępczości

12 Zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1624 z dnia 14 września 2016 r. w sprawie Europejskiej Straży Granicznej i Przybrzeżnej oraz zmieniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/399 i uchylające rozporządzenie (WE) nr 863/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady, rozporządzenie Rady (WE) nr 2007/2004 i decyzję Rady 2005/267/WE.

granicznej, a ponadto mają możliwość intensywnej wymiany informacji, doświadczeń i najlepszych praktyk. Stale też rozszerza się zakres współdziałania. Wszystko to stanowi wartość dodaną do wysiłków poszczególnych służb granicznych i policyjnych w sytuacji swobodnego przepływu osób i towarów przez granice wewnętrzne. Polska Straż Graniczna ochraniającą jedną z najdłuższych zewnętrznych granic lądowych UE w szczególności sposób docenia znaczenie tej współpracy i wnosi do niej swój wkład na różnych polach, spośród których wymienić można:

A) Aktywny udział w działaniach podejmowanych przez Europejską Agencję Straży Granicznej i Przybrzeżnej, włączając w to:

- uczestnictwo we wspólnych operacjach na granicach, szczególnie w tych rejonach Europy, które narażone są na wzmożoną nielegalną migrację, w tym w działaniach Europejskich Zespołów Straży Granicznej (EBGT),
- dostarczanie sprzętu w ramach Puli Wyposażenia Technicznego (TEP),
- wymianę informacji i analiz ryzyka,
- udział w warsztatach i różnego rodzaju szkoleniach, a także uczestnictwo we wspólnych operacjach służących readmisji cudzoziemców i związanych z nimi działaniach.

W ramach działań agencji utworzono platformę zrzeszającą analityków ze służb granicznych/policyjnych państw członkowskich UE (FRAN). Ich współpraca polega przede wszystkim na bieżącej wymianie informacji i analiz zdarzeń oraz zagrożeń dotyczących zjawiska nielegalnej migracji za pośrednictwem bezpiecznej sieci informowania, tj. ICONet.

Z każdym rokiem Straż Graniczna bierze udział w coraz większej liczbie wspólnych operacji agencji na granicach lądowych, morskich i powietrznych państw członkowskich UE, wysyłając swoich funkcjonariuszy oraz sprzęt (głównie obserwacyjny i lotniczy). Operacje służą zarówno bieżącemu wsparciu w kontroli granic na odcinkach szczególnie zagrożonych, zwalczaniu przestępczości granicznej, jak również prewencji, doskonaleniu współdziałania i wymianie najlepszych praktyk.

Operacje służą również bieżącemu wsparciu w kontroli granic na odcinkach szczególnie zagrożonych (zwłaszcza w obszarze Morza Śródziemnego), zwalczaniu przestępczości granicznej, jak również prewencji, doskonaleniu współdziałania i wymianie najlepszych praktyk. Straż Graniczna przyjmuje także funkcjonariuszy – ekspertów innych państw UE w Polsce. Na polskim odcinku zewnętrznej granicy UE przy przejściach granicznych działa sześć tzw. *Focal Points*, czyli punktów pełnienia okresowych misji doradczych przez ekspertów do spraw dokumentów ze służb granicznych innych państw UE. Współpraca z agencją, a także współkształtowanie rozwoju agencji mają bardzo istotne znaczenie dla Polskiej Straży Granicznej z uwagi na ochronę szczególnie długiego odcinka zewnętrznej granicy UE.

Zarówno obecny napływ uchodźców i migrantów, jak i podwyższone zagrożenie terroryzmem prowadzą do dalszej europeizacji polityki zarządzania granicami,

w szczególności w celu przeciwdziałania zjawisku tzw. zagranicznych bojowników przyjeżdżających do strefy Schengen lub ją opuszczających drogą lądową, morską lub powietrzną, co ma być przeprowadzone za pomocą ukierunkowanej zmiany kodeksu granicznego Schengen. Jak zakłada ta zmiana, obywatele byłiby regularnie kontrolowani z wykorzystaniem bazy danych SIS II oraz bazy Interpolu zawierającej dane skradzionych lub utraconych dokumentów podróży. Inna istotna zmiana w polityce dotyczącej granic koncentruje się wokół pakietu tzw. inteligentnych granic, który służy unowocześnieniu zarządzania granicami poprzez automatyzację kontroli na granicach i poprawie jakości informacji o wyjeździe i wjeździe. W listopadzie 2016 r. przedstawiono wniosek ustawodawczy dotyczący ustanowienia unijnego systemu informacji o podróży oraz zezwoleń na podróż ETIAS (ang. *European Travel Information and Authorisation System*). Stworzenie systemu o celach podobnych do dobrze znanego amerykańskiego systemu ESTA (ang. *Electronic System for Travel Authorization*) zapewniłoby dodatkowy poziom kontrolowania podróżnych zwolnionych z obowiązku wizowego. ETIAS określałby kwalifikowalność wszystkich obywateli państw trzecich zwolnionych z obowiązku wizowego do podróżowania na obszarze Schengen, a także wskazywałby, czy taka podróż stwarza zagrożenie bezpieczeństwa lub ryzyko migracji. Informacje o podróżujących byłyby gromadzone przed ich podróżą.

B) Współpracę z Europolem. Jest ona prowadzona za pośrednictwem Jednostki ds. Współpracy z Europolem Biura Międzynarodowej Współpracy Komendy Głównej Policji oraz Oficera Łącznikowego Straży Granicznej przy Europolu. Dotyczy wymiany informacji na temat osób i zorganizowanych grup przestępczych zaangażowanych w proceder nielegalnej migracji i innych rodzajów przestępczości. Służba Graniczna przygotowuje również dane do krajowego raportu na potrzeby rocznej oceny zagrożenia poważną i zorganizowaną przestępczością w państwach członkowskich UE (SOCTA – ang. *Serious and Organised Crime Threat Assessment*). Służba Graniczna uczestniczy też w projektach analitycznych (AWF – ang. *Analitical Work Files*) Europolu dotyczących rozpoznania międzynarodowych powiązań grup zorganizowanej przestępczości transgranicznej, a ponadto bierze udział w warsztatach i szkoleniach organizowanych przez Europol.

C) Uczestniczenie w pracach grup roboczych i komitetów Rady Unii Europejskiej/ Komisji Europejskiej, pełniąc rolę wiodącą wśród polskich instytucji w grupach:

- ds. Granic,
- ds. Granic/Fałszywe Dokumenty,
- ds. Integracji, Migracji i Wydaleń (komponent Wydalenia),
- ds. Wiz,
- ds. Egzekwowania Prawa (LEWP), ds. Schengen (w tym podgrupy ds. Ewaluacji Schengen, ds. Dorobku prawnego Schengen, SIS-SIRENE i SIS-TECH),
- Grupie Roboczej Wysokiego Szczebla ds. Azylu i Migracji (HLWG),

- Grupie Roboczej ds. Azylu (AWP),
- Grupie Roboczej ds. Wymiany Informacji i Ochrony Danych (DAPIX),
- Strategicznego Komitetu ds. Migracji, Granic i Azylu (SCIFA),
- Stałego Komitetu Współpracy Operacyjnej w zakresie Bezpieczeństwa Wewnętrznego (COSI),
- Rady ds. Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych (JHA).

Powyższa współpraca pozwala artykułować i uwzględniać polskie stanowisko w unijnych regulacjach dotyczących szeroko rozumianej kontroli i bezpieczeństwa granic.

D) Misje ewaluacyjne Schengen. Zgodnie z przepisami UE dotyczącymi przeprowadzania ewaluacji Schengen, każde państwo członkowskie jest ewaluowane co pięć lat. Celem przeprowadzania misji jest sprawdzenie, czy dane państwo, będące sygnatariuszem układu z Schengen, utrzymuje wysoki poziom bezpieczeństwa granic zewnętrznych oraz czy odpowiednio przestrzega dorobku prawnego we wszystkich pozostałych obszarach.

Obecnie (2016) kontynuowane są misje ewaluacyjne rozpoczęte w 2012 r. wobec państw członkowskich, które wstąpiły do układu z Schengen w 2007 r., tj. Polski, Słowacji, Słowenii, Czech, Węgier, Malty, Litwy, Łotwy i Estonii. W ramach realizowanych misji ewaluacyjnych ocenie podlegają następujące obszary kompetencyjne: ochrona danych osobowych, współpraca policyjna, granice morskie, granice powietrzne, granice lądowe, kwestie wizowe oraz system SIS/SIRENE (ang. *Schengen Information System/Supplementary Information Request at the National Entries*).

E) System Informacyjny Schengen – SIS, SIS II. Straż Graniczna korzysta z baz danych SIS zawierających dane osób i przedmiotów poszukiwanych, a także osób niepożądanych w państwach członkowskich UE, zarówno podczas kontroli na granicach, jak i na terenie kraju. Jest to jedno z istotnych narzędzi współpracy rekompensujących zniesienie kontroli granicznych na granicach wewnętrznych UE. System informacyjny Schengen, obecnie już drugiej generacji (SIS II), zapewnia infrastrukturę zarządzania informacjami, aby wspierać kontrole graniczne i związane z nimi zadania policji w zakresie bezpieczeństwa, a także współpracę sądową. Państwa należące do tego systemu dokonują wpisów na temat osób poszukiwanych lub zaginionych, utraconego lub skradzionego mienia oraz zakazów wjazdu do bazy danych, do której bezpośredni dostęp mają wszyscy funkcjonariusze policji i organów ścigania oraz przedstawiciele innych organów, którzy wykorzystują informacje zawarte w tej bazie do wykonywania swoich czynności. Jeśli wymagane są dodatkowe informacje na temat wpisów do systemu informacyjnego Schengen, można je uzyskać za pośrednictwem sieci krajowych biur Sirene (ang. *Supplementary Information Request at the National Entry* – wniosek o informacje uzupełniające na wejściach krajowych), ustanowionych we wszystkich państwach strefy Schengen. Rolą tych biur jest koordynacja środków podejmowanych w związku z wpisami w SIS i zapewnianie wszczęcia odpowiednich działań, np. gdy

osoba poszukiwana zostaje zatrzymana, osoba, której odmówiono prawa wjazdu, ponownie próbuje wjechać do strefy Schengen, lub też gdy dokonano konfiskaty skradzionego pojazdu lub dokumentu tożsamości.

F) Projekt EUROSUR. Europejski System Nadzoru Granic – EUROSUR – koncentruje się na wzmocnieniu nadzoru granic w walce z przestępczością transgraniczną, nielegalną migracją i ratowaniem życia na morzu. Centrum Sytuacyjne Agencji Straży Granicznej i Przybrzeżnej odgrywa w tym projekcie kluczową rolę w udostępnianiu informacji ważnych dla wszystkich państw członkowskich z punktu widzenia analizy ryzyka.

G) Pozyskiwanie środków pomocowych UE. Straż Graniczna korzysta z pomocy materialnej innych krajów i instytucji UE/Schengen służącej wzmocnieniu zdolności w realizacji działań granicznych (obecnie m.in. Fundusz Granic Zewnętrznych UE, Norweski Mechanizm Finansowy, Europejski Fundusz Powrotów Imigrantów). Pozyskiwana pomoc służy m.in. modernizacji obiektów i wyposażenia SG, a także organizacji szkoleń i tzw. działań „powrotowych” wobec cudzoziemców. Straż Graniczna stara się o pozyskanie funduszy na realizację dalszych potrzeb w kolejnych latach.

5. Działania pomocowe na rzecz rozwoju zdolności w zakresie zarządzania granicami w państwach spoza UE. Jednym z priorytetowych obszarów działania SG w zakresie współpracy międzynarodowej jest uczestnictwo w realizacji projektów na rzecz państw spoza UE. Są to działania o charakterze szkoleniowym na rzecz służb granicznych państw dążących do podnoszenia standardów w ochronie granic. Straż Graniczna działa z własnej inicjatywy bądź jest zapraszana do udziału w projektach szkoleniowych przez organizacje międzynarodowe lub inne kraje. Wykorzystywane jest wsparcie MSZ („Polska Pomoc”), Unii Europejskiej (TAIEX), organizacji międzynarodowych (m.in. IOM, ICMPD, UNDP, OBWE) i partnerów zagranicznych (m.in. USA). Programy te adresowane są głównie do służb granicznych państw Europy Wschodniej, regionu Kaukazu, Azji Centralnej, Bałkanów Zachodnich oraz Turcji. Projekty szkoleniowe dotyczą m.in. takich dziedzin, jak: przekształcenie formacji granicznej w strukturę o charakterze policyjno-immigracyjnym, wdrażanie systemu zintegrowanego zarządzania granicami, analiza ryzyka i kryminalna analiza operacyjna, czy też identyfikacja fałszywych dokumentów.

Działaniom wzmacniającym kontrolę granic oraz ograniczającym nielegalny napływ migrantów służy również udział Straży Granicznej w misjach i operacjach doradczo-pomocniczych, m.in. w: Grecji, Hiszpanii, Bułgarii, Rumunii, Macedonii, Mołdawii, Gruzji, Kosowie oraz na Ukrainie.

6. Współpracę dwustronną z państwami UE i spoza UE. Straż Graniczna podejmuje również współpracę dwustronną z państwami europejskimi, które nie graniczą bezpośrednio z Polską. Przybiera ona formę: wymiany informacji, najlepszych praktyk,

wspólnych szkoleń i ćwiczeń, co stanowi dodatkową wartość i korzystnie wpływa na poziom realizacji zadań.

A) Bliską dwustronną współpracę prowadzoną ze służbami granicznymi państw obszaru Morza Bałtyckiego, co wynika m.in. z nadzoru granicy morskiej, polskich obszarów morskich oraz transgranicznego ruchu pasażerskiego i towarowego. Obok spotkań szefów Służb Granicznych realizowane są wizyty ekspertów, wspólne szkolenia, czy też wymiana funkcjonariuszy, co sprzyja dzieleniu się najlepszymi praktykami między służbami poszczególnych państw. Służby wymieniają także informacje dotyczące przestępczości transgranicznej.

Na południu rozwijana jest współpraca z austriackimi, węgierskimi, rumuńskimi i bułgarskimi służbami, szczególnie w zakresie wymiany informacji i zwalczania przestępczości. W ramach programów pomocowych odbywa się przekazywanie doświadczeń stronie mołdawskiej odnośnie do standardów UE w kontroli granic. Podejmowane jest także współdziałanie w takim samym zakresie z państwami Bałkanów Zachodnich. Straż Graniczna dąży do dalszego rozwoju wspomnianych relacji, w tym do kontynuacji współdziałania w obszarze szkoleń dla państw Bałkanów Zachodnich.

B) Współpracę z instytucjami rządowymi Stanów Zjednoczonych, która polega na wymianie doświadczeń i informacji oraz organizacji szkoleń, głównie w obszarze przeciwdziałania nielegalnej migracji, bezpieczeństwa w ruchu lotniczym i przemytu środków służących do produkcji broni masowego rażenia, pozyskując również pomoc materiałową.

7. Udział we współpracy wielostronnej. Współpraca wielostronna, która obejmuje także państwa spoza UE, jest istotną płaszczyzną współdziałania i przeciwdziałania przestępczości, a także promowania standardów unijnych w kontroli granic. Do wybranych inicjatyw, w których Straż Graniczna bierze udział, należą:

- współdziałanie z Interpolem – realizowane jest za pośrednictwem Krajowego Biura Łącznikowego Interpolu w Biurze Międzynarodowej Współpracy Policji KGP i polega na wymianie informacji na temat osób i zorganizowanych grup przestępczych zaangażowanych w proceder nielegalnej migracji, fałszerstw dokumentów, terroryzm i w inne rodzaje przestępczości.
- Konferencja Współpracy Służb Granicznych Państw Regionu Morza Bałtyckiego – BSRBCC (ang. *Baltic Sea Region Border Control Cooperation*). Współpraca obejmuje wszystkie państwa leżące nad Bałtykiem oraz Norwegię, które w sposób stały i regularny wymieniają meldunki sytuacyjne dotyczące przestępczości granicznej, w tym zagrożeń terrorystycznych, poprzez bezpieczny system internetowy między narodowymi punktami kontaktowymi, oraz spotkania ekspertów w celu wymiany doświadczeń w różnych dziedzinach, a także wspólne ćwiczenia i operacje. Współpraca ta została uznana za wzór współdziałania służb granicznych państw członkowskich UE na obszarach morskich.

A) Współpracę w ramach systemu DSR/MSR (ang. *Daily Situation Report/Monthly Situation Report*), która dotyczy wymiany informacji o sytuacji migracyjnej na granicy zewnętrznej UE z Ukrainą przez służby graniczne Polski, Słowacji, Węgier i Ukrainy. System działa od 2005 r. i służy wymianie informacji statystycznych pozwalających na bieżąco monitorować zagrożenie nielegalną migracją na odcinku granicy zewnętrznej UE z Ukrainą.

System DSR/MSR ma swoje źródło we współpracy służb granicznych państw Grupy Wyszehradzkiej (GW). Okresowym spotkaniem szefów służb granicznych GW towarzyszy wymiana informacji dotyczących rozwoju służb granicznych i sytuacji migracyjnej w poszczególnych krajach, a także wymiana poglądów dotyczących kwestii aktualnych na forum UE. W ramach przewodnictwa Polski w Grupie Wyszehradzkiej (lipiec 2012–czerwiec 2013) Straż Graniczna zorganizowała spotkanie na szczeblu kierowniczym i spotkanie eksperckie poświęcone najnowszym trendom w zakresie fałszerstw dokumentów podróży.

B) Platformę współpracy, jaką jest Międzynarodowa Konferencja Policji Granicznych – IBPC (ang. *International Border Police Conference*). Obejmuje ona swoim zasięgiem państwa europejskie oraz wiele państw z innych kontynentów, pozwala na okresową wymianę doświadczeń, informacji i najlepszych praktyk podczas spotkań szefów służb i ekspertów w grupach tematycznych.

C) Sieć Narodowych Punktów Kontaktowych OBWE ds. Granic i Bezpieczeństwa, która służy rozwojowi współpracy eksperckiej krajów UE, Europy Wschodniej i Południowej, Azji Centralnej oraz USA i Kanady w kontroli granic w ramach spotkań, szkoleń i innych podejmowanych wspólnie przedsięwzięć.

Ponadto poczyniono szereg praktycznych kroków służących większej integracji zarządzania granicami zewnętrznymi, do których należą: znaczna modernizacja infrastruktury technicznej, szereg operacji wspólnego zarządzania granicami oraz rozwinięcie zdolności szybkiego reagowania (początkowo za pomocą zespołów szybkiej interwencji na granicy (RABIT), a od 2011 r. również za pomocą europejskich zespołów Straży Granicznej). Tempo zmian wzrosło z uwagi na to, że w ostatnich latach bardzo wiele osób zginęło podczas przeprawy przez Morze Śródziemne, oraz ze względu na ogromny napływ uchodźców i migrantów. We wspólną operację „Tryton” – rozpoczętą pod koniec 2014 r. i znacznie rozwiniętą w 2015 r., polegającą na patrolowaniu granicy morskiej głównie między Libią a Włochami – został zaangażowany personel i sprzęt z kilku państw członkowskich w celu zapewnienia Włochom bezpośredniego wsparcia operacyjnego. Realizowana w Grecji wspólna operacja „Posejdon” została w grudniu 2015 r. znacznie rozszerzona i przekształciła się w operację w zakresie szybkiej interwencji. Do udziału w niej oddelegowano więcej personelu i przeznaczono więcej sprzętu, aby podjąć wyzwania związane z zarządzaniem granicami zewnętrznymi. W podobny sposób Europejska Straż Graniczna i Przybrzeżna, wraz z innymi

właściwymi agencjami UE, odegrała również ważną rolę w realizowaniu innego aspektu reakcji na wyzwania stojące przed niektórymi państwami członkowskimi: utworzenia punktów szybkiej rejestracji migrantów, tzw. hotspotów, oraz rozlokowania zespołów wspierających zarządzanie migracjami.

Wielostronna współpraca międzynarodowa Straży Granicznej najlepiej układa się z siłami ochrony granicy oraz kontroli ruchu granicznego państw będącymi członkami Unii Europejskiej. Najgorzej wygląda sytuacja na wschodniej granicy Polski, szczególnie polsko-rosyjskiej i polsko-białoruskiej (Wiśniewski i Piątek (red.), 2006). Decydują o tym zapewne uwarunkowania geopolityczne, a nie prakseologiczne.

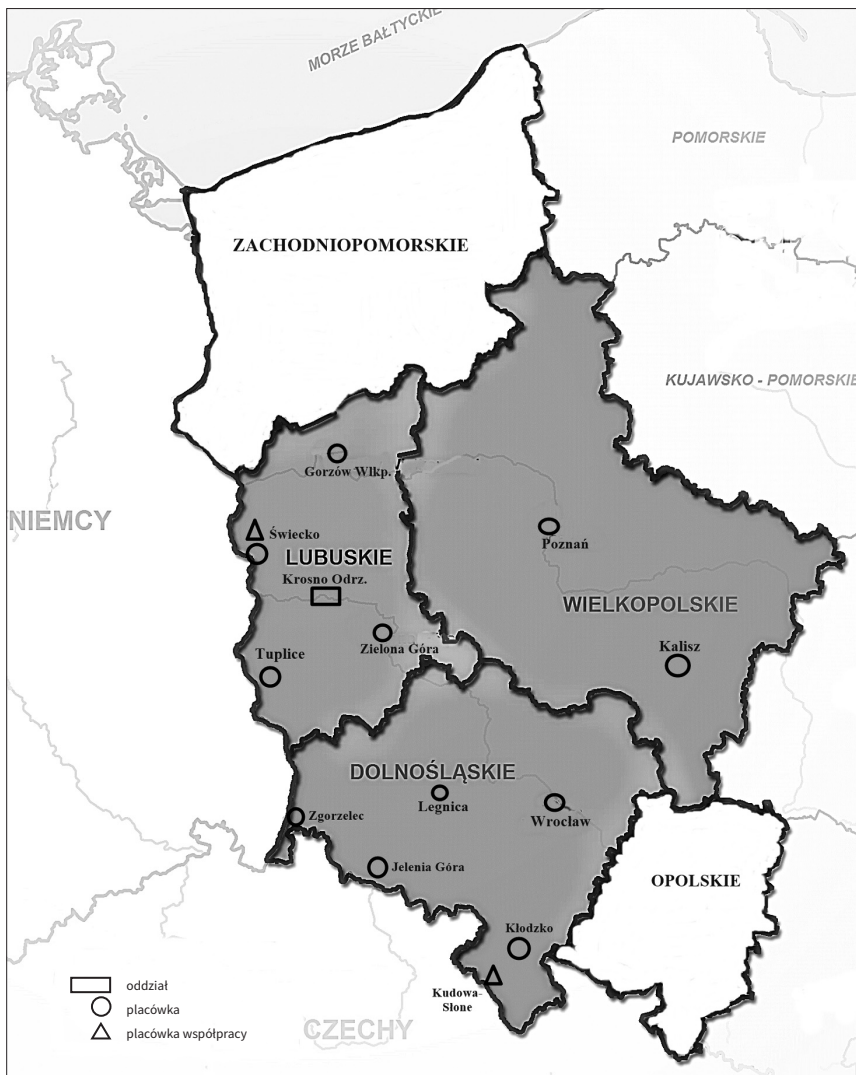
Współdziałanie Straży Granicznej przyczynia się do sprawniejszej realizacji celów, a przez to do rozwoju organizacji. Obszary współpracy obejmują wiele aspektów, w tym w sferze zewnętrznej i wewnętrznej. Pierwsza ma charakter zasadniczy i dotyczy realizacji ustawowych obowiązków, a druga samej służby (Sprengel, 2008). W obydwu przypadkach konieczne jest tworzenie wielorakich relacji wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Podstawą tych relacji są uwarunkowania organizacyjno-prawne, jednak o ich rozwoju stanowią przede wszystkim elementy kultury organizacyjnej, kształtujące pożądane zachowania. Następuje dzielenie się wiedzą, ma miejsce wspólne wykorzystywanie zasobów, zwiększają się kompetencje (kooperatywne) kadry kierowniczej oraz funkcjonariuszy i innych pracowników. Elementy te jako źródła wewnętrzne są kluczowe dla powodzenia w każdej organizacji (Barney, 1991). Dlatego w niniejszych rozważaniach przedmiotem zainteresowania jest współpraca wewnętrzna, grupowa, która, jak sądzi autorka, przekłada się na stosunki zewnętrzne, międzyorganizacyjne.

2.2.3. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej – struktura, funkcje, kierowanie

Nadodrzański Oddział Straży Granicznej (dalej: NoOSG) z siedzibą w Krośnie Odrzańskim jest jednym z dziewięciu oddziałów (2017 r.) realizujących zadania organizacyjne określone przez ustawodawcę, chroniących granicę państwową z Niemcami i Czechami. Oddział ten został powołany rozporządzeniem z 28 kwietnia 2009 r. (Rozporządzenie MSWiA, 2009) w miejsce Lubuskiego Oddziału Straży Granicznej i został utworzony z dniem 1 czerwca 2009 r. W związku z tym wszystkie zadania Lubuskiego Oddziału Straży Granicznej przejął nowy oddział, co było początkiem reorganizacji na całej granicy zachodniej. Począwszy od 1 października 2009 r. powiaty zgorzelecki i bolesławiecki (województwo dolnośląskie) weszły w skład terytorialnego zasięgu działania NoOSG, po tym jak rozformowano Łużycki OSG. Następnie z dniem 1 stycznia 2010 r. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim powiększył swój terytorialny zasięg o część województwa zachodniopomorskiego. Jednak ta zmiana okazała się tymczasowa, gdyż 15 października 2013 r. Morski Oddział Straży Granicznej w Gdańsku przejął placówki w Szczecinie wraz z jej zasięgiem terytorialnym. Od 16 listopada 2013 r., po włączeniu wszystkich dolnośląskich placówek

Straży Granicznej, tj. placówki w Kłodzku, Jeleniej Górze, Legnicy i we Wrocławiu–Strachowicach, NoOSG obejmuje swym zasięgiem trzy województwa: lubuskie, wielkopolskie i dolnośląskie. Odpowiada za 716 km granicy państwowej, w tym nieco ponad 347 km z Republiką Federalną Niemiec i 438 km z Czeską Republiką. Zmiany terytorialne NoOSG wpłynęły na obecny kształt zasięgu formacji (rysunek 2.9).

Siedziba komendy oddziału mieści się w zabytkowych koszarach w Krośnie Odrzańskim. Zostały one wybudowane na terenie majątku „Kamień” w latach 1909-1910. Całkowite zakończenie budowy i oddanie do użytku nastąpiło 30 września 1911 r. Był



Rysunek 2.9. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Krośnie Odrzańskim
Źródło: opracowanie własne.

to pierwszy kompleks koszarowy w Krośnie Odrzańskim, nazwany przez mieszkańców *Alvenslebenkaserne*, w którym stacjonował I Batalion Pułku 52. Regimentu Piechoty, utworzony na podstawie zarządzenia o reorganizacji pruskiej armii (z 1860 r.), tzw. *Landwehr Abrelung* – wojsko z poboru krajowego (rysunki 2.10, 2.11).

W niedzielę, 9 sierpnia 1914 r., batalion opuścił koszarę i został skierowany na front do Francji. Do Berlina powrócił 18 grudnia 1918 r. Jeszcze tego roku, 28 grudnia,



Rysunek 2.10. Siedziba Komendy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim (około 1922 r.)

Źródło: Kojtych, 2016.



Rysunek 2.11. Siedziba Komendy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim (wygląd obecny)

Źródło: <https://www.google.pl/maps> (16.03.2017).

został zdemobilizowany i rozwiązany. Kompleks budynków przejęty na własność przez miasto stał pusty. W związku z tym, że utrzymanie go stwarzało dodatkowe wydatki, w 1922 r. został sprzedany spółce z Berlina oraz prywatnym osobom z Zielonej Góry i Głogowa. Z ówczesnych dokumentów wynika, że transakcja była najbardziej nieudaną w historii miasta. Byłe koszary nabywcy zamienili na zakłady rzemieślnicze, z których największym był zakład wytwarzający wiklinowe kosze.

Po drugiej wojnie światowej, 29 listopada 1945 r. obiekt przejęły jednostki Wojsk Ochrony Pogranicza (dalej: WOP), które we wrześniu 1946 r. zostały przekształcone w Poznański Oddział Wojsk Ochrony Pogranicza nr 2. W kwietniu 1948 r. na jego bazie powstała 10., a w 1950 r. 9. Brygada Wojsk Ochrony Pogranicza. W 1958 r. formacja zmieniła nazwę na 9. Lubuską Brygadę WOP.

W 1976 r. powstała Lubuska Brygada WOP, która w listopadzie 1989 r. została rozformowana. Lewy odcinek na Nysie Łużyckiej przekazany został Łużyckiej Brygadzie WOP w Lubaniu Śląskim, natomiast prawy odcinek na Odrze – Pomorskiej Brygadzie WOP w Szczecinie. Pod dowództwem Lubuskiej Brygady WOP w listopadzie 1989 r. powstał Ośrodek Szkolenia WOP w Krośnie Odrzańskim.

Zarządzeniem nr 47 Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 16 maja 1991 r. w sprawie zorganizowania Straży Granicznej i rozformowania WOP – powstał Lubuski Oddział Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim. Ochronia on odcinek byłej Lubuskiej brygady WOP. Z dniem 1 czerwca 2009 r. Lubuski Oddział Straży Granicznej zmienił nazwę na Nadodrzański Oddział Straży Granicznej. Zarządzeniem nr 64 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 2 listopada 2010 r. (Zarządzenie, 2010) określono i wprowadzono symbol Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej (rysunek 2.12).

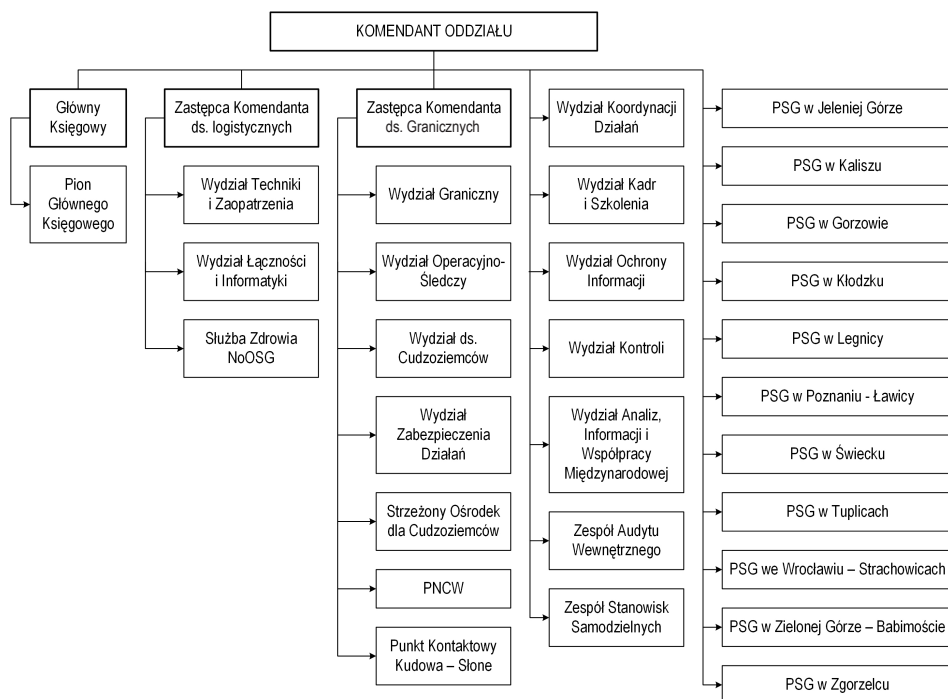
Od 1 maja 2014 r. funkcjonowanie NoOSG reguluje Zarządzenie nr 52 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 17 kwietnia 2014 r. (Zarządzenie, 2014) w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Komendzie Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej z siedzibą w Krośnie Odrzańskim. Jest ona, zgodnie z ustawą o SG, urzędem podległym Komendantowi Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej, zapewniającym mu merytoryczną, organizacyjną, prawną i kancelaryjno-biurową obsługę do sprawnej i skutecznej realizacji jego ustawowych zadań jako terenowego organu Straży Granicznej. Komendant ma dwóch zastępców: do spraw granicznych oraz do spraw logistycznych.



Rysunek 2.12. Symbol Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej
Źródło: Oddziały SG, 2016.

Podstawową komórką organizacyjną komendy oddziału jest wydział, kierowany przez poszczególnych naczelników wydziału. W ramach wydziału funkcjonują sekcje (kilku bądź kilkunastoosobowe na czele z kierownikiem). W skład struktury (rysunek 2.13) wchodzi:

1. Wydział Operacyjno-Śledczy,
2. Wydział Graniczny,
3. Wydział ds. Cudzoziemców,
4. Wydział Łączności i Informatyki,
5. Wydział Techniki i Zaopatrzenia,
6. Wydział Analiz, Informacji i Współpracy Międzynarodowej,
7. Wydział Kadr i Szkolenia,
8. Wydział Ochrony Informacji,
9. Wydział Koordynacji Działań,
10. Wydział Zabezpieczenia Działań,
11. Wydział Kontroli,
12. Pion Głównego Księgowego,
13. Strzeżony Ośrodek dla Cudzoziemców,



Rysunek 2.13. Struktura organizacyjna Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne.

14. Zespół Stanowisk Samodzielnych,
15. Służba Zdrowia NoOSG,
16. Zespół Audytu Wewnętrznego.

Komendzie oddziału podlegają następujące placówki NoOSG (dalej: PSG), kierowane przez poszczególnych komendantów:

1. PSG w Tuplicach,
2. PSG w Kaliszu,
3. PSG w Gorzowie Wielkopolskim,
4. PSG w Zielonej Górze–Babimoście,
5. PSG w Zgorzelcu,
6. PSG w Świecku,
7. PSG w Poznaniu–Ławicy,
8. PSG we Wrocławiu–Starachowicach,
9. PSG w Jeleniej Górze,
10. PSG w Kłodzku,
11. PSG w Legnicy.

Służba w placówkach odbywa się w grupach i podległych im zespołach i referatach, wyodrębnionych zasięgiem i rozpiętością kierowania, adekwatnie do wydziałów oddziału, na czele z kierownikiem. Każda z placówek zatrudnia różną liczbę funkcjonariuszy (od kilkunastu do kilkudziesięciu), w zależności od jej rozmieszczenia, zadań i zapotrzebowania. Często, w zależności od sytuacji, służba odbywa się w zespołach interdyscyplinarnych składających się z funkcjonariuszy różnych grup. Dlatego funkcjonariusze na co dzień „zmuszeni” są do współpracy i za nią powinni być oceniani. W służbie NoOSG, podobnie jak w innych oddziałach, niezbędne do sprawnej realizacji zadań są procesy współdziałania i typy zachowań z nimi związane.

2.2.4. Wybrane aspekty współpracy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej

Współdziałanie Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej dotyczy głównie prewencji i zwalczania przestępczości na zachodniej i południowej granicy państwa. Mimo że nie stanowią one zewnętrznej granicy Unii Europejskiej i strefy Schengen, położenie Polski na skrzyżowaniu dwóch głównych europejskich szlaków migracyjnych: wschód-zachód oraz północ-południe, stanowi o złożonym zjawisku nielegalnych działań. Ze wspomnianym ruchem granicznym związane są następujące formy przestępczości (Perkowska, 2011):

1. Nielegalna migracja tranzytowa i nasilenie się migracji pobytovej.
2. Fałszowanie dokumentów uprawniających do przekraczania granicy.
3. Przemyt:
 - towarów objętych akcyzą (głównie papierosów i akcyzy),
 - narkotyków (próby lokowania Polski na głównych szlakach – drogą morską z Ame-

- ryki Południowej i drogą lądową z krajów azjatyckich oraz przemyt amfetaminy produkowanej w Polsce),
- broni, materiałów wybuchowych i amunicji,
 - programów komputerowych i innych produktów, naruszających prawa autorskie i prawa pokrewne,
 - zorganizowany przerzut kradzionych samochodów oraz wprowadzanie na polski obszar celny samochodów z pominięciem należności celnych i podatkowych.
4. Rosnący stopień zorganizowania przerzutu ludzi i przemytu towarów, elastyczność grup przestępczych w zakresie tworzenia nowych kanałów przerzutowych oraz metod i środków działania, ich międzynarodowy i transgraniczny charakter.

W związku ze złożonym zjawiskiem, jakim jest zwalczanie przestępczości transgranicznej, Nadodrzański Oddział Straży Granicznej ma następujące placówki współpracy, tzw. punkty kontaktowe:

Polsko-Niemieckie Centrum Współpracy Służb Granicznych Policyjnych i Celnych w Świecku (dalej: PNCW). Rozpoczęło ono działalność 20 grudnia 2007 r. na podstawie artykułu 12 umowy z 18 lutego 2002 r. między rządem Rzeczypospolitej Polskiej a rządem Republiki Federalnej Niemiec, o współpracy Policji i Straży Granicznej na terenach przygranicznych (Umowa, 2002). W 2014 r. Sejm RP przyjął nową umowę (Umowa, 2014), zgodnie z którą do zadań Centrum Współpracy należy:

- zbieranie i wymiana informacji, dzielenie się wiedzą,
- opracowywanie wniosków o udzielenie informacji,
- wsparcie i koordynacja podczas działań oraz w czasie sytuacji nagłych,
- koordynacja readmisji,
- wspieranie współpracy polsko-niemieckiej na wszystkich polach zwalczania przestępczości transgranicznej.

Funkcjonariusze Straży Granicznej w PNCW otrzymali możliwość realizowania również tzw. pytań łańcuskowych. Dotyczą one informacji uzyskiwanych w sytuacjach pilnych od pozostałych krajów Schengen, a ich realizacja następuje przy pomocy innych europejskich centrów współpracy.

Punkt Kontaktowy Kudowa-Słone. Punkt Kontaktowy jest ważnym ogniwem w systemie współpracy polsko-czeskiej. Służy pogłębianiu współpracy służb granicznych, policyjnych i celnych Polski i Czech, której głównym celem jest zwiększenie poziomu bezpieczeństwa własnych obywateli oraz innych osób przebywających na terytorium współpracujących państw. Do zadań placówki należy:

- gromadzenie i wymiana informacji istotnych dla zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz zwalczania przestępczości na terenach przygranicznych, w tym korzystanie z dostępnych baz danych,
- koordynacja działań w zakresie zwalczania przestępczości na terenach przygranicznych, w tym koordynacja działań wspólnych patroli,

- współdziałanie w organizowaniu wspólnych szkoleń, rozwój transgranicznej współpracy policyjnej,
- udział w koordynacji działań związanych z pościgiem transgranicznym, pomoc w koordynacji działań związanych z obserwacją transgraniczną,
- udział w koordynacji czynności związanych z przygotowaniem i realizacją przekazywania oraz przyjmowania osób,
- udział w organizowaniu grup roboczych, wysyłaniu konsultantów i odbywaniu spotkań roboczych dotyczących konkretnych przypadków działalności przestępczej.

Ponadto Nadodrzański Oddział Straży Granicznej współpracuje z instytucjami krajowymi i międzynarodowymi w szerokim zakresie, podobnie jak inne oddziały. Na uwagę zasługują wybrane projekty, obejmujące współdziałanie wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne (tabela 2.4).

Tabela 2.4. Współpraca Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej

Współpraca zewnętrzna	Współpraca wewnętrzna	Wspólna aktywność sportowa
Spotkania pełnomocników granicznych	Strategia w przypadku masowego napływu imigrantów	Zawody wędkarskie
Szkolenia z innymi służbami i instytucjami z zakresu m.in.: handlu ludźmi, ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa na drogach, zagrożeń terrorystycznych	Szkolenia z zakresu m.in.: handlu ludźmi, ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa na drogach, zagrożenia terrorystycznego	Wielobój strzelecki żołnierzy rezerwy armii państw NATO – Snajper
Ćwiczenia koordynacji służb: lubuski alians służb mundurowych i cywilnych wobec handlu ludźmi i przestępczości transgranicznej	Ćwiczenia specjalistyczne – podłożenie bomby i ewakuacja stadionu	Maraton komandosa Półmaraton policyjny Biegi przełajowe
Bezpieczeństwo bez granic – wspólna akcja polskich i czeskich służb	Szkolenia taktyczno-strzeleckie	Bieg o nóż komandosa, Bachusowe bieganie
Ćwiczenia ratownicze ze strażakami i ratownikami medycznymi	Warsztaty: taktyka i technika interwencji	Narciarstwo biegowe, narciarstwo alpejskie
Wspólne ćwiczenia z funkcjonariuszami Służby Więziennej	Akcja „Wakacyjna kropla krwi”	Piłka plażowa, piłka siatkowa, turniej halowej piłki nożnej

Źródło: opracowanie własne.

Zapewnienie bezpieczeństwa granic wymaga właściwego zarządzania, będącego permanentnym procesem, polegającym na zapobieganiu zagrożeniom, efektywnym funkcjonowaniu w warunkach kryzysów oraz sprawnej odbudowie. Szczególną rolę wśród instytucji państwowych, w tym zakresie, odgrywa Straż Graniczna, która chroni granice państwa i Unii Europejskiej. Realizując wymienione zadania, musi przeciwdziałać wielu negatywnym zjawiskom oraz je eliminować. W praktyce oznacza to przenikanie się działań różnych ludzi i instytucji, tworzenie zależności, powiązań,

więzi wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych, wzajemnie się warunkujących i wzmacniających. Ich podstawą są relacje między jednostkami i grupami społecznymi, dążącymi do realizacji wspólnych celów poprzez współdziałanie oparte na walorach sprawnego działania oraz zasadach etycznych – kryteriach „potrójnego E” (zob. s. 58).

Metodyka badań

3

3.1. Koncepcja badawcza kultury współdziałania funkcjonariuszy Straży Granicznej

Umiejętność wybrania zagadnienia badawczego to wielka sztuka i bardzo wiele od niej zależy. E.B. Wilson (1964, s. 9) wyraził tę prawdę w aforyzmie: „Sławę w nauce zyskuje się nie dzięki zręczności w rozumieniu zagadnień, lecz umiejętności ich wybierania”. O tak zwanym węchu problemowym mówił też W.I. Beveridge (1963), uważając, że od trafienia we właściwe zagadnienie zależy powodzenie i satysfakcja badacza. Twierdzenia te są aktualne, mimo upływu lat.

Badanie zjawisk społecznych, a w szczególności kwestii odnoszących się do sfery kultury, jest szczególnym przedsięwzięciem poznawczym.

Badający problemy międzyludzkie nie jest wyobcowany z rzeczywistości społecznej, pozostaje pod wpływem panującego systemu wartości, norm, zwyczajów i obyczajów. I nawet wtedy, gdy bada te problemy w jakimś sobie obcym społeczeństwie czy społeczności, nie może się wyzwolić od przeróżnych ogólnoludzkich wartości oraz od jakże ludzkich sentymentów czy resentymentów (Sztumski, 2007, s. 49).

Jak już zaznaczano, badanie kultury organizacyjnej jest zadaniem bardzo trudnym, skomplikowanym, czerpiącym z wielu teorii, koncepcji i modeli i „pozbawionym wzorów metodologicznych nie budzących wątpliwości” (Sikorski, 1999, s. 210). Pomimo to badanie sfery kulturowej organizacji publicznych, zdaniem H.G. Raineya (2009), pozostaje jedną z ważniejszych stron zarządzania organizacjami publicznymi. Przy czym w Polsce, jak twierdzi Ł. Sułkowski (2015, s. 98), brakuje kompleksowej koncepcji kultury we wspomnianych organizacjach oraz określenia wpływu na nie kontekstu kulturowego. Sektor publiczny jest, jak wiadomo, szeroki i zróżnicowany, co ma swoje odzwierciedlenie w wielości typów i charakterystyk kultur. Ł. Sułkowski (2012a), w odniesieniu do metodyki badań, proponuje zarówno poszerzenie instrumentarium badawczego organizacji publicznych, jak i pogłębienie metod empirii, przy jednoczesnym, systematycznym wprowadzaniu podejścia wieloparadygmatycznego. Odnoszenie się wyłącznie do kategorii funkcjonalistycznych w badaniu kultur organizacji publicznych, przy jednoczesnym ignorowaniu paradygmatów: interpretatywnego, strukturalizmu czy nurtu krytycznego, Autor ocenia negatywnie (Sułkowski, 2015). Pod względem istotności Sułkowski twierdzi, że konteksty kulturowe stanowią centralny problem teoretyczny w ogóle, dlatego „warto skupić wysiłek badawczy na zgłębianiu problemów kultury i tożsamości organizacji publicznych” (Sułkowski, 2015, s. 100). Pogląd ten

koresponduje z umiarkowanym konstruktywizmem¹ głoszącym, iż świat społeczny jest tylko częściowo konstruowany przez byty fizyczne, a najważniejsze są stojące za nim idee i pojęcia – które te byty odzwierciedlają w umysłach ludzi (Zięba, 2012).

Badacz zjawisk społecznych specjalizujący się w problematyce bezpieczeństwa może zatem przybierać różne role społeczne, które wzajemnie się przenikają i łączą (tabela 3.1), jest interdyscyplinarny i może czerpać z dorobku innych dziedzin naukowych, stając się zarówno np. socjologiem, ekonomistą, jak i antropologiem (Kostera, 2009).

Tabela 3.1. Role społeczne badaczy w naukach społecznych

Role społeczne	Badacz	Nauczyciel	Praktyk	Guru
Przedmiot badań	Organizacja jako przedmiot poznania naukowego (dociekania prawdy)	Organizacja jako miejsce społecznej transmisji wiedzy	Organizacja jako przedmiot poddawany zmianom	Organizacja jako przedmiot poznania intuicyjnego i zmian
Podejście do dorobku dyscyplin	Opieranie się na dorobku naukowym (teoretyzowanie)	Popularyzacja dorobku naukowego	Adaptacja pragmatycznej metodyki dyscyplin	Deklaracja odrzucenia dorobku naukowego
Poszukiwanie pewności	Dążenie do wysokiego prawdopodobieństwa	Dążenie do przekazywania kanonu wiedzy prawdopodobnej	Działanie w warunkach niepewności	Sugerowanie pewności
Koncentracja poznawanie <i>versus</i> działanie	Koncentracja na poznaniu	Koncentracja na komunikowaniu	Koncentracja na działaniach	Koncentracja na działaniach
Etos zawodowy	Naukowiec i badacz	Nauczyciel akademicki	Konsultant	Szaman i prorok
Idealne audytorium	Środowisko naukowe	Studenci	Pracownicy, menedżerowie i klienci	Wyznawcy – biznesmeni

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sułkowski, 2012b.

W związku z tym autorka zastosowała koncepcję konsyliencji², proponowaną m.in. w badaniach organizacyjnych problemów organizacji zajmujących się bezpieczeństwem³, wykorzystując podejścia z zakresu: zarządzania publicznego, prakseologii, etyki cnót, zarządzania bezpieczeństwem publicznym, kultury bezpieczeństwa, zarządzania

1 Najbardziej owocna metodologia badania bezpieczeństwa w warunkach dokonujących się zmian cywilizacyjnych (Zięba, 2012, s. 20).

2 Koncepcja konsyliencji polega na łączeniu różnych dziedzin i dyscyplin nauki poprzez łączenie faktów oraz teorii empirycznych (Śladkowski, 2013). Takie integrujące podejście w transdyscyplinarnych badaniach w naukach o bezpieczeństwie, jak twierdzi Wawrzusiszyn (2015b), nie tylko przyczynia się do rozwoju samej nauki, ale także zapewnia postęp cywilizacyjny.

3 „Analiza dorobku nauk o bezpieczeństwie i nauk o zarządzaniu wskazuje na podobieństwa w zakresie występujących paradygmatów. Dla obu tych nauk zadawane są pytania pozwalające na znalezienie związków między poznaniem a wartościowaniem, odnosząc się do aksjologii i etyki” (Chodyński, 2013, s. 17-18).

zasobami ludzkimi oraz paradygmat relacji, paradygmat funkcjonalno-interpretacyjny i umiarkowany konstruktywizm.

Ze względu na rodzaj problemów interesujących badaczkę, ujęcie kultury współdziałania przyjęte w monografii ma charakter heteronomiczny, ahistoryczny i synchroniczny. Oznacza to, że w badaniach będą uwzględniane cechy wytwórców kultury na bazie innych kryteriów niż czasowe. „Badanie, w którym ktoś interesuje się współwystępowaniem jakichś właściwości kultury, abstrahując od czasu i miejsca – będzie ahistoryczne i zarazem synchroniczne” – pisał J. Karpiński (1973, s. 9). Ze względu na rodzaj rezultatów badawczych przyjętych w pracy, autorka dokona oceny celowościowej, co oznacza, że jakiś wytwór (konkretne elementy kultury organizacyjnej) jest właściwy, ze względu na cel, któremu ma służyć.

Na podstawie powyższych kryteriów i uwag, koncepcja badania kultury organizacyjnej – kultury współdziałania, przyjęta w monografii, jest następująca: Kluczowym problemem życia organizacyjnego jest współdziałanie między ludźmi, będące działaniem wieloosobowym, złożonym procesem zmierzającym do osiągnięcia wyznaczonego celu (Zieleniewski, 1981). Obligatoryjność współpracy (formy współdziałania)⁴ w organizacji publicznej wynika z jej istoty (Kožuch, 2011, s. 224). Pozwala ona na zwiększenie możliwości zaspokajania potrzeb publicznych. Celowi nadrzędnemu, jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa, powinny być podporządkowane wszystkie cele i zadania organizacyjne. Konieczność współpracy w służbach ochrony bezpieczeństwa publicznego wynika głównie ze złożoności procesów zarządzania zagrożeniami i komplementarności działań służb. Uwarunkowania prawne i organizacyjne obligują do współpracy, dzielenia się informacjami, spostrzeżeniami i uwagami. Jednak dopiero gdy będą one zbieżne z pożądanymi zachowaniami funkcjonariuszy, zostaną stworzone podstawy współpracy (Sienkiewicz-Małyjurek, 2015). Możliwe jest to wyłącznie poprzez współdziałanie, dla którego duże znaczenie mają liczne wartości i normy kulturowe (m.in. Czerska, 2009; Hofstede, 2000; Kożuch i Sienkiewicz-Małyjurek, 2013; Kroeber, 1989; Kostera, 2009; Szaban, 2011; Turner, 1994), stanowiące o istnieniu i rozwoju współpracy.

Na kulturę danej organizacji składają się podkultury grup pracowniczych. Charakteryzują się one specyficznym systemem wartości, czyli, jak twierdzi T. Oleksyn (2006), systemem przedmiotów, stanów rzeczy, sytuacji, które grupa ceni i stara się osiągnąć. M. Golka (1992, s. 126-130) uważa, że system wartości jednostki jest odbiciem systemu wartości grupy. Autor wyróżnia cztery przypadki, z których pierwszy wydaje się decydujący:

1. System wartości grupy jest tożsamy z typowymi systemami jednostkowymi.
2. System wartości grupy jest sumą najczęściej przejawiających się pojedynczych najważniejszych wartości w systemach jednostkowych.

4 Dla przypomnienia, w monografii pojęcie współdziałania jest wymiennie stosowane z pojęciem współpracy.

3. System wartości grupy przejawia się jedynie jako wzór idealny i może całkowicie różnić się od poszczególnych systemów jednostkowych.
4. System wartości grupy cechuje jedna tylko wartość dominująca (w wyborach jednostkowych).

Z przyjętego systemu wartości wynikają bezpośrednio normy kulturowych zachowań pracowników. Określają one to, do czego należy dążyć, a czego unikać (Turner, 1994). Normy powstają w wyniku konfrontacji indywidualnych hierarchii wartości członków grupy z możliwościami, jakie stwarza organizacja. T. Szczurkiewicz (1970) przypisuje im istnienie grupy, twierdząc, iż jest nią zbiór ludzi, których działanie wykazuje działanie norm.

Wartości i normy zachowań pracowników są zatem zbiorowymi preferencjami w grupie, wynikającymi z cech organizacji. Proces formowania, istnienia kultury organizacyjnej jest w istocie procesem formowania się grupy. Pojęciem kluczowym dla jej określenia, przyjętym w badaniach, jest zatem efekt uczestnictwa ludzi w grupie. Spośród komponentów kulturowych w niej występujących, interesować autorkę będą szczególnie te, które mają istotne znaczenie w realizacji jej formalnych celów w procesie współdziałania.

Ujęcie kultury organizacyjnej przyjęte w książce traktuje więc wartości i normy grupowe jako „stymulatory” tych zachowań członków organizacji, istotnych z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych i realizowanych celów w sferze, którą Z. Bauman (2012) nazywa *praxis* – sferą działania i społecznych praktyk. *Kultura współdziałania* to zatem zbiór podzielanych przez członków organizacji wartości, norm, postaw, przekonań o konieczności współdziałania oraz współdziałaniu, które wyznaczają ich zachowania, generują i zwiększają kooperatywne kompetencje oraz wzmacniają poczucie tożsamości oraz wspólnoty zawodowej (etosu) w realizacji celów. Dlatego w pracy wyodrębniono następujące, istotne z badawczego punktu widzenia, kategorie istotne dla kultury współdziałania: kompetencje kooperatywne, etos służby, skuteczność współpracy, które wzajemnie przenikają się i łączą.

Konieczność zwrócenia uwagi na grupy wynika również z tego, iż są elementem pośredniczącym między organizacją a poszczególnymi osobami. Często w monografii używa się również określenia „zespół”, które rozumiane jest, „jako specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązana formalnymi i nieformalnymi »więzami«, wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji (materialnej i pozamaterialnej)” (Kozusznik, 2014, s. 104). Zespół pracowniczy jest więc współzależnym zbiorem jednostek, które dzielą odpowiedzialność za specyficzne wyniki ich organizacji. Wydaje się ponadto, niezależnie od rzeczywistych różnic dzielących grupę od zespołu (np. liczebnościowych)⁵, że termin „zespół” w języku polskim odpowiednio odzwierciedla charakterystyczny sposób osiągnięcia efektów organizacyj-

5 J.R. Katzenbach i D.K. Smith (1993) wprowadzili definicję zespołu (ang. *team*) jako niewielkiej grupy odpowiedzialnej za ustalenie i realizację wspólnych celów, zadań i sposobów pracy.

nych „współ”, a więc wspólną realizację celów. Niezależnie od cech wyróżniających zespół spośród innych grup społecznych i pracowniczych należy podkreślić, że jego działanie w większości podlega prawidłowościom charakteryzującym grupy społeczne⁶ (Mika, 1981). Mogą one przybierać różne formy ze względu na czas istnienia (trwałe i tymczasowe), typ specjalizacji (funkcjonalne i przedmiotowe) czy stopień autonomii (zależne i autonomiczne) (Sikorski, 2013b). Dla aktualnych rozważań ważna wydaje się jednak następująca zależność: zespół pracowniczy stanowi obszar bezpośredniego zetknięcia się dwóch przeciwstawnych kategorii: autonomicznej i integracyjnej, a ich zespolenie widoczne w postaci efektywnie działających zespołów ukazuje, że stanowią one szansę zrozumienia sytuacji pracy zespołowej jako pola działania indywidualnego, możliwego do zrealizowania tylko pod warunkiem współuczestniczenia i współdziałania zbiorowego. Grupowe uczestnictwo w realizacji zadań organizacji zwiększa ich skuteczność. Wspólne decyzje generują większą liczbę możliwości, są bardziej twórcze, dokładniejsze i prowadzą do decyzji o wyższej jakości niż jednostkowe (Robbins i Judge, 2011). Nie byłoby to możliwe bez specyficznego systemu wartości i norm grupowych, opartych na wspólnocie zadań i potrzeb.

Stąd skuteczność współpracy należy interpretować jako realizowanie wspólnych celów, obejmujące spełnienie kryteriów etycznych. Wówczas można mówić, jak już podkreślano, o dążeniu do stanu integracji normatywnej.

Dla funkcjonowania organizacji publicznej, jak twierdzi T. Rostkowski (2012), stan integracji normatywnej stanowi najistotniejszą kategorię. Zatem wciąż istnieje potrzeba celowego kształtowania i podtrzymywania w organizacji proefektywnościowych systemów wartości i norm wzmacniających zdolność do współdziałania, istniejących w grupie. Elementy te są bowiem cennym narzędziem zarządzania (m.in. Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016; Kostera, 2009; Koźuch, 2011; Koźuch i Sienkiewicz-Małjurek, 2013; Koźuch i Sułkowski (red.), 2015; Rostkowski, 2012; Sidor-Rządowska, 2013; Sikorski 2014a, 2016; Sułkowski, 2012, 2012a; Zbiegień-Maciąg, 2006; Stańczyk (red.), 2017).

Zaprezentowane ujęcie kultury współdziałania pozwala na zarysowanie obszaru badawczych poszukiwań oraz zakresu wątpliwości. Na kanwie poniższej charakterystyki będą formułowane w dalszej części pracy problemy oraz hipotezy i tezy badawcze⁷.

Przedmiotem badań jest kultura organizacyjna odniesiona do zachowań grupowych opartych na współdziałaniu w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej. Wspomniane zachowania funkcjonariuszy oparte są na specyficznych wartościach i normach grupowych, traktowanych jako elementy układu – triady kultury współdziałania: kompetencji kooperatywnych – etosu służby – skuteczności współpracy. Wybór przedmiotu badań uzasadniono w następujący sposób.

6 Dlatego w monografii pojęcie grupy jest wymiennie stosowane z pojęciem zespołu.

7 W projektach badawczych w naukach społecznych występuje często układ teza-hipoteza. Zazwyczaj przyjmuje się takie podejście, że teza jest udowadniana, a hipoteza sprawdzana (Jeszka, 2013).

Organizacje działające w zakresie ochrony bezpieczeństwa publicznego i im służące potrzebują znacznej poprawy efektywności swojego działania (Letkiewicz, 2012; Rostkowski, 2012; Wawrzusiszyn, 2015a; Wiśniewski i Piątek (red.), 2006), którą w koncepcji badawczej rozumie się, podobnie jak w konwencji anglosaskiej⁸, jako sprawność i ekonomiczność jednocześnie, ale przede wszystkim jako „trwałą skuteczność”, zakładającą zgodność ostatecznego wyniku z potrzebami publicznymi i tym samym niwelującą problem niewłaściwego ustalenia celów, a zarazem uznającą, iż ekonomiczność to działanie przy odpowiednim koszcie (Kožuch, 2004; Rostkowski, 2012).

Najczęstsze problemy kierowników sektora publicznego zajmujących się bezpieczeństwem, związane z kulturą współdziałania, dotyczą następujących pytań (Hancewicz, 2012, s. 14-15):

1. Jakie cechy i umiejętności musi mieć dobry kierownik?
2. Jak „dogadać się” z własnymi podwładnymi?
3. Jak zbudować autorytet u ludzi?
4. Jak motywować funkcjonariuszy, kiedy nie mamy pieniędzy do rozdania?
5. Jak egzekwować wykonywanie poleceń?
6. Jak się zachować w razie konfliktu między podległymi funkcjonariuszami?
7. Jak osiągać dodatkowe cele?
8. Jak zbudować dobrze działający zespół?
9. Jak zapobiegać konfliktom?
10. Czym ma się zajmować kierownik i jak ma zarządzać, skoro jest tyle pracy, którą ktoś przecież musi wykonać?

Odpowiedzi na powyższe pytania należy szukać, uwzględniając specyfikę sektora publicznego, ale również obserwować funkcjonowanie innych (komercyjnych, międzynarodowych) organizacji. Na polskim rynku działa ich wiele. Wnoszą one, do nowotworzonych przedsiębiorstw, zachodnioeuropejskie bądź amerykańskie wzorce pracy oraz nowoczesne narzędzia zarządzania (w tym zarządzanie przez kulturę organizacyjną). Czy kulturowe wzorce z Zachodu, funkcjonalne w sektorze prywatnym, mogą być w organizacjach publicznych przyjmowane bez zastrzeżeń? Przegląd literatury przedmiotu oraz wyniki badań dowodzą, że i tak, i nie (m.in. Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016; Kożuch, 2011; Kożuch i Sułkowski (red.), 2015; Mazur (red.), 2015, 2016; Rostkowski, 2012; Sidor-Rządowska, 2013; Sikorski, 2014a, 2016; Sułkowski, 2012a). Z jednej strony widać znaczący wzrost zainteresowania zaczerpniętymi z sektorów biznesowych metodami doskonalenia efektywności, jakości i skuteczności funkcjonowania organizacji. Obejmują one szeroką gamę badań, m.in. nad motywacyjnymi systemami

⁸ Zgodnie z konwencją anglosaską przez efektywność należy rozumieć zarówno skuteczność, jak i sprawność; przy czym sprawność w ujęciu anglosaskim jest bliska, chociaż nie tożsama temu, co w Polsce nazywamy ekonomicznością. Wprawdzie zdaniem wielu ojcem zasady efektywności jest „wielki wychowawca młodego kapitalizmu Stanów Zjednoczonych i Europy” Benjamin Franklin, to jednak niewątpliwe zasługi dla jej opracowania położyli twórcy klasycznej szkoły w nauce organizacji i zarządzania, w tym ojciec naukowego zarządzania Frederick W. Taylor (Supernat, 2003, s. 28).

płacowymi, strategią i misją organizacji publicznych oraz proefektywnościową kulturą organizacyjną, w szczególności zaś elastyczną kulturą organizacyjną (Sułkowski, 2015). Z drugiej strony wydaje się jednak, że wśród polskich organizacji publicznych wciąż dominują biurokratyczne i hierarchiczne cechy kultur organizacji publicznych o przeważających, negatywnych cechach. Być może jest to związane z traktowaniem kategorii kulturowych jako zmiennych niezależnych, podsystemów, a nie zmiennej zależnej – rdzennej metafory, opartej na koncepcji strukturalno-psychodynamicznej. Charakteryzuje się ona tym, że zewnętrzne przejawy i działania w organizacji są odbiciem głębszych, często podświadomych procesów, a cała organizacja jest szerokim przedsięwzięciem poznawczym. Być może brak jest podejścia wieloparadygmatowego łączącego różne ujęcia, skutkującego brakiem modeli, typów kultur organizacyjnych oraz jej wymiarów. Konsekwencją mogłaby być różnorodność i mnogość, i tak już złożonych sposobów definiowania i operacjonalizacji zjawisk kulturowych.

W książce autorka opiera się na rozumieniu elementów kultury jako zmiennych zależnych, jak również jako zmiennych niezależnych, głównie w paradygmacie funkcjonalno-interpretatywnym, na poziomie wartości i norm grupowych, ale także poprzez wykorzystanie umiarkowanego konstruktywizmu oraz neoweberowskiego modelu, akcentujących elementy etosu zawodowego oraz kooperacji, a nie kolektywu. Badanie kultury organizacyjnej próbuje się więc traktować szerzej, jako ogólne przedsięwzięcie poznawcze, a nie jedynie jako podsystem i jej związek z efektywnością, choć i takie podejście również się w nim zawiera (Kostera, 1996; Sułkowski, 2015) i jest przez autorkę wykorzystywane (skuteczność współpracy, prakseologiczna etyczność, moralna sprawność).

Celowe, długotrwałe i ciągłe działanie organizacji publicznych w zakresie ochrony bezpieczeństwa publicznego wymaga stosowania odpowiednich narzędzi oddziaływania na grupy. W Straży Granicznej możliwości takie daje kreowanie własnej kultury organizacyjnej, mającej umocowanie w tradycji zawodowej, zgodnej z oczekiwaniami funkcjonariuszy, opartej na ich aktywności i świadomości wspólnego działania. Bez wykształcenia narzędzi zdolnych scalać, jednoczyć pracowników, żadna organizacja nie jest w stanie osiągać celów. Kadra kierownicza służb mundurowych tak wypowiada się na ten temat:

W środowisku pracy funkcjonariusze powinni być zachęceni do podejmowania wysiłku na rzecz wspólnego działania poprzez możliwość:

- współdziałania w procesie (a nie tylko wykonywanie czynności),
- rozwiązywania problemów (a nie tylko informowanie o nich przełożonego),
- współdecydowania i odpowiedzialności za swoją pracę (a nie anonimowość),
- klarowności działania za pomocą standaryzacji (a nie chaos w działaniu),
- zwiększania umiejętności (a nie stagnację w rozwoju) (Letkiewicz, 2012, s. 38).

Realizacja wymienionych zaleceń wymaga analizy istniejących w jednostkach Straży Granicznej problemów, by można było podjąć działania mające na celu stworzenie odpowiednich warunków do realizacji kryteriów „potrójnego E”.

Utrzymanie wysokiej kadry funkcjonariuszy o niezbędnych umiejętnościach i przygotowaniu zawodowym to jedno, a dopasowanie ich osobowości do grupy (organizacji) oraz silne motywowanie to drugie. Dopiero po spełnieniu tych dwóch warunków można mówić o efektywnej kulturze w służbach granicznych.

Straż Graniczna jest instytucją publiczną, organizacją specyficzną, która, jak zaznaczano, wielu kojarzy się z przeformalizowaniem, dlatego dla przeciwwagi duże znaczenie mogą mieć „miękkie”⁹ elementy zarządzania – budowane na sprzecznościach i przeciwieństwach, gdyż sama kultura (wartości i relacje międzyludzkie) zakłada continuum różnych skrajności (Trompenaars i Hampden-Turner, 2005).

Niezwykle ważnym elementem kreowania kultury organizacyjnej jest tworzenie wspólnoty pracowniczej, naturalnych grup, które jednoczyłyby się wokół wspólnych celów. Takie rozumienie kultury współdziałania wynika również z prakseologicznego kontekstu istnienia organizacji publicznych w ogóle.

Standardy jakości pracy w organizacjach publicznych stanowią, jak twierdzi T. Rostkowski (2012), bardziej wartościowy zasób niż „elementy rzeczowe”. Wyłanianie cennych, unikatowych kompetencji oraz zdolność do realizacji najważniejszych zadań uprawnia do współdziałania. Z drugiej strony współdziałanie służy wykorzystaniu kluczowych uprawnień organizacji publicznych.

Z racji specyfiki służby granicznej dołączenie „mierników” etycznych do analizy realizacji celów wydaje się konieczne. Z tego względu w prowadzonych badaniach efektywność przybiera formę prakseologicznej etyczności (skuteczności ukierunkowanej i zgodnej z zasadami etyki zawodowej)¹⁰.

Wybór etosu służby (a nie samych zasad etycznych) jest ściśle związany ze specyfiką służb mundurowych, dla których dumą z przynależności do grupy zawodowej i poczucie godności należą do wartości i cech wyróżniających.

W wielu organizacjach widać praktyczne przejawy związane ze wspomnianymi zagadnieniami. Również w Straży Granicznej istnieje kodeks etyczny, który zawiera istotne z punktu widzenia badań cechy – elementy kultury współdziałania: m.in. uczciwość, rzetelność, terminowość, solidność, aktywność, skłonność do podjęcia ryzyka, kultura osobista, zorientowanie na współpracę. Dzięki nim Straż Graniczna powinna zapewniać obywatelom pewność, bezpieczeństwo i zaufanie.

Kluczem do zbudowania i kształtowania kultury współdziałania funkcjonariuszy Straży Granicznej jest uwzględnienie wyodrębnionej wcześniej triady – następującego związku trzech składowych: kompetencji kooperatywnych, etosu służby i skuteczności

9 Miękkie zmienne – trudne do empirycznej operacjonalizacji, ale bardzo istotne czynniki życia społecznego z dziedziny kultury, mentalności zbiorowej, świadomości społecznej, tożsamości kolektywnej, więzi międzyludzkiej, emocji i nastrojów społecznych itp. (Sztompka, 2005, s. 326).

10 Według prof. L. Ciborowskiego osiągnięcie tego staje się niezmiernie trudne, co nie oznacza, że niemożliwe. Wymaga ustalenia umownego zera według skali ilorazowej lub interwałowej – stosowanych powszechnie w świecie polityki, poprzedzonych intensywnymi i kompleksowymi przedmiotowo badaniami (Ciborowski, 2010, s. 6).

współdziałania. Elementy te wzajemnie się pokrywają, przyjmując formy artefaktów oraz wartości i norm grupowych, wynikających z podstawowych założeń preferowania działań w interesie publicznym i dla dobra wspólnego, opartych na istnieniu systemu osobistych potrzeb i stosunków w grupie. W pracy skupiono się głównie na wartościach i normach grupowych opartych na współdziałaniu, jako kluczowych elementach kultury organizacyjnej Straży Granicznej.

Formułując problematykę badawczą, na podstawie literatury przedmiotu (m.in. Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016; Koźuch, 2011; Koźuch i Sułkowski (red.), 2015; Rostkowski, 2012; Sienkiewicz-Małyjurek, 2015; Sidor-Rządkowska, 2013; Sikorski, 2014a, 2016; Sułkowski, 2012a, 2012b; Korzeniowski, 2008, 2012; Letkiewicz, Misiuk, Grochowski (red.), 2011; Wawrzusiszyn, 2015a; Piwowarski, 2016) dokonano wyboru wartości i norm grupowych¹¹, elementów kultury współdziałania, mogących występować w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej w obszarach:

1. Kompetencji kooperatywnych, wśród których wyszczególniono:
 - a) zdolność do współdziałania¹² rozumianą jako dostrzeganie potrzeby i konieczności współpracy,
 - b) chęć, energię do współdziałania,
 - c) afiliację kooperacyjną, objawiającą się aprobatą jednostki w grupie realizowaną poprzez wspólne działanie i wzajemną pomoc,
 - d) samorealizację we współdziałaniu, dokonywaną dzięki aktywności jednostki na rzecz grupy poprzez uczciwą i rzetelną współpracę w grupie oraz dbanie o dobrą opinię o grupie,
 - e) satysfakcję z pracy w grupie rozumianą jako zaangażowanie w pracę na rzecz grupy i utożsamianie się z nią,
 - f) relacje koleżeńskie,
 - g) integrację grupową.
2. Etosu służby obejmującego:
 - a) rozumienie sensu i wartości wykonywanej służby,
 - b) najważniejsze umiejętności istotne w służbie,
 - c) znajomość korzeni zawodowych i historii Straży Granicznej,
 - d) identyfikację z misją formacji własnych dążeń i celów,
 - e) najważniejsze aspekty przynależności do grupy zawodowej – dumę oraz poczucie godności zawodowej,

11 W monografii używa się często skróconego określenia – wartości i normy grupowe, mając na uwadze wartości i normy współdziałania (oparte na współdziałaniu na tle kooperacji), tzn. związane z wyodrębnionymi do badań kompetencjami kooperatywnymi, etosem służby i skutecznością współpracy.

12 W definicji zdolności do współdziałania ważne jest uznanie indywidualnego potencjału funkcjonariuszy, wzmocnionego wewnątrzorganizacyjnym efektem synergicznym, będącym konsekwencją traktowania ludzi jako najważniejszego komponentu organizacji (Koźuch, 2011, s. 240); bez dostrzegania konieczności współpracy nie może być mowy o tej zdolności, a co za tym idzie o jakimkolwiek współdziałaniu.

- f) znajomość i przestrzeganie zasad etyki zawodowej,
 - g) najbardziej przydatne cechy zawodowe funkcjonariusza,
 - h) cechy osobowo-moralne funkcjonariusza,
 - i) dbanie o wygląd zewnętrzny i formę psychofizyczną.
3. Skuteczności współpracy interpretowanej jako poziom realizacji wspólnych celów obejmujący spełnienie kryteriów etycznych (prakseologiczną etyczność), czyli wartości i norm opartych na wspólnocie zadań i interesów (potrzeb) oraz obejmującej inne miary sprawności z nią związane, takie jak¹³:
- a) dokładność, staranność,
 - b) maksymalizujące efekty,
 - c) hierarchizację celów i zadań,
 - d) energiczność (inicjatywę, przedsiębiorczość),
 - e) nastawienie na ostateczne wyniki,
 - f) organizacyjny ład,
 - g) ekonomiczność, korzystność.

Wszystkie wymienione składowe kultury współdziałania są związane z zespołem pozytywnych oddziaływań od strony zarówno przełożonego, jak i grupy, rozpoznawanych przez system wartości i norm opartych na współdziałaniu. Będą one tym silniejsze, im:

1. Relacje przełożony–podwładny cechuje:
 - a) autorytet przełożonego wśród podwładnych,
 - b) umiejętność rozpoznawania przez przełożonego specyficznych wartości i norm grupowych,
 - c) dobieranie, akceptacja i implementacja wspólnych wartości i norm (m.in. budowanie poczucia współwłasności celów, stosowanie zasad zarządzania partycypacyjnego, równomierne obciążanie pracą współdziałających w zespole, właściwe ocenianie, strukturalizowanie nagradzania funkcjonariuszy, kształtowanie zachowań opartych na etosie służby, stosowanie i egzekwowanie zasad etyki zawodowej, znajomości misji organizacji i korzeni zawodowych, zaszczepianie i utrwalanie dumy z przynależności do grupy zawodowej).
2. Relacje interpersonalne cechują:
 - a) klimat współdziałania i wzajemnej pomocy,
 - b) wspólne zainteresowania,
 - c) życzliwość w kontaktach, również w stosunku do nowych funkcjonariuszy,
 - d) organizowanie wspólnych wyjazdów i uroczystości,
 - e) dzielenie się wiedzą,
 - f) tworzenie się więzi, wspólnoty.

13 Miary sprawności w szerszym znaczeniu (Kotarbiński, 1969, s. 394-408).

Obszar zainteresowań badawczych zostaje uściślony poprzez sformułowanie problemu badawczego dotyczącego tego: jakie elementy kultury współdziałania występują wśród funkcjonariuszy Straży Granicznej i jakie są między nimi oddziaływania?

Stosownie do określonego problemu badawczego sformułowano następującą tezę i hipotezy:

Teza:

1. Na kulturę współdziałania składają się specyficzne wartości i normy grupowe, oparte na współdziałaniu funkcjonariuszy, wzajemnie ze sobą sprzężone.

Hipotezy:

1. Istnieje zależność między stopniem afiliacji kooperacyjnej funkcjonariuszy z grupą a zespołem oddziaływań pozytywnych od strony przełożonego i zespołu rozpoznawanych przez wartości i normy wynikające ze współdziałania. Im silniejsze jest to oddziaływanie, tym wyższy jest stopień afiliacji kooperacyjnej w grupie. W rezultacie w zespołach funkcjonariuszy Straży Granicznej można zauważyć dążenie do bycia grupą pierwotną¹⁴.
2. Istnieje związek między elementami etosu służby funkcjonariuszy a ich samorealizacją. Im więcej postaw i zachowań charakterystycznych dla wspomnianego etosu, tym bardziej funkcjonariusze realizują się w grupie.
3. Istnieje związek między stylem kierowania a akceptowaniem przez funkcjonariuszy służby opartej na współdziałaniu. Im bardziej przełożony zorientowany jest na funkcjonariuszy, jako członków grupy, tym silniejsza jest ich skłonność do współdziałania.
4. Istnieje zależność między typem zachowań składających się na etos służby funkcjonariuszy a istniejącą kulturą współdziałania. Jeżeli zachowania te cechują wartości i normy oddające specyfikę państwa i instytucji Straży Granicznej, tym silniejsza jest kultura współdziałania, objawiająca się skuteczniejszym osiągnięciem celów (skutecznością współpracy). W grupach Straży Granicznej występuje walor prakseologicznej etyczności.
5. Istnieje zależność między umiejętnością rozpoznawania i rozwijania przez kierownika wartości i norm grupowych a zarządzaniem przez kulturę współdziałania. Kierownik oddziałuje na funkcjonariuszy poprzez wartości i normy grupowe, które są ważnym czynnikiem w zarządzaniu przez kulturę współdziałania.
6. Istnieje zależność między pozytywną integracją grupową a tworzeniem się w niej kultury współdziałania. Integrowanie się grupy funkcjonariuszy jest podstawowym budulcem kultury współpracy.

¹⁴ Grupa pierwotna to taka, która odznacza się „ścisłym zespoleniem jednostek poprzez stosunki osobiste (*face-to-face*) i współpracą” (Cooley, 1962, s. 23). Jest ona pierwotna w wielu znaczeniach, ale przede wszystkim w tym, „że ma zasadniczy wpływ na kształtowanie się społecznej natury oraz ideałów jednostki” (Newcomb, Turner, Converse, 1965, s. 311).

7. Istnieje związek między oddziaływaniem od strony zespołu poprzez wartości i normy oparte na współdziałaniu a zmianą zachowań kierowniczych. Pod wpływem badanych zachowań grupy zachodzi pozytywna zmiana zachowań przełożonych.
8. Istnieje związek między wartościami i normami współpracy a kontrolą społeczną w zespole. Oddziaływanie poprzez wspomniane wartości i normy zapewnia tworzenie kontroli społecznej (mechanizmu sankcji pozytywnych i negatywnych). Wywołują one zmianę (aprobatę lub odrzucenie) zachowań funkcjonariuszy.

3.2. Operacjonalizacja składników kultury współdziałania Straży Granicznej

Po ostatecznym sformułowaniu problematyki badawczej należy przystąpić do jej operacjonalizacji, czyli przetworzenia terminów i pojęć teoretycznych w kategorie mające sens empiryczny. Proces ten jest naturalną i logiczną konsekwencją teoretycznej płaszczyzny przyjętej w eksplikacji problemu. Obejmuje szczegółowe problemy badawcze oraz dobór zmiennych i ich składników. Oto pierwsze z nich:

Szczegółowe problemy badawcze:

1. Czy i w jaki sposób funkcjonariusz zaspokaja potrzebę afiliacji w grupie, do której należy?
2. Dzięki czemu funkcjonariusz jest aprobowany przez grupę, do której należy?
3. Co sprawia, że funkcjonariusz jest aktywny na rzecz grupy, do której należy?
4. Czy funkcjonariusz czuje się wewnętrznie silniejszy w pokonywaniu przeszkód, mniej wątpi w siebie, jest odporniejszy w sytuacjach kryzysowych, dzięki przynależności do grupy?
5. Czy funkcjonariusz realizuje się w grupie poprzez rzetelną i sumienną współpracę?
6. Czy funkcjonariusz pracuje sumiennie i dąży do osiągnięcia najlepszych rezultatów, kierując się wnikliwością, rozważą i inicjatywą w realizacji powierzonych wspólnie zadań?
7. W jakim stopniu przynależność do grupy zawodowej zapewnia uznanie i prestiż jej członkom?
8. Jakie warunki pracy posiada funkcjonariusz Straży Granicznej?
9. Czy funkcjonariusz ma możliwość wykazywania inicjatywy na rzecz grupy?
10. Czy funkcjonariusz utrzymuje relacje służbowe oparte na współodpowiedzialności, współpracy i wzajemnym poszanowaniu?
11. Czy funkcjonariusz jest lojalny wobec Straży Granicznej i przełożonych?
12. W jakich sytuacjach funkcjonariusz może liczyć na pomoc ze strony współpracowników?
13. W jakich sytuacjach funkcjonariusz może liczyć na pomoc ze strony przełożonego?

14. W jakim stopniu w grupie ceni się profesjonalizm jednostek?
15. Czy w grupie ma miejsce dzielenie się wiedzą?
16. Jakie znaczenie dla funkcjonariuszy ma wygląd zewnętrzny?
17. W jakich sytuacjach funkcjonariusz wspiera swoją grupę fachowością?
18. Co sprawia, że członkowie grupy chętniej współdziałają ze sobą?
19. Co decyduje o tym, że członkowie grupy integrują się wokół wspólnego celu?
20. Co jest podstawowym budulcem kultury współdziałania w Straży Granicznej?
21. Jak kadra kierownicza wpływa na akceptację wartości i norm grupowych przez jej członków?
22. Jakie są relacje między przełożonym a podwładnym w grupie funkcjonariuszy?
23. Czy ważne są dla Straży Granicznej kompetencje kooperatywne członków grupy?
24. Jaki stosunek do obywatela ma funkcjonariusz Straży Granicznej?
25. Czy funkcjonariuszowi zależy na pozytywnym wizerunku jego organizacji?
26. Jakie są relacje koleżeńskie w grupie pracowniczej?
27. W jaki sposób relacje koleżeńskie kształtują zachowania w grupie?
28. Czy członkowie grupy są w stosunku do siebie otwarci i szczerzy?
29. Jak zachowania kierownicze zmieniają się pod wpływem wartości i norm grupowych?
30. W jaki sposób wartości i normy grupowe powodują zmianę zachowań kierowniczych?
31. Czy wartości i norm grupowe wywołują zmianę zachowań funkcjonariuszy?
32. Czy w grupach funkcjonariuszy istnieje mechanizm kontroli społecznej?

Operacjonalizacja jest to także, a w zasadzie przede wszystkim, dobór zmiennych i ich wskaźników (Nowak, 2010).

Zmienna to czynnik, który przyjmuje różne wartości. Przy czym zmienne niezależne są przyczynami powodującymi swym działaniem powstawanie określonych skutków. Zmienne zależne to efekty wpływu wynikające ze sprawczego (przyczynowego) działania zmiennych niezależnych. Nie istnieje żadna absolutna klasyfikacja na zmienne zależne i niezależne. Raz dany czynnik jest po stronie zmiennej niezależnej, innym razem po stronie zmiennej zależnej (Gnitecki, 1993, s. 14).

Sam badacz określa kierunek sprawczego oddziaływania tych czynników.

Dlatego, jak zaznaczono wcześniej, do analizy empirycznej elementy kultury traktuje się jako zmienne zależne i niezależne, próbując umieścić je bliżej obszaru „rdzennej metafory”, a nie wyłącznie w kategorii funkcjonalistycznej, podsystemowej. Zmienne oraz ich wskaźniki przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Zmienne i ich wskaźniki

Zmienna globalna – kompetencje kooperatywne	
Zmienna cząstkowa	Wskaźniki zmiennej
Zdolność i chęć do współdziałania	Przynależność do grupy wynikająca z konieczności współpracy, dająca: – oparcie w innych członkach grupy, poczucie własnej wartości, – stałe kontakty ze współpracownikami, – możliwość zaspokajania własnych potrzeb i dążeń, – akceptację ze strony członków grupy, – energię (chęć) do wspólnej pracy, – wewnętrzną siłę, – pewność siebie.
Afiliacja kooperacyjna	Uzyskiwanie aprobaty poprzez wspólne działanie, tzn.: – efektywną pracę bez względu na warunki pracy, – działanie zgodne z wymaganiami kierownictwa, – przestrzeganie formalnych reguł organizacji.
Samorealizacja we współdziałaniu	Uczciwa i rzetelna współpraca, fachowość, dokładność, punktualność, zdyscyplinowanie, sumienność, odpowiedzialność, chętnie zastępowanie innych osób z grupy, tworzenie przyjaznej atmosfery w zespole, realizacja własnych potrzeb. Wywiązywanie się ze swoich obowiązków i pomoc innym.
Satysfakcja z pracy w grupie	Zyskanie uznania współpracowników poprzez wykazywanie się umiejętnościami i zdolnościami na rzecz grupy. Zaangażowanie we wspólne zadania. Utożsamianie się z grupą – uznanie jej za własną, czucie się jej częścią. Podniesienie własnej wartości wynikającej z przynależności do grupy. Sublimacja potrzeb.
Odpowiedzialność za zespół	Reagowanie sprzeciwem na niesprawiedliwe oceny. Terminowe i rzetelne wykonywanie obowiązków służbowych. Nieprzekazywanie innym grupom błędnych wyników. Wsparcie członków zespołu. Przestrzeganie formalnych reguł i wymagań kierownictwa.
Wspólne rozwiązywanie konfliktów i problemów	W przypadku trudnych zadań stawianych przed grupą: – wykazywanie inicjatywy i proponowanie własnych propozycji ich rozwiązania, wspólna, bieżąca analiza, – wykazywanie zainteresowania, jeśli pozostali członkowie grupy je wykazują, – pomoc innym funkcjonariuszom, – branie odpowiedzialności za problemy zespołu.
Integracja grupowa	Funkcjonariusze: – dobrze czują się w grupie – statusy socjometryczne, – słyszą od innych, że są dobrzy w tym, co robią, – uważają, że praca grupowa daje lepsze efekty niż indywidualna, – zostawiają swoje zajęcia, żeby pomóc innym, – chcą nadal pracować w tym samym zespole, – chętnie biorą udział we wspólnych inicjatywach.
Dobra opinia o grupie	Starania zmierzające do tego, aby opinia o grupie była lepsza od innych poprzez: – wspólne rozwiązywanie konfliktów i problemów, – mówienie otwarcie o sukcesach grupy na zewnątrz, – podnoszenie kwalifikacji, wysoką frekwencję w pracy, – wykonywanie zadań najlepiej jak się potrafi, – nieplotkowanie, utrzymywanie dobrych relacji koleżeńskich, – wyjaśnianie błędnych opinii.

Zmienna globalna – etos służby funkcjonariuszy	
Zmienna cząstkowa	Wskaźniki zmiennej
Pozytywny stosunek do wykonywanych zadań	Funkcjonariusze: – wzorowo wykonują swoje obowiązki (solidnie i terminowo), – przestrzegają formalnych reguł i wymagań kierownictwa, – angażują się w pracę, – osiągają dobre wyniki, – są nastawieni na poszukiwanie nowych pomysłów i rozwiązań.
Rozumienie sensu i wartości wykonywanej pracy publicznej	Funkcjonariusze: – starają się być najlepsi w tym, co robią, – godnie reprezentują siebie i formację poprzez służbę, – chcą podnosić swoje kwalifikacje, – są chętni do współpracy (również z instytucjami zewnętrznymi), – są skłonni do podejmowania ryzyka.
Znajomość korzeni zawodowych, zainteresowanie wykonywanym zawodem	Funkcjonariusze: – wspierają grupę swoją fachowością, – chcą podnosić swoje kwalifikacje, awansować, – są pogodni, elokwentni, fachowi, kulturalni, energiczni, odpowiedzialni, – przyjmują nowego pracownika przyjaźnie, służąc mu pomocą.
Duma z przynależności do grupy zawodowej, poczucie godności zawodowej	Opinia o grupie jest pozytywna, a przynależność do niej cieszy się prestiżem. Rozumienie sensu służby publicznej jako zawodu zaufania publicznego. Staranie się, aby opinia o grupie zawodowej była jak najlepsza. Dbanie o wygląd zewnętrzny. Reprezentowanie instytucji na imprezach społecznych, sportowych.
Zasady etyki zawodowej	Znajomość i przestrzeganie zasad etyki zawodowej zgodnie z zarządzeniem Komendanta Głównego SG w sprawie zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy SG. Stosowanie, przestrzeganie zasad etyki w na służbie. Stosowanie, przestrzeganie zasad etyki zawodowej poza służbą.
Więzi przełożony–podwładny	Chętniej podejmowana wspólna praca. Częstsze rozmowy na tematy służbowe, w tym kwestie etyczne. Wzrost wzajemnej życzliwości. Lepsza wymiana informacji. Dostrzeganie i częstsze dostrzeganie przez przełożonego potrzeb funkcjonariusza. Częstsze zwracanie się funkcjonariusza do przełożonego ze swoimi problemami. Docenianie rozmów z przełożonymi przez funkcjonariusza.
Pozytywne relacje funkcjonariusz–obywatel	Funkcjonariusze są uprzejmi w kontaktach z obywatelami. Preferuje się sprawne zaspokojenie potrzeb obywatela na podstawie kompletnej informacji na dany temat. Funkcjonariusze chronią dobra materialne i prawne obywatela.
Relacje koleżeńskie	Funkcjonariusze cenią sobie prywatne spotkania ze współpracownikami. Mówienie w grupie o problemach zespołu jest czymś powszednim. Pracownicy obchodzą uroczystości i świętują sukcesy. Członkowie grupy okazują współczucie z powodu ciężkiej choroby kolegi.

Zmienna globalna – skuteczność współpracy	
Zmienna cząstkowa	Wskaźniki zmiennej
Poziom realizacji celów dzięki współpracy	<p>Funkcjonariusze mają poczucie własnej skuteczności.</p> <p>Odbywają się spotkania mające na celu wymianę poglądów, informacji.</p> <p>Wspólnie przygotowuje się programy (prewencyjne, informacyjne, interwencyjne).</p> <p>Aktywnie realizuje się programy (prewencyjne, informacyjne, interwencyjne).</p> <p>Często odbywają się wspólne szkolenia.</p> <p>Czas prowadzenia wspólnych działań w przypadku określonego zagrożenia jest bardzo ważny.</p> <p>Istnieją zespoły, komisje zajmujące się problematyką bezpieczeństwa.</p> <p>Organizuje się i bierze udział we wspólnych zawodach sportowych itp.</p>
Inne wymiary skuteczności	<p>Ważne jest dokładne i staranne wykonywanie obowiązków nastawione na ostateczne wyniki.</p> <p>Przełożeni i podwładni umiejętnie hierarchizują cele i zadania.</p> <p>Ceni się energiczność – inicjatywę, przedsiębiorczość.</p> <p>Ekonomiczność i czas mają znaczenie.</p> <p>Panuje organizacyjny ład, pełni się określone role zespołowe.</p>
Zmienna globalna – kształtowanie kultury współdziałania	
Zmienna cząstkowa	Wskaźniki zmiennej
Zmiana zachowań przełożonego poprzez zachowania grupy oparte na wartościach i normach grupowych	<p>Przełożony:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zwraca uwagę na (albo bierze pod uwagę) prośby funkcjonariuszy, – przystaje na propozycje funkcjonariuszy, dotyczące wspólnego spędzania czasu po pracy. <p>Dodatkowe więzi między przełożonym a podwładnym generują się pod wpływem następujących czynników: wspólnej pracy, rozmów na tematy służbowe, w tym, etyczne, wzajemnej lojalności i uczciwości, dostrzegania przez przełożonego potrzeb i dążeń pracowników.</p> <p>Zachowania grupowe oparte na systemie wartości i norm, powodujące pozytywną zmianę zachowań przełożonego w stosunku do grupy: życzliwość w kontaktach pracowniczych, integrowanie się wokół wspólnych zadań, inicjowanie nowych pomysłów w realizacji zadań.</p>
Umiejętność rozpoznawania i stosowania przez przełożonego wartości i norm grupowych	<p>Przełożony:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ceni sobie spotkania z pracownikami, – deleguje zadania i odpowiedzialność za ich wykonanie podwładnym, – umożliwia rozwijanie się podwładnym, – wykazuje zrozumienie i troskę wobec potrzeb i dążeń podwładnych, – docenia pracowników aktywnych, – cieszy się autorytetem wśród podwładnych, których podstawą są: umiejętności, wiedza, osobisty system wartości i norm, dbanie o potrzeby pracowników, umiejętne motywowanie do pracy, integrowanie podwładnych wokół wspólnych zadań, cechy osobiste, precyzyjne i jasne formułowanie poleceń, sprawiedliwe delegowanie zadań funkcjonariuszom, – ceni wśród pracowników następujące cechy: zaangażowanie, lojalność, odpowiedzialność, punktualność, uczciwość i rzetelność, fachowość, kulturę osobistą, umiejętność pracy w zespole. <p>Podwładni mogą się zwrócić ze swoimi problemami do przełożonych.</p>

Zmienna globalna – kształtowanie kultury współdziałania	
Zmienna cząstkowa	Wskaźniki zmiennej
Wspólnota pracownicza	<p>Funkcjonariusz dobrze czuje się w grupie. Słyszy od współpracowników, że jest dobry w tym, co robi. Osoby w grupie uważają, że praca grupowa daje lepsze efekty niż indywidualna. Funkcjonariusze chętnie pracują na rzecz wspólnych celów. Opinia o grupie jest pozytywna, a przynależność do niej cieszy się prestiżem. Nie ma dominacji jednostki w grupie. Pracownicy zostawiają swoje zajęcia, żeby pomóc innym członkom grupy, nadal chcą pracować w tym samym zespole.</p>
Styl kierowania we współdziałaniu (zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy, pomoc podwładnym, zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji, dojrzałość podwładnych)	<p>Przełożony:</p> <ul style="list-style-type: none"> – utrzymuje z podwładnymi przyjazne, oparte na zaufaniu, lojalności i szacunku stosunki, – zapewnia funkcjonariuszom sprzyjające warunki pracy, – pomaga podwładnym (w tym nowo przyjętym) w sprawach zawodowych, – deleguje zadania i odpowiedzialność za ich wykonanie podwładnym, – umożliwia rozwijanie się podwładnym, – wykazuje zrozumienie wobec potrzeb podwładnych, – przywiązuje wagę do wysłuchiwanie spostrzeżeń funkcjonariuszy, – bierze pod uwagę potrzeby i dążenia funkcjonariuszy, – deleguje zadania i odpowiedzialność za ich wykonanie podwładnym, – umożliwia rozwijanie się podwładnym, – wykazuje zrozumienie i troskę wobec potrzeb podwładnych, – nagradza pracowników aktywnych w grupie, – cieszy się autorytetem wśród podwładnych, których podstawą są: umiejętności, wiedza, osobisty system wartości i norm, dbanie o potrzeby pracowników, umiejętne motywowanie do pracy, integrowanie podwładnych wokół wspólnych zadań, cechy osobiste, precyzyjne i jasne formułowanie poleceń, sprawiedliwe delegowanie zadań pracownikom, – ceni wśród pracowników następujące cechy: zaangażowanie, lojalność, odpowiedzialność, punktualność, uczciwość i rzetelność, skuteczność, fachowość, kulturę osobistą, umiejętność pracy w zespole, bierze pod uwagę dojrzałość funkcjonariuszy. <p>Funkcjonariusze:</p> <ul style="list-style-type: none"> – cenią sobie spotkania z przełożonymi, – partycypują w podejmowaniu decyzji, – mogą się zwrócić ze swoimi problemami do kierowników.
Skuteczność współpracy	<p>Funkcjonariusze mają poczucie własnej skuteczności, pełnią określone role w zespole. Odbywają się spotkania mające na celu wymianę poglądów, informacji. Wspólnie przygotowuje się programy (prewencyjne, informacyjne, interwencyjne). Aktywnie realizuje się programy (prewencyjne, informacyjne, interwencyjne). Często odbywają się wspólne szkolenia. Czas prowadzenia wspólnych działań w przypadku określonego zagrożenia jest bardzo ważny. Istnieją zespoły, komisje zajmujące się problematyką bezpieczeństwa. Funkcjonariusze biorą udział we wspólnie organizowanych wyjazdach, zawodach itp.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy treści literatury (m.in. Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016; Koźuch, 2011; Koźuch i Sienkiewicz-Małyjurek, 2013; Koźuch i Sułkowski (red.), 2015; Rostkowski, 2012; Sidor-Rządkowska, 2013; Sikorski, 2014a, 2016; Sułkowski, 2012a).

3.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze, dobór próby

Staranne przeprowadzenie badań warunkuje przestrzeganie określonych reguł w trakcie całego procesu empirycznego. Jedną z nich, po sformułowaniu problemu oraz oczekiwaniach, jest konkretny sposób prowadzenia badań. Określa się go mianem metody, czyli systemu założeń i reguł pozwalających na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego się świadomie zmierza (Sztumski, 2007). Proskrypcyjny charakter metody wymaga od badacza zastosowania konkretnego schematu badań. Obejmuje on plan działań i zestawienie procedur gromadzenia informacji związanych ze sformułowanym problemem badawczym i postawionymi hipotezami. Wybór metody badawczej zależy przede wszystkim od natury problemu.

W doborze właściwej metody, jak również technik badawczych, należy wziąć pod uwagę (Czakon, 2006; Sołoma, 1999):

- typ przedmiotu badań, tj. rozważyć, czy są to zjawiska obiektywne, czy też subiektywne,
- rodzaj analizy danych, jaką zamierzamy przeprowadzić, tj. czy ma to być analiza jakościowa czy ilościowa, czy też jedna i druga,
- zakres badanej rzeczywistości.

Uwzględnianie wszystkich tych spraw jest konieczne, gdyż w zależności od nich poszczególne metody stwarzają różne możliwości poznawcze. Nauka posługuje się wieloma, dość istotnie różniącymi się od siebie metodami. Niektóre spośród nich były i są różnie nazywane (np. metoda badań terenowych, inaczej: monograficzna). Zależy to od czasu, w którym o nich pisano, typu środowiska socjologicznego, z którego wywodził się „użytkownik” danej metody i wielu innych względów.

Cechą badania organizacji jest pluralizm i paralelizm teoretyczny, co w praktyce oznacza, iż nie ma żadnych ograniczeń w zakresie poszukiwań badawczych i doboru kategorii analitycznych (w tym metod i technik badawczych) (Kostera, 2009; Łucewicz, 1999). Wynika to ze specyfiki rzeczywistości społecznej, w której funkcjonujemy – jej zmienności i złożoności. Próby określenia, jakie czynniki wpływają na działanie organizacji, w ramach badań prowadzonych przez ujęcie sytuacyjne doprowadziły do wyodrębnienia uwarunkowań kulturowych organizacji jako nowych zmiennych opisujących organizację społeczną. Pytanie, na które poszukuje się odpowiedzi, dotyczy tego, „czy kultura może być paradygmatem rozumienia organizacji i nas samych, jako badaczy i uczestników” (Hofstede, 2000, s. 13).

Jak już wspomniano, badania nad elementami kulturowymi wskazują na wiele płaszczyzn „życia organizacji” (Łucewicz, 1999, s. 67):

Mają one wpływ na typ współpracy, a dokładniej na przyjmowaną przez partnerów strategię realizacji wspólnych zadań oraz preferowane przez kadrę kierowniczą wartości i normy

oddziałują na sposoby organizacyjnego zachowania się ich podwładnych. Stwierdzono także, że wartości i normy wpływają na wybór i rozdział nagród, na typ stosunków między przełożonym a podwładnymi na grupowe zachowania podwładnych, na typ komunikacji w grupie, przywództwo, a także poziom konfliktu i sposoby jego rozwiązywania.

Problemy kultury stanowią w organizacji element, jeśli nie centralny, to z całą pewnością wielopłaszczyznowy. Należy zatem, z metodologicznego punktu widzenia, traktować je jako „kategorię rdzeniową” (Kostera, 2009; Sułkowski, 2015). Dlatego w badaniach organizacji publicznych (jej kulturowych elementów) zajmujących się bezpieczeństwem wskazane jest wykorzystanie koncepcji teoretycznych i metod charakterystycznych dla różnych paradygmatów nauk społecznych: funkcjonalistycznych, interpretatywnych czy konstruktywizmu przy wykorzystaniu wiedzy (teorii szczegółowych) z nauk o zarządzaniu oraz nauk o bezpieczeństwie (Koźuch, 2015; Chodyński, 2013).

Tak szerokie podejście wymaga od badacza identyfikacji głębokich struktur leżących u podstaw organizacyjnej rzeczywistości oraz „widzenia” zewnętrznych przejawów i działań w organizacji będących odbiciem głębszych, podświadomych procesów. Ten metodologiczny eklektyzm wymusza pogłębienie badań, w kierunku jakościowym. Udzielenie naukowej odpowiedzi na pytania dotyczące rzeczywistości społecznej oraz postawiony problem badawczy wymagają posłużenia się odpowiednim typem naukowej metody badawczej oraz właściwych technik otrzymywania materiału. Ich właściwy dobór warunkuje prawidłowy przebieg oraz interesujące wyniki badań.

Biorąc pod uwagę wspomniane przesłanki, zastosowano następujący sposób analizy empirycznej. W badaniach kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej zastosowano metodę quasi-porównawczą. Dobór obiektów do badań polegał na określeniu porównywanych zbiorowości oraz obiektów w tych zbiorowościach. Jako zbiorowość generalną przyjęto zbiór funkcjonariuszy wszystkich jednostek organizacyjnych NoOSG w dwunastu miastach trzech województw: lubuskiego, dolnośląskiego i zachodniopomorskiego. Zbiorowościami porównywanymi były społeczności funkcjonariuszy tychże jednostek, natomiast obiektami w tych zbiorowościach – zespoły funkcjonariuszy. Rozpatrywane obiekty badawcze (grupy funkcjonariuszy) przebadano w następujący sposób: zastosowano diagnozę porównawczą, wielopoziomową (Sztumski, 2007). Oznacza to, że porównaniu zostały poddane obiekty (grupy) w zbiorowościach. Na podstawie tego porównania pokazano, jakie jest oddziaływanie elementów kultury współdziałania w całym oddziale. Następnie przeanalizowano, jakie elementy łączą, a jakie różnią badane obiekty. Ostatecznie określono cechy zbiorowości generalnej. Następnie dobrano techniki badawcze.

Techniką, w odróżnieniu od metody badań, nazywamy sposób uzyskiwania (zbierania, zdobywania) danych (informacji, materiałów). Chodzi o pewien kompleks środków i czynności wykonywanych zgodnie z określonymi regułami, w wyniku których uzyskuje się dane niezbędne do dalszych czynności badawczych (Nowak, 2010).

Na szczególną uwagę w powyższym określeniu zasługuje stwierdzenie, iż owe środki i czynności muszą spełniać wymogi określonych dyrektyw. Niepoprawne jest zatem działanie dowolne.

Istnieje wiele sposobów dzielenia technik otrzymywania danych na odpowiednie ich rodzaje i typy. Zgodnie z istotną dla autorki koncepcją J. Lutyńskiego (1994), można wyróżnić takie bądź inne kategorie, biorąc pod uwagę to, czy badacz zdobywa informacje w drodze osobistego obserwowania poznawanej rzeczywistości, czy też za jakimś pośrednictwem. W związku z tym, można podzielić techniki badania na obserwacyjne oraz oparte na wzajemnym komunikowaniu się badacza z respondentami (tabela 3.3).

Tabela 3.3. Techniki otrzymywania materiałów

Wyszczególnienie	Techniki obserwacyjne	Techniki oparte na wzajemnym komunikowaniu się	
		bezpośrednim	pośrednim
Techniki nie-standaryzowane (nieskategoryzowane)	Techniki obserwacji niekontrolowanej	Techniki wywiadu swobodnego	Techniki otrzymywania wypowiedzi pisemnych niestandardyzowanych (np. dokumentów osobistych na drodze organizowania konkursów)
Techniki standaryzowane (skategoryzowane)	Techniki obserwacji kontrolowanej	Techniki wywiadu standaryzowanego	Techniki ankiety, autorejestracja

Źródło: Lutyński, 1994, s. 126.

W ramach wspomnianej metody badawczej (*quasi-porównawczej*) zastosowano następujące techniki badawcze: ankiety, analizy dokumentów, wywiadu swobodnego i obserwacji nieskategoryzowanej oraz analizy praktycznych przypadków – opisu konkretnych sytuacji. Nie wykluczono techniki *shadowingu* (przypuszczenia) – analizy nieznanymi zachowań i uwarunkowań, co do których brak wcześniejszej wiedzy.

Ankieta stanowi technikę o wysokim stopniu „samoczynności”. Oznacza to, że w procesie wzajemnego komunikowania się porozumiewanie odbywa się w formie pisemnej, a więc bez pośrednictwa osoby badającej. Kwestionariusz ankiety musi być więc opracowany bezbłędnie zarówno od strony technicznej, jak i merytorycznej. Jak twierdzi J. Sztumski (2007), wspomniana technika umożliwia wysnucie wielu interesujących wniosków. Już F. Znaniecki (1931, s. 18) pisał o niej: „materiał choć nader skromny, daje nam jednak pewne fakty”.

Analiza dokumentów jako źródło danych o istniejących faktach i zjawiskach społecznych również pozwala na wysunięcie ciekawych wniosków. Należy przy tym pamiętać o krytycznej ich ocenie (Apanowicz, 2000; Chełpa, 2002).

Wywiad to rozmowa z badanym. Właściwe jej wykorzystanie zależy w głównej mierze od umiejętności i dobrych chęci badacza. Nawet najlepszy wywiad może przestać być cokolwiek wart w rękach niewłaściwej osoby. Niedopuszczalne jest formułowanie myśli za respondenta, ubieranie ich w słowa. Nie należy dyskutować z badanym,

tylko zadawać pytania, słuchać, zachęcać do odpowiedzi i notować (Nowak, 2010; Gostkowski (red.), 1972). Najważniejszym atutem tego rodzaju badania wydaje kontakt interpersonalny i należy umiejętnie go wykorzystać.

Obserwację jako technikę badawczą, w trafny sposób charakteryzują W.J. Good i P. Hatt (1952, s. 119): „Nauka zaczyna się od obserwacji i musi do niej powrócić dla swego ostatecznego sprawdzenia. Badacz musi zatem uczyć się samodzielnego obserwowania. Jeśli będzie dobrym obserwatorem, będzie mógł rozpocząć badania, dysponując większą ilością danych”. Dobrze opanowanie zasad obserwacji jest ważne dla każdego badacza (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001). W obserwacji nieskategoryzowanej, odznaczającej się brakiem szczegółowych dyspozycji ukierunkowujących postrzeganie badacza, nauka samodzielnego obserwowania jest o tyle ciekawsza, o ile obserwator doskonale wie, na co ma zwrócić uwagę.

Analiza i opis konkretnych przypadków, jak twierdzi Ł. Sułkowski (2015), stanowią wzmocnienie i pogłębienie badań nad kulturą organizacyjną.

Zastosowanie wymienionych technik badawczych wymaga posłużenia się następującymi narzędziami badawczymi:

1. Opracowanym przez autorkę kwestionariuszem ankiety do badań kultury współdziałania wśród funkcjonariuszy Straży Granicznej. Zawiera on czterdzieści dwa pytania (m.in. otwarte, zamknięte – filtrujące, kafeteryjne, Likerta, socjometryczne). Kwestionariusz ankiety nie był przesyłany drogą elektroniczną, co zapewne skróciłoby czas badań, ale, zdaniem autorki, naruszyłoby zasadę anonimowości respondentów. Do analizy statystycznej wykorzystano zintegrowany program IBM SPSS Statistics 24.
2. Tabelaryzacją uzyskanych danych i informacji na temat składników kultury współdziałania – deklarowanych w grupach Straży Granicznej (z dokumentacji organizacyjnej – Regulaminu Organizacyjnego Komendy NoOSG, statutów – Centrum Szkolenia SG w Kętrzynie, Stowarzyszenia Związku Emerytów i Rencistów SG, Służby Zdrowia NoOSG, Niezależnego Samorządowego Związku Zawodowego Funkcjonariuszy SG, Mapy zagrożeń korupcyjnych SG, testów do SG, kodeksu etycznego, wywiadu nieskategoryzowanego i innych).
3. Tabelaryzacją uzyskanych informacji na temat wymienionych wcześniej charakterystycznych elementów przestrzeganych (głównie z obserwacji oraz wywiadu).
4. Skalą Uogólnionej Własnej Skuteczności – GSES (Schwarzer, Jerusalem, Juczyński, 2009).
5. Kwestionariuszem Belbina, profilującym role zespołowe (Belbin, 2008).
6. Studium przypadku, zawierającym rekonstrukcję jednego dnia z życia zawodowego funkcjonariusza oraz jego cechy osobowościowe.

Badaniami ankietowymi objęto zatem trzystu dziewięćdziesięciu pracowników, stanowiących około 30% wszystkich funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej (lipiec 2016). Pozostałe narzędzia badawcze zastosowano w różnych

proporcjach, w zależności od względów poznawczych z zachowaniem przyjętych zasad metodologicznych.

Minimalną liczebność próby obliczono na podstawie wzoru:

$$n \geq 0,25 \frac{u_\alpha^2}{d^2} = u_\alpha^2 \frac{0,25}{d^2} = \frac{u_\alpha^2}{4d^2}$$

gdzie:

n – minimalna liczebność próby,

u – odczytana z tablic rozkładu normalnego zerojedynkowego $N(0,1)$ wartość zmiennej normalnej standaryzowanej U w taki sposób, aby spełniona była relacja $P(-u_\alpha < U < u_\alpha) = 1 - \alpha$ dla ustalonego z góry współczynnika ufności o wartości $1 - \alpha$,

d – dopuszczalny, ustalony z góry maksymalny błąd szacunku.

W rachunku wyznaczającym wielkość próby wykorzystano współczynnik ufności o wartości 0,95 oraz założono dopuszczalny błąd szacunku $d = 5\%$.

Z powyższego wzoru wynika, że

$$n \geq \frac{(1,96)^2}{4(0,05)^2} = 384.$$

Minimalna liczebność próby powinna więc wynosić co najmniej 384 jednostki. Przyjęta w badaniach próba – 390 osób – jest więc ustalona prawidłowo.

Analiza kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej

4

4.1. Charakterystyka funkcjonariuszy oraz jednostek organizacyjnych poddanych badaniom

Badania przeprowadzono w 2016 r., we wszystkich dwunastu jednostkach organizacyjnych Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej, w tym: w pięciu z województwa lubuskiego (czterech placówkach Straży Granicznej – w tym polsko-niemieckim przejściu granicznym w Świecku oraz w komendzie oddziału), dwóch z województwa wielkopolskiego (w tym porcie lotniczym Poznań–Ławica) oraz pięciu z województwa dolnośląskiego (w tym w Zgorzelcu – na odcinku ochraniającym odcinek granicy państwowej polsko-czeskiej i polsko-niemieckiej oraz w porcie lotniczym Wrocław–Strachowice) (zob. rysunek 2.9).

Badaniami objęto 390 funkcjonariuszy¹, zgodnie z doborem próby. Poddana analizie empirycznej kategoria społeczna pochodzi z odmiennych środowisk społecznych trzech wspomnianych województw. Łączy ich wspólna służba w Straży Granicznej, różni natomiast specyfika jednostki organizacyjnej: liczba funkcjonariuszy zatrudnionych w jednostce organizacyjnej, liczba osób w grupie, jak również cechy poszczególnych funkcjonariuszy, m.in.: stopień w korpusie, staż w służbie, staż pracy ogółem, wykształcenie, płeć, miejsce zamieszkania. Nie badano respondentów pod względem specyfiki wydziałów, w których pełnią służbę, zakładając, jako wspólny mianownik kategorię: „funkcjonariusz”.

Dokonano doboru celowego grup pracowniczych w zależności od liczby funkcjonariuszy w jednostce organizacyjnej. Badaniami objęto 30% funkcjonariuszy całego oddziału. Rozkład procentowy respondentów w poszczególnych jednostkach organizacyjnych waha się od 1% do 21,9%. Badania przeprowadzono w strukturach zatrudniających różną liczbę funkcjonariuszy. Jest to uwarunkowane lokalizacją jednostek oraz zakresem obowiązków przez nich wykonywanych. W placówkach oddziału pracuje od kilkunastu do około 180 osób. Wyjątek stanowi komenda oddziału w Krośnie

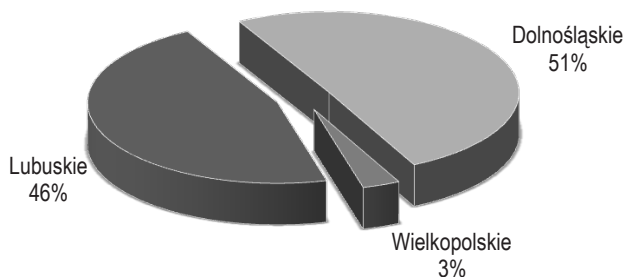
¹ Badaniami objęto zarówno kobiety, jak i mężczyźni. O kilku lat wzrasta zainteresowanie kobiet pracą w formacjach mundurowych. Płeć nie ma przy tym istotnego wpływu na motyw wyboru wspomnianych zawodów (Grzebyk-Dulak, 2017, s. 150). W analizie wyników badań, wyłącznie dla uproszczenia, stosuje się określenie: funkcjonariusz.

Odrzańskim, zatrudniająca największą liczbę funkcjonariuszy (tabela 4.1). Rozkład poddanych badaniom respondentów z podziałem na województwa przedstawiono na rysunku 4.1.

Tabela 4.1. Wybór respondentów do badań

Lp.	Województwo	Liczba funkcjonariuszy w strukturze	Liczba wybranych funkcjonariuszy	%
1	Lubuskie	do 20 osób	4	1,0
		od 21 do 40 osób	10	2,6
		od 41 do 60 osób	15	6,3
		od 61 do 80 osób	15	3,7
		od 81 do 100 osób	18	4,6
		od 101 do 130 osób	40	6,2
		powyżej 130 osób	86	21,9
2	Dolnośląskie	do 30 osób	11	2,8
		od 31 do 50 osób	15	3,9
		od 51 do 70 osób	21	5,3
		od 71 do 100 osób	23	5,9
		od 101 do 130 osób	31	8,0
		od 131 do 150 osób	38	9,8
		powyżej 150 osób	58	14,8
3	Wielkopolskie	do 20 osób	4	1,1
		od 21 do 60 osób	9	2,1
Ogółem			390	100,0

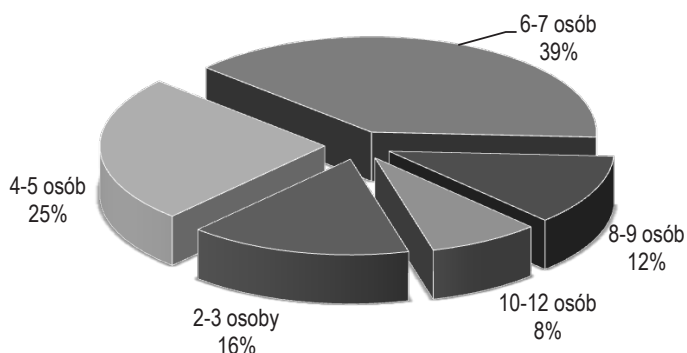
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.1. Rozkład procentowy respondentów z podziałem na województwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W zależności od wielkości jednostek organizacyjnych analizą empiryczną objęto grupy pracownicze funkcjonariuszy liczące od kilku do kilkunastu osób. Przebadano najczęściej zespoły sześciuosobowych i siedmioosobowych – najczęściej występujących w jednostkach organizacyjnych NoOSG (rysunek 4.2).



Rysunek 4.2. Liczebność grup pracowniczych poddanych badaniom

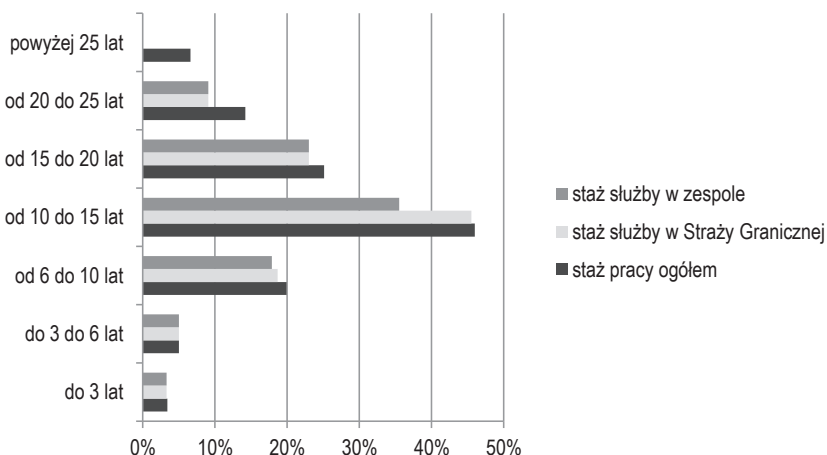
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badaniami objęto 390 respondentów, w tym: 32,5% kobiet oraz 67,3% mężczyzn, w wieku:

- do 30 lat – 3,8%,
- od 31 do 35 lat – 26,1%,
- od 36 do 40 lat – 43,1%,
- od 41 do 45 lat – 18,0%,
- od 46 do 50 lat – 9%.

Większość – 67,7% respondentów – legitymuje się wyższym wykształceniem, a co trzeci – 32,3% – średnim.

Staż pracy poszczególnych badanych przedstawia się następująco (rysunek 4.3): najwięcej przebadanych (około 40%) stanowią funkcjonariusze ze stażem od 10 do 15 lat, z tego dla sporej części (38,4%) Straż Graniczna jest pierwszym miejscem pracy.



Rysunek 4.3. Staż pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największą fluktuację wewnętrzną dostrzega się wśród badanych służących w formacji od 10 do 15 lat. Co czwarty nabył już prawa emerytalne i nie służy dłużej niż 25 lat. Nowe zasoby pracowników napłynęły do Straży Granicznej od 6 do 10 lat temu i dziś stanowią prawie 15% wszystkich funkcjonariuszy.

Kolejnym elementem charakterystycznym dla badanej zbiorowości jest stopień w korpusie (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Stopień w korpusie

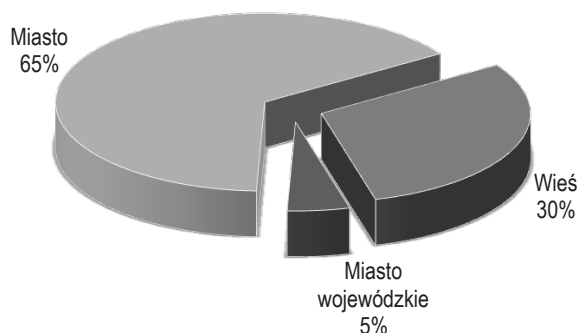
Kategoria	N	%
Szeregowi	3	0,8
Podoficerowie	117	30,0
Chorążcy	178	45,6
Oficerowie	92	23,6
Ogółem	390	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najliczniejszą grupę, blisko połowę, stanowi korpus chorążych (młodszy chorąży, chorąży, starszy chorąży, chorąży sztabowy, starszy chorąży sztabowy). Prawie co trzeci funkcjonariusz to podoficer (kapral, plutonowy, sierżant, starszy sierżant, sierżant sztabowy), co piąty – oficer (wyłączając generałów – podporucznik, porucznik, kapitan, major, podpułkownik, pułkownik). Tylko jeden funkcjonariusz na stu (1%) stanowią „szeregowcy”. Biorąc pod uwagę wiek respondentów, osoby ze służbą między 10. a 15. rokiem stanowią najliczniejszą grupę korpusu chorążych. Dlatego można wnioskować, że funkcjonariuszom zależy na utrzymaniu pracy oraz na awansowaniu. Prawie wszyscy badani funkcjonariusze (99%) biorą udział w różnego rodzaju szkoleniach – doskonalących i specjalistycznych oraz obowiązkowych do awansu – w zakresie szkoły podstawowej, podoficerskiej, chorążych i oficerskiej. Szkolnictwo Straży Granicznej jest bardzo istotnym elementem jej rozwoju. Stanowi jedną z płaszczyzn osiągnięcia celów procesu profesjonalizacji w realizowaniu zadań, wpływając na wizerunek osobisty, jak i całej formacji (Gawroński, Hryszkiewicz, Truchan, 2015).

Kolejnym elementem charakterystyki badanej zbiorowości jest miejsce zamieszkania. Wyniki z nim związane są następujące: pięciu na stu funkcjonariuszy żyje w mieście wojewódzkim (badania obejmują trzy województwa z czterema miastami wojewódzkimi: Wrocławiem, Poznaniem, Zieloną Górą i Gorzowem Wielkopolskim), 65% stanowią mieszkańcy miast (niewojewódzkich), a mniej niż 1/3 zamieszkuje wioski na terenie województw: lubuskiego, wielkopolskiego i dolnośląskiego (rysunek 4.4).

Reasumując, badani funkcjonariusze Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej to w zdecydowanej większości mężczyźni (choć, jak twierdzi I. Grzebyk-Dulak (2017), liczba kobiet w służbach mundurowych wzrasta), w dużej mierze osoby dojrzałe (43% stanowią respondenci od 36 do 40 lat), co niewątpliwie decyduje o wielu cechach



Rysunek 4.4. Miejsce zamieszkania respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

poddanej analizie społeczności. Funkcjonariusze doksztalają się i awansują. Zdobywają stopnie zawodowe – prawie połowa należy do korpusu chorążych. W większości mieszkają w miastach. Służbę pełnią w zróżnicowanych pod względem liczby strukturach: małych, średnich oraz dużych, zatrudniających od kilkunastu do 180 funkcjonariuszy, z wyjątkiem komendy oddziału (kilkaset). W oddziałach najliczniejsze są zespoły sześciuosobowe i siedmiuosobowe, w których fluktuacja jest niska i zapewne wpływa na trwałość relacji i wspólne realizowanie zadań.

4.2. Elementy kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej – analiza ich zależności od cech społeczno-demograficznych funkcjonariuszy

Na podstawie analizy empirycznej, spośród elementów kultury współdziałania w Straży Granicznej, wyszczególniono następujące wartości i normy grupowe oparte na współdziałaniu²:

- dostrzeganie potrzeby i konieczności współpracy (zdolność do współdziałania),
- chęć współdziałania (energia, wewnętrzna siła),
- afiliację kooperacyjną, objawiającą się aprobatą jednostki w grupie realizowaną poprzez wspólne działanie oraz wzajemną pomoc,
- samorealizację we współdziałaniu, dokonywaną przez aktywność jednostki na rzecz grupy dzięki odpowiedzialnej i rzetelnej współpracy w grupie,
- satysfakcję z pracy w grupie rozumianą jako zaangażowanie na rzecz grupy i utożsamianie się z nią,
- odpowiedzialność za zespół i zadania, dbanie o jego dobrą opinię,

² Dla przypomnienia wartości i normy w grupie oparte na współdziałaniu związane są z kompetencjami kooperatywnymi, etosem służby oraz skutecznością współpracy i traktowane jako elementy kultury współdziałania; w książce używa się często uproszczonego określenia – wartości i normy grupowe.

- wspólne rozwiązywanie problemów i konfliktów,
- integrowanie się, dobre relacje koleżeńskie,
- współdziałanie zewnętrzne,
- sumienne i rzetelne wywiązywanie się z zadań,
- pełnienie misji publicznej i identyfikacja z nią własnych dążeń i celów,
- poczucie godności zawodowej i dumy,
- znajomość, przestrzeganie zasad etyki zawodowej i związane z nią cechy osobowo-moralne,
- znajomość korzeni zawodowych i historii Służby Granicznej,
- dbanie o wygląd zewnętrzny i formę psychofizyczną,
- skuteczność współpracy – walor prakseologicznej etyczności (skuteczności ukierunkowanej i zgodnej z zasadami etyki zawodowej).

Tak szerokie ujęcie wartości i norm grupowych wynika z przyjętej metodologii. Rezultaty badań zaprezentowano, obrazując występowanie postaw i zachowań opartych na wartościach i normach grupowych charakterystycznych dla kultury współdziałania, w różnych środowiskach społecznych jednostek organizacyjnych Straży Granicznej badanego oddziału.

Analizując empirycznie związki między zmiennymi, zastosowano test chi-kwadrat oraz adekwatne do skal współczynniki korelacji³ (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Miary związku dwóch zmiennych

Zmienna		Współczynnik korelacji	Zakres
1	2		
N	N	Phi ϕ	od 0 do 1
N	N	Lambda λ	od 0 do 1 (o nie wyklucza zależności)
N	N	v Kramera	od 0 do 1
N	N	tau Goodmana i Kruskala	od 0 do 1
P	P	d – Somersa	od -1 do 1
P	P	tau b Kendalla	od -1 do 1
P	P	korelacja Spearmana	od -1 do 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Górniak i Wachnicki, 2000.

Wyniki przeprowadzonych badań ukazują dużą frekwencję wskazań występowania wszystkich przyjętych do analizy elementów kultury organizacyjnej. Dalszego ustalenia wymaga to, w których jednostkach organizacyjnych najczęściej występują konkretne z nich i z jakim nasileniem. Wyniki zaprezentowano w formie tabelarycznej

³ Wartości miar siły związku w przypadku zmiennych nominalnych wynoszą od 0 do 1, gdzie 0 oznacza brak związku między zmiennymi, a 1 doskonały związek. W przypadku zmiennych porządkowych współczynniki przyjmują wartości od -1 do +1, gdzie +1 oznacza doskonały związek pozytywny, -1 doskonały związek negatywny, a 0 oznacza brak związku między zmiennymi (Górniak i Wachnicki, 2000).

oraz graficznej, w tym odnoszącej się do opisu wskaźników na skalach behawioralnych (rozwojowych, addytywnych, względnych) o różnej liczbie poziomów (trzy-, cztero- i pięciostopniowych), zgodnie ze wskazówkami metodologicznymi (Filipowicz, 2016a).

4.2.1. Kompetencje kooperatywne funkcjonariuszy

W obszarze kompetencji kooperatywnych, czyli takich, które wzmacniają współdziałanie w organizacji (Kožuch, 2011), badaniom poddano zmienne zgodnie z wyodrębnionymi, w procesie operacjonalizacji, wartościami i normami grupowymi funkcjonariuszy.

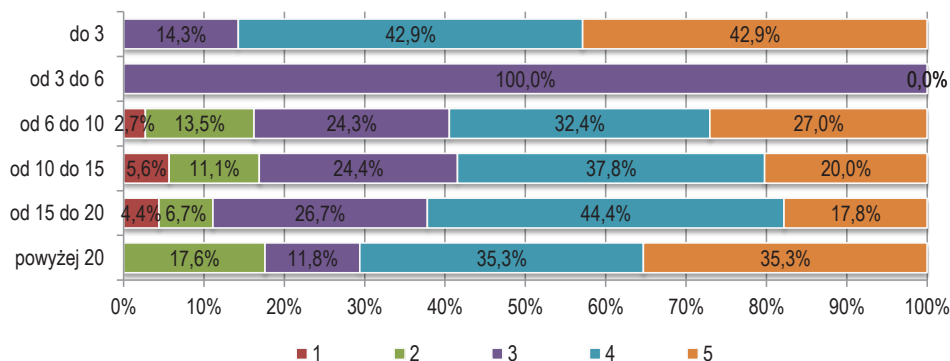
Wskaźnikami zdolności do współdziałania wśród funkcjonariuszy, rozumianej jako dostrzeganie potrzeby i konieczności współpracy, są przede wszystkim: świadomość zaangażowania się na rzecz wspólnych celów, a z drugiej strony możliwość zaspokajania własnych potrzeb, świadomość wartości pracy własnej w łańcuchu wspólnych zadań, świadomość wykorzystania własnych umiejętności i wiedzy oraz rozumienie, że współdziałanie prowadzi do osiągnięcia lepszych rezultatów. Na podstawie uzyskanych wyników zbudowano skalę addytywną zdolności do współdziałania (rysunek 4.5).



Rysunek 4.5. Zdolność do współdziałania w grupie
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Generalnie funkcjonariuszy cechuje wysoki stopień zdolności do współdziałania (60% respondentów). Co piąty badany posiada i dostrzega potrzebę oraz konieczność współpracy w grupie na poziomie średnim. Natomiast 18,5% respondentów stanowią osoby o niskim stopniu zdolności do współdziałania.

Wysoką zdolność do współdziałania mają funkcjonariusze z dość dużym stażem pracy w Straży Granicznej (rysunek 4.6), służący od 15 do 20 lat (ponad 44%), którzy w skali od 1 do 5 (od najmniej do najbardziej znaczących wartości) znajdują się na poziomie 4. Wspomniana zdolność nieznacznie spada po 20. roku służby, ale nadal co trzeci funkcjonariusz dostrzega konieczność współpracy. Potrzebę tę w średnim stopniu (poziom 3) widzą w zasadzie wszyscy pracownicy (100%) ze stażem od 3 do 6 lat.



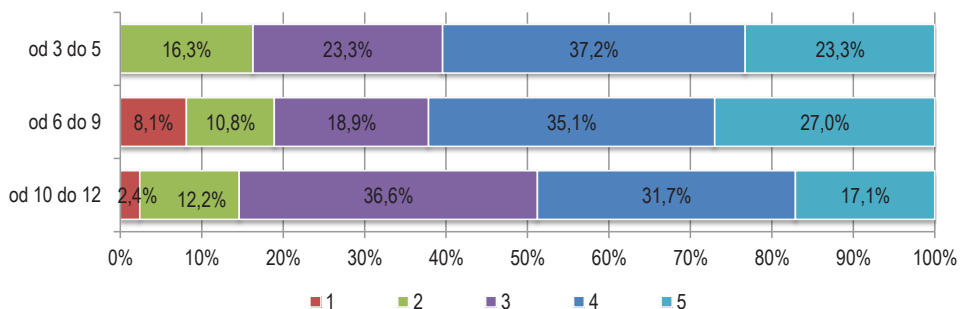
Rysunek 4.6. Zdolność do współdziałania a staż służby w Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dopiero po sześciu latach służby poziom zdolności do współdziałania w grupie wzrasta. Ale z drugiej strony, również bardzo młodzi stażem funkcjonariusze (do trzech lat) prezentują wysoki stopień omawianej zdolności (ponad 40%). Jak wcześniej ustalono, służba w Straży Granicznej jest dla dużej części respondentów pierwszym miejscem pracy badanych i niewielka część z nich była poddawana fluktuacji wewnętrznej. W zasadzie można stwierdzić, że większość funkcjonariuszy nie zna innego typu pracy, dlatego tak wysokie wskazania mogą być potwierdzeniem koncepcji „konieczności” współdziałania w organizacji publicznej w ogóle.

Może być to jednocześnie związane z efektem szeregu czynników, np.: fazami tworzenia się grupy, kiedy po stadium jej formowania następuje faza konfliktów charakteryzująca się oporem wobec zadań i sprzecznych opinii na temat sposobu ich wykonania (Szczipaczynski, 2002); stylem kierowania (Czerniawski, 1982; Lewicka i Michniak, 2014); cechami osobowościowymi i umiejętnościami społecznymi podwładnych (Kozusznik, 2014); przyczynami organizacyjnymi przyspieszającymi „dojrzewanie” grupy (Gersick, 1988); czy ostatecznie – innymi wartościami i normami grupowymi (Drucker, 2009; Golka, 1992, 2012; Herman, Oleksyn, Stańczyk (red.), 2016). Należy mieć wszystkie wymienione elementy na względzie, biorąc pod uwagę kształtowanie kultury współdziałania. Będzie o nim mowa w kolejnym rozdziale.

Badania ujawniły silny związek między zdolnością do współdziałania a liczbą funkcjonariuszy w grupie (rysunek 4.7). W zespole od 3 do 5 osób związek ten jest najsilniejszy. Aczkolwiek w grupach od 6 do 9 funkcjonariuszy oraz większych (od 10 do 12 osób) zdolność do współdziałania (na poziomie wysokim lub bardzo wysokim) przejawia przynajmniej co trzeci badany. Takie wyniki, z metodologicznego punktu widzenia, stanowią fundament do dalszych empirycznych analiz dotyczących kultury współdziałania.



Rysunek 4.7. Zdolność do współdziałania a liczba funkcjonariuszy w zespole

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

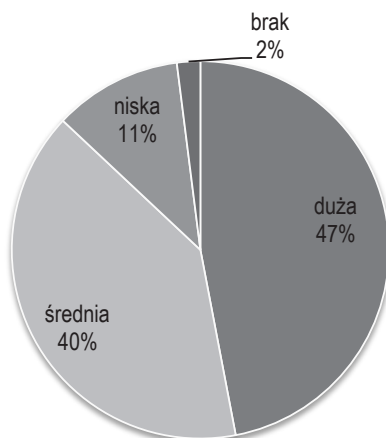
Ponadto ustalono brak związku między zdolnością do współdziałania a następującymi cechami: płeć, miejsce zamieszkania. Potrzeba osiągnięcia lepszych rezultatów (dzięki grupie) okazuje się ważna dla respondentów, niezależnie od wymienionych cech społeczno-demograficznych. W takiej sytuacji uzasadnione wydaje się wykorzystanie tej zdolności i stosowanie w praktyce adekwatnych metod zarządzania, np. opartych na wiedzy.

Zdolność do współdziałania nie zależy również od stopnia funkcjonariuszy w korpusie. Wynik taki w zasadzie należy traktować pozytywnie. Wydawać by się mogło, że stopień w tym przypadku ma znaczenie, jednak tak nie jest. Widocznie sama służba w Straży Granicznej może być wystarczającym powodem do dostrzegania potrzeby i konieczności współdziałania i powinna stanowić bazę do kształtowania postaw z nią związanych.

Kolejny element kultury współdziałania – chęć do współdziałania – przejawia się przez: m.in. energię do pracy i kontakty ze współpracownikami. Chęć ta może wynikać z: poczucia bezpieczeństwa i oparcia w innych członkach grupy, poczucia własnej wartości, pragnienia ciągłej akceptacji ze strony zespołu, pewności siebie i wewnętrznej siły (Kozusznik, 2014). Na skali (względnej) wyniki wyglądają tak jak na rysunku 4.8.

Blisko 50% badanych przejawia dużo chęci do działania w grupie, średni poziom deklaruje czterdziestu na stu, a niski – co dziesiąty respondent. Zaledwie 2% badanych funkcjonariuszy nie przejawia chęci do współdziałania. W porównaniu z poprzednią cechą – zdolnością do wspólnego działania – znacznie zwiększył się (prawie o połowę) średni wskaźnik analizowanej cechy. Można zauważyć, że funkcjonariusze zdolni do współdziałania z poziomu niskiego „przenieśli się” na poziom średni chęci do współpracy.

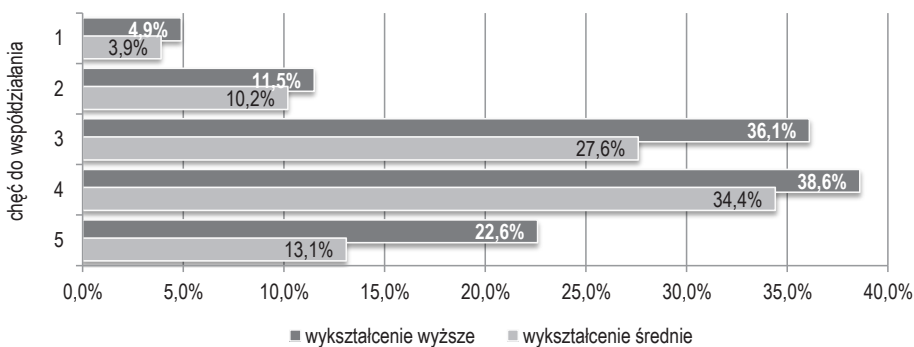
Uzyskane wyniki mogą świadczyć o tym, że wystarczy niewiele, aby podwyższyć poziom motywacji badanych funkcjonariuszy do wspólnego działania. Być może jest to



Rysunek 4.8. Chęć do współdziałania w grupie
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

konsekwencją wysokiej spójności grupy, a być może indywidualnych (na poziomie poznawczym, emocjonalnym i intencyjnym) cech (w tym osobowościowych – m.in. ekstrawertyzmu) i płynącej z nich dużej determinacji do wspólnej pracy (Gros, 2003).

Ustalono, że istnieje związek między chęcią do współdziałania (w skali od 1 do 5) a wykształceniem badanych (rysunek 4.9) oraz wiekiem i stopniem w korpusie (tabela 4.4). Im wyższe wykształcenie, wiek oraz stopień w korpusie, tym silniejsza chęć do wspólnego działania.



Rysunek 4.9. Chęć do współdziałania a wykształcenie badanych
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można wnioskować, że chęć do współdziałania materializuje się wraz z wiekiem, wykształceniem i stopniem. To, co wcześniej znajdowało się w sferze potrzeb oraz podstawowych założeń, staje się bardziej widoczne i uświadamiane.

Tabela 4.4. Chęć do współdziałania funkcjonariuszy a ich wiek, wykształcenie i stopień w korpusie

Współczynnik	Chęć do współdziałania		
	Wiek	Wykształcenie	Stopień w korpusie
Lambda	0,491	0,746	0,617
Tau	0,293	0,217	0,341
Phi	0,377	0,216	0,495
v Kramera	0,377	0,216	0,495

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wraz z omówionym przeobrażaniem, może wzrastać pewność siebie i wewnętrzna siła wynikająca z poczucia bezpieczeństwa, chociaż takie wnioskowanie stoi w sprzeczności z koncepcją R.B. Duncana (1972), który wskazał, iż poczucie bezpieczeństwa jest znacznie mniej zależne od obiektywnego stopnia złożoności i dynamiki środowiska, a znacznie bardziej od subiektywnej percepcji niepewności. Być może grupa nie musi zapewniać już zaspokojonej wcześniej lub zaspokojonej w inny sposób potrzeby (Kozuch, 2011).

Większą chęć do wspólnego działania mają osoby wyższe stopniem. Awanse i rozwój zawodowy wzmacniają te chęci. Funkcjonariusze, zdobywając nowe doświadczenia zawodowe, „oddają” je w postaci większej energii do pracy czy kontaktów ze współpracownikami, czyli są bardziej aktywni w grupie. Zapewne przyniesie to obopólne korzyści w przyszłości. Organizacja powinna wspierać rozwój jej członków i tworzyć środowisko, w którym mogą nabywać dostępną wiedzę, a funkcjonariusze, jak się okazuje, z chęcią będą współdziałać na jej rzecz.

Kolejną składową, konieczną do budowania kultury współdziałania w Straży Granicznej, jest afiliacja kooperacyjna, objawiająca się aprobatą jednostki w grupie realizowaną poprzez wspólne działanie, a także wzajemną pomoc. Jej użycie, czyli „włączenie do rodziny”, polega m.in. na:

- efektywnej pracy bez względu na jej warunki (74,5%),
- działaniu zgodnym z wymaganiami kierownictwa (71,2%),
- przestrzeganiu formalnych reguł organizacji (64,2%),

natomiast nie polega na:

- efektywnej pracy tylko w obecności kierownika (85,4%),
- opinii, że formalne reguły organizacji należy z zasady omijać (94,8%),
- najskuteczniejszym „objaniu się” (89,6%).

Na rysunku 4.10 przedstawiono wyniki badań, obejmujące wspomniane zmienne. Najwyższą aprobatę w grupie (od 90% do 100%) uzyskują osoby służące w niewielkich placówkach (strukturach zatrudniających od 40 do 70 osób, pracujące w kilkuosobowych zespołach). W oddziałach zatrudniających powyżej 70 funkcjonariuszy badani uzyskują aprobatę w grupie w średnim stopniu. Wyniki te korespondują z koncepcją grup pierwotnych i wtórnych (Cooley, 1962; Hare, 1992; Newcomb, 1962), związaną ze



Rysunek 4.10. Aprobata w grupie a zachowania funkcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

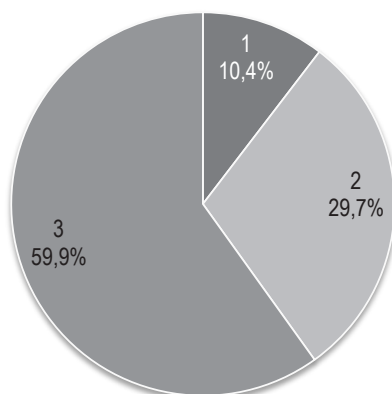
skutkami rosnącej liczby członków w grupie. Kiedy coraz więcej osób włącza się w dany układ relacji, to coraz trudniej jest poznać się nawzajem. Potwierdza to zasadę, że w mniej licznych grupach, w których łatwiej jest wchodzić w bezpośrednie interakcje, jednostka czuje się bardziej aprobowana niż w grupach liczniejszych.

Warto podkreślić, że aprobata w poddanych badaniom grupach Straży Granicznej bardziej wynika z tego, jakich zasad nie należy przestrzegać (wyższa frekwencja wskazań), aniżeli jakich należy. W zespołach dominują normy proskryptywne, a nie preskryptywne. O podporządkowaniu się jednostki normom grupowym nie decydują wyłącznie sankcje, jakie grupa może zastosować wobec „nieposłusznego” członka. Wyniki badań wskazują na duży stopień samokontroli w grupach poprzez pierwszy typ norm. Potwierdza to przypuszczenie, że funkcjonariusze, którzy przebywają w zespole wystarczająco długo, przyswajają sobie jej normy i zaczynają wierzyć, że są „jedynie słuszne” lub też posłuszeństwo wobec tych norm staje się nawykiem. Nie zauważono związku między aprobatą jednostki w grupie a wiekiem czy stażem w służbie. Wynika z tego, że normy są w zespołach internalizowane dość szybko. Dlatego warto zwrócić uwagę na konieczność oddziaływania na zachowania członków grupy poprzez normy preskryptywne oraz system nagród.

Na afiliację kooperacyjną składa się również wspólne działanie oparte na możliwości polegania na sobie oraz wzajemnej pomocy⁴. Między innymi jednym z jej wskaźników jest stosunek do nowego funkcjonariusza. Wyniki badań są zbliżone do pozostałych wskaźników w tej kategorii (rysunek 4.11).

Istnieje silny związek między afiliacją kooperacyjną a płcią. Kobiety czują się bardziej afiliowane poprzez wspólne działanie – pomoc (92%). Może to, jak piszą A. Moir i D. Jessel (1993), wynikać z silniejszej u kobiet potrzeby akceptacji.

⁴ Badani zaznaczają, że pomoc rozumieją jako działanie podjęte dla dobra grupy, jej pozytywnej opinii, a nie jako wykonywanie za kogoś obowiązków, wyręczenie.

**Legenda:**

1 – zachowanie naturalne, takie samo jak do pozostałych, uprzejmie i kulturalnie, to zależy, jak on się zachowuje (co dziesiąty funkcjonariusz),

2 – cierpliwie i z życzliwością, tolerancyjnie, z aprobatą i akceptacją, wyrozumiałością, jasno określać zadania, zapoznanie ze specyfiką pracy w zespole (prawie co trzeci funkcjonariusz),

3 – przyjaźnie z akceptacją, otwartością, troską, pomagać w realizacji zadań, pomagać w każdej dziedzinie służby, wspierać, nawiązywać dialog, przyznaczać, zwiększać trudność zadań, dzielić się doświadczeniem, podkreślając kompetencje i fachowość, wsparcie – aby nie bał się odpowiedzialności i aby grupa na tym skorzystała (blisko 60% badanych).

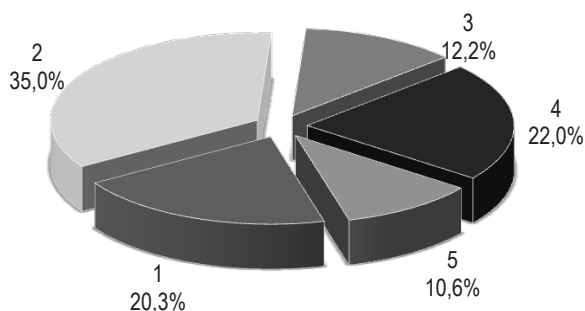
Rysunek 4.11. Afiliacja kooperacyjna a nowo przyjęty funkcjonariusz

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejny element kultury współdziałania – samorealizacja we współdziałaniu – dokonuje się u badanych funkcjonariuszy poprzez aktywności na rzecz grupy, odpowiedzialną i rzetelną w niej współpracę. Jako wskaźniki przyjęto: sumienną i rzetelną współpracę, fachowe wykonywanie obowiązków służbowych, dokładność, punktualność, zdyscyplinowanie, chętnie zastępowanie innych osób z grupy, wykazywanie inicjatywy i pomoc w trudnych, ryzykownych zadaniach stawianych przed grupą, proponowanie własnych propozycji rozwiązania sytuacji konfliktowych.

W badanych jednostkach organizacyjnych większość funkcjonariuszy (ponad 78%) cechuje wspomniana aktywność. Najbardziej realizują się w grupie osoby z niewielkich placówek (od 67% do 81%) zatrudniających maksymalnie 70 osób, funkcjonujących w małych liczebnie grupach pracowniczych (4-5, 6-7 osób). Tak więc, im mniejszy zespół, tym większa aktywność na rzecz grupy oraz rzetelna, sumienna (tego ostatniego określenia używają badani funkcjonariusze najczęściej) praca na rzecz wspólnych celów. Natomiast, gdy wzrasta liczebność pracowników, to obniża się ich poczucie samorealizacji we współdziałaniu (Stankiewicz, 1995).

Samorealizacja w grupie poprzez własną aktywność nie zależy tylko od wywiązywania się ze swoich obowiązków, lecz także od innych aktywności, świadczących o realizacji swojego potencjału w grupie. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 4.12.

**Legenda:**

1 – realizacja zadań służbowych, robienie „swojego”, konkretnych zadań, „nielekceważenie roboty”, niekorzystanie z L4 z byle powodu (co dziesiąty funkcjonariusz),

2 – jak najlepsze wypełnianie obowiązków, wzorowe i terminowe wykonywanie zadań, realizacja zadań na wysokim poziomie, zaangażowanie, dokładność, przestrzeganie formalnych reguł i wymagań kierownictwa, zorganizowanie, dobre wyniki (co trzeci funkcjonariusz),

3 – rzetelna realizacja zadań służbowych, zaangażowanie, przestrzeganie formalnych reguł i poleceń zwierzchnika, fachowość, doświadczenie, stała edukacja, podnoszenie kwalifikacji, szkolenia (12% badanych),

4 – rzetelne i sumienne wykonywanie zadań, podnoszenie kwalifikacji, doświadczenie, szkolenia, spotkania integracyjne, współpraca w grupie, zgranie i zrozumienie w zespole, efektywna wspólna praca, siła zespołu, efekty grupy, koleżeńskość, motywowanie do działania, pomoc (a nie wyręczanie), miła przyjazna atmosfera (co piąty funkcjonariusz),

5 – rzetelne i sumienne wykonywanie zadań, podnoszenie kwalifikacji, doświadczenie, szkolenia, spotkania integracyjne, współpraca w grupie, zgranie i zrozumienie w zespole, efektywna wspólna praca, siła zespołu, efekty grupy, koleżeńskość, motywowanie do działania, pomoc, miła przyjazna atmosfera, rozwiązywanie (niestwarzanie) sytuacji konfliktowych, reagowanie na niesprawiedliwe oceny, negowanie nieprawdziwych informacji o zespole, mówienie o zespole w superlatywach, głośne mówienie o sukcesach zespołu i mocnych stronach, współpraca z innymi zespołami (wydziałami), dobre relacje (dzielenie się wiedzą, informacjami) z innymi wydziałami (co dziesiąty badany).

Rysunek 4.12. Aktywność funkcjonariuszy na rzecz grupy jako element samorealizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istnieje silny związek między samorealizacją jednostki w grupie przejawiającą się aktywnością funkcjonariuszy na rzecz grupy a ich wiekiem, wykształceniem i stopniem w korpusie (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Aktywność funkcjonariuszy na rzecz grupy a ich wiek, wykształcenie i stopień w korpusie

Współczynnik	Aktywność na rzecz grupy		
	Wiek	Wykształcenie	Stopień w korpusie
Lambda	0,491	0,746	0,617
Tau	0,293	0,217	0,341
Phi	0,377	0,216	0,495
v Kramera	0,377	0,216	0,495

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

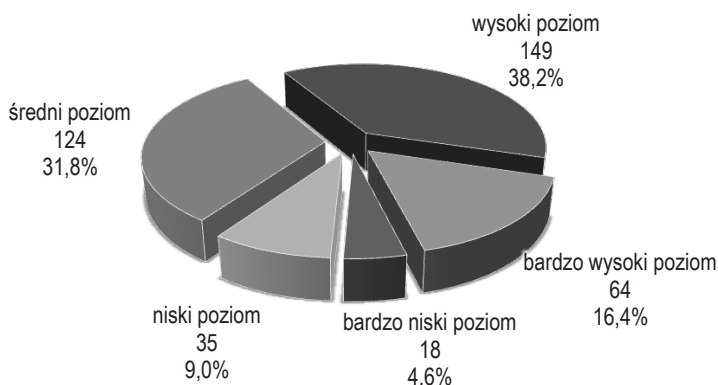
Potrzeba samorealizacji jest kategorią wyższego rzędu, dlatego ważne jest wykształcenie i ciągły rozwój. Do stworzenia organizacji, wykorzystującej wiedzę do działania,

potrzeba „pięciu dyscyplin”: myślenia systemowego, tworzenia wspólnej wizji, zespołowego uczenia się, modeli umysłowych oraz indywidualnego mistrzostwa (Senge, 1998, s. 62-63). Nie można tego osiągnąć w „bezruchu”, statycznie, ale w sposób dynamiczny, poprzez socjalizację, artykulację (wyjaśnianie) i asocjację (łączenie). W rezultacie proces ten powinien prowadzić do zakorzenienia, internalizacji określonych zachowań w pamięci funkcjonariuszy. Uczenie odbywa się poprzez działanie. Być może tak silny związek między badanymi zmiennymi to zaczątki tworzenia nowych, podstawowych założeń kultury współdziałania? Czy funkcjonariusze awansują po to, by polepszać opinię o grupie? Czy bardziej wynika to z indywidualnych, podstawowych potrzeb związanych z uczestniczeniem w grupie, bez ich sublimacji i/lub świadomego bądź nie blokowania? Z pewnością, jak twierdzi Kostera (2005), współpraca między ludźmi jest dopiero wtedy w pełni twórcza, gdy wszystkie osoby znajdują się na drodze do samorealizacji, przy jednoczesnej świadomości swoich niedoskonałości. Omawiane zależności wymagają pogłębionych badań.

Następnie zbadano satysfakcję z pracy w grupie. Jest to postawa – emocjonalna reakcja określana za pomocą stopnia pozytywnego lub negatywnego samopoczucia, wytwarzanego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych (por. Shermerhorn, Hunt, Osborn, 1994). Stanowi ona różnicę między tym, co funkcjonariusz otrzymuje (w sensie materialnym i niematerialnym), a tym, o czym jest przekonany, że powinien otrzymać. Z satysfakcją łączą się dwie następujące postawy, częściowo już analizowane: zaangażowanie w pracę i utożsamianie się z grupą. Zaangażowanie się w pracę odnosi się do chęci intensywnych i wyczerpujących działań oraz poświęcania swojej energii ponad normalne oczekiwania (w badaniach dotyczy np. wykazywania inicjatywy w trudnych zadaniach). Z kolei utożsamianie się z grupą odnosi się do stopnia, w jakim osoba traktuje ją, jak swoją, i czuje się jej częścią⁵ (Gros, 2003). Wyniki badań zaangażowania grupowego przedstawiono na rysunku 4.13.

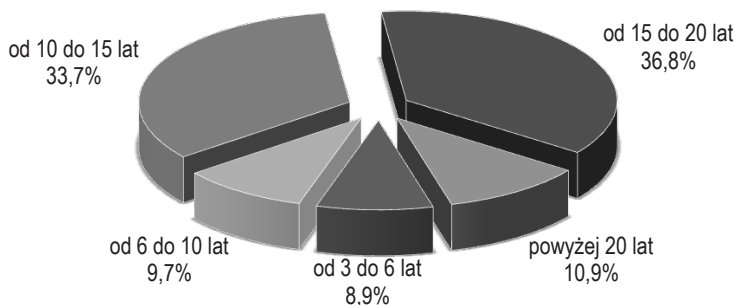
W skali od 1 do 5 (od najmniej do najbardziej znaczącej wartości) najwięcej respondentów zaangażowanych jest na poziomie wysokim (4, czyli 38%), co trzeci przejawia zaangażowanie w średnim stopniu (3), a tylko pięciu na stu przejawia najniższy jego poziom (1). Natomiast prawie co piąty badany angażuje się we wspólną pracę na najwyższym poziomie (5). Na pewno wiele zależy w tym względzie od przełożonego. Zagadnienie to zostanie jeszcze omówione w dalszej części pracy.

5 Zbadano zaangażowanie funkcjonariuszy w wymiarze afektywnym, odwołującym się do poczucia związku z grupą, które implikuje utożsamianie się z grupą (Zarębska, 2009; Czarnota-Bojarska, 2010; Gadomska-Lila, 2013), a przez następstwo tworzenia wartości dodanej jest zaangażowaniem efektywnym oraz zaangażowaniem normatywnym (trudno było rozdzielić oba wymiary). Forma afektywna zaangażowania ma m.in. związek z takimi wartościami, jak: współpraca, wzajemna pomoc, uczciwość, szacunek, sprawiedliwość, natomiast zaangażowanie normatywne odwołuje się do poczucia zobowiązania wobec organizacji (Abbott, White i Charles, 2005). Wśród badanych funkcjonariuszy oba typy zaangażowania mają ze sobą ścisły związek.



Rysunek 4.13. Zaangażowanie się funkcjonariuszy we wspólną pracę
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ustalono silny związek między zaangażowaniem na rzecz wspólnych celów a stażem służby w Straży Granicznej (rysunek 4.14).



Rysunek 4.14. Zaangażowanie na rzecz grupy a staż służby funkcjonariuszy
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wraz ze wzrostem stażu rośnie zaangażowanie funkcjonariuszy, aż do momentu osiągnięcia dwudziestu lat służby. Po tym okresie zaangażowanie spada. Być może jest to związane z intensywnym stresem w służbach mundurowych, czy też symptomami wypalenia zawodowego, a być może zmianą zaangażowania afektywnego w kierunku kontynuacyjnego (przywiązanie płynące z kalkulacji obiektywnych i subiektywnych kosztów odejścia) – przedemerytalnego (Czarnota-Bojarska, 2010).

W przypadku drugiej zmiennej satysfakcji – utożsamiania się z grupą – stanowi ona, w pewnym sensie, drugą stronę „medalu”, czyli afiliacji kooperacyjnej, rozumianej jako włączanie do „rodziny” (grupy).

Prawie wszyscy badani (98%) utożsamiają się z grupą, do której należą (integrują się normatywnie). W większości starają się (przejaw identyfikacji z grupą), aby opinia

o ich zespole była jak najlepsza (94%). Z drugiej strony są przez grupę aprobowani w dużym bądź średnim stopniu, w zależności od liczebności jednostki organizacyjnej i grupy, przede wszystkim poprzez normy proskryptywne. Ustalono, że utożsamianie się z grupą jest uwarunkowane:

- dobrą atmosferą w zespole (zgranym zespole) – 78,4%,
- dobrą opinią zespołu – 61,1%,
- fachowością współpracowników – 90,1%,
- aktywnością w działaniu – 88,3%,
- współpracą na rzecz dobra wspólnego – 84,3%,
- trudnymi zadaniami – 59,5%,
- zaufaniem ze strony przełożonego, wynikającym z realizacji wspólnych zadań – 69,3%.

Natomiast nie zależy ono (bądź zależy w niewielkim stopniu) od:

- poziomu płac – 8,2%,
- dobrego słowa ze strony współpracowników – 5,3%,
- pochwał ze strony przełożonego – 4%.

Jak widać, największy wpływ na utożsamianie się funkcjonariuszy z grupą mają czynniki „kooperacyjne”, wynikające ze wspólnego działania. Stanowią one pozytywne aspekty konformizmu, sprzyjające pracy zespołowej i ułatwiające aktywizację w sytuacji jej zainicjowania. Można stwierdzić, iż czynniki na tle kooperacji wspierają w grupie dominujące wzorce pracy. Tam, gdzie etos pracy jest silnie zakorzeniony, nie jest potrzebny ścisły nadzór grupy (Szczupaczyński, 2002). Potwierdzają to wyniki badań, wskazujące na wysoki stopień samokontroli społecznej w grupach funkcjonariuszy i zaufanie ze strony przełożonego, które jest budowane właśnie poprzez współdziałanie (rozdział 5).

Kolejną zmienną kultury współdziałania jest integracja grupowa, interpretowana jako „proces scalania się, zespalania się elementów w całość, tworzenia się całości z części, wyrażający się częstością kontaktów oraz ich intensywnością” (*Słownik wyrazów obcych*, 1980, s. 370). Jak twierdzi J. Stankiewicz (1995), wewnętrzne czynniki integracji mają zasadnicze znaczenie dla sprawności grupy. Autorka dzieli je na dwa typy: aksjoafektywny i socjooperacyjny. Pierwszy obejmuje atrakcyjność interpersonalnych powiązań i zbiorowego działania, drugi – wewnętrzną organizację pracy, koordynację i harmonizowanie współdziałania. Niektóre wskaźniki integracji grupowej zastosowano do badania takich zmiennych, jak: chęć do współdziałania, afiliacja kooperacyjna, samorealizacja we współdziałaniu czy satysfakcja z pracy w grupie. Dlatego nie budowano oddzielnej skali, ale, dodatkowo, w przypadku integracji grupowej, zbadano częstość interakcji.

Po pierwsze, w przypadku trudnych (ryzykownych) zadań stawianych przed grupą okazało się, że badani:

- starali się wykazywać inicjatywę i proponować własne propozycje ich rozwiązania (57,4%),
- wykazywali zainteresowanie, jeśli pozostali członkowie grupy je wykazywali (23,8%),
- dali do zrozumienia, że trudne (ryzykowne) zadania powinien rozwiązywać samodzielnie przełożony (4,7%),
- woleli unikać rozwiązywania trudnych zadań (2,5%),
- czekali na dyspozycję wykonania zadania „z góry” (9,4%),
- w ogóle nie byli zainteresowani problemem (2,2%).

Po drugie, w sytuacji, gdy członek grupy pracował nad swoim własnym zadaniem chętniej niż nad wspólnym dla grupy problemem, wszyscy współpracownicy nie poparli takiego zachowania (71,1%) lub zdania współpracowników były podzielone (29%).

Po trzecie, okazało się, że badani nadal chcą pracować z osobami ze swojego dotychczasowego zespołu – prawie połowa ze wszystkimi, a druga połowa z większością.

Rezultaty badań wskazują ponadto, że funkcjonariusze w dużej mierze (66,7%) czują się w swoich grupach dobrze. Co drugi respondent zostawiłby swoje zajęcia, żeby pomóc innym członkom grupy i jednocześnie (raz w tygodniu) słyszy od swoich współpracowników, że jest dobry w tym, co robi. Ponadto funkcjonariusz ma pozytywną opinię o swojej grupie i ją podtrzymuje poprzez własną aktywność (89,5%), a przynależność do zespołu jest prestiżem (88%).

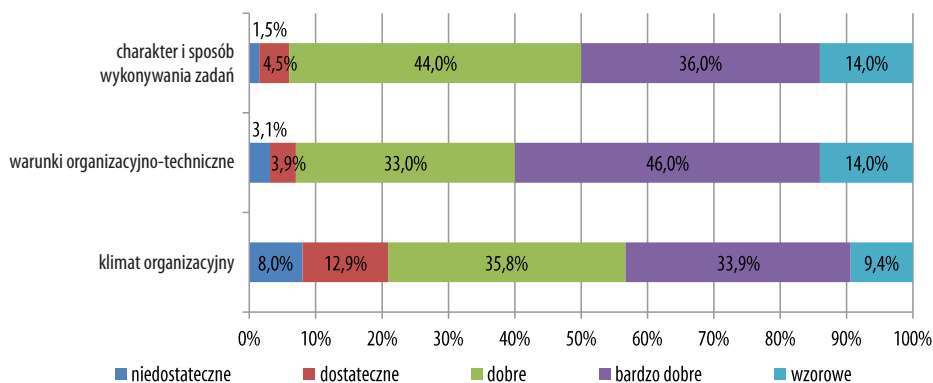
W przypadku nagradzania funkcjonariuszy dość często (40 na 100 badanych) pojawia się uczucie zazdrości, co może wpłynąć pozytywnie lub negatywnie na integrację grupową. Jasne kryteria systemu nagród powinny wpłynąć dodatnio, ale należy również pamiętać o afektywnych skłonnościach osobowościowych do silnych uczuć negatywnych, niepożądanych w każdej organizacji (Baumgarten, 1954).

Badani wysoko ocenili również warunki w miejscu pracy, zwracając uwagę na klimat organizacyjny, czyli

charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa zespół norm warunkujący zachowanie pracowników. Wynika on zarówno z obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych, jak i subiektywnych ich odczuć. Oba te obrazy nakładają się nawzajem i wyznaczają ramy postępowania pracowników w danej organizacji (Potocki, 1992, s. 32) (rysunek 4.15).

Jako niedostateczny i dostateczny klimat organizacyjny ocenia około 20% badanych, ponad 30% ocenia go dobrze i prawie tyle samo – bardzo dobrze (podobnie jak pozostałe warunki służby), a prawie co dziesiąty – wzorowo.

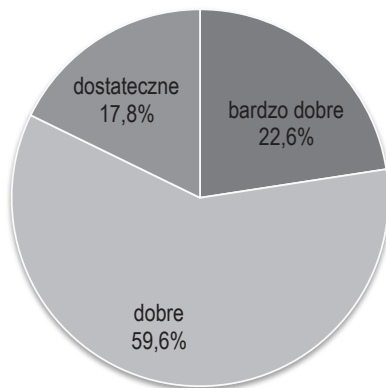
Dostrzeżono zależność między wskaźnikami integracji grupowej a większością cech społeczno-demograficznych (z wyjątkiem miejsca zamieszkania i płci). Podobnie jak w przypadku innych zmiennych charakteryzujących kulturę współdziałania, takich jak: satysfakcja, samorealizacja czy afiliacja kooperacyjna, w miarę nabywania doświadczeń mierzonych zdobywaniem wykształcenia, wiekiem, stażem służby, awansem, badani bardziej się integrują poprzez współpracę.



Rysunek 4.15. Warunki służby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

O kulturze współdziałania Straży Granicznej informuje również powszechność relacji koleżeńskich, którą można dostrzec na podstawie powyższych wyników badań. Ponadto ustalono, jak kształtują się relacje dotyczące kwestii pozasłużbowych, prywatnych w aspekcie relacji koleżeńskich (rysunek 4.16).



Rysunek 4.16. Relacje koleżeńskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość respondentów ocenia stosunki koleżeńskie w grupie jako „dobre” (prawie 60%), co piąty jako „bardzo dobre” i nieco mniej (prawie 18%) „dostatecznie”. Istnieje słaby związek między płcią i liczbą osób zatrudnionych w badanej jednostce organizacyjnej a relacjami koleżeńskimi. I tak, mężczyźni gorzej oceniają relacje koleżeńskie w swojej grupie. Poza tym im mniejsza struktura, tym lepsze są stosunki koleżeńskie w zespole. Zidentyfikowano silny związek między wykształceniem a analizowanymi

stosunkami. Wraz ze wzrostem wykształcenia wzrasta ocena relacji koleżeńskich w swojej grupie (tabela 4.6).

Tabela 4.6. Relacje koleżeńskie respondentów a ich płeć, wykształcenie i liczba zatrudnionych osób

Współczynnik	Relacje koleżeńskie		
	Płeć	Wykształcenie	Liczba osób zatrudnionych w jednostce organizacyjnej
Lambda	–	–	0,674
Tau	0,201	0,535	0,264
Phi	0,201	0,534	0,175
v Kramera	0,201	0,534	0,175

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Powiązania nieformalne w grupie odgrywają ważną rolę w życiu każdej organizacji: zaspokajają potrzeby społeczne, mogą pomagać w przyswojeniu przez funkcjonariuszy celów i norm, mogą wzmacniać pozytywną samoidentyfikację i samoocenę, a co szczególnie cenne, w przypadku formacji mundurowych, mogą obniżyć poczucie niepewności oraz rozładowywać napięcia i konflikty. Korzystne jest więc to, że grupy formalne funkcjonariuszy wzmacniane są poprzez w większości dobre relacje koleżeńskie na płaszczyźnie nieformalnej.

Omówione wartości i normy grupowe oparte na współdziałaniu – w sferze kompetencji kooperatywnych – występują w zasadzie w każdym społecznym obszarze funkcjonowania badanej organizacji. Warto to wykorzystać w kompetencyjnym podejściu do zarządzania ludźmi, optymalnie dostosowując kompetencje kooperatywne zespołów do potrzeb związanych z wykonywaniem zadań (np. do opisu stanowisk w formie skupisk czy też macierzy kompetencyjnych). Rozwiązanie takie, chociaż zapewne pracochłonne, przynosi korzyści zarówno organizacji, jak i samym funkcjonariuszom.

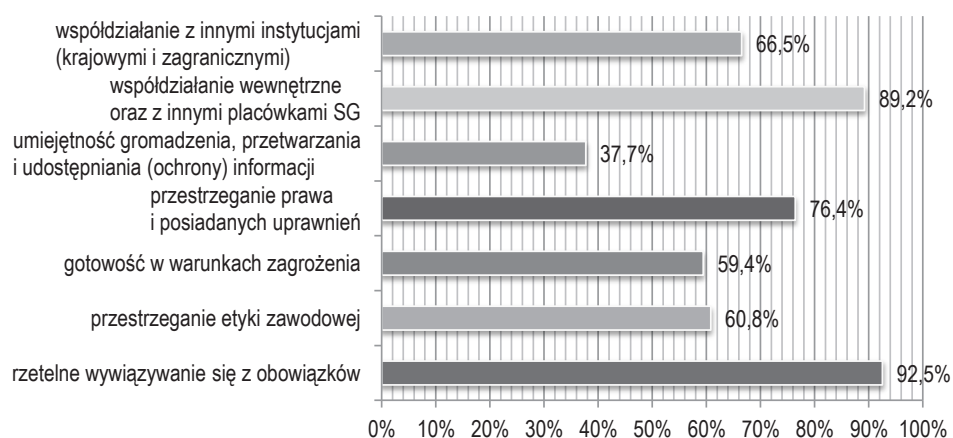
4.2.2. Etos służby funkcjonariuszy

Wspólnym dla dotychczasowych rozważań elementem kultury współdziałania jest zjawisko etosu służby. Nie dotyczy ono wiedzy i umiejętności, lecz zespołu wartości i norm moralnych, które są uznawane i realizowane w wykonywaniu zadań zawodowych (Jabłonowska, 2009). W przypadku organizacji publicznych etos ma szczególny charakter, ponieważ odnosi się do wartości i norm legitymizowanych, i co bardzo ważne, przestrzeganych przez instytucje państwowe, wskazując na kluczowe ich idee – dobro wspólne, interes publiczny, społeczeństwo obywatelskie, zaufanie do państwa, a przede wszystkim poczucie godności (szacunek dla samego siebie, zawodu, honor, duma (*Słownik języka polskiego*, 2006, s. 673), a także oczekiwanie godnego traktowania) (Itrich-Drabarek, 2015; Kozuch, 2015; Rostkowski, 2012).

W dokumentach badanej instytucji etyka zawodowa⁶ to „zespół norm wyznaczających określone obowiązki moralne związane z wykonywanym zawodem i społecznymi stosunkami zawodowymi” (*Mapa zagrożeń korupcyjnych*, 2015, s. 7).

Ponieważ etos to „nieustanna korespondencja systemu norm i wartości z rzeczywistymi postawami i działaniami członków danej grupy” (Bąk, 2007b, s. 91), wyniki badań dotyczące poszczególnych jego kategorii są rezultatem zastosowania różnych technik i narzędzi badawczych (w tym studium przypadku), a nie tylko kwestionariusza ankiety (zob. rozdział 3; załączniki 1-4).

Rozumienie sensu i wartości wykonywanej służby funkcjonariusze widzą przez pryzmat następujących zadań istotnych w służbie (rysunek 4.17).



Rysunek 4.17. Najważniejsze zadania funkcjonariuszy Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

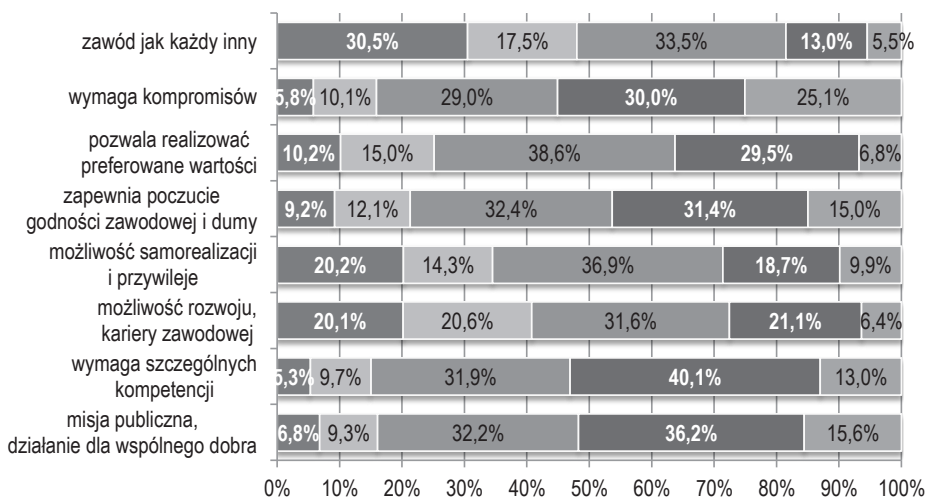
Badani w przypadku najważniejszych zadań funkcjonariuszy najczęściej wskazują na rzetelne wywiązywanie się z obowiązków (92,5%), na współdziałanie wewnętrzne oraz z innymi placówkami Straży Granicznej (89,2%). Natomiast do najmniej ważnych zadań zaliczają gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji. Respondenci widzą siebie głównie jako zespół wzajemnie się wspierający i również dzięki temu lepiej wywiązujący się z powierzonych obowiązków. Duże znaczenie ma dla nich, w kategoriach zadań, przestrzeganie zarówno etyki zawodowej (60,8%), jak i przestrzeganie prawa oraz posiadanych uprawnień (76,4%). Podobnie badani oceniają współpracę z innymi instytucjami zewnętrznymi (66,5%).

⁶ W badanych dokumentach Straży Granicznej nie występuje definicja etosu służby funkcjonariuszy, jedynie wzmianka o braku etosu służby jako przyczynie korupcji (*Mapa zagrożeń korupcyjnych*, 2015, s. 12).

O współdziałaniu wewnętrznym, jako kluczowym zadaniu funkcjonariuszy, traktują wyniki badań głównie respondentów w wieku od 36 do 40 lat, ze stażem w służbie od 10 do 15 lat (ponad 50%). Istnieje również silny związek między współdziałaniem wewnętrznym (grupowym i międzygrupowym) a wykształceniem i stopniem w korpusie. Ważę wspomnianego zadania zaznaczają osoby z wyższym wykształceniem oraz z korpusu chorążych (ponad połowa). Zapewne jest to uzasadnione procesem socjalizacji oraz rozwoju, w tym emocjonalnego. Osoby z większym doświadczeniem zawodowym i życiowym widzą konieczność współpracy jako „wartość zawodową”. Te same osoby, z tych samych kategorii społeczno-demograficznych, dostrzegają przy tym wagę etyki zawodowej. Wskazuje to, być może, na istnienie waloru prakseologicznej etyczności, o której wielokrotnie pisano w niniejszej monografii.

Omówione wyniki badań korespondują z danymi dotyczącymi zaufania obywateli, które wzbudza funkcjonariusz: fachowy i zaangażowany (46,5%) oraz pogodny, kulturalny i pewny siebie w kontaktach z obywatelem (prawie 50%), a mniej – poważny i zdystansowany (co piąty badany). Dodatkowo założono i zbadano, że wymienione postawy mają wpływ na kształtowanie wizerunku Straży Granicznej zgodnej z kierunkiem jej rozwoju – osiągnięciem „trwałej” skuteczności.

Kolejny typ zachowań wchodzących w skład etosu służby stanowią istotne z tego punktu widzenia aspekty przynależności do grupy zawodowej (rysunek 4.18).



Rysunek 4.18. Przynależność do grupy zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najbardziej trafne jest stwierdzenie, że służba w Straży Granicznej wymaga szczególnych kompetencji (związanych z ochroną praw człowieka i bezpieczeństwem obywateli). Ponad 40% badanych wskazuje, że mają one duże znaczenie. Dla prawie tylu samo

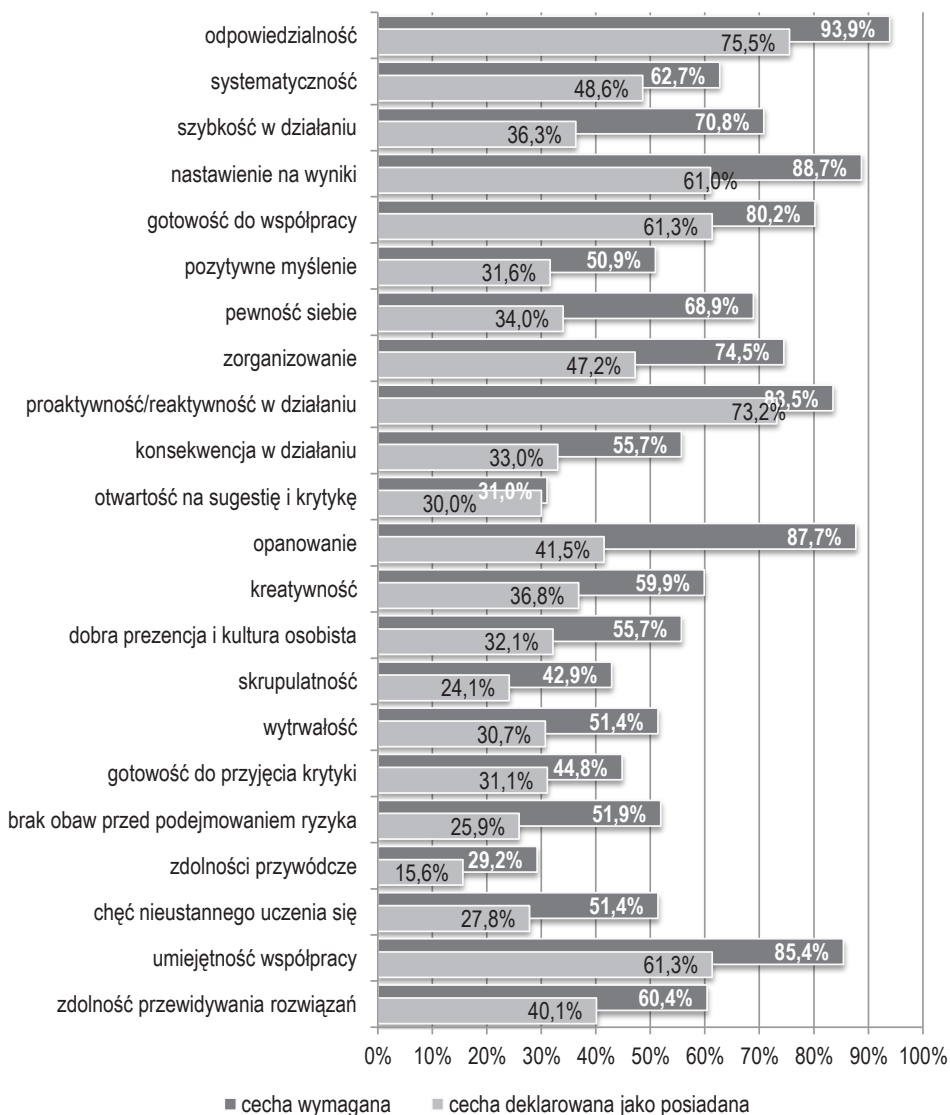
(36,2%) funkcjonariuszy i na tym samym poziomie istotności ważne jest rozumienie przynależności do grupy zawodowej jako takiej, która daje możliwość pełnienia misji publicznej oraz działania dla dobra wspólnego. Co trzeci badany uważa, że pełni służbę, która zapewnia poczucie godności zawodowej i dumy (najważniejsze komponenty etosu). Wspomniane wyniki korespondują z tymi, które dotyczą opinii o prestiżu służby w Straży Granicznej wśród znajomych wykonujących inne zawody. Prawie co drugi respondent jest przekonany, że jego praca wyróżnia się na tle innych, ze względu na specyfikę – zawód zaufania publicznego.

Na podstawie omówionych wyników, w tym uzyskanych dzięki analizie studium przypadku, można wnioskować, że funkcjonariusze rzeczywiście widzą siebie jako reprezentantów służby – organizacji powołanej do pracy na rzecz wspólnoty, profesji wykonywanej z poświęceniem, oddającej specyfikę państwa (zapewnienie bezpieczeństwa). Temu celowi podporządkowane są pozostałe postawy: realizacja preferowanych wartości, możliwość rozwoju i osiągania kolejnych etapów ścieżki kariery zawodowej, samorealizacji. Czy i w jakim stopniu badani funkcjonariusze realizują wymienione postawy etosu służby, zależy od wielu czynników – wymienionych bądź nie. Natomiast to, że wskazane zmienne przynależności do grupy zawodowej stanowią dla respondentów ważne aspekty, jest niezbędne do zaistnienia zjawiska etosu w ogóle.

Kolejną zmienną charakteryzującą omawianą kategorię jest występowanie cech zawodowych (kompetencji), najbardziej przydatnych w pełnieniu służby. Jak wiadomo, etos nie dotyczy bezpośrednio wiedzy i umiejętności, ale zespołu wartości i norm etycznych i cech z nich wynikających. Czy jednak da się wszystkie te elementy wyraźnie oddzielić? Niekoniecznie. Stąd zapewne, tak szerokie obecnie, rozumienie pojęcia kompetencji (tabela 1.5).

Większość badanych uważa, że funkcjonariuszy Straży Granicznej powinny cechować: odpowiedzialność, systematyczność, szybkość w działaniu, nastawienie na wyniki, gotowość do współpracy, pozytywne myślenie, pewność siebie, zorganizowanie, proaktywność/reaktywność w działaniu, konsekwencja w działaniu, otwartość na sugestię i krytykę, opanowanie, kreatywność, dobra prezencja i kultura osobista, skrupulatność, wytrwałość, elastyczność, brak obaw przed podejmowaniem ryzyka, zdolności przywódcze, chęć nieustannego uczenia się, umiejętność współpracy, zdolność przewidywania rozwiązań. Jednak samoocena dotycząca posiadania wymienionych cech u badanych funkcjonariuszy jest relatywnie niższa. Prawie pokrywające się wskazania dotyczą jedynie „otwartości na sugestię i krytykę” (rysunek 4.19).

Spośród cech zawodowych badani najczęściej (9 na 10) deklarują konieczność bycia: odpowiedzialnym, gotowym do współpracy, umiejętnie współpracującym oraz opanowanym. Wszystkie wymienione charakterystyki są ze sobą wzajemnie powiązane w taki sposób, iż są ściśle zależne bądź tożsame z wyodrębnionymi wcześniej w badaniach kompetencjami kooperacyjnymi.



Rysunek 4.19. Cechy zawodowe funkcjonariuszy Straży Granicznej – deklarowane jako konieczne i jako posiadane

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odpowiedzialność, jako element moralności, oznacza przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub coś, obowiązek moralny/prawny odpowiadania za czyjeś czyny. W kontekście profesjonalizmu w danej dziedzinie obejmuje następujące określenia: adekwatność, artyzm, bezbłądność, biegłość, dokładność, drobiazgowość, fachowość, gorliwość, kompetencja, kompetentność, koneserstwo, kunszt, kunsztowność, maestria, misterność, mistrzostwo, nienaganność, niestrudzoneość, obeznanie, odpowiedniość, optymalność, pedanteria, pedantyczność, pedantyzm, perfekcja, piękno, piękność, pilność, poprawność, precyzja, precyzyjność, profesjonalizm, przykładowość, regularność, rzemiosło, rzetelność, skrupulatność, skrętność, solidność, spolegliwość, sprawność, staranność, stosowność, sumiennność, sztuka, talent, technika, uczciwość, umiejętność, warsztat, wirtuozeria, wirtuozostwo, wytrwałość, znajomość rzeczy, znanstwo, zręczność (*Słownik języka polskiego*, 2006, s. 434). W wielu pytaniach otwartych gros badanych funkcjonariuszy używa określenia: „sumienne wykonywanie zadań”, to znaczy adekwatnie z sumieniem – by być w zgodzie z samym sobą i zasłużyć na miano odpowiedzialnego, wzbudzającego zaufanie urzędnika – podmiotu o naturalnej więzi społecznej. Do zagadnienia odpowiedzialności warto jeszcze wrócić, gdyż dotyczy ono wielu badanych aspektów.

Gotowość do współpracy oraz umiejętność współpracy świadczą o postawie świadomego (odpowiedzialnego) dokonywania wyborów na rzecz dobra wspólnego, również w odpowiedzi na działania czynników zewnętrznych. Cechy te niewątpliwie należą do kompetencji, które określono w badaniach jako kooperatywne, stanowiące o kulturze współdziałania w badanej organizacji.

Wysokie wskazania opanowania, jako cechy zawodowej funkcjonariuszy, mogą być związane z pewnego rodzaju dystansem, oficjalnym stosunkiem do obywatela, czy też ostrożnym, pozbawionym emocji stosunkiem do spraw, które wpływają na końcowy wynik. Dotyczyć ono może skupienia nad zadaniami, skierowania energii na współpracę, bez jakiegokolwiek rozpraszania. Ponadto wysokie wskazania „opanowania” związane są z nowymi, zmiennymi sytuacjami, z którymi spotykają się funkcjonariusze. Zachowanie spokoju wydaje się wówczas najważniejszą z cech.

Wysoka frekwencja wskazań (ponad 70%) następujących cech:

- szybkości w działaniu,
- nastawienia na wyniki,
- zorganizowania,
- proaktywności i reaktywności w działaniu

jest związana ze skutecznością współpracy i poziomem realizacji wspólnych celów, obejmującym różne miary sprawności (Kotarbiński, 1969).

Respondenci widzą zatem funkcjonariusza Straży Granicznej jako odpowiedzialnego za siebie i zespół, gotowego do współpracy i umiejącego działać wspólnie, w sposób opanowany i nastawiony na wyniki.

Pozostałe cechy, takie jak: systematyczność, szybkość w działaniu, pozytywne myślenie, pewność siebie, zorganizowanie, otwartość na sugestię i krytykę, brak obaw przed podejmowaniem ryzyka, zdolność przewidywania rozwiązań, dostrzega średnio co drugi respondent.

Czy tak również postrzegają badani samych siebie? Czy uważają, że posiadają wymienione cechy, a jeśli tak to, w jakim stopniu? Ten bardzo ważny element postawy – postrzeganie samego siebie – dostarcza następujących wyników.

W zestawieniu z postrzeganiem wzorcowych cech zawodowych funkcjonariusza sposób postrzegania samego siebie jest nieco inny i charakteryzuje się większym krytycyzmem. Badani w mniejszym stopniu dostrzegają u siebie posiadanie takich cech, jak: odpowiedzialność, umiejętność współpracy i inne wcześniej omówione. Zaobserwowano, że od 10% do 20% mniej funkcjonariuszy uwzględnia je w kanonie własnych cech zawodowych. Istnieje zatem konieczność ciągłej implementacji i kreowania oraz promowania postaw i zachowań opartych na współpracy. W zasadzie chodzi bardziej o utrzymanie naturalnej więzi, której po prostu wystarczy nie niszczyć, jak uważa T. Barankiewicz (2013), a nie na budowaniu czegoś nowego⁷.

Wydaje się, że ludzie młodzi są najbardziej wrażliwi na wartości. Ustalono silną zależność między przynależnością do grupy funkcjonariuszy a wiekiem, stażem w służbie czy wykształceniem. W miarę nabywania doświadczeń mierzonych wspomnianymi zmiennymi rośnie świadomość występowania i dostrzegania postaw – elementów konstytutywnych etosu służby, takich jak: przynależność do grupy zawodowej, która daje możliwość pełnienia misji publicznej, poczucie godności i dumy, bycie sumiennym, odpowiedzialnym, gotowym do współpracy i chętnym do uczenia się (tabela 4.7).

Tabela 4.7. Przynależność funkcjonariuszy do grupy zawodowej a ich wykształcenie, staż w służbie i wiek

Współczynnik	Przynależność do grupy zawodowej		
	Wykształcenie	Staż w służbie	Wiek
Lambda	–	1,000	–
Tau	0,496	0,567	0,667
Phi	0,496	0,510	0,560
v Kramera	0,496	0,510	0,562

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warto zwrócić uwagę, iż spośród cech zawodowych legitymizujących funkcjonariusza Straży Granicznej najniższa frekwencja wskazań dotyczy zdolności przywódczych. Zaledwie 29,2% badanych uważa, że umiejętności te powinien mieć każdy funkcjonariusz, a 15,6% dostrzega je u siebie. Wnioskując, iż badani zdolności przywódcze

⁷ Książd dr hab. T. Barankiewicz (KUL), komentator panelu III: Etyka i etos służby cywilnej na Międzynarodowym Sympozjum Naukowym „Służba cywilna w Polsce – 20 lat doświadczeń i perspektywy zmian”, 25 października 2016 r., Uniwersytet Warszawski.

odnoszą jedynie do formalnego autorytetu przywódcy, który prawdopodobnie jest wśród respondentów bezwzględnie aprobowany – bardziej mogą oni cenić zachowania oparte na współpracy aniżeli na przewoźeniu (w ich rozumieniu).

Elementem konstytutywnym etosu służby jest przestrzeganie przepisów kodeksu etycznego. Funkcjonariusz Straży Granicznej powinien być zaznajomiony z zasadami etyki zawodowej niezwłocznie po przyjęciu do służby (załącznik 3). Potwierdzenie zapoznania się z tym dokumentem włącza się do akt osobowych funkcjonariusza. Zasady etyki zawodowej należy (Zarządzenie, 2003, § 3.1):

- propagować i wdrażać w procesie szkolenia funkcjonariuszy Straży Granicznej,
- stosować w służbie w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej.

Ponadto funkcjonariusze, świadomi podejmowanych obowiązków funkcjonariusza Straży Granicznej, ślubują:

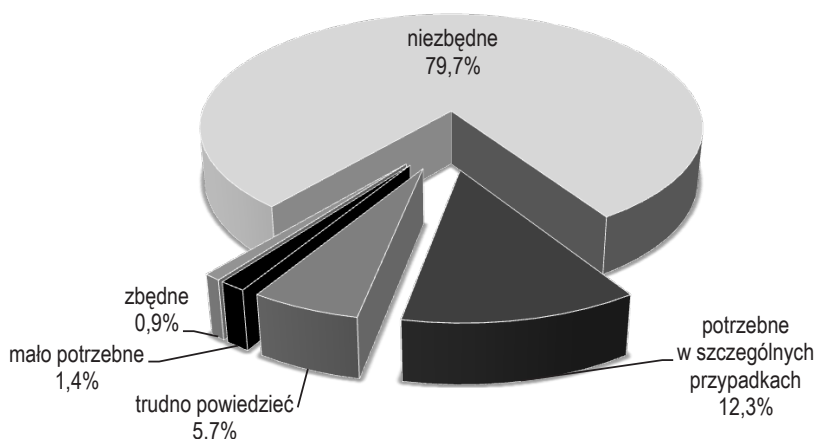
- służyć wiernie Narodowi Polskiemu, mając zawsze na względzie interes Państwa Polskiego,
- stać nieugięte na straży niepodległości i suwerenności oraz strzec nienaruszalności granicy państwowej Rzeczypospolitej Polskiej, nawet z narażeniem życia,
- ściśle przestrzegać zasad Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i obowiązującego porządku prawnego oraz ofiarnie i sumiennie wykonywać powierzone zadania,
- przestrzegać dyscypliny służbowej,
- wykonywać rozkazy i polecenia przełożonych,
- dochować tajemnicy państwowej i służbowej,
- strzec dobrego imienia służby, honoru i godności, a także przestrzegać zasad etyki funkcjonariusza Straży Granicznej⁸.

Wyniki badań dotyczących tego, co respondenci sądzą na temat zasad etyki zawodowej funkcjonariusza, czy uważają je za ważne i istotne i czy rozumieją ich znaczenie zaprezentowano na rysunku 4.20.

Zdecydowana większość badanych (prawie 80%) uważa, iż przestrzeganie zasad etyki zawodowej jest niezbędne, a tylko jeden na stu, że jest ono zbędne lub mało potrzebne. Pozostali nie określili swojego stanowiska w tej kwestii (prawie 6%) lub stwierdzili, że zasadność przestrzegania etyki widzą w szczególnych przypadkach (ponad 12%).

Warto przypomnieć, że ponad 60% badanych wymienia przestrzeganie zasad etyki zawodowej jako jedną z najważniejszych umiejętności w pracy każdego funkcjonariusza Straży Granicznej. Jak widać, kategoria ta stanowi nieodłączny element etosu służby. Informacja na temat zasad etycznych i potwierdzenie ich ważności to jednak za mało, by były skuteczne. Jak twierdzi J. Itrich-Drabarek (2016), jeśli kodeks ma wyłącznie znaczenie formalne, to równie dobrze mogłoby go nie być.

8 Ustawa, 1990b, art. 33 ust. 2; Ceremoniał, 2010, s. 3.



Rysunek 4.2o. Istotność przestrzegania zasad etyki zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kolejnym istotnym pytaniem jest to, czy równie duża liczba respondentów przestrzega zasad etycznych? Deklaracje oraz powinność wynikające z roli zawodowej wskazują, że tak. Jednak wymaga to bardzo szczegółowych i pogłębionych badań opartych na analizie konkretnych zachowań i ich przyczyn. Obserwacja, jaką przeprowadzono, oraz analiza przypadków wskazują na wysoką frekwencję w tym względzie. Nie dostrzeżono przy tym dysonansu między prezentowaną postawą a działaniem. Trudno jednak z metodologicznego punktu widzenia potraktować te wyniki całościowo. Stanowią one tylko fragmentaryczny wycinek – element istniejącej kultury współdziałania w Straży Granicznej.

Kolejnym składnikiem etosu są postawy związane ze znajomością korzeni zawodowych i historii Straży Granicznej. Ponad połowa badanych (52,7%) uważa je za ważne, a tylko dziewięciu na stu badanych za nieistotne. Pozostali nie mają w tym względzie zdania.

Ustalono, że istnieje słaby związek między przekonaniem o ważności korzeni zawodowych a wykształceniem i stopniem zawodowym w korpusie. Zdobyta wiedza teoretyczna oraz praktyczna, zapewne wzmocniana poprzez rozbudowany system szkoleń zawodowych, pomaga ocenić wspomnianą postawę. Podobnie jest w przypadku zdobywania kolejnych stopni zawodowych w korpusie. Im wyższy stopień, tym silniejsze przekonanie o konieczności i ważności wiedzy dotyczącej genezy Straży Granicznej (tabela 4.8).

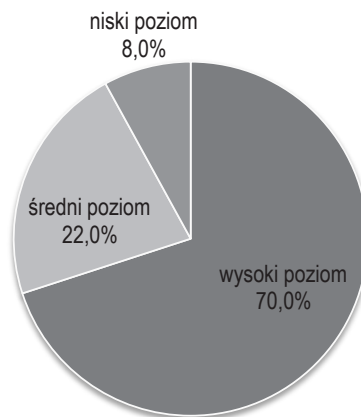
Do etosu zawodowego należy również zaliczyć zewnętrzne artefakty kulturowe, które odzwierciedlają, a raczej powinny odzwierciedlać, reguły i normy kultury (świadomie lub nieświadomie stosowane) oraz jej podstawowe założenia. Wygląd zewnętrzny, forma psychofizyczna oraz kultura osobista, ogólnie – *prezencja* (*Słownik języka polskiego*, 2006) – należą do wspomnianych manifestacji. Na podstawie wymienionych

Tabela 4.8. Przekonanie respondentów o konieczności znajomości korzeni zawodowych a ich wykształcenie i stopień w korpusie

Współczynnik	Przekonanie o konieczności znajomości korzeni zawodowych	
	Stopień w korpusie	Wykształcenie
Lambda	–	0,647
Tau	0,593	0,339
Phi	0,592	0,338
v Kramera	0,592	0,338

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

wskaźników zbudowano skalę, badając, jakie jest przekonanie o konieczności posiadania przez funkcjonariuszy Straży Granicznej prezencji na wysokim poziomie (rysunek 4.21).



Rysunek 4.21. Prezencja funkcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W większości badanych grup przeważa opinia, iż funkcjonariuszy powinien cechować wysoki poziom (70%) prezencji. Co piąty respondent jest zdania, że funkcjonariusze powinni dobrze się prezentować. Tylko 8% badanych uważa, że prezencja „strażaków” może pozostać na niskim poziomie. Inne wyniki badań ujawniają, że ponad połowa respondentów (55,7%) uważa badaną charakterystykę za ważną cechę zawodową, a tylko co trzeci badany uważa siebie za atrakcyjnego pod względem zewnętrznym i psychofizycznym. Jak widać z przedstawionych wyników badań, przekonanie o konieczności występowania wspomnianej cechy a postrzeganie samego siebie różnią się od siebie.

Warto zaznaczyć, że ponad 80% respondentów uważa, że prezencja jest równie ważna jak kompetencje zawodowe (umiejętności, doświadczenie). Tylko trzech na stu badanych nie zwraca na nią uwagi. Pozostali (7,3%) twierdzą, że prezencja nie musi mieć związku z posiadanymi kompetencjami, a dla 8,7% jest mniej ważna aniżeli

umiejętności i doświadczenie zawodowe. Tak wysoka frekwencja wskazań badanej cechy upoważnia do stwierdzenia, że dbanie o wygląd zewnętrzny i formę psychofizyczną wchodzi w skład kompetencji zawodowych funkcjonariusza Straży Granicznej, rozumianych jako być może nie kluczowe, ale komplementarne (Oleksyn, 2006), kształtujące zachowania pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie (Filipowicz, 2016b). Obszerny i szczegółowy kanon umundurowania, wynikający z przepisów (Ustawa, 1990b, art. 65 ust. 8; Rozporządzenie MSWiA, 2016), może dopełniać wnioskowanie o istotności prezencji wśród funkcjonariuszy. Być może homogeniczność grup pod tym względem i prawdopodobnie ich duża spójność (wcześniejsze wyniki badań dotyczące chęci należenia do grupy zawodowej) spowodują, że po pewnym czasie funkcjonariusze o średnim i niskim poziomie prezencji upodobnią się do pozostałej większości pod względem omawianych cech zewnętrznych, stosunkowo łatwych do modyfikacji w procesie uczenia się.

Infrastruktura etyczna powinna być związana ze sprawnością działania. Jeśli zasady etyki zawodowej i skuteczne wykonywanie zadań są zależne, sprzężone zwrotnie, wówczas można mówić o prakseologicznej etyczności (Ciborowski, 2010). W przypadku organizacji publicznych należy uwzględnić omawianą już „trwałą skuteczność”, której wprowadzenie związane jest z zobowiązaniem etycznym, systemem wartości charakteryzującym organizacje publiczne oraz przekonaniem, iż wszelkie rezultaty działania, a wcześniej cele, nakłady, procesy, są zbieżne z potrzebami publicznymi, a w formie wartości są „dzielone ze społeczeństwem” (Rostkowski, 2012). Skoro zachodzi zgodność działania z przyjętym systemem wartości, powinno się je oceniać również pod tym kątem (reguła „3E” Gasparskiego).

W ujęciu prakseologicznej etyczności działanie funkcjonariuszy Straży Granicznej jest nierozzerwalnie związane z różnymi cechami osobowo-moralnymi, rozpatrywanymi w kategoriach roli zawodowej. Badaniom poddano następujące charakterystyki (Barankiewicz, 2013; Itrich-Drabarek, 2016; Letkiewicz, 2012): uczciwość, odpowiedzialność i gotowość do przyjęcia krytyki, rzetelność, sumienność, bezstronność, dążenie do rozwoju zawodowego, traktując je jako komponenty osobowego wzoru funkcjonariusza służby granicznej, w ujęciu teorii cnót (Audi, 2010; Barankiewicz, 2013). Z tego względu wyróżniono cechy osobowo-moralne na tle omówionych wcześniej cech zawodowych funkcjonariuszy, najbardziej przydatnych w pełnieniu służby.

Wyniki badań wskazują na odpowiedzialność jako najczęściej wskazywaną cechę wymaganą (93,9%) i posiadaną (75,5%) funkcjonariuszy Straży Granicznej. Warto zaznaczyć, że w kodeksie etycznym mowa jest głównie o współodpowiedzialności oraz o nieuchylaniu się od odpowiedzialności za swoje postępowanie. Natomiast gotowość do przyjęcia krytyki, uznania swoich błędów i naprawienia ich konsekwencji dostrzega tylko 31% respondentów i również co trzeci funkcjonariusz uważa, że tę cechę posiada. Co ciekawe, ponad połowa badanych uznaje chęć uczenia się jako ważny, zawodowy element. Wynika z tego, że popełnianie błędów być może nie jest traktowane jako

doświadczenie, z którego należy wyciągać wnioski, a w związku z tym Straż Graniczna nie jest do końca widziana i traktowana przez respondentów jako „organizacja ucząca się”, wykrywająca i naprawiająca błędy (Argyris, 1999).

Z kolei w wynikach badań (różnych obszarów) bardzo często, w różnych konfiguracjach i odmianach, napotymano na następujące cechy: rzetelność i sumiennosc oraz bezstronność. Dwie pierwsze z nich należą, jak zaznaczano, do pomocniczych cech osobowo-moralnych, ważnych łącznie z cechami naczelnymi (bo przecież można wykonywać swoje obowiązki rzetelnie, ale niegodziwie, czego przykładem są choćby żołnierze hitlerowscy). Rzetelny funkcjonariusz jest aktywny i twórczy w wykonywaniu zadań, nie ogranicza się jedynie do „mechanicznego” i biernego stosowania przepisów prawa, dlatego wspomniana cecha stanowi istotny element profesjonalizmu urzędnika publicznego (Barankiewicz, 2013, s. 238). Rezultaty badań dowodzą, iż zapomina się o tej właściwości, rozumiejąc rzetelność jedynie jako należyte, właściwe i staranne wykonywanie obowiązków.

Sumiennosc traktowana jest jako jedna z wytycznych rzetelności (staranności, wnikliwości), z zachowaniem terminowości i bez zbędnej zwłoki. W przypadku Straży Granicznej można sądzić, na podstawie wyników badań, że funkcjonariuszom chodzi bardziej o łączenie cechy sumiennosci z odpowiedzialnością, ponieważ brak sumiennosci świadczy zawsze o braku odpowiedzialności (Romer, 2006). Może to mieć dodatkowo związek z sumiennoscą (ang. *conscientiousness*) jako składową osobowości⁹ badanych funkcjonariuszy, która ma właśnie wyrażać chęci człowieka dla uznawania potrzeb innych, a także zakres gotowości do osiągnięć (Gros, 2003, s. 30).

Z kolei zasadę bezstronności (ang. *impartiality*) należy łączyć z regułą uczciwości i rozsądnego działania, czyli cechami podstawowymi, naczelnymi. W stosunku do badanych, w przypadku dyrektywy bezstronności, ma się do czynienia bardziej z normami proskryptywnymi, czyli wynikającymi z przepisów. W kodeksie etyki zawodowej funkcjonariusza Straży Granicznej można przeczytać:

realizując zadania służbowe, nie dopuszcza do powstania związków między interesem publicznym i prywatnym, nie przyjmuje z tego tytułu żadnych korzyści materialnych lub osobistych. Bezwzględnie zwalcza korupcję; nie zachowuje się w sposób wskazujący na chęć uzyskania jakichkolwiek korzyści materialnych za wykonywanie obowiązków służbowych; nie zaciąga żadnych zobowiązań w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych (Zarządzenie, 2003, punkt I. 3.,4).

Lepszym rozwiązaniem, jak zaznaczano, byłoby częstsze stosowanie norm proskryptywnych charakterystycznych dla roli zawodowej, wskazujących na to „co funkcjonariusz powinien”.

Ostatnią z cech pomocniczych jest dążenie do rozwoju i doskonalenia zawodowego. W Straży Granicznej system szkolenia i proces dydaktyczny są szczególnie

9 Według modelu OCEAN (Digman, 1990).

rozbudowane. Istotne jest, zaobserwowane też w badanej organizacji, uwzględnianie kryterium doskonalenia w obowiązkowej ocenie okresowej oraz szkoleniach dotyczących zdobywania kolejnych stopni zawodowych. Ponadto rozwój zawodowy stanowi dziś bardzo ważny element aktualnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, opartych na tworzeniu kapitału ludzkiego organizacji, obejmujących: planowanie i alokację zasobów ludzkich, ocenę pracy i pracowników, systemy motywowania oraz rozwój kapitału ludzkiego (Armstrong i Taylor, 2016).

Dążenie do rozwoju zawodowego to również indywidualna postawa wewnętrznej gotowości i motywacji, osobistej chęci podnoszenia kwalifikacji, które powinny przekładać się na awanse zawodowe na płaszczyźnie wertykalnej (Schein, 2013). Oprócz chęci nieustannego uczenia się (50% respondentów), wśród funkcjonariuszy Straży Granicznej ważne okazały się również dodatkowe wzorce wśród współpracowników, służących wiedzą, pomocą i doświadczeniem, oraz autorytet przełożonych. Zagadnienie to zostanie obszerniej omówione w kolejnym rozdziale.

4.2.3. Skuteczność współpracy a zasady etyki zawodowej funkcjonariuszy

Próba zbadania prakseologicznej etyczności i jej walorów obarczona jest dużym błędem, wynikającym ze złożoności problematyki oraz charakteru zagadnienia, opartego często na nieświadomości zachowań. Niemniej jednak podjęto ją oczywiście we fragmentarycznym zakresie. Posłużono się w tym celu następującymi narzędziami (zob. tabela 3.2):

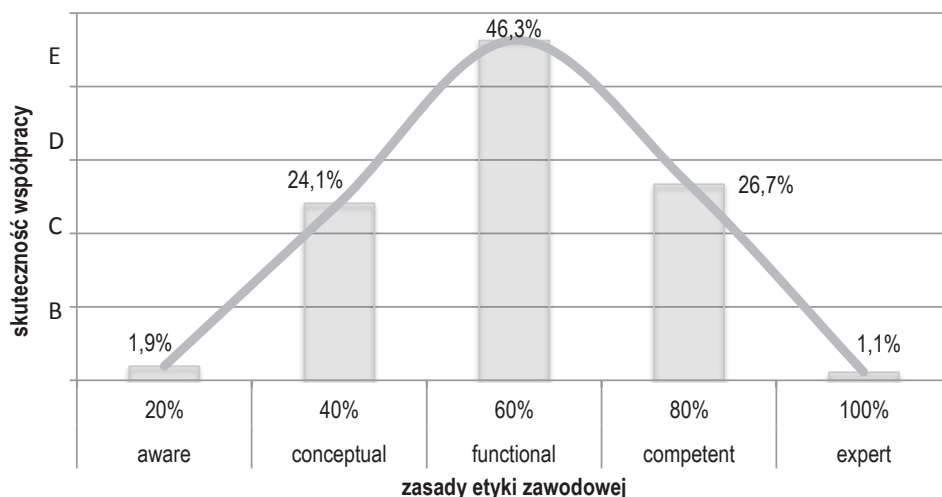
a) w przypadku skuteczności współpracy:

- skalą uogólnionej własnej skuteczności w grupie – GSES (Schwarzer, Jerusalem, Juczyński, 2009). Składa się ona z dziesięciu stwierdzeń, które wchodzi w skład jednego czynnika. Skala mierzy siłę ogólnego przekonania jednostki odnośnie do skuteczności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i przeszkodami. Poczucie własnej skuteczności pozwala przewidywać intencje i działania w różnych obszarach aktywności ludzkiej, również w grupie,
- pytaniami kwestionariuszowymi dotyczącymi skuteczności współdziałania w aspekcie ilościowym i jakościowym: wspólnych działań, zaangażowania w działanie, odpowiedzialności, charakteru stosunków, rozwoju zawodowego,
- kwestionariuszem Belbina, profilującym role zespołowe (Belbin, 2008).
- studium przypadku,
- wywiadem nieskatygoryzowanym,
- obserwacją.

b) w odniesieniu do zasad etyki zawodowej:

- własną skalą zasad etyki zawodowej – określającą ich znajomość i przestrzeganie wynikające z dokumentów ślubowania, kodeksu etycznego, specyficznych cech osobowo-moralnych funkcjonariuszy, ankiety, obserwacji, wywiadu swobodnego.

Wyniki krzyżowych korelacji między zasadami etyki zawodowej badanych funkcjonariuszy a ich skutecznością działania są następujące: dla badanych, dla których znajomość i przestrzeganie zasad etyki zawodowej są istotne w grupie w praktyce, stopień realizacji założonych celów wzrasta, ale do pewnego momentu. Po osiągnięciu maksimum, przy wzroście wskaźników etyki zawodowej, skuteczność współpracy zaczyna spadać (rysunek 4.22).



Legenda:

Skuteczność współpracy:

- A – nie osiąga rezultatów we współpracy,
- B – osiąga zamierzony rezultat we współpracy przy pomocy/wsparciu innych,
- C – osiąga zamierzony rezultat we współpracy z zaangażowaniem,
- D – osiąga zamierzony rezultat we współpracy aktywnie, mimo niestandardowych okoliczności,
- E – przekracza zamierzony rezultat we współpracy aktywnie, mimo niestandardowych okoliczności.

Zasady etyki zawodowej:

- *aware* – jest świadom, jak powinien się zachowywać,
- *conceptual* – wie, jak się zachowywać – nie zawsze mu się to udaje,
- *functional* – zachowuje się zgodnie z oczekiwaniami,
- *competent* – w pełni wdraża wszystkie możliwości związane z kompetencją,
- *expert* – jest wzorem dla innych.

Rysunek 4.22. Skuteczność współpracy a zasady etyki zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Należy w tym miejscu dodać kilka uwag. Przeprowadzając badania, posłużono się skalami rozwojowymi, których istotą jest założenie, że ogólna cecha i jej bardziej szczegółowe aspekty rozwijają się w sposób ciągły na pewnym kontynuum, jednak ze względów praktycznych wyróżnia się pewne etapy tego procesu zbliżone do rozkładu normalnego (Filipowicz, 2016b, s. 53).

Ponadto zastosowano skalę interwałową (przedziałową) proponowaną do badania prakseologicznej etyczności. Należy jednak zwrócić uwagę, iż być może są również

i takie wyniki respondentów, dla których przestrzeganie zasad etycznych może być traktowane w sposób fragmentaryczny, spowodowany kontekstem sytuacyjnym. Co prawda dostosowano narzędzia badawcze w taki sposób, aby otrzymać wyniki dotyczące zachowań również przestrzeganych, ale nie można takich postaw wykluczyć. Być może wpłynęło to na uzyskane wyniki. Mimo wzrostu frekwencji wskaźników dotyczących zasad etyki zawodowej, respondenci wskazują, że gorzej realizują wspólne cele. Wyniki ujawniają, że badani funkcjonariusze mają problem z wdrażaniem wszystkich możliwości związanych z elementami etycznymi. Najlepiej realizują zadania, zachowując się zgodnie z oczekiwaniami. Wynika z tego, że być może zasady te są im narzucane poprzez polecenia i instrukcje, a ich konstrukcja (głównie poprzez normy proskryptywne, bezwzględne zakazy i nakazy) wywołuje zdenerwowanie i niepewność, żeby nie popełnić jakiegoś błędu, zagrożonego karą i to może skutkować spadkiem stopnia realizacji zadań. Potwierdzają to również wyniki poczucia własnej skuteczności działań, gdyż w tym przypadku uzyskane wartości średnie należą do wyników poniżej przeciętnych (4 sten według norm)¹⁰. Warto zwrócić uwagę, że im silniejsze są przekonania dotyczące własnej skuteczności, tym wyższe cele stawiają sobie ludzie i tym silniejsze jest ich zaangażowanie w zamierzone zachowanie, nawet w obliczu narastających porażek (Locke i Latham, 1990). Poczucie skuteczności wyraża obraz kompetencji jednostki, jej wyposażenie w środki umożliwiające przeprowadzenie zamierzonych działań, ponadto różnicuje ludzi w zakresie myślenia, odczuwania i działania, wpływa na wybór sytuacji, tj. jej odrzucenie lub zaakceptowanie w zależności od skutków (Juczyński, 2000). Silne poczucie własnej skuteczności wpływa na procesy poznawcze i osiągnięcia intelektualne, skłania do zainwestowania większego wysiłku i wytrwałości do wyboru bardziej ambitnych zadań. Niskie poczucie własnej skuteczności wiąże się z depresją, lękiem i bezradnością (Schwarzer i Fuchs, 1996).

Wyniki badań dowodzą, że w Straży Granicznej etos służby związany jest przede wszystkim z procesem wychowawczym-dyscyplinującym, gdyż służbę może pełnić osoba gotowa podporządkować się szczególnej dyscyplinie służbowej (Ustawa, 1990b, art. 61 ust. 1 i 1a), i jest wyraźnie oddzielony od kwestii etycznych w aspekcie całościowym i kulturowym organizacji w ogóle. Dla przykładu podaje się jako dwie różne przyczyny korupcji: a) brak etosu służby; b) kryzys etyczny formacji (*Mapa zagrożeń korupcyjnych*, 2015, s. 12). Rozbudowany i drobiazgowy katalog widocznych artefaktów (m.in. ceremoniał, umundurowanie), zwracających uwagę na szczególne wartości (m.in. honor munduru), nie jest skorelowany z dość oszczędnie napisanym kodeksem etycznym. Ponadto np. funkcja „sygnalisty” jest wymieniona w badanych dokumentach, ale nigdzie nie znaleziono przykładów wykorzystania jej w praktyce.

¹⁰ Skala stenowa (ang. *standard ten*) – skala testu psychologicznego znormalizowana tak, aby średnia w populacji wynosiła 5,5, a odchylenie standardowe 2. W skali jest 10 jednostek, średnia = 5,5 (między 5 a 6 stenem) (Juczyński, 2000).

Uzyskane wyniki informują, że funkcjonariusze mają poczucie godności (najważniejsze dla etosu), odpowiedzialności oraz sumienności i rzetelności w służbie. Z tym, że ostatnia z cech traktowana jest przez nich bardzo formalnie. Ponadto są opanowani, dobrze się prezentują, znają swoje korzenie zawodowe, a przede wszystkim chętnie współpracują. Zasady etyki zawodowej uważają za istotne, ale przekładają się one na sprawność ich współpracy tylko do pewnego stopnia. Być może m.in. poszerzenie kodeksu etycznego oraz dokonywanie okresowej oceny przestrzegania standardów etycznych mogłoby mieć wpływ na omawiane zjawisko.

4.3. Podsumowanie badań

Reasumując dotychczasowe rozważania dotyczące elementów kultury współdziałania w grupach NoOSG i ich zależności od cech społeczno-demograficznych funkcjonariuszy, sformułowano następujące wnioski.

Wśród wyróżnionych na podstawie literatury przedmiotu elementów kultury organizacyjnej opartej na współdziałaniu, mogących występować w jednostkach Straży Granicznej, w badanych organizacjach zidentyfikowano wiele z nich. Wyróżnić należy m.in.: zdolność i chęć do współdziałania, afiliację kooperacyjną, samorealizację, satysfakcję oraz integrację grupową, zainteresowanie wykonywanym zawodem, odpowiedzialność za zespół, stosowanie zasad etyki zawodowej. Zmiennymi, określającymi wymienione wartości i normy współpracy, są m.in. aktywność jednostki na rzecz grupy, zaangażowanie, wspólne działanie, wzajemna pomoc. Stopień ich powszechności oraz skuteczność oddziaływania w grupach funkcjonariuszy zależą od wielu cech społeczno-demograficznych uwzględnianych w analizach.

Zbadano i ustalono wiele związków między wspomnianymi elementami kultury współdziałania oraz płcią, wiekiem, wykształceniem, doświadczeniem mierzonym stażem w służbie w Straży Granicznej i stażem pracy ogółem, stopniem w korpusie oraz liczebnością funkcjonariuszy w poszczególnych jednostkach organizacyjnych oraz grupach. Do najczęściej występujących składników należą: wykształcenie, wiek oraz stopień w korpusie. Występowanie składników kultury organizacyjnej oraz ich natężenie (mierzone współczynnikami korelacji – lambda, tau, phi, v Kramera) rośnie wraz z przechodzeniem funkcjonariusza przez kolejne etapy procesu socjalizacji. W miarę nabywania doświadczeń mierzonych zdobywaniem wykształcenia, wyższym stopniem, stażem w służbie oraz wiekiem rośnie dostrzeganie potrzeby i konieczności współpracy, aktywność i współdziałanie w grupie, a także silniejsza jest afiliacja kooperacyjna. Funkcjonariusze „myślą” grupowo (w sensie pozytywnym) i bardzo dbają o dobrą opinię o swoim zespole. Na tym polu pojawia się nawet dość wyraźna rywalizacja międzygrupowa, a raczej współzawodnictwo, które powinno być traktowane i wykorzystywane przez przełożonych jako element konstruktywny i zwiększający identyfikację grupy. Badani odnoszą satysfakcję ze wspólnej pracy oraz zaspokajają potrzebę

samorealizacji. Uczestnictwo w działaniach grupowych zwiększa poziom satysfakcji z pracy w ogóle. System wartości zespołu nie przejawia się jedynie jako idealny wzór, który różni się całkowicie od poszczególnych systemów jednostkowych, ale często się z nim pokrywa. Ponadto badani funkcjonariusze mają w większości dobre relacje koleżeńskie; integrują się w grupie; za najważniejsze zadanie istotne w służbie uznają w większości (89%) współdziałanie wewnętrzne oraz z innymi placówkami Straży Granicznej; uważają, że przynależność do grupy zawodowej wymaga szczególnych kompetencji związanych z misją publiczną; za najbardziej przydatne cechy zawodowe uznają gotowość i chęć współdziałania oraz odpowiedzialność, a przestrzeganie zasad etyki zawodowej w znacznej większości uważają za niezbędne (prawie 80%).

Należy również zwrócić uwagę na brak (w większości) zależności między badanymi elementami kultury współdziałania a płcią i miejscem zamieszkania. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni, mieszkający w miastach i na wsiach, wykazują się współdziałaniem w różnych aspektach. Potwierdza to również badanie *case study*. Warto przypomnieć, że badaniami objęto 32,5% kobiet i 67,3% mężczyzn, co wskazuje na stosunek około 1:3 i przewagę drugich z nich. Wyniki świadczą o generalnym braku podziału: męskość vs kobiecość. Wyjątek stanowi wskaźniki: „pomocy nowo przyjętemu funkcjonariuszowi” oraz „relacji koleżeńskich”. W tych przypadkach kobiety „widzą” więcej – a może po prostu inaczej – ze względu na biologię mózgu (Moir i Jessel, 1993).

Należy ponadto zwrócić uwagę na zależność między wielkością placówki/wydziału (liczbą funkcjonariuszy służących w jednostkach organizacyjnych), co wiąże się z wielkością badanych grup a analizowanymi elementami kultury współdziałania. Im większa liczba osób, tym rzadsze występowanie niemal wszystkich składowych wspomnianej kultury (zdolności do współdziałania, afiliacji kooperacyjnej, samorealizacji we współdziałaniu, stosunków koleżeńskich) lub ich niższe wskazania. Kadra kierownicza dużych placówek powinna uwzględniać tę różnicę w praktyce zarządzania, stosując dyrektywy socjotechniczne, dzięki którym przełożeni zdolni będą scalać i jednoczyć funkcjonariuszy wokół wspólnych celów, a jednocześnie zaspokajając ich indywidualne potrzeby i dążenia.

Powyższe charakterystyki są skutkiem jakościowego, a nie ilościowego podziału zadań. Wyraźnie zaznacza się w badanych grupach zależność równoległa, polegająca na aktywnym współdziałaniu członków zespołu, kiedy wszyscy identyfikują się z celami końcowymi zespołu, a ich własne zadania stanowią cele pośrednie (najwyższy według Sikorskiego (2013b) stopień kooperacji).

Omawiane kwestie wymagają wprowadzenia do niniejszych spostrzeżeń oraz wniosków, kategorii celów indywidualnych i wzajemnej zależności członków zespołu w dążeniu do ich realizacji. Problem ten zauważalny jest szczególnie w przypadku zdolności do współdziałania, zmiennej, bez której badanie pozostałych cech byłoby bezzasadne lub co najmniej nieuzasadnione metodologicznie. Analizując dostrzeganie

potrzeby i konieczność współpracy, sprawdzono, z jednej strony – możliwości organizacyjne, a z drugiej – świadomość i warunki realizacji własnych potrzeb funkcjonariuszy. W omawianym przypadku, a także w innych, najczęściej zauważalny jest związek między tożsamością indywidualną (Sikorski, 2013a) a stażem służby od piętnastu do dwudziestu lat. Bardzo wielu badanych rozumie tę tożsamość rozwojowo. Ostatni, najwyższy stopień na tworzonych zagregowanych skalach badanych zjawisk, funkcjonariusze zostawiają jednak w większości „wybitnym”, traktują jako cel nieosiągalny, idealny, to znaczy taki, że zawsze można współpracować lepiej i bardziej się angażować. Prawdopodobnie w Straży Granicznej zaznacza się jeden z czterech wymiarów różnic kulturowego tła, określanego przez Hofstede (2000) mianem: kolektywizm vs indywidualizm, choć należy brać pod uwagę fakt, że skala drugiego z nich – tzw. IDV – odzwierciedla stan kulturowy sprzed epoki poczty elektronicznej czy telefonu komórkowego, które istotnie zaburzyły wspomniany podział. „Amerykanizacja różnych obszarów życia w Polsce nie zmienia jednak jej kolektywistycznego rdzenia kultury Państw Środka” (Boski, 2009, s. 98). Na podstawie badań Globe (House, Hanges, Javidan, Dorfman i Gupta, 2004), będących korektą badań Hofstede, wyróżnia się kolektywizm instytucjonalny, mierzony za pomocą wskaźników akcentujących interesy grupowe „kosztem” indywidualnych osiągnięć i korzyści. Operacjonalizacją tego pojęcia są niezależne reguły funkcjonowania psychologicznego, odpowiadające prywatnemu bądź publicznemu poziomowi uzgadniania relacji z ludźmi. Praktyki kolektywizmu (instytucjonalnego) wiążą się wśród polskich badaczy z dwiema zmiennymi: stopniem unikania niepewności oraz typem identyfikacji (Bieńkowska i Sikorski, 2016). Można stwierdzić, że w przypadku funkcjonariuszy Straży Granicznej występuje, w pewnym sensie, indywidualizm w kolektywie (Sikorski, 1999, 2014b). Nie należy traktować wspomnianego zjawiska jako zmiennej korelowanej negatywnie z tożsamością grupową, lecz jako istotny element zachowań na tle kooperacji (na co wskazują wyniki przeprowadzonych badań) i uwzględnić ją w praktyce zarządzania.

Natomiast relacje z innymi grupami w organizacji rozpatrywane są najczęściej w kategoriach współpracy, ale zawierają również, jak wspomniano, elementy rywalizacji. Wydaje się to zupełnie naturalne. Ważne by nie doszło w perspektywie do jakiegokolwiek formy izolowania poszczególnych zespołów od innych czy też powstania zależności dominacji lub podporządkowania. Dostępne wyniki (badania dotyczyły relacji w grupie) wskazują bardziej na podtrzymywanie współpracy aniżeli na ograniczanie interakcji międzygrupowej.

Skoro omawiane elementy kultury współdziałania są istotnie związane z przedstawionymi zmiennymi, a one charakteryzują funkcjonariuszy Straży Granicznej, to właśnie te wartości i normy grupowe oparte na współdziałaniu wyznaczają kulturę organizacyjną badanej formacji.

Analiza poszczególnych zmiennych nie wyczerpuje oczywiście wszystkich wymiarów potrzebnych do diagnozowania kultury współdziałania, ale badane relacje i zależności elementów kulturowych od różnych czynników, w tym od cech społeczno-demograficznych funkcjonariuszy służących w Straży Granicznej badanego oddziału, może dostarczyć wielu interesujących danych. Zaprezentowane wyniki mogą być wykorzystane do umiejętnego modelowania kultury organizacyjnej formacji.

Kształtowanie kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej

5

5.1. Autorytet przywódcy

Modelowanie kultury organizacyjnej współpracy, które polega na kształtowaniu proefektywnościowych wzorów zachowań funkcjonariuszy, jest cennym narzędziem zarządzania, szczególnie ważnym dla kierowników. Identyfikowanie oraz podtrzymywanie przez nich wartości i norm współpracy w grupie pozwala wpływać na funkcjonowanie organizacji w taki sposób, aby zintegrować funkcjonariuszy wokół celów organizacji oraz zapewnić realizację ich własnych wartości, potrzeb i dążeń (m.in. Letkiewicz, 2012; Rostkowski, 2012; Zawadzak, 2014; Trompenaars i Hampden-Turner, 2005).

Rola kierownicza w budowaniu wzorów zachowań we współdziałaniu opiera się zatem na predyspozycjach przywódczych¹ i pracy nad sobą, prowadzących do wykreowania poprzez relacje cech osoby, na której warto się wzorować. Oczywiście nie istnieje jeden uniwersalny wzór skutecznego przywódcy, mimo że próbuje się skonstruować pewien ogólny katalog jego cech. Na przykład B. Nanus (1985) mówi o: umiejętności logicznego myślenia, uporze, umiejętności aktywizowania innych, samokontroli. Z kolei F. Baumgarten (1954) formułuje listę cech pożądanых i niepożądanych w przypadku osób pełniących rolę lidera w grupie, które są aktualne do dziś, zaliczając do pierwszych z nich: kompetencje i fachowość, zdolność ogarniania całości zagadnień z punktu widzenia celów grupy, stanowczość i wyróżniający poziom moralny, a do drugich z nich: cechy związane z inteligencją emocjonalną, a raczej z jej brakiem: afektywność, zmienność nastroju, pamiętliwość doznanych urazów, przenoszenie własnych niepokojów psychicznych na otoczenie czy nietolerancję wobec sprzeciwu innych oraz skłonność do stawiania zbyt wysokich wymagań. Składniki inteligencji emocjonalnej, tak istotne w budowaniu autorytetu przywódcy, zaprezentowano w tabeli 5.1.

Ogólnie występowanie pożądanых wzorów zachowań jest efektem:

- oddziaływania szerszego tła kulturowego,
- utrwalania się wykreowanых wzorów, które są rezultatem przede wszystkim adaptacji pracowników do warunków panujących w organizacji,

¹ Przywództwo jest zarówno procesem, jak i właściwością. Proces przywództwa polega na nieprzymusowanym ukierunkowaniu i koordynowaniu działań zorganizowanej grupy dla osiągnięcia grupowych celów. Przywództwo jako właściwość jest natomiast zbiorem cech osobowościowych przypisywanых tym, których postrzega się jako stosujących takie oddziaływanie z powodzeniem (Stogdill, 1974, s. 7), w monografii stosuje się zamiennie określenia oddziałującego na zachowania innych: przywódcy, kierownika, przełożonego.

Tabela 5.1. Składniki inteligencji emocjonalnej

Składnik	Definicja	Wskaźniki
Samoświadomość	zdolność rozpoznawania i rozumienia własnych nastrojów, emocji, pragnień oraz ich wpływu na innych	zaufanie do samego siebie, realistyczna samoocena, dystans do siebie, umiejętność żartowania z własnych słabości
Samoregulacja	umiejętność kontrolowania impulsywnych reakcji i nastrojów, skłonność do zawieszania oceny, czyli myślenia przed działaniem	zaufanie i integracja osobowości, tolerancja na niepewność, otwartość na zmiany
Motywacja	zaangażowanie w służbę wykraczające poza motywy finansowe, skłonność do energicznego i uporczywego osiągnięcia celów	silna potrzeba osiągnięć, optymizm, nawet w obliczu porażki, podporządkowanie celom organizacji
Empatia	zdolność do rozumienia stanów emocjonalnych innych ludzi, umiejętność traktowania ludzi zgodnie z reakcjami emocjonalnymi	umiejętność kreowania i wykorzystywania talentów, wrażliwość na problemy innych kultur, służebność wobec obywateli
Umiejętności społeczne	profesjonalne kierowanie relacjami społecznymi, zdolność do identyfikowania własnych potrzeb	efektywne kierowanie zmianą, umiejętność przekonywania, umiejętne budowanie zespołów i kierowanie nimi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kożusznik, 2014, za: Goleman, 2007.

– działalności kadry kierowniczej, która jest odpowiedzialna za dostarczanie, zastrzeżenie i utrwalanie norm i zachowań, z którymi podwładni mogą się identyfikować.

Z perspektywy skutecznego zarządzania najważniejsze jest ostatnie z wymienionych źródeł (Hryniewicz, 2007; Mazurkiewicz, 2010; Penc, 2011; Szczupaczyński, 2002).

Czy kierownicy² badanych organizacji dostrzegają znaczenie wartości i norm opartych na współdziałaniu³ w zarządzaniu zespołem? Czy dzięki nim budują swój autorytet?

Należy zaznaczyć, że w badaniach nie wyodrębniono stanowisk i opinii kierowniczych. Rezultaty analizy empirycznej dotyczą perspektywy podwładnego, co niewątpliwie ma wpływ na wyniki o przełożonych i samych funkcjonariuszach. Oczywiście użyteczne metodycznie byłoby zastosowanie, np. metody 360°, polegającej na skonstruowaniu ocen osób zajmujących różne stanowiska, mierząc w ten sposób liczbę i jakość

2 W badaniach chodzi o kryterium rozpiętości kierowania – bezpośredniego przełożonego – kierownika sekcji, zespołu, naczelnika wydziału.

3 Dla przypomnienia, wartości i normy oparte na współdziałaniu związane są z kompetencjami kooperatywnymi, etosem zawodowym oraz skutecznością współpracy i traktowane jako elementy kultury współdziałania; w monografii używa się często uproszczonego określenia – wartości i normy grupowe.

relacji z kilku perspektyw. Nie badano jednak dynamiki relacji, a bardziej skupiono się na grupie, samych w niej zależnościach i ich sile.

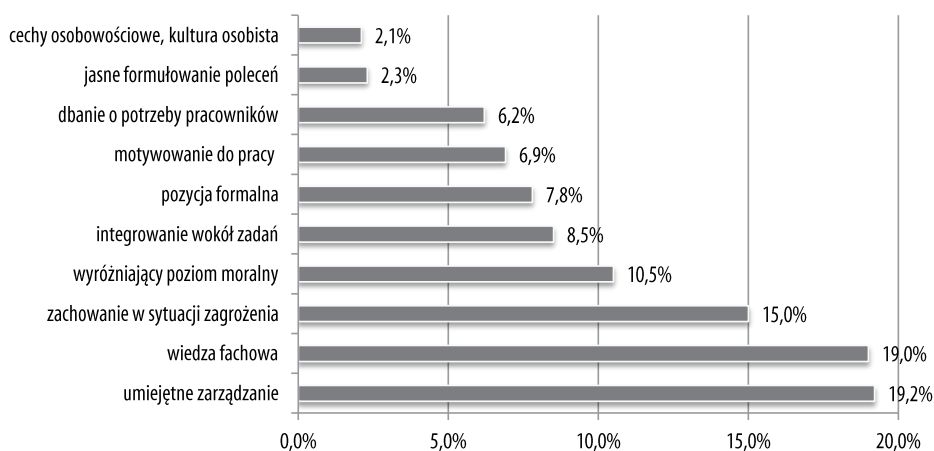
W służbach mundurowych kierowanie zespołem ściśle związane jest z autorytetem przywódcy.

W przeciwnym razie mamy do czynienia z manipulacją i autorytetem siły, które wymuszają co prawda posłuch, ale oparte są na podporządkowaniu poprzez strach, obawę określonych konsekwencji, presję fizycznych i psychicznych zagrożeń, wcześniej czy później zostaną zakwestionowane i nie są możliwe do utrzymania na dłuższy czas. Pozytywnie postrzegany i społecznie akceptowany jest jedynie autorytet oparty na systemie wartości i zasad postrzegany jako akceptowany społecznie, czyli oparty na poszanowaniu godności człowieka – funkcjonariusza (Wiszwaty, 2015, s. 51).

Elementy budowania autorytetu przełożonego w grupie służb mundurowych obejmują (Iwaszkiewicz, 2015, s. 42-50):

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

Autorytet przełożonego stanowi, w świetle badań, zmienną niezależną mającą wpływ na kształtowanie kultury współpracy. Wyniki empiryczne potwierdzają przypuszczenia, że w Straży Granicznej jego podstawą są przede wszystkim: fachowa wiedza, umiejętne zarządzanie, zachowanie w sytuacji zagrożenia (rysunek 5.1).



Rysunek 5.1. Elementy charakteryzujące kierownika będące podstawą autorytetu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać, obok autorytetu formalnego (zaledwie niecałe 8%), który może wydawać się dominujący w formacjach mundurowych, istotne są również takie cechy, jak: wyróżniający poziom moralny oraz integrowanie wokół zadań. Pozycja formalna i posłuch będący rezultatem jej uznania, nie wystarczą do skutecznego zarządzania przez współdziałanie. Istnieje bardzo silny związek między autorytetem przywódcy opartym przede wszystkim na fachowej wiedzy i umiejętnym zarządzaniu a skutecznością współpracy opartą na przyjętych wskaźnikach (tabela 3.2). Im większy autorytet, tym skuteczniejsza współpraca w zespole (tabela 5.2).

Tabela 5.2. Skuteczność współpracy respondentów a autorytet przywódcy

Współczynnik	Skuteczność współpracy
	Autorytet przywódcy
Lambda	–
Tau	0,885
d Somersa	0,514
Phi	0,810
v Kramera	0,810
Tau b	0,514
Korelacja Spearmana	0,507

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań ujawniają, że funkcjonariusze, dla których przełożony jest wzorem do naśladowania, osiągają zamierzone rezultaty z większym zaangażowaniem, mimo niestandardowych okoliczności (78%). Brak autorytetu przywódcy skutkuje wśród badanych osiąganiem rezultatów przy wsparciu innych członków grupy (63%) bądź po prostu nieosiąganiem celów (37%). Najwyżej oceniane elementy: fachowa wiedza, umiejętnie zarządzanie oraz zachowanie w sytuacji zagrożenia świadczą o tym, że funkcjonariusze potrzebują autorytetu, ale nie opartego na emocjonalnej (często bezmyślnej) odpowiedzi na czyjś apel, ale na cechach niezbędnych do realizacji innych, ważniejszych celów. Świadczy to o racjonalności, która jest cechą kultury pragmatycznej (Bieńkowska, Sikorski, 2016).

Należy dodać, że wyniki dotyczące zachowania się przełożonego w momencie zagrożenia (jako najważniejszą tę cechę wskazuje 75% respondentów) ujawniają, że w budowaniu autorytetu istotne jest podejście sytuacyjne, a nie uniwersalistyczne, polegające na doborze odpowiedniego stylu kierowania w zależności od zmieniających się okoliczności (Hersey i Blanchard, 1982). Okazuje się, że w trudnych momentach przełożony nie powinien zawieść oczekiwań podwładnych, którzy mu zaufali i są pewni, że znajdzie wyjście z każdej opresji. Ważne jest jego zdecydowanie, pewność siebie i jednoznaczność postanowień. Takie elementy wodzowskiego przywództwa (Sikorski, 2013b) nie wykluczają współdziałania, ale przeciwnie, podnoszą jego rangę, pod warunkiem że jest ono oparte na wzajemnym zaufaniu, a zachowanie przywódcy – rezultatem

umiejętnego zarządzania i wiedzy, a nie sztuczności i demonstrowania (insygniów) władzy.

5.2. Styl kierowania we współdziałaniu

Wymagane od kierowników cechy i wzory zachowań w odniesieniu do kultury współpracy są określane najczęściej przy okazji wyróżniania tzw. stylów kierowania ludźmi. W wielu propozycjach typologii, jakie się pojawiają, stosuje się różne kryteria: sposób podziału władzy organizacyjnej, dominujący rodzaj bodźców stosowanych przez przełożonego, główny przedmiot zainteresowania przełożonego czy orientacja na pracowników i/lub zadania (Blake i Mouton, 1964; Reddin, 1970; Sims i Manz, 1996).

W organizacji publicznej „rola przywódcy ze względu na podwójną odpowiedzialność, którą ponosi zarówno w sferze politycznej, jak i administracyjnej, jest znacznie bardziej skomplikowana niż w sektorze prywatnym” (Frąckiewicz-Wronka, 2015, s. 127). B. Kożuch (2011a) wskazuje, że przywódców działających w sektorze publicznym odróżnia od tych działających w sferze biznesu system wartości i powiązane z nim ogólne nastawienie na współpracę oraz szczególne kompetencje związane z wymienionymi elementami. Zasadne jest potraktowanie tych uwag jako kluczowych w podejmowanych rozważaniach.

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

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

Można więc założyć, że styl kierowania we współdziałaniu (styl kooperatywny) może stanowić pewien wariant stylu demokratycznego, o zorientowaniu zarówno na funkcjonariuszy, jak i na zadania, uwzględniający dojrzałość grupy (Likert, 1976; Penc, 2011; Hersey i Blanchard, 1982).

Kierownicy wysoko lokowani na pierwszej skali (nastawieni na ludzi) troszczą się przede wszystkim o podtrzymywanie dobrych stosunków międzyludzkich w zespole, dwustronnej komunikacji, wzajemnego zaufania, biorą pod uwagę potrzeby i dążenia podwładnych. Przywiązują dużą wagę do wysłuchiwanie ich sugestii i zapewnienia im sprzyjających warunków pracy. Podejmują także działania zmierzające do wyjaśniania spraw związanych z celami organizacji.

Przywódcy lokowani wysoko na drugiej skali (zorientowani na zadania) zwracają głównie uwagę na formalne funkcje kierownicze, kładą nacisk na planowanie zadań,

porządek, przewidywalność efektów, przekazywanie precyzyjnych poleceń, określanie właściwych standardów i procedur, podporządkowanie bieżącej działalności zespołu odgórnym instrukcjom i terminom, definiują swoją rolę i rolę podwładnych przede wszystkim w kategoriach realizacji celów organizacji (Likert, 1976; Blake i Mouton, 1964, 1985).

Poziom dojrzałości podwładnych kategoryzowany jest w następujący, uproszczony sposób (Hersey i Blanchard, 1982):

- a) niskie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejścia odpowiedzialności za zadania (niski stopień wiary we własne siły);
- b) niskie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejścia odpowiedzialności za zadania (wysoki stopień wiary we własne siły);
- c) wysokie umiejętności zawodowe, niski stopień gotowości do przejścia odpowiedzialności za zadania (niski stopień wiary we własne siły);
- d) wysokie umiejętności zawodowe, wysoki stopień gotowości do przejścia odpowiedzialności za zadania (wysoki stopień wiary we własne siły).

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

W związku z tym, na potrzeby przeprowadzonych badań, wykorzystano wybrane aspekty następujących stylów kierowania, które pozwoliły na wyróżnienie przez badaczkę stylu kooperatywnego: (1) kierunek na podwładnych, poprzedzający kierunek na zadania⁴, (2) stopień „dojrzałości” podwładnych definiowany przez dwa czynniki: skłonność do podejmowania odpowiedzialności i doświadczenia/umiejętności związane z pełnioną rolą zawodową.

Wymiary wyróżnienia stylu we współdziałaniu, poddane badaniom, są następujące:

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

Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy, polegające na: zapewnianiu sprzyjających warunków pracy (organizacyjno-technicznych, dotyczących charakteru pracy na stanowisku i sposobu wykonywania zadań oraz klimatu organizacyjnego), utrzymaniu z podwładnymi życzliwych, opartych na szacunku stosunków, pomocy w sprawach zawodowych, braniu pod uwagę indywidualnych potrzeb i dążeń

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

funkcjonariuszy, delegowaniu uprawnień dotyczących ustalania celów oraz podejmowania decyzji, zależy od (tabela 5.3):

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

Tabela 5.3. Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy a współpraca i odpowiedzialność w grupie

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

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

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

Ustalono, że istnieje bardzo silna zależność między płcią oraz chęcią współpracy na rzecz wspólnych celów a pomocą ze strony kierownika. Kobiety i osoby chętniej współpracujące częściej wskazują na pomoc przełożonego w sprawach zawodowych jako pożądaną jego cechę niż mężczyźni oraz bierni funkcjonariusze (tabela 5.4).

Tabela 5.4. Pomoc podwładnym w sprawach zawodowych a płeć i chęć do współdziałania

Współczynnik	Pomoc podwładnym	
	Płeć	Chęć do współdziałania
Tau	0,913	0,887
Phi	0,912	0,797
v Kramera	0,915	0,941

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

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

Istnieje słaba zależność między płcią oraz silna zależność między poczuciem odpowiedzialności za zespół oraz staraniami zmierzającymi do tego, aby opinia o nim była jak najlepsza, a zachęcaniem przez kierownika podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji. Relatywnie więcej kobiet oraz osób dbających o zespół zgadza się ze wspomnianym działaniem przywódcy (tabela 5.5).

Tabela 5.5. Zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji a płeć, odpowiedzialność za zespół i pozytywna opinia o zespole

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zbadano również następujące postawy kierownika mające wpływ na kooperacyjny styl kierowania: delegowanie zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie podwładnym, partycypowanie pracowników w podejmowaniu decyzji, umożliwianie rozwijania się podwładnym. Do wymienionych wskaźników, które wspólnie określono mianem *nabywania dojrzałości* przez funkcjonariuszy, zbudowano skalę (rysunek 5.2).



Rysunek 5.2. Nabywanie dojrzałości przez funkcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nabywanie dojrzałości dotyczy funkcjonariuszy wszystkich przebadanych jednostek organizacyjnych. Prawie połowa (43,3%) ocenia je jednak na niskim poziomie, a 36,4% – na średnim. Być może na takie wyniki ma wpływ ostateczne zatwierdzenie decyzji oraz kontrolowanie funkcjonariuszy przez przełożonych. Wyniki badań ujawniają, iż kierownicy (na skali: bardzo rzadko, rzadko, średnio, często, bardzo często) często (45% respondentów) i średnio (40% badanych) kontrolują podwładnych. Może to wynikać z formalnego stosunku władzy oraz nadzoru ze strony przełożonych, ale również z kontrolującego typu osobowości, opartego na emocjonalnym stosunku do relacji władzy (Sikorski, 1999), kiedy przywódca nie traktuje swoich podwładnych jako samodzielnych i dojrzałych ludzi, a z kolei siebie widzi jako doświadczonego i wszytkowiedzącego. Jest to istotna kwestia dla praktyki zarządzania.

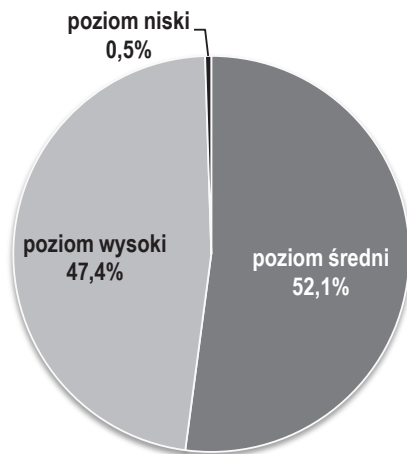
W świetle omówionych zachowań przełożonych potwierdza się teza, iż kierowników badanych jednostek organizacyjnych Straży Granicznej charakteryzuje kooperatywny styl kierowania. Istnieje duży odsetek wskazań (od 36% do 90%) występowania następujących zachowań kierownika: zapewnianie funkcjonariuszom sprzyjających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

Kooperacyjny styl kierowania pozostaje w silnym związku (90%) ze zmienną – płeć. Pojawia się zatem refleksja: czyżby kobiety „lepiej” zauważały społeczne umiejętności (Katz, 1991) swoich przełożonych, bardziej niż mężczyźni? A może to po prostu, w rozumieniu A. Moir i D. Jessel (1993), biologiczne zdeterminowanie wśród mężczyzn – podwładnych, zainteresowanych sferami rzeczy i władzy? Ponadto na pozytywną opinię o stylu kierowania wśród respondentów wpływają także inne zmienne:

wiek, staż w służbie oraz wykształcenie. Osoby, które nie są zbyt mocno „zakorzenione” w kulturze organizacji, które najslabiej ją znają, gorzej oceniają kierownika pod względem wspomnianych zachowań. W rozumieniu S.P. Robbinsa i T.A. Judge (2011) proces socjalizacji u tych funkcjonariuszy nie został jeszcze zakończony i znajduje się na etapie „praktycznego zetknięcia się z organizacją”.

5.3. Rozpoznawanie przez przełożonego wartości i norm grupowych a system wzmocnień

Przełożony, który pragnie skutecznie zarządzać grupą, powinien znać jej wartości i normy na tle kooperacji. Należy zatem postawić sobie pytanie: czy kierownicy Straży Granicznej legitymują się umiejętnością rozpoznawania (diagnozowania) wartości i norm grupowych⁵? Wyniki badań zaprezentowano na rysunku 5.3.



Rysunek 5.3. Umiejętność rozpoznawania przez kierownika wartości i norm grupowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Połowa kierowników, zdaniem respondentów, cechuje się bardzo dobrą oraz dobrą umiejętnością rozpoznawania wartości i norm grupowych. Istnieje silna zależność między płcią i wykształceniem a umiejętnością rozpoznawania przez kierownika wartości i norm grupowych. Kobiety oraz osoby legitymujące się wyższym wykształceniem częściej wskazują na wspomnianą umiejętność kierownika (tabela 5.6).

⁵ Warto przypomnieć, że w monografii używa się często skróconego określenia – wartości i normy grupowe, mając na uwadze wartości i normy współdziałania (oparte na współdziałaniu), tzn. związane z wyodrębnionymi do badań kompetencjami kooperatywnymi, etosem służby i skutecznością współpracy.

Tabela 5.6. Umiejętność rozpoznawania przez kierownika wartości i norm grupowych a płeć, wykształcenie i zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy

Współczynnik	Rozpoznawanie przez kierownika wartości i norm grupowych		
	Płeć	Wykształcenie	Zorientowanie kierownika na funkcjonariuszy
Lambda	–	0,647	0,765
Tau	0,593	0,339	0,721
Phi	0,592	0,338	0,806
v Kramera	0,592	0,338	0,806

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza badań ukazuje, że umiejętność diagnozowania przez kierownika wartości i norm grupowych jest wśród kierowników Straży Granicznej dość powszechna. Stanowi ona kolejny element łączący środowiska społeczne wszystkich jednostek organizacyjnych w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej, gdyż jest w nich zbliżona (47-52%).

Wspomniana umiejętność kierowników najsilniej związana jest z płcią oraz wykształceniem. Kobiety, które cechują się empatią, intuicją, wspólnotą, harmonią (Moir, Jessel, 1997), częściej zwracają uwagę na umiejętność rozpoznawania przez kierownika wartości i norm grupowych. W przypadku wykształcenia zdobyta wiedza teoretyczna i praktyczna (szczególnie z zakresu prawa, politologii, zarządzania, socjologii i ekonomii – a o takiej można mówić w tym przypadku) pomaga ocenić wspomnianą kompetencję.

Ponadto omawiana umiejętność jest zależna od zorientowania przełożonego na funkcjonariusza. W opinii badanych kierownik, który bardziej zwraca na nich uwagę, lepiej rozpoznaje wspomniane zmienne.

Dzięki umiejętności rozpoznawania wartości i norm grupowych kierownik lepiej rozumie prawidłowości, które rządzą rozwojem i postępowaniem zespołu, oraz potrzeby i dążenia swoich podwładnych. Przełożony może i powinien zdobyć w ten sposób wiedzę wykorzystywać i kształtować w procesie zarządzania. Na przykład poprzez system zachęt wzmacniających normy o charakterze proefektywnościowym.

Uzyskane wyniki informują o systemie wynagradzania w większości zespołów, wynikającym z ustawy o służbie granicznej i przepisów wydawanych na jej podstawie. Funkcjonariuszowi mogą być przyznawane nagrody uznaniowe. Minister właściwy do spraw wewnętrznych, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw pracy oraz ministrem właściwym do spraw zabezpieczenia społecznego, określa, w drodze rozporządzenia, wysokość funduszu na nagrody roczne, nagrody uznaniowe i zapomogi dla funkcjonariuszy, uwzględniając jednostki organizacyjne Straży Granicznej, w których tworzy się fundusz, sposób ustalania wysokości środków finansowych przeznaczonych na nagrody i zapomogi, zasady zwiększania wysokości funduszu, a także sposób ustalania wielkości środków pozostających w dyspozycji kierowników

jednostek organizacyjnych Straży Granicznej, przeznaczonych na nagrody (Ustawa, 1990b, art. 114.1). Podział tych środków oraz stosowanie nagród pozamaterialnych zależy od przełożonych.

Zdaniem respondentów, przełożony bardzo rzadko, jedynie od święta, okazjonalnie (57,5%) stosuje pozafinansowe formy pozytywnego wzmocnienia w zespole. Co trzeci funkcjonariusz (33,8%) uważa, że jego kierownik stosuje wspomniane nagrody od czasu do czasu. Jedynie nieliczni (6,7%) respondenci twierdzą, że ich przełożeni nierzadko wzmocniają swoich podwładnych niematerialnie. Jeżeli chodzi o nagrody pieniężne, większość badanych (88%) jest zdania, że są one dzielone z wykorzystaniem znanych wcześniej kryteriów.

W odniesieniu do kar funkcjonariusz podlega odpowiedzialności dyscyplinarnej za naruszenie dyscypliny służbowej (nieprzestrzeganie obowiązków wynikających ze złożonego ślubowania, a także przepisów ustawy i przepisów wydanych na jej podstawie), nieprzestrzeganie zasad etyki, a zwłaszcza honoru i dobrego imienia służby (Ustawa, 1990b, art. 135.1.2). Funkcjonariuszowi mogą być wymierzone kary dyscyplinarne: 1) upomnienie; 2) nagana; 3) surowa nagana; 4) nagana z ostrzeżeniem; 5) ostrzeżenie o niepełnej przydatności do służby na zajmowanym stanowisku; 6) wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe; 7) obniżenie stopnia; 8) ostrzeżenie o niepełnej przydatności do służby; 9) wydalenie ze służby (Ustawa, 1990b, art. 136.1). Aż 89,5% badanych funkcjonariuszy twierdzi, że przełożeni często odwołują się do wspomnianych przepisów i kładą na nie duży nacisk, nawet jeśli ostatecznie nie dochodzi do ich zastosowania. Natomiast 80% respondentów deklaruje częste stosowanie upomnień, jako środka dyscyplinującego, przez swoich przełożonych.

Wydaje się, iż kierownicy traktują wspomniane zagadnienia bardziej w kategoriach katalogu norm prawnych i do nich się ograniczają, zapominając o różnorodności ich form i charakteru. Zauważyć trzeba, że skuteczne oddziaływanie poprzez stosowanie nagród i kar jest sprawą trudną, wymagającą wiedzy i zależną od indywidualnych potrzeb i wielu cech funkcjonariuszy. Niezrozumiałe wydaje się umiejętne rozpoznawanie wartości i norm grupowych przez kierowników i niewykorzystywanie tej wiedzy w praktyce w przypadku stosowania wzmocnień.

Stosowanie przez kierownika wzmocnień pozytywnych i negatywnych w grupach Straży Granicznej jest związane z (tabela 5.7):

- wiekiem (bardzo silny związek) – najsilniej stosowanie systemu nagród i kar odczuwają osoby po 36. roku życia,
- stażem w służbie (silny związek) – im osoba dłużej pracuje w Straży Granicznej, tym bardziej odczuwa stosowanie systemu nagród i kar w grupie,
- płcią (słaby związek) – kobiety odczuwają stosowanie nagród i kar bardziej niż mężczyźni.

Tabela 5.7. Oddziaływanie przełożonego poprzez stosowanie nagród i kar a płeć, wiek i staż funkcjonariuszy w służbie

Współczynnik	Oddziaływanie przełożonego przez stosowanie nagród i kar		
	Płeć	Wiek	Staż w służbie
Lambda	–	0,317	–
Tau	0,410	0,765	0,721
Phi	0,409	0,749	0,806
v Kramera	0,409	0,749	0,806

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

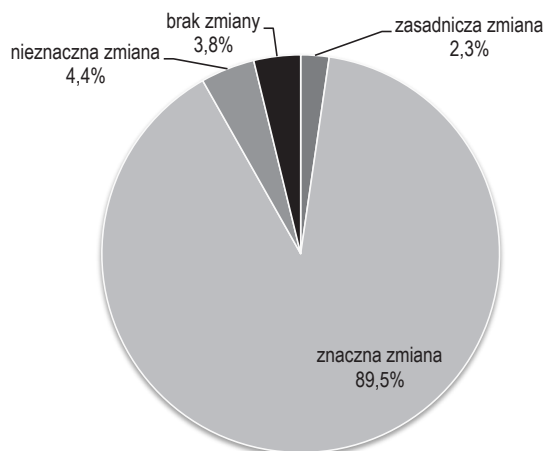
Reasumując, w miarę nabywania przez funkcjonariuszy doświadczenia zawodowego, mierzonego stażem w służbie oraz wiekiem, wzrasta, ich zdaniem, powszechność i częstotliwość przyznawania przez kierownika nagród pozamaterialnych i różnych jego form oraz odnoszenie się do kar i ich stosowanie. Jednak sposób motywowania poprzez system nagród i kar dowodzi, że wiele jest w tym względzie do zrobienia.

Dyscyplina, jako nie tylko gotowość i zdolność do przestrzegania określonych zasad, trzymanie się reguł postępowania, instrukcji, ale również karność i wykonywanie poleceń służbowych, jest wciąż jedną z najważniejszych wartości w służbach mundurowych. Jej znaczenie utrzymuje się, to rozumiałe, ponieważ niezbędne jest trzymanie się procedur bezpieczeństwa. Jednak „od dość dawna wskazuje się na konieczność świadomej dyscypliny – jej przestrzegania nie (tylko) dlatego, że przełożony tego wymaga, ale (głównie) w wyniku zrozumienia przyczyn, zazwyczaj wyższego rzędu, dla których jest ona konieczna” (Oleksyn, 2016, s. 232). Wówczas można mówić o samodyscyplinie. Niezbędne wydaje się, w tym zakresie wzmacnianie funkcjonariuszy poprzez umiejętności, jak się okazuje, rozpoznawane przez przełożonych wartości i normy grupowe.

5.4. Zmiany zachowań przełożonego i funkcjonariuszy

Rezultaty badań wskazują, że zachowania funkcjonariuszy oparte na wartościach i normach współdziałania mogą wywołać pozytywną zmianę zachowań kierownika w stosunku do grupy. Są to następujące zachowania i postawy funkcjonariuszy: życzliwość w kontaktach pracowniczych, stałe podnoszenie jakości pracy, integrowanie się wokół wspólnego zadania, terminowe wywiązywanie się z powierzonych zadań, inicjowanie nowych pomysłów w realizacji zadań, chętne uczestniczenie we wspólnych nieobowiązkowych wyjazdach i zawodach związanych ze służbą, inicjowanie uroczystości (wspólne sukcesy, awanse, rocznice itp.). Do wspomnianych wskaźników zbudowano skalę (rysunek 5.4).

Większość (89,5%) respondentów zauważa znaczną pozytywną zmianę zachowań kierownika wywołaną zachowaniami grupy opartymi na systemie wartości i norm grupowych. Polega ona na tym, że przełożony bardziej orientuje się na ludzi: podtrzymuje dobre stosunki w zespole, dwustronną komunikację, bierze pod uwagę potrzeby



Rysunek 5.4. Pozytywna zmiana zachowań kierownika poprzez zachowania grupy oparte na systemie wartości i norm grupowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

i dążenia podwładnych, przywiązuje dużą wagę do wysłuchiwania sugestii i zapewnienia funkcjonariuszom sprzyjających warunków pracy, podejmuje takie działania, jak niesienie pomocy w sprawach zawodowych, wyjaśnianie spraw związanych z celami organizacji.

O tym, że istnieje znaczna pozytywna zmiana zachowań kierownika poprzez zachowania grupy oparte na systemie wartości i norm grupowych, informują nas zbliżone (oscylujące między 80% a 89,5%) wskazania funkcjonariuszy wszystkich poddanych badaniom zespołów. Jest to zatem kolejna zmienna – element kultury współdziałania, łącząca środowiska społeczne Straży Granicznej w całym badanym oddziale.

Ustalono, że istnieje bardzo silny związek między płcią oraz wykształceniem a zmianą zachowań kierownika wywołaną zachowaniami grupy, opartymi na systemie wartości i norm grupowych. Mężczyźni, a także respondenci z wyższym wykształceniem, częściej wskazują na zasadnicze zmiany zachowań kierownika w tym aspekcie (tabela 5.8).

Tabela 5.8. Zachowania grupowe wywołujące zmianę zachowań kierownika a płeć i wykształcenie respondentów

Współczynnik	Zachowania grupy a zmiana zachowań kierownika	
	Płeć	Wykształcenie
Lambda	–	–
Tau	0,935	0,917
Phi	0,895	0,916
v Kramera	0,895	0,916

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W sytuacji tak znacznych zmian w zachowaniach kierownika warto było zbadać, czy występuje oraz jaki jest zespół oddziaływań od strony zarówno przełożonego, jak i funkcjonariuszy na grupę, rozpoznawanych poprzez system wartości i norm grupowych. W relacjach między przełożonym a podwładnymi może zachodzić pod tym względem silne, pozytywne sprzężenie zwrotne (Mączyński, 1987). Z jednej strony grupa powoduje zmianę zachowań kierownika, a z drugiej przełożony może (i powinien) wykorzystywać i modyfikować postawy podwładnych. Wymienione zależności stanowią kolejny, istotny element w procesie kształtowania kultury współdziałania (m.in. Sułkowski, 2014, 2015; Kostera, 2009).

Na rysunku 5.5 przedstawiono wyniki omawianej pozytywnej zmiany zachowań podwładnych.



Rysunek 5.5. Zmiana zachowań pracowników pod wpływem stosowania przez kierownika wartości i norm grupowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponad połowa (51,8%) funkcjonariuszy uważa, że pod wpływem stosowania przez przełożonego wartości i norm grupowych ich zachowania zmieniają się (pozytywnie) zasadniczo pod kątem współdziałania. Oznacza to, że: a) kierownik umiejętnie rozpoznaje wartości i normy grupowe, dzięki którym zna potrzeby i dążenia swoich podwładnych (co zbadano i ustalono wcześniej, zob. podrozdz. 5.3); b) umiejętnie wykorzystuje prawidłowości, które rządzą rozwojem i postępowaniem grupy pracowniczej. Znacząca (32,6%) zmiana zachowań pracowników poprzez stosowanie przez kierownika wartości i norm grupowych informuje o drobnych „niedoskonałościach” w procesie pozytywnych oddziaływań grupowych od strony przełożonego. Tylko co siódmy pracownik jest zdania, że wartości i normy grupowe są w rękach kierownika „słabym narzędziem”, powodującym nieznaczną zmianę zachowań funkcjonariuszy. Warto zauważyć, że w badaniach potwierdza się zależność, iż zachowania kierownika w większym stopniu niż zachowania innych członków grupy wpływają na jej normy (Szczupaczyński, 2015).

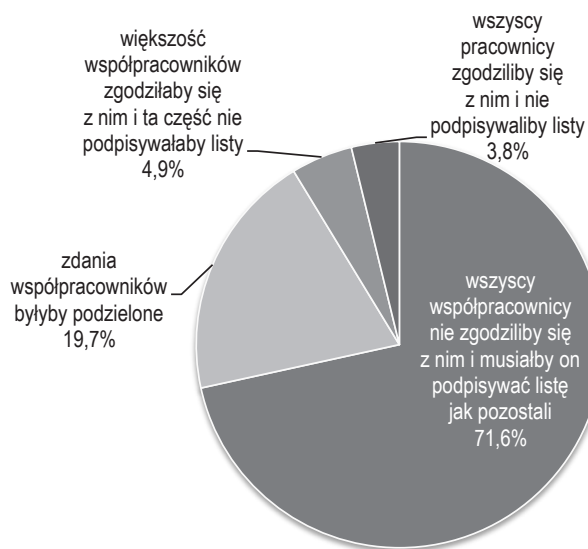
Istnieje bardzo silny związek między wykształceniem oraz stopniem w korpusie a pozytywną zmianą zachowań badanych pod wpływem stosowania przez kierownika omawianych wartości i norm grupowych. Respondenci z wyższym wykształceniem oraz wyższym stopniem wskazują na wspomniane zmiany zachowań częściej niż osoby ze średnim wykształceniem (tabela 5.9). Zdobywanie wiedzy pomaga ocenić wspomniane zmiany zachowań pracowników i być może poznać ich przyczyny.

Tabela 5.9. Zmiany zachowań funkcjonariuszy a ich wykształcenie i stopień w korpusie

Współczynnik	Zmiany zachowań funkcjonariuszy	
	Wykształcenie	Stopień w korpusie
Tau	0,743	0,537
Phi	0,742	0,531
v Kramera	0,742	0,292

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przypadku oddziaływania funkcjonariuszy na zespół zbadano następujący przypadek: wprowadzenie przez jednego z nich nowej normy – niepodpisywania listy obecności (rysunek 5.6).



Rysunek 5.6. Oddziaływanie zespół-funkcjonariusz: niepodpisywanie listy obecności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badań nie są zaskakujące. Odmowa w takiej sytuacji wydaje się odpowiednią reakcją grupy, szczególnie w służbach mundurowych, w których obowiązują ściśle określone obowiązki i zadania funkcjonariuszy.

Istnieje bardzo silna zależność między płcią a omawianym oddziaływaniem zespołu na funkcjonariusza. Mężczyźni mają większy wpływ na osobę, która wprowadza wspomnianą normę, niż kobiety (tabela 5.10). Może to wynikać z cech mężczyzn oraz samej ich przewagi liczebnej w poddanych badaniom grupach.

Tabela 5.10. Oddziaływanie zespołu na funkcjonariusza poprzez niepodpisywanie listy obecności a płeć respondentów

Współczynnik	Niepodpisywanie listy obecności
	Płeć
Tau	0,946
Phi	0,946
v Kramera	0,946

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dotychczasowe wyniki badań ujawniły, że pod wpływem omówionych zmian zachowań zarówno kierowników, jak i podległych im funkcjonariuszy generują się więzi między przełożonymi a podwładnymi. Świadczą o tym następujące wskaźniki: chętniej podejmowana wspólna praca (88%), częstsze rozmowy na tematy służbowe, w tym kwestie etyczne (56%), większa wzajemna życzliwość (48%), lepsza wymiana informacji (49%), częstsze dostrzeganie przez kierownika potrzeb funkcjonariusza (44%). Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują na więź, jako bardzo ważny element konstytutywny grupy. Jak twierdzi J. Stankiewicz (1995), dotyczy ona trwania zespołu, a jej jakość warunkuje integrację oraz poczucie łączności jednostki z pozostałymi członkami. Z drugiej zaś strony, silniejsza więź ułatwia przewodzenie kierownika w grupie.

Wyniki przeprowadzonych badań ukazują, że w badanych organizacjach poprzez system wartości i norm grupowych generują się przede wszystkim silne więzi między przełożonym a podwładnym (80,3% przebadanych funkcjonariuszy) oraz bardzo silne więzi (13,8% respondentów). Nikły odsetek wskazań (5,9% poddanych badaniom osób) stanowi o słabych więziach przełożony–podwładny, tworzonych przez system wartości i norm grupowych. Dowodzi to, że kadra kierownicza Straży Granicznej w dużym stopniu wykorzystuje wartości i normy grupowe w zarządzaniu podwładnymi.

Istnieje zależność między wieloma zmiennymi: płcią (bardzo silny związek), wykształceniem, stażem służby w Straży Granicznej (silne związki) i wiekiem (słaby związek) a generowaniem się wspomnianych więzi (tabela 5.11).

Mężczyźni częściej wskazują na tworzenie się więzi pod wpływem wartości i norm grupowych niż kobiety. Osoby powyżej 40. roku życia twierdzą, że poprzez system wartości i norm grupowych powstają najsilniejsze więzi między przełożonymi a podwładnymi.

Funkcjonariusze z wyższym wykształceniem zauważają silniejszy związek między omawianymi zmiennymi a tworzeniem się więzi między funkcjonariuszami a jego

Tabela 5.11. Generowanie się więzi przełożony–podwładny a płeć, wiek, wykształcenie i staż w służbie respondentów

Współczynnik	Generowanie się więzi przełożony–podwładny			
	Płeć	Wiek	Wykształcenie	Staż w służbie
Lambda	–	0,249	–	0,696
Tau	0,753	0,404	0,482	0,469
Phi	0,753	0,374	0,481	0,378
v Kramera	0,753	0,374	0,481	0,378

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

kierownikami niż osoby ze średnim wykształceniem. W przypadku stażu w służbie osoby z dłuższym stażem wskazują na silniejsze wspomniane więzi.

Reasumując, analizowane zmienne dotyczące wzajemnych oddziaływań od strony przełożonego oraz funkcjonariuszy w poddanych badaniom grupach są w silnym związku z wieloma cechami społeczno-demograficznymi: wiekiem, wykształceniem, stażem w służbie, który najczęściej pokrywa się ze stażem w grupie, a także płcią. Cechy te związane są z dojrzałością społeczną pracowników (Katz, 1991). Powstawanie więzi w grupie pracowniczej jest procesem długotrwałym, trwającym zazwyczaj przez lata. Wyniki badań ukazują, że osoby powyżej czterdziestego roku życia najczęściej wskazują na bardzo silne więzi tworzone przez system wartości i norm grupowych. Ponadto nabywanie doświadczeń, mierzone stażem w służbie oraz wykształceniem, determinuje większą zmianę wspomnianych zachowań kierownika. W przypadku płci tym razem mężczyźni częściej uznają za zasadnicze zmiany zachowań przełożonego wywołane zachowaniami grupy opartymi na wartościach i normach grupowych. Może to wynikać z takich cech typowych dla mężczyzn, jak: racjonalność, obiektywizm, obserwowanie, poleganie na instrumentalnym doświadczeniu, a także indywidualizm i rywalizacja, zakładając przy tym, że w większości kierownikami są mężczyźni (Dzierzgowska (red.), 2005; Moir i Jessel, 1993).

Wyniki przeprowadzonej analizy ukazują, że zarządzanie to dwustronny proces wywierania wpływów, w którym zachowania zarówno kierownika, jak i podwładnych są wzajemnie skorelowane. Zauważyć jednak trzeba, że przywódca poprzez system wartości i norm grupowych wpływa na zachowania funkcjonariuszy bardziej, w ich ocenie, niż pracownicy na przełożonego oraz na siebie nawzajem.

5.5. Afiliacja kooperacyjna i samorealizacja

Analiza wyników badań ujawnia, że wpływ na afiliację kooperacyjną, objawiającą się aprobatą jednostki w grupie realizowaną poprzez wspólne działanie i wzajemną pomoc, ma (tabela 5.12):

- uwzględnianie przez przełożonych wartości i norm grupowych (silny związek) – im kierownicy częściej oddziałują na funkcjonariuszy przez wspomniane wartości i normy, tym silniej są aprobowani w grupie,
- zorientowanie kierownika na funkcjonariusza, polegające na: zapewnianiu sprzyjających warunków pracy (organizacyjno-technicznych, dotyczących charakteru pracy na stanowisku i sposobu wykonywania zadań oraz klimatu organizacyjnego), utrzymaniu z podwładnymi życzliwych, opartych na szacunku stosunków, pomocy w sprawach zawodowych, braniu pod uwagę indywidualnych potrzeb i dążeń funkcjonariuszy, delegowaniu, uprawnień dotyczących ustalania celów oraz podejmowania decyzji (silny związek) – częstsze nastawienie przełożonego na funkcjonariusza powoduje, że czuje się on aprobowany przez grupę.

Tabela 5.12. Afiliacja kooperacyjna funkcjonariuszy a wartości i normy grupowe

Współczynnik	Afiliacja kooperacyjna	
	Uwzględnianie przez kierownika wartości i norm grupowych	Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy
Lambda	–	0,593
Tau	0,885	0,537
d Somersa	0,514	0,949
Phi	0,810	0,495
v Kramera	0,810	0,423
Tau b	0,514	0,949
Korelacja Spearmana	0,507	0,920

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jednostki przystępują do grupy, gdyż może im ona zapewnić aprobatę oraz poczucie wysokiej wartości (Robbins i Judge, 2011). Jeżeli osoba jest aprobowana przez zespół, silniejsze jest jej poczucie afiliacji (Sikorski, 1999). Wyniki badań potwierdzają, iż przełożony może zapewnić funkcjonariuszom aprobatę.

Istnieje silna zależność między stylem kierowania zorientowanym na pracownika (skala Likerta) w wyniku uwzględniania wartości i norm współdziałania a afiliacją grupową. Im bardziej uwaga kierownika skupia się na potrzebach członków grupy i podtrzymywaniu dobrych kontaktów z nimi, tym bardziej funkcjonariusz czuje się aprobowany i związany z grupą, co z kolei wiąże się z lepszą pracą jednostki na rzecz wspólnych celów (Zbiegień-Maciąg (red.), 2006).

Kolejną zmienną zależną przyjętą do analizy jest samorealizacja we współdziałaniu, dokonywana poprzez aktywność jednostki na rzecz grupy poprzez uczciwą i rzetelną w niej współpracę. Rezultaty badań na temat samorealizacji wskazują na jej zależność od (tabela 5.13):

- pozytywnej zmiany zachowań kierownika w stosunku do grupy spowodowanej zachowaniami zespołu opartymi na systemie wartości i norm (silny związek) – im

- silniejsza zmiana zachowań kierownika, tym większy stopień samorealizacji funkcjonariuszy w grupie,
- więzi przełożony–podwładny tworzonych przez system wartości i norm grupowych (silny związek) – im silniejsze są te więzi, tym większy stopień samorealizacji funkcjonariuszy w grupie,
 - pozytywnej zmiany zachowań funkcjonariuszy pod wpływem stosowania przez kierownika wartości i norm grupowych (słaby związek) – im większa zmiana tych zachowań u współpracowników, tym bardziej osoby realizują się w grupie.

Tabela 5.13. Samorealizacja funkcjonariuszy w grupie poprzez sumiennność i rzetelność

Współczynnik	Sposoby samorealizacji: sumienna i rzetelna współpraca		
	Zmiana zachowań kierownika	Więzi przełożony–podwładny	Zmiana zachowań funkcjonariuszy
Lambda	0,886	0,785	0,392
Tau	0,850	0,797	0,118
d Somersa	0,678	0,389	0,827
Phi	0,632	0,642	0,196
v Kramera	0,632	0,642	0,225
Tau b	0,678	0,389	0,827
Korelacja Spearmana	0,447	0,450	0,829

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Potrzeba samorealizacji, jak twierdzi J. Szczupaczyński (2002), stanowi potencjalnie najszerszą podstawę skutecznego motywowania. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, że w tym względzie wiele zależy od kierownika (m.in. Kożuszniak, 2014; Łucewicz, 1999; Robbins i Judge, 2011; Rostkowski, 2012; Stankiewicz, 1995). Powinien on, zgodnie z wyznacznikami skuteczności nagród E.E. Lawlera (1977), wzmacniać pozytywnie funkcjonariuszy, zadbać o to, aby dokładnie wiedzieli, co należy robić, aby otrzymać nagrodę, informować podwładnych, za co są nagradzani (dotyczy to także sytuacji nieprzyznania nagrody). Wyraźne uzależnienie wspomnianego wzmocnienia od określonych wyników pracy (brak odwołania w czasie oraz proporcjonalność do osiągnięć) warunkuje jego skuteczność. Warto przypomnieć, że wyniki badań ujawniają, iż przełożeni zapominają o tych fundamentalnych zasadach i rzadko stosują wobec swoich funkcjonariuszy pozytywne wzmocnienia pozamaterialne (załącznik 4, tablica 4.3).

Istnieje zależność między samorealizacją jednostki w grupie a pozytywną zmianą zachowań kierownika w stosunku do grupy pracowniczej spowodowaną analizowanymi zachowaniami zespołu. Warto przypomnieć, że rezultaty analizy badań ujawniają znaczną różnicę wspomnianych zmian postaw kierownika (załącznik 4, tablice 4.4, 4.5). Jest to pozytywne z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej w badanych organizacjach (Sikorski, 2014a).

Samorealizacja funkcjonariuszy w grupie częściowej urzeczywistnia się również pod wpływem więzi między przełożonym a podwładnym, tworzonych przez system wartości i norm współdziałania w grupie. Są one w większości silne (załącznik 4, tablica 4.4). Wspomniane więzi sprzyjają modelowaniu kultury organizacyjnej w badanych organizacjach.

Funkcjonariusze realizują się w grupie również dzięki kierowaniu przez przełożonego zachowaniami innych jednostek w grupie. Przełożony, stosując wartości i normy grupowe, wpływa na pozytywną zmianę zachowań swoich podwładnych. Należy przypomnieć, że jest to zasadnicza i znaczna zmiana wspomnianych zachowań (załącznik 4, tablica 4.5). Badania potwierdzają, iż funkcjonariusze pod wpływem stosowania przez kierownika wartości i norm grupowych są aktywni i poszukujący, realizują się w grupie, mają wyższe zawodowe aspiracje (Kozusznik, 2010, 2014; Zbiegień-Maciąg (red.), 2006).

5.6. Integrowanie się grupy

Integracja pracownicza jest podstawowym budulcem kultury organizacyjnej (Zbiegień-Maciąg 1996, 1999; Kozusznik, 2014). Tworzenie jej (zespalandanie, konsolidacja, proces tworzenia się całości z części) stanowi priorytetowe zadanie dla kierowników, ale dotyczy również pozostałych członków grupy. „Bez wykształcenia narzędzi zdolnych scalać, jednoczyć pracowników organizacja nie może odnieść sukcesu” (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 138). Zdaniem B. Ferdyna (1996), możliwości takie daje świadome kreowanie własnej kultury organizacji zgodnej z oczekiwaniami pracowników.

Wskaźniki integracji pozytywnej, tzn. takiej, dzięki której wykształca się „duch zbiorowy” (przeciwieństwo integracji negatywnej prowadzącej do anomii) (Stankiewicz, 1995), są następujące: pracownik dobrze czuje się w grupie, jest przez współpracowników chwalony za to, co robi, chętnie pracuje na rzecz wspólnych celów, zostawia swoje zajęcia, żeby pomóc innym członkom grupy, nadal chce pracować w tym samym zespole, ma pozytywną opinię o grupie i ją podtrzymuje poprzez wspólne działania, przynależność do zespołu jest prestiżem.

Trzeba przypomnieć, że rezultaty badań wskazują, m.in., że funkcjonariusze w dużej mierze (66,7%) czują się w swoich grupach dobrze. Ponadto co drugi respondent zostawiłby swoje zajęcia, żeby pomóc innym członkom grupy i jednocześnie (raz w tygodniu) słyzy od swoich współpracowników, że jest dobry w tym, co robi. Dodatkowo praca w Straży Granicznej cieszy się prestiżem wśród znajomych pracujących w innych miejscach (88%).

Istnieje związek integracji grupowej z (tabela 5.14):

- zorientowaniem kierownika na funkcjonariuszy (silny związek) – im powszechniejsze jest to zorientowanie, tym w większym stopniu grupa staje się wspólnotą,
- więziami przełożony–podwładny tworzonymi przez system wartości i norm grupowych (silny związek) – im silniejsze są wymienione więzi, tym bardziej wykształca się w grupie „zbiorowy duch”,

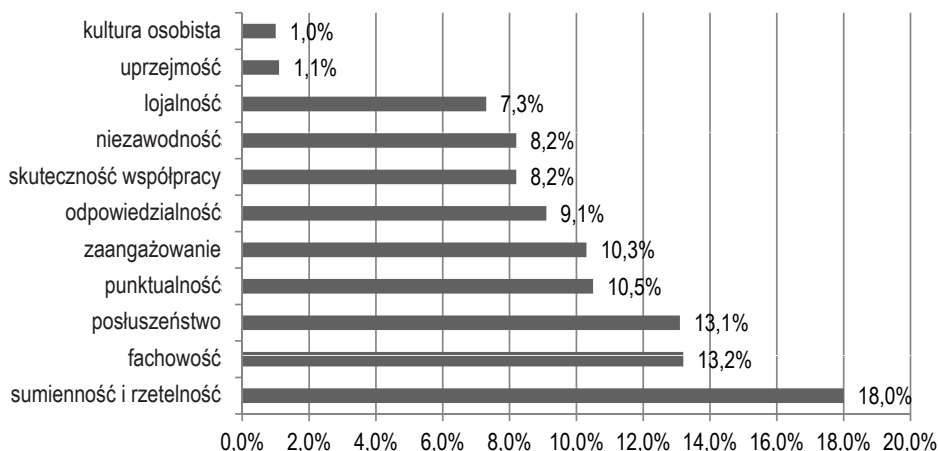
- pozytywną zmianą zachowań kierownika poprzez zachowania grupy oparte na systemie wartości i norm grupowych (słaby związek) – zmiana zachowania kierownika powoduje, że grupa tworzy wspólnotę pracowniczą.

Tabela 5.14. Integrowanie się funkcjonariuszy w grupie

Współczynnik	Integrowanie się funkcjonariuszy w grupie		
	Zorientowanie kierownika na funkcjonariuszy	Zmiana zachowań kierownika przez zachowania członków grupy	Więzi przełożony-podwładny
Lambda	0,739	–	–
Tau	0,669	0,166	0,580
d Somersa	0,962	0,758	0,833
Phi	0,597	0,117	0,563
v Kramera	0,510	0,102	0,510
Tau b	0,926	0,758	0,833
Korelacja Spearmana	0,931	0,787	0,721

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kontekście integracji grupowej zbadano również, jakie cechy ceni najbardziej wśród swoich podwładnych przełożony. Respondenci wskazują najczęściej na fachowość (13,2%) oraz sumienność i rzetelność (18%), jak również na posłuszeństwo, punktualność, zaangażowanie, a najrzadziej na uprzejmość (1,1%) i kulturę osobistą (1%) (rysunek 5.7). W dużej mierze cechy o najwyższej frekwencji wskazań pokrywają się z charakterystykami zawodowymi funkcjonariuszy Straży Granicznej (rysunek 4.19) oraz cechami osobowo-moralnymi. Badane zmienne, w aspekcie cech cenionych przez



Rysunek 5.7. Cechy funkcjonariuszy cenione przez przełożonego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

kierownika, są w większości systemem zamkniętym (nie wykazują powiązania z cechami demograficznymi).

Integrowanie się grupy można odnieść i analizować również pod kątem typów zachowań poszczególnych funkcjonariuszy w grupie. Okazuje się, że respondenci dostrzegają siebie przede wszystkim jako (test Belbina, 2008):

- człowieka akcji – 52%,
- człowieka kontaktów – 33%,
- perfekcjonistę – 28%,
- praktycznego organizatora – 43%,
- człowieka grupy – 68%.

Najwięcej wskazań dotyczy pełnienia przez funkcjonariuszy roli człowieka grupy (choćby wyniki badań potwierdzają pełnienie kilku ról przez badanych), wspierającego, podbudowującego morale grupy, wzmacniającego współpracę i komunikację, kształtującego „ ducha ” zespołu. Według M. Belbina, powinny cechować go: ekstrawertyzm, zrównoważenie, zdolność do empatii, niskie pragnienie dominacji i rywalizacji, oddanie wobec grupy. Z drugiej strony badania ujawniły skłonność do zazdrości (40% respondentów) w sytuacji osiągnięć współpracowników. Nie bez znaczenia są wysokie wskazania w odniesieniu do „ człowieka akcji ”, który bywa dominujący i lubi rywalizację. Omówione rezultaty mogą być cennym narzędziem dla praktyki zarządzania.

Wyniki badań informują, że w badanych grupach istnieje integracja grupowa, obejmująca atrakcyjność interpersonalnych powiązań wynikających ze wspólnego celu, atrakcyjność działania zbiorowego – przynależność do grupy i związany z tym prestiż. Jej elementy wyznaczają atrakcyjność grupy oraz motywację wspólnych celów (porządek aksjoefektywny), jak również mają wpływ na socjalizację uczestników, strukturalizację ich relacji i działań, a przede wszystkim pozytywne relacje z przełożonym (porządek socjooperacyjny). Kierownicy powinni jednak pamiętać, że kierowanie zespołem jest procesem i polega na permanentnym „ sprawdzaniu kondycji ” podwładnych, ich potrzeb i dążeń, ulegających zmianie w procesie socjalizacji (Robbins i Judge, 2011).

W języku nowej kultury organizacyjnej ery informacyjnej (Sikorski, 2014b) jej funkcja integracyjna odnosi się bowiem do dążenia funkcjonariuszy do realizacji własnych celów połączonego z odpowiedzialnością za pozostałych członków zespołu. „ Tylko w ten sposób kształtuje się bowiem zaufanie ” (Bieńkowska i Sikorski, 2016, s. 97). A sama integracja oznacza łatwość integrowania się, niezależnie od czasu jej trwania, oraz nadawanie uczestnictwu grupowemu wysokiej rangi (wynikającej z chęci należania do zespołu), a nie stałość więzi społecznych (Bieńkowska i Sikorski, 2016).

5.7. Podsumowanie badań

Wyniki badań potwierdzają, że w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej wartości i normy grupowe oparte na współpracy stanowią istotny element zarządzania przez kul-

ture organizacyjną. Dzięki nim, w ocenie badanych funkcjonariuszy, kadra kierownicza Straży Granicznej kształtuje zachowania swoich podwładnych w następujący sposób:

1. Powoduje zmianę zachowań funkcjonariuszy poprzez wykorzystanie wartości i norm grupowych. Zmiana ta ma istotny wpływ na:
 - poczucie afiliacji w grupie,
 - aktywność na rzecz grupy.
2. Orientuje się na funkcjonariuszy poprzez:
 - zapewnianie badanym sprzyjających warunków pracy (organizacyjno-technicznych, dotyczących charakteru pracy na stanowisku i sposobu wykonywania zadań, klimatu organizacyjnego),
 - utrzymywanie z podwładnymi przyjaznych, pełnych zaufania i szacunku stosunków,
 - niesienie pracownikom pomocy w sprawach zawodowych,
 - branie pod uwagę potrzeb i dążeń funkcjonariuszy,
 - zachęcanie podwładnych do ustalania celów oraz podejmowania innych decyzji. Takie podejście kierownika do podległych funkcjonariuszy warunkuje:
 - posiadanie i rozwój kompetencji kooperatywnych członków grupy,
 - aprobatę w zespole,
 - integrowanie się grupy.

Ponadto w badanych jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej dostrzega się:

1. Występowanie więzi przełożony–podwładny, kształtowanych przez system wartości i norm grupowych. Sprzyjają one:
 - aktywności na rzecz grupy, rzetelniej i uczciwiej współpracy w grupie,
 - wykazywaniu kompetencji kooperatywnych w służbie,
 - tworzeniu wspólnoty pracowniczej,
 - wywieraniu wpływu na zachowanie kierownika (większe zorientowanie na funkcjonariuszy).
2. Zmianę zachowań przełożonego poprzez zachowania grupy oparte na systemie wartości i norm współpracy. Służy ona:
 - realizowaniu się w grupie,
 - integrowaniu się grupy.

Kształtowanie kultury organizacyjnej w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej wiąże się z oddziaływaniem, przede wszystkim od strony przełożonego, ale i zespołu, rozpoznawanych poprzez system wartości i norm grupowych, związanych z kompetencjami kooperatywnymi, etosem służby oraz skutecznością współpracy, a mianowicie:

- sumiennością i rzetelnością w służbie,
- poczuciem godności,
- aktywnością,
- odpowiedzialnością,
- dumą z przynależności do grupy zawodowej,

- prezencją, kulturą osobistą,
- pewnością siebie,
- wzajemną pomocą i gotowością do współpracy.

Przełożony wpływa na grupę funkcjonariuszy poprzez system wartości i norm grupowych w taki sposób, że:

- są przez innych aprobowani,
- realizują się poprzez aktywność na rzecz grupy oraz sumienną i rzetelną współpracę w niej,
- swoją pracę starają się wykonywać profesjonalnie,
- integrują się w grupie,
- utrzymują dobre relacje koleżeńskie.

Także funkcjonariusze wpływają pozytywnie na przełożonego poprzez swoje zachowania oparte na systemie wartości i norm grupowych. Sprawiają, że przełożony bardziej orientuje się na podwładnych, czyli:

- zapewnia im sprzyjające warunki pracy,
- utrzymuje z nimi przyjazne, pełne zaufania i szacunku stosunki,
- niesie im pomoc w sprawach zawodowych,
- bierze pod uwagę ich potrzeby i dążenia,
- zachęca ich do udziału w ustalaniu celów oraz podejmowaniu innych decyzji.

Dzięki rozpoznawaniu i stosowaniu wartości i norm przez przełożonego i członków zespołu w grupie zachodzi sprzężenie zwrotne między zachowaniami funkcjonariuszy i ich przełożonych. Kierownik oddziałuje na podwładnych i odwrotnie – grupa na przełożonego, kształtując w ten sposób proefektywnościowe zachowania organizacyjne. W tym kontekście nasuwa się kilka uwag praktycznych.

Po pierwsze, każdy przełożony powinien zdawać sobie sprawę, jakie są źródła jego władzy, jej zakres (jaki rodzaj zachowań podwładnych kierownik jest w stanie zmienić, a jakich zmienić nie może) i siła (jak wielkie opory oddziaływanie kierownicze jest w stanie pokonać). Ponieważ władza w grupie opiera się na akceptacji ze strony członków grupy „roszczeń” przywódczych określonego typu, ważne jest zrozumienie oczekiwań członków grupy i przewodzenie w zgodzie z nimi.

Po drugie, skuteczne kierowanie polega na różnicowaniu władczego wpływu w zależności od osób i sytuacji. Skuteczni przywódcy powinni mieć świadomość ważnej prawidłowości – różne podstawy władzy wykazują efektywność w różnych warunkach (Tannenbaum i Schmidt, 1973). Dobry kierownik powinien rozwijać swe umiejętności przywódcze we wszystkich kierunkach, tak aby mógł radzić sobie w każdej sytuacji i z każdym podwładnym. Pamiętać przy tym musi o podwójnej odpowiedzialności, którą ponosi w sferze politycznej oraz administracyjnej (jest ona bardziej złożona w sektorze publicznym niż prywatnym).

Po trzecie, oddziaływanie kierownika powinno być nacechowane pewnością siebie, lecz należy unikać impulsywnego lub egotycznego demonstrowania swych władczych

możliwości. W organizacji, jaką jest Straż Graniczna, władza przywódcza to coś, czego podwładni oczekują (za: Fiedler, 1971), ale nie powinna być ona zbyt często manifestowana. Oczekiwanie od podwładnych zdecydowania i jednoznaczności postanowień szczególnie w sytuacjach zagrożenia musi wynikać z umiejętnego zarządzania i wiedzy, a nie zewnętrznych oznak władzy.

Po czwarte, należy ukierunkowywać wartość, jaką jest dyscyplina służbowa, w kierunku samodyscypliny oraz przestrzegania określonych reguł nie (tylko) dlatego, że przełożony tego wymaga, ale dlatego że rozumie się przyczyny, dla których jest to konieczne. Nie będzie to wyrazem „rozprężenia” i poczucia utraty kontroli ze strony przełożonego, ale przeciwnie, scementowania i samokontroli grupowej.

Po piąte, wydaje się, że w badanej organizacji podstawowe znaczenie w określeniu stopnia autonomii grup mają z jednej strony relacje między bezpośrednim przełożonym a członkami zespołu oraz z drugiej między kierownikiem zespołu a wyższym szczeblem zarządzania. Jednak z drugiej wyniki badań ujawniają, że duże jest znaczenie poziomych więzi współpracy. Im stają się one większe, tym bardziej autonomiczne mogą być zespoły (Sikorski, 2013b). Należy podążać w tym kierunku, ze względu na potrzebę zwiększenia elastyczności działania Straży Granicznej, na skutek złożonego i niepewnego otoczenia. Niezbędne są w tym względzie zachowania w zespołach oparte na elementach struktury sieciowej, więziach kooperacyjnych, w procesie zorientowanym na osiągnięcie celów, a nie wyłącznie ośrodki władzy czy specjalizacje funkcjonalne. Argument hierarchii organizacyjnej, silnej więzi służbowej, wydaje się niewystarczający (aczkolwiek nie można go pomijać w organizacji, jaką jest Straż Graniczna) dla zapewnienia bezpieczeństwa.

Po szóste, przywódca grupy powinien wykorzystywać różne sposoby radzenia sobie z negatywnymi konsekwencjami „myślenia kategoriami grupy”, przykładowo pozwalając, aby członkowie zespołu wypowiadali krytyczne opinie, a ci którzy decydują się na to, powinni być stawiani jako przykład; przydzielać w czasie odpraw jednemu z funkcjonariuszy (za każdym razem komuś innemu) rolę „advokata diabła” (Janis, 1982).

Reasumując, można stwierdzić, że zarządzanie przez kulturę współdziałania w Straży Granicznej prowadzi do stanu, zaznaczanej niejednokrotnie, „równowagi kulturowej”, w którym elementy kultury organizacyjnej wywołują pozytywne reakcje funkcjonariuszy, prowadząc do kształtowania się w ich świadomości motywów działania zgodnego z formalnymi celami organizacji. Moc szerokiego oddziaływania „miękkich” instrumentów zarządzania organizacją, do których należy kultura, okazuje się fundamentalna. Potwierdzają to wyniki badań. Umiejętne kształtowanie kultury organizacyjnej w badanej organizacji staje się podstawą jej tożsamości, częścią pozytywnego wizerunku, determinantą sprawnego działania w sferze bezpieczeństwa.

Weryfikacja, falsyfikacja hipotez i wnioski z badań

6

Ostatnim etapem procesu badawczego jest weryfikacja lub falsyfikacja postawionych wcześniej hipotez. Taki tok postępowania stanowi następstwo analizy materiału empirycznego, będące wnioskowaniem z siły i kierunków zależności między analizowanymi cechami o słuszności założeń badawczych i prawdziwości sformułowanych na ich podstawie twierdzeń. Jest to również etap, na którym podejmuje się decyzje o możliwości uogólnień zaobserwowanych zjawisk (Babiński, 1980).

Hipotezę 1, dotyczącą zależności między stopniem afiliacji kooperacyjnej jednostki z grupą a zespołem pozytywnych oddziaływań od strony przełożonego i zespołu, rozpoznawanych przez system wartości i norm grupowych opartych na współdziałaniu, zweryfikowano pozytywnie.

Funkcjonariusze identyfikują się z grupą, jeśli czują się przez nią aprobowani we wspólnym działaniu. Zaspokajają potrzebę afiliacji poprzez współdziałanie w stopniu średnim (ponad połowa badanych) oraz wysokim (co piąty respondent). Negatywnie postrzegane, zarówno przez przełożonego, jak i zespół, są osoby niechętnie współpracujące, co wpływa na stopień ich identyfikacji z grupą. Uzyskanie afiliacji – „włączenia do rodziny” polega nie tylko na przestrzeganiu formalnych reguł organizacji (60% respondentów), lecz także na udzielaniu pomocy nowemu funkcjonariuszowi (również prawie 60% badanych).

Silny wpływ na afiliację kooperacyjną, objawiającą się aprobatą jednostki w grupie realizowaną poprzez wspólne działanie i wzajemną pomoc, ma uwzględnianie przez przełożonych wartości i norm grupowych oraz zorientowanie kierownika na funkcjonariusza, polegające na: zapewnianiu sprzyjających warunków pracy (organizacyjno-technicznych, dotyczących charakteru pracy na stanowisku i sposobu wykonywania zadań), utrzymaniu z podwładnymi życzliwych, opartych na szacunku stosunków, pomocy w sprawach zawodowych, braniu pod uwagę indywidualnych potrzeb i dążeń funkcjonariuszy, delegowaniu, w miarę możliwości, uprawnień dotyczących ustalania celów oraz podejmowania decyzji.

Zarówno przełożony, jak i współpracownicy zapewniają pod tym względem aprobatę badanym. Wówczas silniejsze jest ich poczucie afiliacji. Kadra kierownicza oraz grupa mają bezpośredni wpływ na zachowania funkcjonariuszy. Styczności interpersonalne w zespołach dotyczą również postaw emocjonalnych funkcjonariuszy. W grupach Straży Granicznej „wyczuwa się” dążenie do bycia grupą pierwotną.

Hipoteza 2, w której założono, że istnieje związek pomiędzy stopniem samorealizacji jednostki w grupie a kształtowaniem etosu służby przez system wartości i norm grupowych opartych na współpracy, znalazła potwierdzenie w wynikach badań.

Wszyscy respondenci są zgodni, iż ich samorealizacja dokonuje się poprzez aktywność jednostki na rzecz grupy, czyli sumienną i rzetelną w niej współpracę. Prawie wszystkim poddanym badaniom funkcjonariuszom zależy na tym, by opinia o ich grupie była jak najlepsza, i są w tym względnie bardzo aktywni i zaangażowani. Szczególną uwagę zwracają na sumienną i rzetelną oraz odpowiedzialną jako cechy osobowo-moralne każdego funkcjonariusza. Pierwsze dwie cechy rozumieją przede wszystkim jako należyte, właściwe i staranne wykonywanie obowiązków z zachowaniem terminowości i bez zbędnej zwłoki, a nie twórcze podejście do działania, również opisujące omawiane charakterystyki. Należy zwrócić uwagę, iż sumienną i rzetelną stanowią pomocnicze cechy, które stają się moralnie dobre w powiązaniu z cechami podstawowymi: uczciwością i odpowiedzialnością. Ponad 90% funkcjonariuszy właśnie tę ostatnią wymienia jako główny komponent etosu. Z tą uwagą, że większość z nich rozstrzyga i rozumie odpowiedzialność jako antywartość – nieuchylanie się od odpowiedzialności.

Aktywność na rzecz grupy oraz sumienna i rzetelna współpraca w niej zależą od następujących oddziaływań: pozytywnej zmiany zachowań kierownika poprzez zachowania grupy, pozytywnej zmiany zachowań funkcjonariuszy pod wpływem zachowania przełożonego. Jest to zależność zarówno ilościowa, jak i jakościowa. Ponadto pod wpływem wspomnianych oddziaływań generują się więzi w relacjach przełożony–podwładny.

Hipoteza 3, traktująca o związku między stylem kierowania a akceptowaniem przez funkcjonariuszy Straży Granicznej służby opartej na współdziałaniu i wynikających z niej wartości i norm, potwierdziła się, aczkolwiek jest to weryfikacja modyfikująca.

Istnieje duża frekwencja wskazań występowania zachowań przełożonych o zorientowaniu na podwładnych w badanych grupach. Wyniki przeprowadzonych analiz ukazują, że styl kierowania (nasilenie poszczególnych zmiennych) jest podobny w różnych środowiskach społecznych jednostek Straży Granicznej. Należy przy tym zaznaczyć, że zorientowanie przełożonego na podwładnych zostało poszerzone o zmienne charakterystyczne dla stylu kooperatywnego, opartego na autorytecie przywódcy (budowanym głównie poprzez kompetencje uzasadniające kierowniczą rolę w zespole) oraz istnieniu na tym tle więzi między przełożonym a podwładnym. Ponadto zbadano możliwości udziału funkcjonariuszy w podejmowaniu decyzji. Dość często kierownicy zachęcają do takich działań, chociaż ze względu na ostateczne decydowanie przełożonych styl kierowania w Straży Granicznej może nieco ograniczać inicjatywę i samodzielne myślenie podwładnych. Dominuje niski oraz średni stopień dojrzałości funkcjonariuszy, kategoryzowany poprzez poziom umiejętności zawodowych oraz

gotowości do przejęcia odpowiedzialności za zadania. Taki aspekt stylu kierowania może mieć związek z legalizmem etycznym oraz cechami psychospołecznymi przełożonych. Oczywiście wymagane jest w tym względzie pogłębienie badań dotyczących samego stylu kierowania.

Pod wpływem kooperacyjnego stylu kierowania respondenci czują się przez innych członków grupy aprobowani, realizują się przez aktywność na rzecz grupy oraz sumienną i rzetelną w niej współpracę (silna zależność), są odpowiedzialni za swoją pracę w zespole, tworzą wspólnotę (silna zależność), w której panują dobre relacje koleżeńskie. Ponadto kształtuje się pozytywny wizerunek formacji, związany z zapewnieniem bezpieczeństwa.

Hipoteza 4, dotycząca zależności między etosem służby funkcjonariuszy rozumianym jako kompleks specyficznych zachowań grupowych w wykonywaniu zadań zawodowych, oddających specyfikę państwa i jego instytucji, a istniejącą kulturą współdziałania, w pełni się potwierdziła. Badani w dużym stopniu przejawiają zainteresowanie wykonywanym zawodem, traktując go wyjątkowo, jako służbę dającą możliwość pełnienia misji publicznej oraz działania dla wspólnego dobra (81%) oraz zawód wymagający szczególnych kompetencji związanych z ochroną praw człowieka i bezpieczeństwa obywateli (83%), a także służbę, która zapewnia poczucie godności zawodowej i dumy (75%), bez których nie można mówić o etosie. Przy tym gros funkcjonariuszy jest zdania, iż służba przez nich pełniona nie wymaga rezygnacji z własnych potrzeb na rzecz wspólnych celów oraz że pozwala realizować preferowane własne wartości. Znajomość korzeni zawodowych i historię Straży Granicznej respondenci w większości uważają za ważne oraz niezbędne, podobnie jak znajomość i przestrzeganie zasad etyki zawodowej. Tak wysokie wskazania mogą być efektem silnego systemu kultury współdziałania. Oto jego kryteria: wyrazistość wzorów kulturowych, stopień ich upowszechnienia, zakres obowiązywania, stopień zakorzenienia i sposób podtrzymywania (Szczupaczyński, 2002). Wyniki badań wskazują na wyraziste artefakty i zewnętrzne manifestacje. Funkcjonariusze mają jasne wyobrażenie tego, co pożądanego lub zabronionego. Każdy uczestnik współdziałania wie, w jaki sposób ma się zachowywać w określonych sytuacjach, przede wszystkim z odpowiednich instrukcji i stosownych dokumentów. Niestety w przypadku wzorów kulturowych charakterystyczne są zwłaszcza te zachowania, których nie określa się w poleceniach zwierzchników lub oficjalnych odgórnych dokumentach organizacji, lecz kształtuje w nieformalnych przekazach i dobrowolnym ich przyjęciu. Stopień upowszechnienia, odnoszący się do proporcji członków organizacji, którzy uznają wzory kulturowe za obowiązujące, jest wśród badanych funkcjonariuszy wysoki. Ich aprobata wydaje się, że ma całkowity, a nie warunkowy charakter. Okazuje się, że funkcjonariusze nie wyobrażają sobie innego działania niż to, które określa wzór kulturowy etosu. Są gotowi poświęcić np. dodatkowy czas służby, aby sprostać oczekiwaniom zespołu. W silnych kulturach nieformalne normy regulują wiele typów zachowań, sięgając także tych sfer, które kojarzone są

z prywatnością. W Straży Granicznej ma to miejsce, a wspólną normą jest noszony mundur. W tym zakresie można mówić o silnej kulturze współdziałania, która reguluje problemy związane z funkcjonowaniem organizacji, skutecznym osiągnięciem celów i dostosowaniem do zmieniających się warunków.

Hipoteza 5, traktująca o związku między umiejętnością rozpoznawania i rozwijania przez przełożonego kompetencji kooperatywnych a zarządzaniem poprzez kulturę współdziałania, została zweryfikowana pozytywnie.

Kompetencje kooperatywne są ważnym narzędziem zarządzania przez kulturę. Stanowią zbiór centralnych wartości i norm kultury współpracy, które integrują funkcjonariuszy i są podstawą skutecznego działania. Poprzez kompetencje kooperatywne kierownik jest silniej zorientowany na funkcjonariusza oraz powstają więzi między nim a podwładnymi. Ponadto na tym polu następuje silniejsze oddziaływanie samego zespołu na innych funkcjonariuszy. Podstawą implementacji wspomnianych wartości jest przede wszystkim autorytet przywódcy i jego osobisty przykład.

Hipoteza 6, w której założono, że integracja grupowa jest budulcem kultury współpracy, w pełni się potwierdziła.

W większości badanych grup integracja grupowa powstaje poprzez: życzliwość w kontaktach, wzajemną pomoc, dzielenie się wiedzą, organizowanie wspólnych wyjazdów, uczestniczenie w zawodach i uroczystościach, w tym związanych z osiągnięciami zawodowymi, oraz spotkania towarzyskie poza służbą, rozciągające się na sferę życia prywatnego. Występuje klimat współdziałania i wzajemnego polegania na sobie. Członkom zespołów zależy w bardzo dużym stopniu na pozytywnej opinii o niej. Między funkcjonariuszami Straży Granicznej są przede wszystkim dobre stosunki koleżeńskie. Co piąty z respondentów ocenia je jako bardzo dobre. Badania socjometryczne wykazały, że – aby to osiągnąć – funkcjonariusze dostrzegają swoje role w zespole: człowieka akcji, kontaktów, perfekcjonisty, praktycznego organizatora, ale przede wszystkim człowieka grupy. Jednak należy zaznaczyć, że w badanych zespołach zaznaczają się wyraźnie takie cechy osobowościowe, jak skłonność do zadrności (w sytuacji osiągnięcia innych funkcjonariuszy). Ujawniają ją aż 40% badanych. Świadczy to o negatywnych emocjach, które mogą w konsekwencji dezintegrować grupę, wzbudzać podejrzliwość i brak zaufania oraz, w przyszłości, pogłębiać różnicę między funkcjonariuszami. Aby energia, która mogłaby być wykorzystana do wspólnej realizacji zadań, nie została stracona, istotna jest rola przełożonego oraz pozostałych członków zespołu (siewcy, człowieka kontaktów, człowieka grupy).

Hipoteza 7, zakładająca zależność między oddziaływaniem przez zespół na kierownika poprzez wartości i normy oparte na współdziałaniu a jego zachowaniem, znalazła potwierdzenie w wynikach badań.

Pod wpływem zachowań grupy opartych na wartościach i normach współdziałania zachodzi pozytywna zmiana zachowań przełożonych. Aż 89,5% respondentów wskazuje na znaczną, wspomnianą zmianę. Mechanizm ten generuje przede wszystkim

silne więzi między podwładnymi a przełożonym, wpływa na tworzenie się wspólnoty pracowniczej, ale przede wszystkim kształtuje typ kultury współdziałania, oparty na proefektywnościowych wzorach zachowań, myślenia i emocjonalnego reagowania.

Hipoteza 8, dotycząca zależności między wartościami i normami współdziałania a kontrolą społeczną w grupie, się potwierdziła.

Pozytywne oddziaływanie funkcjonariuszy na zespół wywołuje w większości aprobatę ich zachowania, a z kolei oddziaływanie negatywne powoduje, w znacznej mierze, odrzucenie zachowania się w podobny sposób. Zasadniczą zmianę zachowań funkcjonariuszy pod wpływem stosowania wartości i norm współpracy powoduje u swoich podwładnych kadra kierownicza. Połowa respondentów uważa, że przełożony wywołuje zasadniczą, a prawie co trzeci – znaczną zmianę wspomnianych zachowań. Ostatecznie, skuteczność współpracy jest zależna od stosowania wartości i norm współpracy. W badanych grupach Straży Granicznej występuje prakseologiczna etyczność. Dla funkcjonariuszy znajomość i przestrzeganie zasad etyki zawodowej są istotne w grupie i mają wpływ na stopień realizacji wspólnie założonych celów.

Wyniki badań umożliwiły sformułowanie wniosków. Wśród wyróżnionych na podstawie literatury przedmiotu elementów kultury współdziałania, występujących w Straży Granicznej, zgodnie z postawioną hipotezą, w badanym oddziale zdiagnozowano wiele z nich. Są to m.in.: zdolność i chęć do współdziałania, afiliacja kooperacyjna, samorealizacja, satysfakcja, pozytywny stosunek do wykonywanych zadań, życzliwość w kontaktach grupowych, dzielenie się wiedzą, istotność zasad etyki zawodowej, duma i poczucie godności wynikające z przynależności do grupy, specyficzne cechy osobowo-moralne. Zmiennymi, określającymi wymienione elementy, są m.in. zdolność (bez niej nie może być mowy o jakiegokolwiek współpracy) i chęć do współdziałania, aktywność jednostki na rzecz grupy, zaangażowanie, wspólne działanie, wzajemna pomoc. Ich stopień powszechności występowania oraz skuteczności oddziaływania w grupach funkcjonariuszy zależy od wielu cech społeczno-demograficznych uwzględnianych w badaniach.

Przeanalizowano i ustalono wiele związków między występującymi elementami kultury współdziałania a: płcią, wiekiem, wykształceniem, doświadczeniem mierzonym stażem pracy w Straży Granicznej i ogółem, stopniem w korpusie oraz liczebnością funkcjonariuszy w strukturach organizacyjnych.

Do najczęściej występujących wskaźników należą: wiek, stopień w korpusie oraz wykształcenie. Powszechność występowania składników kultury organizacyjnej oraz ich natężenie zmieniają się wraz z przechodzeniem funkcjonariuszy przez kolejne etapy procesu socjalizacji i osiąganiem dojrzałości społecznej. W miarę nabywania doświadczeń mierzonych zdobywaniem wykształcenia ogólnego i zawodowego (wyższego stopnia w korpusie), stażem w służbie oraz wiekiem, rośnie dostrzeganie konieczności i chęć do współpracy, aktywność i współdziałanie jednostki w grupie, a także zostaje wzmocniona afiliacja kooperacyjna badanych.

Funkcjonariusze dbają o bardzo dobrą opinię o swojej grupie. Pojawia się nawet wyraźne współzawodnictwo, które powinno być wykorzystywane przez przełożonych jako element pozytywny i zwiększający identyfikację grupy. Badani odnoszą satysfakcję ze wspólnej pracy oraz zaspokajają potrzebę samorealizacji. Uczestnictwo w działaniach grupowych zwiększa ich poziom satysfakcji ze służby. System wartości grupy nie przejawia się jedynie jako idealny wzór, który może różnić się całkowicie od poszczególnych systemów jednostkowych.

Funkcjonariusze rzeczywiście widzą siebie jako reprezentantów służby (określenie nie jest eufemistyczne i ma uzasadnienie w rzeczywistości) na rzecz wspólnoty, pracy wykonywanej z poświęceniem, oddającej specyfikę państwa. Temu celowi podporządkowane są pozostałe postawy: realizacja preferowanych wartości, chęć i dążenie do rozwoju i osiągania kolejnych etapów ścieżki kariery zawodowej, znajomość genezy i historii Straży Granicznej oraz zewnętrzne artefakty – wygląd zewnętrzny i forma psychofizyczna.

Spśród niezbędnych cech zawodowych badani deklarują konieczność bycia: gotowym i chętnie współpracującym, proaktywnym/reaktywnym w działaniu, nastawionym na wyniki oraz opanowanym, ale przede wszystkim odpowiedzialnym. W wynikach badań często pojawia się określenie: „nie bać się odpowiedzialności”. Można wnioskować, że funkcjonariusze rozumieją tę wartość jako wpisany w kodeks etyczny mundurowych (Itrich-Drabarek, 2016) kontekst legalizmu etycznego – specyficzny związek przepisów prawa z normami etycznymi.

Cechy zawodowe funkcjonariuszy, najbardziej przydatne w służbie, pokrywają się z cechami osobowo-moralnymi mundurowych (m.in. odpowiedzialnością, sumiennością, zdolnością do rozwoju zawodowego). Podział tych drugich na główne i pomocnicze stanowi podstawowe kryterium oceny. Do pierwszej grupy cech wśród badanych najczęściej zalicza się praworządność i godność, stanowiące parę normatywną, którą interpretować należy integralnie. Do cech uzupełniających należy zaliczyć sumiennność i rzetelność rozumiane przez badanych głównie w kontekście odpowiedzialności. W przypadku np. rzetelności brak jest komponentu aktywnego i twórczego realizowania zadań publicznych, zgodnie z najlepszą wolą funkcjonariusza i w interesie społecznym. Z kolei sama odpowiedzialność, czy raczej zdolność jej przyjmowania (najwyżej ceniona), traktowana jest, jak wspomniano, bardziej jako cecha wynikająca z przestrzegania przepisów prawa, jako konsekwencja (nie)dopełnienia obowiązku płynącego z norm: prawnych, służbowych, moralnych za wykonanie danego zadania, określana prawdopodobieństwem powstawania szkód i strat, głównie dla przełożonych, współpracowników, ale również dla siebie samego, aniżeli ze zdolności do przyjęcia krytyki i uznania własnych błędów, mimo że jedna z zasad etycznych zawiera sformułowanie: „nieuchylania się funkcjonariusza od odpowiedzialności”. W tym przypadku i w innych kodeks etyki zawodowej funkcjonariusza Straży Granicznej zawiera badane wartości i normy częściej w formie zakazów aniżeli norm preskryptywnych.

Wymienione cechy zawodowe (kooperacyjne, osobowo-moralne) najczęściej zależą od doświadczenia zawodowego mierzonego: wiekiem, stażem służby, a nie stopniem w korpusie. Można wnioskować, że elementy te nie są, jak widać, wyłącznie związane z miejscem w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, ale również z horyzontalnym rozumieniem organizacji przez badanych, opartym na współdziałaniu wewnętrznym (grupowym i międzygrupowym).

Ponadto zbadano i ustalono związek między sprawnością współdziałania (od strony funkcjonariuszy) a zasadami etyki zawodowej – tzw. prakseologiczną etyczność. Wyniki badań ukazują, że istnieje związek między tymi zmiennymi. Badani uważają, że efektywniej (skuteczniej) współdziałają, znając i stosując zasady etyki zawodowej. Istnieją jednak w tym zakresie bariery, wynikające zarówno z cech respondentów, jak i z cech organizacji, które badani dostrzegają i chcą niwelować.

Powszechność występowania wyodrębnionych na podstawie literatury przedmiotu wielu elementów kultury współdziałania upoważnia do przypuszczenia, iż w badanym Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej stanowią one istotny element zarządzania przez kulturę organizacyjną. Wyniki badań wskazują na to, że kadra kierownicza badanych organizacji wykorzystuje je w praktyce zarządzania. Styl kierowania m.in. w stopniu średnim zorientowany jest na funkcjonariuszy, przełożony umiejętnie rozpoznaje wartości i normy grupowe i skutecznie modyfikuje zachowania podwładnych, uwzględniając je w praktyce zarządzania.

Wnioski praktyczne:

A. Konieczne jest kształtowanie kultury współdziałania opartej na wartościach i normach wynikających ze wspólnej służby, a w tym konsekwentnego wprowadzania oraz stosowania narzędzi kształtowania zachowań etycznych. Nie do przecenienia w tym zakresie jest rola naczelnego kierownictwa, które wciąż stanowi, jak wskazują wyniki badań, wzór do naśladowania dla funkcjonariuszy (bardziej racjonalny – będący aktem wyboru określonych kompetencji zawodowych niż emocjonalny – oparty na formalnej władzy), oraz dysponuje środkami wzmacniającymi i utrwalającymi pożądane zachowania. Proponuje się wobec tego:

- utrzymanie relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym szacunku, wynikających z istniejącego autorytetu przywódcy; funkcjonariusze bardzo często naśladują zachowania przełożonych, upatrując w nich wzorce postępowania, dlatego spójność postaw na poziomie kierownictwa ma duży wpływ na efekty działań przywództwa etycznego,
- poszerzenie kodeksu etycznego o więcej norm preskryptywnych oraz kompleksowych, zrozumiałych standardów i reguł postępowania w konkretnych przypadkach. Jeśli organizacja nie wskazuje, które zachowania traktowane są jako etyczne, a które jako nieetyczne, powstaje ryzyko pojawiania się tych drugich,
- zwracanie uwagi nie tylko na cele, lecz także na środki ich osiągnięcia z uwzględnieniem podlegających równoważnej ocenie aspektów etycznych,

- wprowadzenie okresowej oceny standardów etycznych,
- wprowadzenie screeningu etycznego polegającego na strategicznym, „przesiewowym” badaniu kondycji etycznej funkcjonariuszy,
- wyraźne zaznaczenie, iż etyka zawodowa dotyczy zachowań zarówno w czasie służby, jak i poza nią,
- szkolenia w zakresie etyki zawodowej dla wszystkich funkcjonariuszy,
- badanie poziomu zaangażowania (afektywnego) funkcjonariuszy, ich satysfakcji – są ku temu stosowne narzędzia,
- działania w zakresie profilaktyki stresu (w tym moralnego, wynikającego np. z konfliktu wartości i norm),
- wyznaczenie „sygnalisty”, rozumianego jako bezstronnego doradcy etycznego, a nie wyłącznie osobę ujawniającą informację o nieprawidłowościach (korupcji),
- umożliwianie podejmowania i podejmowanie dyskusji na tematy etyczne,
- zadbanie o wykonalność, odnoszącą się do warunków stworzonych przez Straż Graniczną w celu umożliwienia funkcjonariuszom spełnienia oczekiwań normatywnych (czas, środki finansowe, urządzenia, informacja i wiedza). Jeśli dostęp do wymienionych elementów jest utrudniony, to wzrasta ryzyko występowania zachowań nieetycznych.

B. Zasady etyki zawodowej wpływają na skuteczność współpracy funkcjonariuszy do pewnego stopnia. Stąd potrzeba zarządzania kulturą współdziałania, głównie na poziomie wzmocnienia, monitoringu i ewaluacji, a nie wprowadzania zasad od podstaw.

C. Funkcjonariusze widzą siebie jako reprezentantów służby – należy to utrzymać i rozwijać, bez konieczności eksplikacji. Nie ma obligatoryjności budowania nowych systemów, tworzenia nowych programów w tym zakresie. Wystarczy prowadzenie analizy skuteczności działania stosowanych narzędzi.

D. Przełożeni powinni szczególną uwagę zwrócić na komponenty emocjonalne postaw podwładnych. Ich skłonność do negatywnych uczuć, takich jak zazdrość (w sytuacji osiągnięć współpracowników), może powodować konflikty i dezintegrację. Ważne są w takiej sytuacji następujące czynniki organizacyjne: poziom obciążenia grupy zadaniami, dyskutowanie zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków wspólnej pracy, profilaktyka stresu, jasne kryteria stosowania nagród i kar. Największy problem ma kadra kierownicza Straży Granicznej z motywowaniem funkcjonariuszy poprzez system nagród (niefinansowych).

E. Skuteczność zarządzania na tle kooperacji nie wymaga od kierowników uwzględniania różnicy płci, gdyż bardzo rzadko zauważamy związek między występującymi wartościami i normami grupowymi a płcią. Być może jest to związane z występowaniem elementów kultury pragmatycznej, w której na znaczeniu tracą wzory kultury męskiej (Sikorski, 2014b).

F. W kompetencyjnym podejściu do zarządzania ludźmi warto wyodrębnić kompetencje kooperatywne, występujące w każdym społecznym obszarze funkcjonowania badanej organizacji, np. do opisu stanowisk w formie skupisk czy też macierzy kompetencyjnych.

G. Funkcjonariusze szczególną uwagę zwracają na pracowników nowych (najczęściej młodych), którzy nie są w pełni „zakorzenieni” w kulturze organizacyjnej. Współpracownicy pomagają niedojrzałym społecznie w dostosowaniu się do kultury. To bardzo cenne postępowanie, świadczące o identyfikacji grupowej. Warto to wykorzystywać.

H. Wszystkie stosowane narzędzia dotyczące kultury współdziałania powinny być wprowadzane bez nadmiernej ekspansji norm racjonalności instrumentalnej, dającej poczucie znalezienia się w „żelaznej klatce” (Weber, 2002, 1994), gdyż związany z nią nadmierny formalizm i hierarchiczne posłuszeństwo mogą rodzić etykę pasywności (Szczipaczynski, 2015 za: Dobel, 2007, s. 168). Ponadto wszelkie przepisy formalno-prawne i ich egzekwowanie powinny być uzależnione od moralnych uzasadnień przede wszystkim w formie dobrowolnej oraz preskryptywnej.

I. Dyscyplina służbowa nie straciła na znaczeniu. Warto, poprzez wyodrębnione wartości i normy grupowe, ukierunkowywać ją na samodyscyplinę i rozumienie przez funkcjonariuszy przyczyn przestrzegania zasad i procedur bezpieczeństwa, dla których jest ona konieczna.

J. Coraz większego znaczenia nabiera identyfikacja dystrybucyjna, w myśl której funkcjonariusz pojmuje swoją rolę społeczną jako rolę członka określonej grupy w instytucji. Przejawia się ona przede wszystkim świadomością wzajemnych relacji członków grupy, które ich integrują (Sikorski, 2013b). W języku nowej kultury odnoszą się one do dążenia do realizacji własnych celów połączonego z odpowiedzialnością za pozostałych członków zespołu. „Tylko w ten sposób kształtuje się bowiem zaufanie” (Bieńkowska i Sikorski, 2016, s. 97). Relacje w grupie wynikają ze ścisłego związku z wartościami i normami, by dążyć do integracji normatywnej (poprzez internalizację norm), a nie upowszechniania mitu o uszlachetnianiu kolektywizmu, często oznaczającego brak tożsamości indywidualnej (przy poczuciu emocjonalnej izolacji i słabej motywacji osiągnięć) członków grupy. W efekcie może powstać pewien rodzaj hybrydy kulturowej – indywidualizmu w kolektywie, który oznacza dążenie do celów indywidualnych z jednoczesnym poczuciem odpowiedzialności za pozostałych członków grupy, a od lojalności organizacyjnej ważniejsza bywa lojalność środowisku zawodowemu. Diagnozowana erozja etosu (Stachowicz-Stanusch, 2014) nie potwierdziła się w przeprowadzonych badaniach.

Analiza wyników badań ujawnia pewne zmiany. Typowy dla służb mundurowych model kultury roli (według typologii Handy’ego), przypominający wizerunek greckiej świątyni, ulega modyfikacji, w taki sposób, że organizacja jest nadal zbiorem ról

społecznych, ale rozumianych jako role członków określonych grup pracowniczych, skupiających się wokół wspólnych zadań. Wyniki badań informują o pozytywnej integracji w grupie, dobrych stosunkach koleżeńskich w grupie, a także silnych więziach i przyjaznych stosunkach przełożony–podwładny. W takich grupach osoby są przez innych aprobowane, realizują się poprzez aktywność na rzecz grupy oraz odpowiedzialną i sumienną współpracę w niej, profesjonalnie wykonują swoją służbę.

Także funkcjonariusze wpływają pozytywnie na kierownika poprzez swoje zachowania oparte na systemie wartości i norm grupowych. Sprawiają, że bardziej orientuje się on na ludzi: zapewnia pracownikom sprzyjające warunki pracy, utrzymuje z podwładnymi przyjazne, pełne zaufania i szacunku stosunki, niesie pracownikom pomoc w sprawach zawodowych, bierze pod uwagę potrzeby i dążenia pracowników, zachęca do ustalania celów oraz podejmowania decyzji.

Ujawniają się w zespołach zachowania przypominające strukturę sieciową, oparte na więziach kooperacyjnych, zorientowanych na osiągnięcie celów i rozwiązywanie problemów. Należy podążać w tym kierunku, ze względu na potrzebę zwiększenia elastyczności działania Straży Granicznej, na skutek złożonego i niepewnego otoczenia. Dominacja więzi służbowej, hierarchia organizacyjna, tak ważna w formacjach mundurowych, wydaje się niewystarczająca dla zapewnienia bezpieczeństwa. Realizacja zadań zorientowana tylko i wyłącznie na ośrodki władzy czy specjalizacje funkcjonalne staje się nieadekwatna do warunków zewnętrznych.

Należy docenić tak duże zainteresowanie kulturą w badanej formacji i go nie zmarnować. Stanowi ono, w rozumieniu L. Zbiegień-Maciąg (red., 2006), najlepszy dowód osiągnięcia przez organizację wyższego poziomu rozwoju. Wówczas instytucja wychodzi poza „zaklęty krąg” dywagacji wyłącznie o zadaniach i wynikach, a jej kadra kierownicza zna zasady oddziaływania „miękkich” instrumentów zarządzania organizacją, których stosowanie nie wyklucza zorientowania na dyscyplinę, porządek i główne cele. Zmiana dotychczasowego modelu kultury organizacyjnej w kierunku poszukiwania hybrydowego może wynikać z rewolucji informacyjnej i procesów globalizacji działalności organizacji (publicznej), której wynikiem jest ewolucja wewnętrznych i zewnętrznych elementów przestrzeni organizacyjnej (Bieńkowska i Sikorski, 2016). Proces ten nie wyklucza współdziałania, ale przeciwnie podnosi jego rangę w procesie ku „równowadze kulturowej”, opartej na specyficznych wartościach i normach grupowych.

Zakończenie



Złożoność procesów społeczno-gospodarczych doprowadziła do sytuacji, w której coraz trudniej jest zarządzać w sposób tradycyjny. Nowe wyzwania wymagają kształtowania kultury organizacyjnej, kreowania wartości bazujących na współpracy i odpowiedzialności za wszystkich uczestników tego procesu. W nowej, turbulentnej rzeczywistości, w epoce informacyjnej (Bieńkowska i Sikorski, 2016), w jakiej znalazły się również służby ochrony bezpieczeństwa publicznego, „czerpią one swoją energię” albo z zewnątrz (z otoczenia), albo z wnętrza organizacji, w tym przede wszystkim dzięki swoim funkcjonariuszom. To oni bowiem nadają sens działalności organizacji. To oni silni swoją wiedzą, umiejętnościami, kreatywnością i innowacyjnością oraz profesjonalnym podejściem do obowiązków dostrzegają szansę tkwiącą w wartościach i normach integrujących ich wokół wspólnych celów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa.

Paradygmat w naukach społecznych zmienił się diametralnie (Zięba, 2012; Korzeniowski, 2012; Chodyński, 2013; Sitko-Lutek, 2014). Stare podejście, charakteryzujące się tym, że przełożeni są przekonani, iż wszystko wiedzą najlepiej i zawsze podejmują słuszne decyzje, sednem zarządzania jest manipulowanie, tak by osiągnąć pożądane zachowania, a główną motywacją ludzi do pracy jest zapewnienie sobie bezpieczeństwa ekonomicznego w kolektywie (Smith i Rayment, 2010; Sikorski, 2014b), zostaje wyparte przez nowe. Cechuje je prawdziwe, szczere i etyczne postępowanie z zachowaniem integralności, dużym natężeniem kooperacji organizacyjnej i świadomym kierowaniem w obliczu tolerancji niepewności. Równie szeroko należy rozumieć współcześnie proces bezpieczeństwa publicznego. Nie wyłącznie w kategoriach zagrożeń, kojarzonych z zastosowaniem siły i przymusu oraz przetrwaniem, ale jako kreowanie relacji międzyludzkich opartych na współdziałaniu, dających pewność, równowagę i rozwój społeczny.

W aspekcie współdziałania warto zwrócić uwagę na postulat podejścia neoweberskiego (Sześciło, 2014, za: Pollitt i Bouckaert, 2004; Mazur, 2016), podkreślający profesjonalizację (zawodowość) służb publicznych oraz ochronę idei i etosu zawodowego służby publicznej, w tym wartości etycznych właściwych dla służby publicznej oraz kultury organizacyjnej sektora publicznego. Oba postulaty wzajemnie się warunkują i wzmacniają, a ich wysoka ranga oznacza m.in. kształtowanie się autorytetów zawodowych na podstawie rzeczywistych i obiektywnie weryfikowanych dokonań, a nie niemożliwego do osiągnięcia ideału.

Kultura organizacyjna przez wielu teoretyków i praktyków jest uważana za nowoczesną koncepcję wielu dyscyplin naukowych. Przedstawiciele nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu twierdzą, że może być ona źródłem sukcesów i przewagi kooperacyjnej poszczególnych organizacji (m.in. Czerska, 2003; Golka, 2015; Kostera, 2009; Koźuch, 2011; Kożusznik, 2014; Oramus, 2016; Penc, 2011; Sienkiewicz-Małyjurek, 2015; Sitko-Lutek, 2014; Sułkowski, 2002; Szczupaczyński, 2015; Piwowarski, 2016). Badania organizacji publicznych w Polsce są pod tym kątem znikome. Dlatego właśnie o tym, jak kształtuje się kultura organizacyjna w organizacji ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej i na czym polega cenność jej wykorzystania w praktyce, traktuje niniejsza monografia.

W rozważaniach teoretycznych i empirycznych przyjęto określony model, którego elementy umieszczono w infrastrukturze „współdziałanie”. Jest ona, w organizacji publicznej, powszechnie obiektywną koniecznością i jednocześnie swoistą, metaforyczną *open space*. Z tego względu szczególnego znaczenia w niniejszej analizie nabrały: zdolność i chęć do współdziałania, afiliacja kooperacyjna, kompetencje kooperatywne, prakseologiczna etyczność i inne zmienne akcentujące zależność następujących trzech kategorii: kompetencji kooperatywnych, etosu służby i skuteczności współpracy. Pomędzy wyodrębnionymi częściami triady istnieją ściśle powiązania. Łańcuch tych powiązań poddano badaniom, wskazując na istotne zależności i sprzężenia oraz ich wykorzystanie w funkcjonowaniu organizacji.

Może wydawać się, że w dzisiejszych czasach wybór służby mundurowej nie zawsze jest efektem identyfikacji z misją adekwatnych zawodów, realizowaniem swego powołania. Niekiedy może być wynikiem przesadnej, chłodnej kalkulacji uzasadnionej korzyściami ekonomicznymi, socjalnymi i prestiżem społecznym. W innych przypadkach może chodzić głównie o realizację marzeń, kojarzonych z elegancją i romantyzmem odnoszonymi do munduru, doznawaniem wrażeń i emocji, jakich nie zapewnią inne zawody.

Z przeprowadzonych dociekań i badań na temat kreowania kultury współdziałania w Straży Granicznej wynika jednak, że stanowi ona ważny obszar jej funkcjonowania oraz realizacji celów w zakresie bezpieczeństwa państwa, polegających na kształtowaniu i podtrzymywaniu proefektywnościowych wzorów wspólnych: zachowań, myślenia i emocjonalnego reagowania, scalających funkcjonariuszy i niezbędnych w działaniu.

W badaniach dostrzeżono zgodność interpersonalną wynikającą z potrzeb współdziałania (różnych jej zmiennych), która pozwala na przyjęcie i wdrożenie określonych norm zachowań obowiązujących w grupie w swojej najbardziej rozwiniętej formie:

- organizacyjnej i osobistej dumy,
- doskonałości (rzetelności i sumienności) wykonawstwa zadań,
- zespołowości, odnoszącej się do ducha współpracy w grupie,
- przywództwa i kierowania kooperacyjnego, odnoszących się do stosunków między przełożonym a podwładnymi,
- skuteczności działania grupy,

- dobrych stosunków koleżeńskich,
- szkolenia i rozwoju zawodowego,
- pozytywnych relacji odnoszących się do obywateli.

Byłoby nieodpowiedzialnością, a nawet głupotą, niewykorzystanie tej zgodności. Podstawą kształtowania zachowań kultury współdziałania jest przedstawienie czytelnego katalogu wartości i norm, ale nie takiego, który prowadzi do uszlachetniania kolektywizmu i subiektywizmu moralnego, lecz polegającego na podejmowaniu przez wszystkich uczestników procesu współdziałania wysiłku tworzenia wspólnej kultury organizacyjnej. To znaczy znalezienia kompromisowego stylu zarządzania i typów zachowań, uwzględniających wspólne elementy kulturowe bez nadmiernego eksponowania, i tak zawsze występujących, stanowiących kontinuum, różnic. Te ostatnie coraz częściej wykorzystuje się w praktyce (zarządzanie przez różnorodność i przeciwieństwa cech, a nie ich polaryzację) (Włodarski, 2016).

Szczegółowe uregulowania, warunki stosowania oraz konkretne przykłady praktyczne katalogu wartości i norm, powinny zawierać się w szeroko rozumianych aktach normatywnych i być zaplanowane i realizowane w działaniach.

Badania ujawniły, że:

- A. Grupa jest ważnym zbiorem współpracujących ze sobą ludzi, którzy dzięki tej współpracy mogą zrobić coś, czego nie byliby w stanie zrobić pojedynczo. Nie jest natomiast jakąś mityczną jednością, wymaga odpowiedniego, racjonalnego „poprowadzenia”.
- B. Etos służby i związane z nim zachowania nie zostały poddane erozji, jak się powszechnie sądzi, ale stanowią ważny element zarządzania przez kulturę współdziałania, pod warunkiem że jest on pozbawiony przesadnego podkreślenia ideału służby i zasad etyki lojalności.
- C. Koniecznym warunkiem sprawnego funkcjonowania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego jest ukierunkowanie na rozwój kompetencji kooperatywnych związanych z wartościami etycznymi.

Proces badawczy bazował na hipotezach, które zostały zweryfikowane pozytywnie.

W monografii udowodniono tezę, że kultura współdziałania, oparta na specyficznych wartościach i normach grupowych, w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej jest konstytutywnym elementem funkcjonowania badanej organizacji.

* * *

Składam specjalne podziękowania zastępcy Komendanta Oddziału – pułkownikowi SG Tomaszowi Michalskiemu, majorowi SG Piotrowi Wojdanowi, plutonowej SG Elżbiecie Kaśków-Żur z Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej.

Autorka

Załączniki



Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety

- I. Ankieta jest anonimowa. Zebrane wyniki posłużą do celów naukowych.
- II. Jeśli nie zaznaczono inaczej, należy wskazać odpowiedź przez wstawienie znaku X przy wybranej odpowiedzi.

Pytania:

1. W Twojej grupie pracowniczej aprobatę zyskuje ten, kto (zaznacz trzy odpowiedzi):
 - a) pracuje efektywnie bez względu na warunki,
 - b) działa zgodnie z wymaganiami kierownictwa,
 - c) potrafi najsukuteoczniej się „objąć”,
 - d) pracuje efektywnie tylko w obecności kierownika,
 - e) przestrzega formalnych reguł organizacji,
 - f) uważa, że formalne reguły organizacji należą z zasady omijać.
2. Co daje Ci przynależność do grupy pracowniczej (sekcji, wydziału)? (dokonaj hierarchizacji stwierdzeń od 1 do 5, od najmniej do najbardziej znaczących, stawiając X):

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
a	poczucie bezpieczeństwa i oparcie w innych członkach grupy,					
b	poczucie własnej wartości,					
c	stałe kontakty ze współpracownikami,					
d	możliwość zaspokajania własnych potrzeb,					
e	pragnienie ciągłej akceptacji ze strony członków grupy,					
f	energię do pracy,					
g	możliwość wykorzystania własnych umiejętności i wiedzy,					
h	pewność siebie i wewnętrzną siłę,					
i	poczucie godności zawodowej,					
j	świadomość wartości pracy własnej w łańcuchu wspólnych zadań,					
k	możliwość zaangażowania się na rzecz wspólnych celów,					
l	sprawdzanie się w trudnych, zmiennych sytuacjach.					

3. Gdybyś planował(a) odejść ze służby, to czy powiedział(a)byś o tym członkom swojej grupy pracowniczej? (zaznacz jedną odpowiedź):
 - a) tak, prawie wszystkim,
 - b) tak, ale tylko niektórym,
 - c) tak, ale tylko jednej zaufanej osobie,

- d) raczej nie,
- e) nie, nikomu.

4. Czy starasz się, żeby opinia o Twoim zespole była jak najlepsza? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) tak,
- b) nie mam zdania (pytanie 7),
- c) nie (pytanie 7).

5. Poprzez jakie działania starasz się, żeby opinia ta była jak najlepsza?

.....
.....

6. Jeśli członek grupy, do której należysz, wykazuje się swoimi umiejętnościami i zdolnościami na rzecz grupy, to zyskuje uznanie (podkreśl jedną odpowiedź):

- a) powyżej 90% współpracowników,
- b) od 51% do 90% współpracowników,
- c) od 10% do 50% współpracowników,
- d) poniżej 10% współpracowników.

7. Gdyby nowy funkcjonariusz z Twojej grupy prosił Cię co tydzień o zostawanie po godzinach w pracy i pomoc w trudnych zadaniach, to zgadzał(a)byś się (podkreśl jedną odpowiedź):

- a) zawsze,
- b) od czasu do czasu,
- c) nie wiem,
- d) bardzo rzadko,
- e) nigdy.

8. W przypadku trudnych (ryzykownych) zadań stawianych przed grupą (podkreśl dowolną liczbę odpowiedzi):

- a) staram się wykazywać inicjatywę i proponować własne propozycje ich rozwiązania,
- b) wykazuję zainteresowanie, jeśli pozostali członkowie grupy je wykazują,
- c) uważam, że trudne (ryzykowne) zadania powinien rozwiązywać samodzielnie przełożony,
- d) wolę unikać rozwiązywania trudnych zadań,
- e) czekam na dyspozycję wykonania zadania z „góry”,
- f) w ogóle nie jestem tym zainteresowany(a).

9. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: „Praca, którą wykonuję, cieszy się prestiżem wśród moich znajomych niepracujących w Straży Granicznej?” (podkreśl jedną odpowiedź):

- a) zdecydowanie tak,
- b) raczej tak,
- c) nie mam zdania,
- d) raczej nie,
- e) zdecydowanie nie.

10. Które z poniższych stwierdzeń wydaje Ci się najbardziej trafne z punktu widzenia przynależności do grupy zawodowej? (dokonaj hierarchizacji od 1 do 5, od najmniej do najbardziej znaczących, stawiając X):

	Stwierdzenie	1	2	3	4	5
a	zawód jak każdy inny,					
b	praca wymagająca kompromisów (rezygnacji z własnych potrzeb na rzecz wspólnych celów),					
c	praca, która pozwala realizować preferowane przeze mnie wartości (etyczne),					
d	służba, która zapewnia poczucie godności zawodowej i dumy,					
e	zawód dający możliwość samorealizacji i wiele przywilejów,					
f	zawód dający możliwość rozwoju i osiągnięcia kolejnych etapów ścieżki kariery zawodowej,					
g	służba wymagająca szczególnych kompetencji związanych z ochroną praw człowieka i bezpieczeństwem obywateli,					
h	służba dająca możliwość pełnienia misji publicznej oraz działania dla wspólnego dobra.					

11. Czy chciał(a)byś się przenieść do innego wydziału (placówki SG)? (zaznacz jedną odpowiedź):

- tak,
- jest mi to obojętne, w jakim wydziale pracuję,
- nie (pytanie 14)

12. Proszę wymienić przyczyny, dla których mógłbyś/mogłabyś zmienić miejsce służby w obrębie oddziału:

-
-
-
-
-

13. Jak oceniasz warunki w Twoim miejscu pracy? (zaznacz w skali od 1 do 5, od najniższego do najwyższego stopnia, stawiając X):

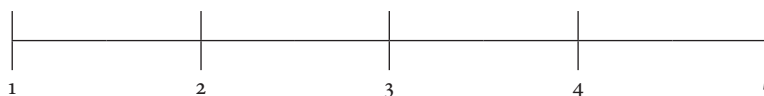
– warunki organizacyjno-techniczne



– warunki dotyczące charakteru pracy na stanowisku i sposobu wykonywania zadań



– klimat organizacyjny, stosunki międzyludzkie



14. Które z niżej wymienionych motywatorów mają największy wpływ na wyniki pracy w Twoim dziale? (dokonaj hierarchizacji motywatorów od 1 do 5, od najmniej do najbardziej znaczących, stawiając znak X):

	Motywatory	1	2	3	4	5
a	pochwała ze strony przełożonego,					
b	poziom płac,					
c	dobra atmosfera w grupie, zgrany zespół,					
d	dobra organizacja stanowiska pracy,					
e	dobre słowo ze strony współpracowników,					
f	dobra opinia zespołu,					
g	zaufanie ze strony przełożonego,					
h	trudne zadania,					
i	fachowość współpracowników,					
j	aktywność w działaniu,					
k	współpraca na rzecz dobra wspólnego.					

15. W rozwiązaniu trudnego zadania mógłbyś/mogłabyś liczyć na (wskaż wartość procentową od 0% do 100% na poszczególne odpowiedzi):

	Pomoc	%
a	pomoc przełożonego,	
b	pomoc innych członków grupy,	
c	pomoc kolegów z innego wydziału,	
d	pomoc kolegów z innej placówki,	
e	pomoc i współpracę innych instytucji.	

16. Jak Twoim zdaniem powinna zachowywać się grupa w stosunku do nowo przyjętego funkcjonariusza (pracownika)?

.....

17. Uważam, że dbanie o wygląd zewnętrzny i formę psychofizyczną w mojej pracy (zaznacz jedną odpowiedź):

- jest równie ważne jak posiadane kompetencje,
- jest mniej ważne aniżeli posiadane kompetencje,
- nie musi mieć związku z posiadanymi kompetencjami,
- nie jest istotne,
- inna odpowiedź (jaka?)

18. Znajomość i przestrzeganie zasad etyki zawodowej uważam za (zaznacz jedną odpowiedź):

- niezbędne,
- potrzebne, ale tylko w szczególnych przypadkach,
- trudno powiedzieć,
- mało potrzebne,
- zbędne.

19. Który z funkcjonariuszy wzbudziłby, Twoim zdaniem, zaufanie obywatela? (dokonaj hierarchizacji cech pracowników od 1 do 5, od najmniej do najbardziej wzbudzających zaufanie, stawiając znak X):

	Cechy funkcjonariusza	1	2	3	4	5
a	pogodny i kulturalny,					
b	pewny siebie,					
c	fachowy i zaangażowany,					
d	poważny i z dystansem.					

20. Jakimi cechami powinien charakteryzować się funkcjonariusz Straży Granicznej (zaznacz dowolną liczbę cech):

- a) odpowiedzialność,
- b) systematyczność,
- c) szybkość w działaniu,
- d) nastawienie na wyniki,
- e) gotowość do współpracy,
- f) pozytywne myślenie,
- g) pewność siebie,
- h) zorganizowanie,
- i) proaktywność/reaktywność w działaniu,
- j) konsekwencja w działaniu,
- k) otwartość na sugestię i krytykę,
- l) opanowanie,
- m) kreatywność,
- n) dobra prezencja i kultura osobista,
- o) skrupulatność,
- p) wytrwałość,
- q) elastyczność,
- r) brak obaw przed podejmowaniem ryzyka,
- s) zdolności przywódcze,
- t) chęć nieustannego uczenia się,
- u) umiejętność współpracy,
- v) zdolność przewidywania rozwiązań.

21. Jak uważasz, które z wybranych cech posiadasz? (wymień podpunkty np. b, e, k, s, u, v):

.....

22. Czy zdarza Ci się słyszeć od współpracowników, że jesteś dobry(a) w tym, co robisz? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) tak,
- b) nie.

23. Znajomość swoich korzeni zawodowych i historii Służby Granicznej uważasz za (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) ważne,
- b) mało istotne,
- c) trudno powiedzieć,
- d) nieistotne.

24. Jeśli członek grupy, do której należysz, pracowałby nad swoim własnym zadaniem chętniej niż nad wspólnym dla grupy problemem, to (podkreśl jedną odpowiedź):

- a) wszyscy współpracownicy poparliby go,
- b) większość współpracowników poparłaby go,
- c) zdania współpracowników byłyby podzielone,
- d) wszyscy współpracownicy nie poparliby go,
- e) inne (jakie?)

25. Czy zostawił(a)byś swoje zajęcia (wiedząc, że je wykonasz), aby pomóc innym osobom z grupy? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) tak zawsze,
- b) tak, ale zależy komu miał(a)bym pomóc,
- c) tak, ale niezbyt często,
- d) raczej nie,
- e) nie nigdy.

26. Z kim z Twojej grupy chciał(a)byś nadal pracować? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) ze wszystkimi osobami,
- b) z kilkoma osobami,
- c) tylko z jedną, najbliższą mi osobą,
- d) jest mi to obojętne,
- e) z nikim.

27. Kto z wydziału ma największy wpływ na jego członków? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) kierownik wydziału,
- b) z-ca kierownika,
- c) najstarszy pracownik wydziału,
- d) osoba ciesząca się w grupie nieformalnym autorytetem (np. ze względu na jakieś cechy),
- e) inna osoba (jaka?)

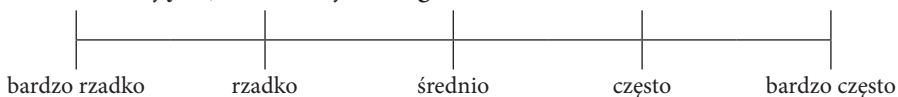
28. Podstawą autorytetu wśród funkcjonariuszy, jakim cieszy się Twój kierownik, jest (dokonaj hierarchizacji wszystkich cech od 0 do 5, od najmniej do najbardziej znaczących, wpisując cyfrę):

	Cechy kierownika	od 0 do 5
a)	wiedza fachowa i umiejętności,	
b)	umiejętne zarządzanie,	
c)	pozycja formalna – autorytet władzy,	
d)	osobisty system wartości i norm,	
e)	charakter, cechy osobowości,	
f)	dbanie o potrzeby i dążenia funkcjonariuszy,	
g)	precyzyjne i jasne formułowanie poleceń,	
h)	sprawiedliwe delegowanie zadań pracownikom,	
i)	umiejętne motywowanie do pracy,	
j)	integrowanie podwładnych wokół wspólnych zadań,	
k)	zdolność do osiągnięcia zamierzonych rezultatów.	

29. Jak myślisz, jakie zachowania ceni, wśród funkcjonariuszy, Twój przełożony? (dokonaj hierarchizacji wszystkich cech od 0 do 5, od najmniej do najbardziej znaczących, wpisując cyfrę):

	Cechy funkcjonariuszy	od 0 do 5
a)	posłuszeństwo	
b)	zaangażowanie	
c)	lojalność	
d)	odpowiedzialność	
e)	punktualność	
f)	niezawodność	
g)	uczciwość i rzetelność	
h)	fachowość	
i)	uprzejmość	
j)	kulturę osobistą	
k)	umiejętność pracy w zespole	
l)	skuteczność w działaniu	

30. W jakim stopniu Twój przełożony kontroluje w pracy podwładnych? (zaznacz na skali, stawiając X). Uzasadnij dlaczego?



31. Najważniejsze kompetencje w pracy każdego funkcjonariusza Straży Granicznej dotyczą (zaznacz dowolną liczbę kompetencji, stawiając X):

- rzetelne wywiązywanie się z zadań,
- przestrzeganie etyki zawodowej,
- gotowość w warunkach zagrożenia,
- przestrzeganie prawa i posiadanych uprawnień,

- e) umiejętność gromadzenia, przetwarzania i udostępniania (ochrony) informacji,
- f) współdziałanie wewnętrzne oraz z innymi placówkami SG,
- g) współdziałanie z innymi instytucjami (krajowymi i zagranicznymi).

32. Czy w Twojej grupie obchodzi się uroczystości imieniny lub urodziny? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) tak,
- b) tak, czasami,
- c) bardzo rzadko,
- d) nie, ale obchodzi się inne uroczystości (jakie?)
- e) nie, nie ma takiego zwyczaju.

33. Gdybyś co roku, z własnej inicjatywy, wysyłał(a) do placówki pocztówkę z urlopu, to pozostali członkowie grupy (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) chwaliliby cię i również tak postępowali,
- b) uznaliby to za coś pozytywnego,
- c) byłiby obojętni wobec tego faktu,
- d) byłiby zaskoczeni,
- e) krytykowałiby cię.

34. Załóżmy, że jeden z funkcjonariuszy otrzymał niespodziewanie prestiżową nagrodę komendanta oddziału. Jak reaguje na tę wiadomość grupa? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) tego samego dnia organizuje przyjęcie na cześć nagrodzonego,
- b) umawia się na świętowanie z tej okazji w najbliższych dniach,
- c) pada propozycja uczczenia święta, mało prawdopodobna do zrealizowania,
- d) grupa gratuluje nagrodzonemu,
- e) inne (jakie?)

35. Jaką reakcją u współpracowników wywołałyby częste absencje kolegi, z powodu przewlekłej i ciężkiej choroby? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) troskę i szczerze współczucie,
- b) krótkotrwałą troskę i współczucie,
- c) obojętność,
- d) zdenerwowanie,
- e) krytykę.

36. Proszę ustosunkować się do każdego z wymienionych stwierdzeń (zaznacz X):

	Stwierdzenie	Tak	Nie
a)	W mojej pracy (służbie) zadania należy wykonywać zgodnie z poleceniami kierownictwa		
b)	Szacunek dla ustanowionej hierarchii władzy jest w służbie niezbędny		
c)	Kierownictwo jest zainteresowane wyłącznie efektami pracy		
d)	Kierownictwo jest zainteresowane efektami i przez to budowaniem zaufania publicznego		
e)	Kierownictwo pomaga dobrym pracownikom w uzyskaniu awansu		
f)	Każdy funkcjonariusz zna cel i wagę pracy		
g)	Nieprzestrzeganie procedur jest niedopuszczalne		
h)	Kierownictwo docenia (nagradza) sprawnych pracowników		
i)	Kierownictwo utrzymuje z podwładnymi przyjazne stosunki, oparte na szacunku i lojalności		
j)	Kierownictwo zachęca pracowników do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji		

37. Jak często spotykasz się z innymi funkcjonariuszami towarzysko, po służbie? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) zawsze, gdy tylko mam czas,
- b) często,
- c) od czasu do czasu,
- d) rzadko,
- e) nigdy.

38. Czy mówienie otwarcie o problemach w pracy (włączając w to problemy osobiste), jest czymś powszednim? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) zdecydowane tak,
- b) raczej tak,
- c) nie mam zdania,
- d) raczej nie,
- e) zdecydowanie nie.

39. Jak myślisz, czy Twój współpracownicy są uczciwi podczas wypełniania tego kwestionariusza?

- a) tak,
- b) nie.

40. Jak normowany jest Twój czas pracy? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) w zależności od ustaleń z poprzedniego dnia,
- b) limitem godzinowym (łącznie osiem godzin),
- c) godziną rozpoczęcia pracy,
- d) godziną rozpoczęcia i zakończenia pracy,
- e) inny

41. Jeśli jeden z funkcjonariuszy przekonywałby współpracowników, że podpisywanie listy obecności jest niepotrzebne (choć wszyscy funkcjonariusze podpisują ją codziennie), to (podkreśl jedną odpowiedź):

- a) wszyscy współpracownicy zgodziliby się z nim i nie podpisywaliby jej,
- b) większość współpracowników zgodziłaby się z nim i ta nie podpisywałaby jej,
- c) zdania współpracowników byłyby podzielone,
- d) wszyscy współpracownicy nie zgodziliby się z nim i musiałby on podpisywać listę jak pozostali
- e) inne (jakie?)

42. Które z wymienionych czynników tworzą więzi między przełożonym a podwładnymi? (dokonaj hierarchizacji czynników od 1 do 5, od najmniej do najbardziej znaczących, stawiając znak X):

	Czynniki	1	2	3	4	5
a	Wspólna praca					
b	Cechy osobowości kierownika					
c	Kompetencje zawodowe kierownika					
d	Wzajemna lojalność i życzliwość					
e	Wymiana informacji					
f	Odpowiedni dystans między przełożonym a podwładnymi					

43. Czy zgadzasz się ze zmienionym (odwróconym) przysłowiem „Jaki kram, taki Pan”? (zaznacz jedną odpowiedź):

- a) zgadzam się,
- b) częściowo zgadzam się,
- c) nie mam zdania,
- d) raczej nie zgadzam się,
- e) nie zgadzam się, jest dokładnie odwrotnie.

Metryczka

Zmienne	Wskaźniki
Płeć	kobieta, mężczyzna
Wiek w latach	do 30 31-35 36-40 41-45 46-50 powyżej 51
Wykształcenie	średnie, wyższe
Staż pracy ogółem (w latach)	do 3 lat od 3 do 6 od 6 do 10 od 10 do 15 od 15 do 20 od 20 do 25 powyżej 25
Staż pracy w Straży Granicznej	do 3 lat od 3 do 6 od 6 do 10 od 10 do 15 od 15 do 20 powyżej 20
Stopień w korpusie	szeregowych, podoficerów, chorążych, oficerów
Miejsce zamieszkania	wieś, miasto, miasto wojewódzkie
Liczba osób w placówce/wydziale	
Liczba osób w grupie/sekcji	

Załącznik 2. Funkcjonariusz Marek – studium przypadku

1. Wprowadzenie

Funkcjonariusz Marek pracuje w placówce X Straży Granicznej od dwóch lat. Jest po trzydziestce i ma doświadczenie zawodowe, zarówno w organizacji sektora prywatnego, jak i publicznego, zna biegle dwa języki obce. Lubi, kiedy coś się dzieje, na studiach wszędzie go było pełno, w kołach naukowych i różnych zrzeszeniach studenckich. Pojawiła się nawet perspektywa stażu na uczelni w Warszawie, ale sytuacja rodzinna uniemożliwiła jej wykorzystanie. Bezpośrednio po przyjęciu do służby (jeszcze dziś wspomina rekrutacyjne badanie wariografem) przeszedł szkolenie podstawowe oraz szkolenie w zakresie szkoły podoficerskiej w Centralnym Ośrodku Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie, zakończone egzaminem końcowym zdany z wynikiem bardzo dobrym. Cały cykl szkoleniowy trwał pół roku, a każde ze szkoleń około 3 miesiące. Dziś plutonowy Marek, pełniąc służbę przygotowawczą, nie żałuje wybranej drogi zawodowej, lubi swoją pracę, z dumą nosi mundur i zdaje sobie sprawę, że w dzisiejszej rzeczywistości, żeby coś osiągnąć, trzeba po prostu robić swoje, najlepiej jak to możliwe i się rozwijać. Świadczy to o nim i o jego zespole. Ma wsparcie w rodzinie, żonie i dwojce dzieci w wieku szkolnym (córka Marta ma zamiłowanie do munduru), rozumiejących, że służba to nie taka zwyczajna praca, ale misja, której podstawą jest zbiór centralnych wartości (kultury organizacyjnej), które integrują ludzi, wyznaczają główne cele i są podstawą skutecznego działania. „Społeczna służba tym wszystkim, którzy nam ufają”, różni się od sformułowania „jak najwyższe zyski dla właścicieli przedsiębiorstwa”. Marek ma świadomość, że wiąże się ze Strażą Graniczną na całe swoje zawodowe życie.

Placówka X zatrudnia około 50 osób, obejmuje swoim zasięgiem terytorialnym pięć powiatów. Jej właściwością jest głównie kontrola szlaków transportowych. Marek pełni służbę w Grupie ds. Cudzoziemców, w kilkunastoosobowym Zespole ds. Działań Kontrolnych i Weryfikacji, ale w ramach Grupy często wspomaga Referat ds. Lotnictwa. Zespoły interdyscyplinarne nie są rzadkością, często tworzone, w zależności od sytuacji i możliwości kadrowych (ostatnio oddelegowania do Bieszczad, wolne etaty).

2. Charakterystyka osobowościowa¹ funkcjonariusza Marka

Wymiary osobowości	Składniki wymiaru	Natężenie
<i>Otwartość na doświadczenie</i>	wyobraźnia, estetyka, uczucia, działania, idee, wartości	wysoki stopień
<i>Sumiennność</i>	kompetencja, skłonność do utrzymywania porządku, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodyscyplina, rozwaga	wysoki stopień
<i>Ekstrawersja</i>	towarzystwość, serdeczność, asertywność, poszukiwanie doznań, poszukiwanie stymulacji, tendencja do reagowania poprzez pozytywne emocje	średni stopień
<i>Ugodowość</i>	zaufanie, prostolinijność, altruizm, ustępliwość, skromność, skłonność do rozczulania się	średni stopień
<i>Neurotyczność</i>	lęk, agresywna wrogość, depresyjność, impulsywność, nadwrażliwość, nadmierny samokrytycyzm	niski stopień

¹ Model OCEAN (Digman, 1990).

Cechy osobowości funkcjonariusza Marka są ważne w wyjaśnianiu niektórych przejawów zachowania się na służbie. Sądzi on, że im lepiej będzie pracować, tym lepsze rezultaty otrzyma jego zespół. Uważa, że otrzymywanie nagród zależy od niego samego, czyli od sposobu wykonywania zadań. Jest gotowy do ich wykonywania, nie boi się zadawania pytań, jest rzetelny i punktualny, ma skłonność do utrzymania porządku, samodyscypliny, a z drugiej strony jest podatny na nowe pomysły, lubi pomagać i nie brakuje mu życzliwości, mimo że aktywnie nie poszukuje towarzystwa. Mówi, że atrakcje same go znajdują. Bez nasilonych cech neurotycznych, nerwowość zastępuje stabilność emocjonalna. W grupie potrafi efektywnie wykorzystać zasoby zespołu, kieruje swoją uwagę zarówno na ustalanie celów i priorytetów (środki ich osiągnięcia), jak i na konkretny efekt – zakończenie zadania w określonym czasie i zapewnienie mu jak najwyższego standardu wykonania.

Miejsce kontroli – w większym stopniu internalista niż eksternalista – w skali Rottera.

Poczucie własnej skuteczności – wysoki poziom, 8 na 10 sten – w skali uogólnionej własnej skuteczności GSES Schwarzera.

Samocena – wysoki poziom, 30 na 40 – w skali SES Rosenberga.

Dyrektywność – średni poziom, 9 na 15 w skali dyrektywności Raya.

Rola w zespole – naturalny lider, człowiek akcji, perfekcjonista – według testu Belbina.

3. Rekonstrukcja jednego dnia z życia zawodowego funkcjonariusza Marka

Jest zimny lutowy poranek. Marek budzi się rano wypoczęty i w dobrym nastroju. Dziś służba od 10:00 do 22:00. Zobaczmy co przyniesie dzień. Wczoraj głównie wywiady środowiskowe zatrudnionych cudzoziemców, bez większych problemów. Wolałby dla odmiany coś innego. Przyjeżdża punktualnie do placówki X. Przebiera się i idzie na odprawę. Kierownik zmiany oraz jego pomocnik przekazują na dzisiaj Markowi zadanie patrolowania rejonu z chorążym Krzysztofem oraz praktykantką po kursie podstawowym – Joanną, drogi nr S3 w kierunku na Y do godziny 13:00, a potem działania na lotnisku – nadzorowanie pracowników SUFO (Specjalistycznej Uzbrojonej Formacji Ochrony). Podaje wszystkie istotne informacje o aktualnej sytuacji, zawarte w SWK (Systemie Weryfikacji Kontroli). Patrol jest zobowiązany zapoznać się ze wszystkimi szczegółami. Marek nie ma jeszcze takiego zakresu korzystania z baz danych jak Krzysztof.

Marek lubi służbę z Krzysztofem. Zresztą każdy go lubi. Można na nim polegać. To miły człowiek, doświadczony funkcjonariusz z dziesięcioletnim stażem. Dużo można się od niego nauczyć, zna przepisy, procedury, lubi konkrety, a przy tym nie jest wyniosły i nie krytykuje innych. Joanny nie zna. Jest na placówce od niedawna, wydaje się trochę niespokojna. Dowódcą patrolu zostaje Krzysztof. On będzie meldował o tym, jak przebiega służba: podaje statystykę zatrzymywanych aut i cudzoziemców, ich profile, zna analizę ryzyka oraz wszystkie inne informacje, tzw. sygnałne. Marek będzie odgrywać rolę tzw. ubezpieczenia, a praktykantka Joanna nie ma jeszcze formalnych uprawnień. Tak czy inaczej, „wszyscy jadą na tym samym wózku”. Wsiadają do auta i jadą na miejsce pełnienia służby. Dowódca melduje przybycie.

Zatrzymują kilka aut do kontroli. Wszystko odbywa się spokojnie i bez niepokojących sygnałów. Około 12:15 Krzysztof zatrzymuje busa na nietypowych numerach rejestracyjnych, zgodny z profilem kontrolowanych aut. Prosi kierowcę – przewoźnika o wyłączenie silnika i dokumenty. Legitymuje znajdujących się w środku kilku Litwinów z zachowaniem

środków ostrożności i obowiązującymi przepisami. Jeden z pasażerów zaczął zachowywać się nerwowo. Oddał dokumenty i czekając na sprawdzenie, zbladł i chaotycznie poprawiał włosy. W takiej sytuacji, gdy Krzysztof sprawdza dane w systemie, Marek jest bardzo ostrożny i nie spuszcza oka z mężczyzny. Okazuje się, że figuruje on w systemie jako osoba „do zatrzymania”. Pasażer zostaje poproszony przez funkcjonariusza o to, aby wysiadł z pojazdu i wykonywał polecenia. Dalej wszystko odbywa się w milczeniu, chociaż język ciała zdradza bardzo wiele. Zatrzymany nie jest niebezpieczny, więc nie ma potrzeby użycia kajdanek, zachowuje się spokojnie i tak jakby rozumiał całą sytuację. Mężczyznę trzeba przewieźć do placówki. Marek siada za kierownicą służbowego auta. Nie jest zdenerwowany, takie czynności wykonywał nie raz, również jako dowódca. Bardzo specyficznie zachowuje się funkcjonariuszka Joanna. Czuje się szczególnie pewnie. Przejmuje nieformalną rolę zastępcy dowódcy. Uzupełnia jego wypowiedzi. Jest przy tym bardzo uprzejma. W placówce mówią, że jest taka dla wyższych stopniem, a tych z korpusu szeregowych traktuje jak gorszych od siebie. Parokrotnie odmówiła pomocy w pracach biurowych, twierdząc, że ma za wysokie kwalifikacje do wykonywania tej pracy. Marek nie jest zaskoczony. Osobiście spotkał się z tym, że wydawała polecenia innym praktykantom i była wobec nich opryskliwa, a przed „starszymi” zachowywała się jak należy. W badaniach według skali dyrektywności zdobyła 9 na 10 punktów. Na razie muszą wykonać czynności, a potem pewnie dowódca na to zareaguje. Dojeżdżają do placówki. Przekazują zatrzymanego innym funkcjonariuszom i za chwilę muszą jechać na lotnisko. W międzyczasie przychodzi fax z komendy oddziału o konieczności przygotowania zestawienia dotyczącego sprawdzanych aut pod kątem analizy ryzyka, za ostatnie dwa tygodnie na godzinę 15:00. Marek ma się tym zająć natychmiast. Na lotnisko pojedzie za niego funkcjonariusz Marcin w stopniu kaprała z rocznym stażem. Służą w tej samej grupie. Obaj panowie nie bardzo się lubią. Marcin niechętnie pomaga innym. Kiedyś wspólnie otrzymali rozkaz wsparcia funkcjonariuszy placówki Y. Kiedy dojechali na miejsce, Marcin nie kwapił się do pracy, a nawet zarzucał Markowi nadmierne zaangażowanie, a ten wcale się tym nie przejął. Dokumentację przygotował bez większego problemu. Zawsze sam próbuje znaleźć rozwiązanie sprawy. Miał jednak jeden poważny dylemat, ale w trudnych sprawach wiadomo, że dzwoni się do chorążego z kilkunastoletnim stażem – Bogny, funkcjonariuszki, która ma fotograficzną pamięć, analityczny umysł, rzadko się myli i uwielbia tę robotę. Wszyscy, łącznie z kierownikiem zmiany dzwonią do niej z problemami. Bogna jest dla wszystkich funkcjonariuszy w grupie nieformalnym autorytetem. Nagle kierownik przekazuje sygnałną informację o ucieczce grupy Wietnamczyków z ośrodka Z dla cudzoziemców w Niemczech, którzy mogą znajdować się na terytorium oddziału. Wszyscy funkcjonariusze z uwagą wysłuchują szczegółów sprawy. Zgodnie z rozporządzeniem Dublin III, które weszło w życie z dniem 1 stycznia 2014 r., tylko jedno państwo członkowskie jest odpowiedzialne za rozpatrzenie wniosku o udzielenie ochrony w Unii Europejskiej. Zazwyczaj państwem tym jest pierwsze państwo członkowskie, którego granicę przekroczył cudzoziemiec starający się o ochronę. Na podstawie tego rozporządzenia cudzoziemcy są zwracani do krajów odpowiedzialnych za rozpatrzenie ich wniosków uchodźczych. W tym przypadku obywateli Wietnamu należałoby „oddać” stronie niemieckiej. Marek doskonale zna te przepisy i spotkał się z taką sytuacją w praktyce. Był już dowódcą konwoju do placówki Z jakiś czas temu. Jest 16:00. Po przerwie Marek zostaje przydzielony do innego patrolu z dowódcą Oskarem. Tym razem we dwójkę wyjeżdżają na przydzielone miejsce służby. Oskar jest znany z silnej psychiki

i opanowania w ryzykownych i niebezpiecznych sytuacjach. Na służbie z nim dzieje się zawsze coś ciekawego i można zrobić bardzo dobry wynik. Po drodze kierujący pojazdem Marek dostrzega (powoli ściemnia się) jakąś postać idącą skrajem drogi. Podjeżdża bliżej. Obaj z Oskarem dostrzegają kobietę o śniadej karnacji, w zaawansowanej ciąży z kilkuletnim dzieckiem trzymającym się jej kurczowo. Kobieta dość dobrze mówi po polsku. Nie ma przy sobie żadnych dokumentów. Twierdzi, że mieszka niedaleko ze swoją romską rodziną. Niestety nie umie podać dokładnego adresu. To wzbudza podejrzenie funkcjonariuszy. W placówce, po przesłuchaniu okazuje się, że kobieta kłamała i przebywa w Polsce nielegalnie. Razem z dzieckiem zostaje zatrzymana, otrzymują podstawową opiekę. Marek sporządza odpowiednią dokumentację. Do końca służby patroluje razem z Oskarem. Jest spokojnie, nie dzieje się nic szczególnego. Mogą porozmawiać o mijającym dniu, o służbie, o ludziach, z którymi pracują. Oskar mówi: „Ty Marek jesteś świetnym funkcjonariuszem. Sumiennie wykonujesz swoją pracę i nie boisz się odpowiedzialności, zawsze można na Ciebie liczyć. Potrafisz walczyć o swoje i pomagać innym, każdego traktujesz tak samo, nad nikim nie dominujesz. Wszyscy w grupie to widzą. Przed tobą przyszłość i kariera. Nie ma mowy o odejściu ze służby bez stopnia pułkownika. Takich ludzi potrzeba w Straży Granicznej. Słyszałem, że dostaniesz Nagrodę Komendanta Oddziału. Gratuluję. Tylko uważaj na tych wszystkich zazdrośników bez ambicji i chęci robienia czegokolwiek”. Czas służby się kończy. Patrol wraca do placówki. Marek przebiera się, sprawdza grafik na kolejne dni. Wraca do domu. Jutro chce dać z siebie więcej. To przecież gra zespołowa i każdy powinien się starać.

Załącznik 3. Zasady etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej

ZARZĄDZENIE Nr 11
KOMENDANTA GŁÓWNEGO STRAŻY GRANICZNEJ
z dnia 20 marca 2003 r.
w sprawie Zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej
(Dz. Urz. KGSG z dnia 13 maja 2003 r.)

Na podstawie art. 143 ustawy z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz. U. z 2002 r. nr 171, poz. 1399) zarządza się, co następuje:

§ 1. Mając na względzie dobro służby i dobre imię funkcjonariuszy Straży Granicznej, a także świadomość działania funkcjonariusza Straży Granicznej jako funkcjonariusza publicznego w służbie Rzeczypospolitej Polskiej, wprowadza się Zasady etyki zawodowej funkcjonariusza Straży Granicznej, zwane dalej „zasadami etyki zawodowej”, stanowiące załącznik do zarządzenia.

§ 3.1. Funkcjonariusz Straży Granicznej powinien być zapoznany z zasadami etyki zawodowej niezwłocznie po przyjęciu do służby. Potwierdzenie zapoznania włącza się do akt osobowych funkcjonariusza.

2. Zasady etyki zawodowej należą:

- 1) propagować i wdrażać w procesie szkolenia funkcjonariuszy Straży Granicznej,
- 2) stosować w służbie w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej.

§ 4. Traci moc decyzja nr 24 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 11 maja 2000 r. w sprawie zasad etyki funkcjonariusza Straży Granicznej.

§ 5. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

ZAŁĄCZNIK ZASADY ETYKI ZAWODOWEJ FUNKCJONARIUSZY STRAŻY GRANICZNEJ

Funkcjonariusz Straży Granicznej wierny rocie złożonego ślubowania, świadomy swoich obowiązków i praw, pełniąc służbę w sposób praworządny, uczciwy i godny:

I. Ma zawsze na względzie dobro Rzeczypospolitej Polskiej, jej demokratyczny ustrój i bezpieczeństwo granicy państwowej, a w szczególności:

1. Działa na podstawie i w granicach prawa; pamięta, że swoim postępowaniem daje świadectwo o Rzeczypospolitej Polskiej i Straży Granicznej.
2. W podejmowanych działaniach dąży do pogłębiania zaufania do Państwa i jego organów.
3. Dobro publiczne przedkłada ponad interesy własne lub swojego środowiska; realizując zadania służbowe nie dopuszcza do powstania związków między interesem publicznym i prywatnym, nie przyjmuje z tego tytułu żadnych korzyści materialnych lub osobistych.

4. Bezwzględnie zwalcza korupcję; nie zachowuje się w sposób wskazujący na chęć uzyskania jakichkolwiek korzyści materialnych za wykonywanie obowiązków służbowych; nie zaciąga żadnych zobowiązań w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych.

5. Szanuje prawa i godność innych osób, ich wartości kulturowe, symbole, język, obyczaje i tradycje; ma poczucie godności własnej.

II. Obowiązki służbowe wykonuje rzetelnie i bezstronnie, a w szczególności:

1. Pracuje sumiennie i dąży do osiągnięcia najlepszych rezultatów, kierując się wnikliwością, rozważą i inicjatywą w realizacji powierzonych zadań.

2. Utrzymuje relacje służbowe oparte na współodpowiedzialności, współpracy i wzajemnym poszanowaniu; jest lojalny wobec Straży Granicznej i przełożonych.

3. Nie uchyla się od odpowiedzialności za swoje postępowanie.

4. Dbą o powierzone mu mienie publiczne i racjonalnie nim gospodaruje.

III. Funkcjonariusz Straży Granicznej w czasie służby i poza nią:

1. Postępuje w sposób nie godzący w dobre imię Straży Granicznej i jej funkcjonariuszy; zachowuje tajemnicę w sprawach mogących godzić w dobro służby lub dobre imię innych osób.

2. Służąc Państwu i Narodowi Polskiemu, nie manifestuje publicznie poglądów i sympatii politycznych, nie uczestniczy w strajkach, nie tworzy i nie bierze udziału w działalności partii politycznych; nie ulega wpływom i naciskom politycznym.

3. Nie podejmuje żadnych prac ani zajęć, które kolidują z obowiązkami służbowymi.

Rota ślubowania funkcjonariuszy Straży Granicznej

Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków funkcjonariusza Straży Granicznej,

ŚLUBUJĘ:

służyć wiernie Narodowi Polskiemu, mając zawsze na względzie interes Państwa Polskiego

ŚLUBUJĘ:

stać nieugięte na straży niepodległości i suwerenności oraz strzec nienaruszalności granicy państwowej Rzeczypospolitej Polskiej, nawet z narażeniem życia,

ŚLUBUJĘ:

- ściśle przestrzegać zasad Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i obowiązującego porządku prawnego oraz ofiarnie i sumiennie wykonywać powierzone mi zadania,
- przestrzegać dyscypliny służbowej,
- wykonywać rozkazy i polecenia przełożonych,
- dochować tajemnicy państwowej i służbowej,
- strzec dobrego imienia służby, honoru i godności, a także przestrzegać zasad etyki funkcjonariusza Straży Granicznej.

Załącznik 4. Kultura współdziałania funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej

Tablica 4.1. Wybrane elementy kultury współdziałania grup funkcjonariuszy Straży Granicznej

Wyszczególnienie		Wybrane elementy kultury współdziałania																	
		Aktywność na rzecz grupy (%)				Wykazywanie się umiejętnościami i zdolnościami (%)			Wzajemna pomoc w zespole (%)				Wykazywanie inicjatywy w trudnych zadaniach (%)				Służba w Straży Granicznej – prestiż wśród znajomych (%)		
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Płeć	kobieta					15,0	58,3	35,2	5,3	6,6	5,3	32,3					8,5	7,5	84,0
	mężczyzna					16,9	47,9	26,6	5,6	1,4	5,6	29,5					5,6	11,3	83,1
Wiek	do 30 lat	9,8	12,0	40,2	38,0	14,3	50,9	34,8											
	od 31 do 35 lat	9,8	14,6	46,3	29,3	22,8	49,1	28,1											
	od 36 do 40 lat	4,6	13,8	49,4	32,2	14,9	61,4	23,8											
	od 41 do 45 lat	6,1	8,2	30,6	55,1	15,0	56,7	28,3											
	od 46 do 50 lat	0	10,3	41,4	48,3	9,5	61,9	28,6											
	powyżej 50 lat	0	14,3	35,7	50,0	16,7	72,2	11,1											
Wykształcenie	średnie	5,3	9,6	40,3	35,5	17,2	57,5	25,3	5,2	6,9	5,2	32,6							
	wyższe	8,1	16,1	43,1	42,0	12,7	54,8	32,5	5,7	3,8	5,7	30,6							
Staż służby w Straży Granicznej	do 3 lat																17,0	7,5	75,3
	od 3 do 6 lat																0	7,3	92,7
	od 6 do 10 lat																7,1	14,3	78,6
	od 10 do 15 lat																89,0	6,1	4,9
	od 15 do 20 lat																8,7	8,1	8,7
	powyżej 20 lat																17,0	11,0	83,1
Stopień w korpusie	szeregowych	8,8	10,2	40,1	40,9	18,4	51,7	29,9	32,2	4,0	5,2	58,6	1,7	1,7	30,5	66,1	9,2	10,9	72,0
	podoficerów	3,2	14,4	45,6	36,8	14,6	58,9	26,5	28,5	4,6	7,3	59,6	2,6	3,3	21,2	72,8	6,0	6,6	79,9
	chorążych	8,0	12,0	38,0	42,0	9,8	63,1	27,7	38,5	10,8	3,1	47,7	0	6,2	18,5	75,4	9,2	4,6	87,5
	oficerów	8,0	12,0	38,0	44,0	9,8	65,1	27,7	35,5	5,8	6,1	47,7	0	6,2	15,5	72,5	9,2	4,6	86,1

Wyszczególnienie		Wybrane elementy kultury współdziałania																	
		Aktywność na rzecz grupy (%)				Wykazywanie się umiejętnościami i zdolnościami (%)			Wzajemna pomoc w zespole (%)				Wykazywanie inicjatywy w trudnych zadaniach (%)				Służba w Straży Granicznej – prestiż wśród znajomych (%)		
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Liczba osób w zespole	2-3 osoby					18,4	48,7	32,9											
	4-5 osób					7,9	63,5	28,6											
	6-7 osób					27,5	47,5	25,0											
	8-9 osób					16,7	56,7	26,7											
	10-12 osób					17,9	57,1	25,0											

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Legenda:

Aktywność na rzecz grupy poprzez następujące działanie:

- poprzez wywiązywanie się ze swoich obowiązków oraz dobrą organizację pracy,
- poprzez wywiązywanie się ze swoich obowiązków i pomoc innym osobom,
- poprzez pracę opartą na uczciwej i rzetelnej współpracy, tworzenie dobrej atmosfery w zespole,
- poprzez uczciwą i rzetelną współpracę, fachowość w stosunku do obywatela, dokładność, punktualność, zdyscyplinowanie, chętnie zastępowanie innych osób z działu, tworzenie dobrej atmosfery w zespole,

Wykazywanie się swoimi umiejętnościami i zdolnościami na rzecz grupy:

- uznanie ponad 90% członków grupy,
- uznanie od 51% do 90% członków grupy,
- uznanie do 50% członków grupy.

Wzajemna pomoc w zespole:

- bardzo rzadko,
- nie wiem,
- od czasu do czasu,
- zawsze.

Wykazywanie inicjatywy w trudnych sytuacjach:

- unikanie trudnych zadań,
- twierdzenie, że trudne zadania powinien rozwiązywać samodzielnie kierownik,
- wykazywanie zainteresowania, jeśli pozostali członkowie je wykazują,
- wykazywanie inicjatywy.

Służba w Straży Granicznej – prestiż wśród znajomych:

- nie; raczej nie.
- nie mam zdania,
- tak; raczej tak.

Tablica 4.2. Styl kierowania we współdziałaniu

Wyszczególnienie		Styl kierowania											
		Zapewnienie dobrych warunków pracy (%)			Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy (%)			Pomoc podwładnym w sprawach zawodowych (%)			Udział podwładnych w podejmowaniu decyzji (%)		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Płeć	kobieta							1,6	8,7	39,6	11,0	46,1	42,9
	mężczyzna							0	5,8	34,8	15,5	33,8	50,7
Wiek	do 30 lat				24,1	71,4	4,5						
	od 31 do 35 lat				22,8	63,2	14,0						
	od 36 do 40 lat				22,8	68,3	8,9						
	od 41 do 45 lat				28,3	68,3	3,3						
	od 46 do 50 lat				35,7	50,0	14,3						
	powyżej 50 lat				27,8	61,1	11,1						
Wykształcenie	średnie	21,2	38,8	40,1									
	wyższe	24,0	32,5	43,5									
Liczba osób w grupie	2-3 osoby	26,4	37,7	35,9									
	4-5 osób	12,2	26,8	61,0									
	6-7 osób	19,0	42,9	38,1									
	8-9 osób	31,6	27,6	40,8									
	10-12 osób	20,1	40,2	39,6									
Staż służby w Straży Granicznej	do 3 lat				0	73,3	26,7						
	od 3 do 6 lat				7,0	72,1	20,9						
	od 6 do 10 lat				13,0	66,7	20,4						
	od 10 do 15 lat				7,1	74,3	18,6						
	od 15 do 20 lat				7,5	67,2	25,4						
	powyżej 20 lat				9,5	57,1	33,3						
Miejsce zamieszkania	wieś	20,0	35,4	39,2	5,7	66,1	16,9						
	miasto	21,4	35,9	42,7	10,6	62,9	26,5						
	miasto wojewódzkie	24,0	36,8	44,6	9,2	73,8	28,2						

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Legenda:

Warunki pracy oceniane w skali:

- 1 od 1 do 2,
- 2 na poziomie 3,
- 3 od 4 do 5.

Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy:

- 1 niski stopień,
- 2 średni stopień,
- 3 wysoki stopień.

Pomoc podwładnym w sprawach zawodowych:

- 1 niski stopień
- 2 średni stopień,
- 3 wysoki stopień.

Udział podwładnych w podejmowaniu decyzji:

- 1 niski stopień,
- 2 średni stopień,
- 3 wysoki stopień.

Tablica 4.3. Zespół oddziaływań od strony przełożonego i zespołu, rozpoznawanych przez system wartości i norm współdziałania (%)

Wyszczególnienie		Zespół oddziaływań rozpoznawanych przez wartości i normy współdziałania												
		Stosowanie zasad etycznych (%)			Stosowanie różnych form nagradzania (%)			Zmiany zachowań funkcjonariuszy (%)			Oddziaływanie zespołu na funkcjonariusza (%)			
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4
Płeć	kobieta	8,6	64,9	26,5	70,6	20,1	9,4				4,7	4,7	39,5	51,1
	mężczyzna	3,5	70,2	26,3	70	21,4	8,6				0	5,6	40,8	53,5
Wiek	poniżej 30 lat	6,7	61,8	31,5	70,1	21,5	8,4							
	od 31 do 35 lat	6,0	64	30	69,1	20	10,9							
	od 36 do 40 lat	5,4	67,4	22,8	74	15	11							
	od 41 do 45 lat	9,8	70,6	19,6	67,8	27,1	5,1							
	od 46 do 50 lat	9,8	73,0	21,6	59,5	28,6	11,9							
	powyżej 50 lat	5,9	52,9	41,2	93,8	0	6,3							
Wykształcenie	średnie							4,7	20,5	74,8				
	wyższe							6,7	22,5	70,8				
Stopień w korpusie	szeregowych	2,9	61,8	35,3										
	podoficerów	6,3	62,5	31,3										
	chorążych	9,3	60,5	30,2										
	oficerów	10,7	65,3	24,0										
Miejsce zamieszkania	wieś	6,9	62,6	29,1										
	miasto	7,1	67,2	23,6										
	miasto wojewódzkie	8,6	69,3	25,9										

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Legenda:

Stosowanie zasad etycznych:

- 1 niski stopień,
- 2 średni stopień,
- 3 wysoki stopień.

Stosowanie różnych form nagradzania:

- 1 niski stopień,
- 2 średni stopień,
- 3 wysoki stopień.

Zmiany zachowań funkcjonariuszy:

- 1 nieznaczna zmiana,
- 2 znaczna zmiana,
- 3 zasadnicza zmiana.

Oddziaływanie zespołu na funkcjonariusza:

- 1 zgoda całej grupy z osobą kwestionującą podpisywanie listy obecności,
- 2 zgoda większości grupy z osobą kwestionującą podpisywanie listy obecności,
- 3 zdania podzielone wśród współpracowników,
- 4 brak zgody całej grupy ze wspomnianą osobą.

Tablica 4.4. Uwarunkowania afiliacji kooperacyjnej funkcjonariuszy

Stopień afiliacji kooperacyjnej	Stopień motywowania funkcjonariuszy poprzez stosowanie różnych form nagradzania (%)			Zmiana zachowania kierownika przez zachowanie grupy oparte na systemie wartości i norm współpracy (%)			Więzi podwładny-przełożony tworzone przez system wartości i norm współpracy (%)		
	wysoki	średni	niski	zasadnicza	znaczna	nieznaczna	bardzo silne	silne	słabe
Bardzo wysoki	39,1	39,8	33,3	31,4	28,3	22,9	34,5	26,2	21,7
Wysoki	37,5	41,7	55,6	50,0	58,7	63,5	57,2	57,1	60,9
Średni	15,6	11,8	11,1	9,1	10,0	8,0	4,8	11,9	8,7
Niski	7,8	6,6	-	9,5	3,0	5,5	3,5	4,8	8,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tablica 4.5. Uwarunkowania satysfakcji funkcjonariuszy z pracy w grupie

Poziom satysfakcji	Stopień motywowania funkcjonariuszy poprzez stosowanie różnych form nagradzania (%)			Zmiana zachowania kierownika przez zachowanie grupy oparte na systemie wartości i norm współpracy (%)			Dodatkowe więzi przełożony-podwładny tworzone przez system wartości i norm współpracy (%)			Zmiana zachowania funkcjonariuszy pod wpływem stosowania przez kierownika wartości i norm współpracy (%)		
	wysoki	średni	niski	zasadnicza	znaczna	nieznaczna	bardzo silne	silne	słabe	zasadnicza	znaczna	nieznaczna
Wysoki	32,5	28,5	14,3	71,6	66,7	47,1	45,4	42,7	23,1	70,0	55,7	-
Średni	51,9	56,9	74,3	23,5	33,3	41,2	31,8	28,9	46,2	16,7	26,6	100
Niski	15,6	14,6	11,4	4,9	-	5,9	27,7	28,3	30,8	13,3	17,7	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tablica 4.6. Stosowanie zasad etyki zawodowej

Stopień stosowania zasad etyki zawodowej	Stopień zorientowania przełożonego na funkcjonariuszy (%)			Oddziaływanie zespołu na funkcjonariusza rozpoznawanych przez system wartości i norm współpracy (%)			Więzi przełożony-podwładny tworzone przez system wartości i norm współpracy (%)		
	wysoki	średni	niski	bardzo silne	silne	słabe	bardzo silne	silne	słabe
Wysoki	70,5	67,6	60,8	50,0	47,5	44,9	69,0	66,5	60,8
Średni	16,3	19,7	25,3	20,8	31,3	22,4	21,4	19,4	26,1
Niski	13,2	12,6	13,9	29,2	21,3	32,7	9,5	14,2	13,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tablica 4.7. Skuteczność współpracy

Stopień skuteczności współpracy	Stopień zorientowania przełożonego na funkcjonariuszy (%)			Zmiana zachowań kierownika przez zachowanie grupy oparte na systemie wartości i norm współpracy (%)			Więzi przełożony-podwładny tworzone przez system wartości i norm współpracy (%)		
	wysoki	średni	niski	zasadnicza	znaczna	nieznaczna	bardzo silne	silne	słabe
Wysoki	71,2	67,8	63,8	100	65,1	58,8	61,1	51,6	50,0
Średni	13,6	21,5	22,4	-	21,2	29,4	32,2	37,1	43,8
Niski	15,3	10,7	13,8	-	13,8	11,8	6,7	11,3	6,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tablica 4.8. Typ kultury współdziałania

Typ kultury organizacyjnej Straży Granicznej – kultury współdziałania	Stopień motywowania funkcjonariuszy poprzez stosowanie różnych form nagradzania (%)			Zmiana zachowań kierownika przez zachowanie grupy oparte na systemie wartości i norm współpracy (%)			Stopień zorientowania przełożonego na funkcjonariuszy (%)			Zmiana zachowań pracowników pod wpływem stosowania przez kierownika wartości i norm współpracy (%)		
	wysoki	średni	niski	zasadnicza	znaczna	nieznaczna	wysoki	średni	niski	zasadnicza	znaczna	nieznaczna
Doskonały	46,8	48,7	31,4	55,6	47,0	58,8	46,8	52,8	43,2	47,5	43,5	66,7
Zgodny	53,2	50,9	65,7	44,4	52,4	41,2	51,9	46,5	56,8	52,5	56,5	33,3
Niezgodny	–	0,4	2,9	–	0,6	–	1,3	0,7	–	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wykaz źródeł i literatury



I. Akty normatywne

- (Ceremoniał, 2010), Załącznik do decyzji nr 128 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 13 maja 2010 r. w sprawie Ceremoniału Straży Granicznej (Dz. U. 2010, nr 7, poz. 243).
- (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, 1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483).
- (Rozporządzenie, 2011). Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin, nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz. U. 2011, nr 179, poz. 1065).
- (Rozporządzenie MSWiA, 2009). Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 28 kwietnia 2009 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie utworzenia oddziałów SG (Dz. U. 2009, nr 71, poz. 615).
- (Rozporządzenie MSWiA, 2016). Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 25 marca 2016 r. w sprawie umundurowania funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz. U. 2016, poz. 424).
- (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), 2013). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2013/952 z dnia 9 października 2013 r. ustanawiające unijny kodeks celny (Dz. Urz. UE L 269 z 10.10.2013).
- (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), 2016). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1624 z dnia 14 września 2016 r. w sprawie Europejskiej Straży Granicznej i Przybrzeżnej oraz zmieniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/399 i uchylające rozporządzenie (WE) nr 863/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady, rozporządzenie Rady (WE) nr 2007/2004 i decyzję Rady 2005/267/WE (Dz. Urz. Unii Europejskiej, nr 251/1).
- (Rozporządzenie Rady, 1992). Rozporządzenie Rady (EWG) Nr 2913/92 z dnia 12 października 1992 roku ustanawiające Wspólnotowy Kodeks Celny (Dz. U. UE. L. 92. 302. 1 ze zm.).
- (Rozporządzenie WE, 2006). Rozporządzenie (WE) Nr 562/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające wspólnotowy kodeks zasad regulujących przepływ osób przez granicę – Kodeks Graniczny Schengen (Dz. U. UE. L. 06.105.1 ze zm.).
- (Umowa, 2002). Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Federalnej Niemiec o współpracy policji i straży granicznych na terenach przygranicznych, podpisana w Berlinie dnia 18 lutego 2002 r. (Dz. U. 2005, nr 223, poz. 1915).
- (Umowa, 2014). Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Federalnej Niemiec o współpracy służb policyjnych, granicznych i celnych, sporządzona w Zgorzelcu dnia 15 maja 2014 r. (Dz. U. 2015, nr 0, poz. 939).

- (Ustawa, 1990a). Ustawa z 12 października 1990 r. o ochronie granicy państwowej (Dz. U. 1990, nr 78, poz. 461 ze zm.).
- (Ustawa, 1990b). Ustawa z 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (tekst jedn. Dz. U. 1990, nr 78, poz. 462 ze zm.).
- (Ustawa, 1991). Ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (tekst jedn. Dz. U. 1991, nr 32, poz. 131 ze zm.).
- (Ustawa, 1997a). Ustawa z 6 czerwca 1997 r., Kodeks postępowania karnego (Dz. U. 1997, nr 89, poz. 555 ze zm.).
- (Ustawa, 1997b). Ustawa z dnia 6 czerwca 1997, Kodeks karny (Dz. U. 1997, nr 88, poz. 553 ze zm.).
- (Ustawa, 1999). Ustawa z 10 września 1999 r., Kodeks karny skarbowy (Dz. U. 1999, nr 83, poz. 930 ze zm.).
- (Ustawa, 2003a). Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 2003, nr 128, poz. 1176 ze zm.).
- (Ustawa, 2003b). Ustawa z 13 czerwca 2003 r. o cudzoziemcach (Dz. U. 2003, nr 128, poz. 1175 ze zm.).
- (Ustawa, 2010). Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz. U. 2010, nr 182, poz. 1228 ze zm.).
- (Zarządzenie, 2003). Zarządzenie nr 11 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 20 marca 2003 r. w sprawie etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz. Urz. KGSG, nr 1, poz. 7).
- (Zarządzenie, 2010). Zarządzenie nr 64 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 2 listopada 2010 r. w sprawie określenia wzorów symboli jednostek organizacyjnych SG (Dz. Urz. KGSG nr 11, poz. 53).
- (Zarządzenie, 2012). Zarządzenie nr 62 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 1 października 2012 r. w sprawie organizacji Komendy Głównej Straży Granicznej (Dz. Urz. KGSG poz. 53, z 2014 r. poz. 44, z 2015 r. poz. 66, z 2016 r. poz. 48).
- (Zarządzenie, 2014). Zarządzenie nr 52 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 17 kwietnia 2014 r. w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Komendzie Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej z siedzibą w Krośnie Odrzańskim (Dz. Urz. KGSG poz. 72).

II. Literatura cytowana

- Abbott, G.N, White, F.A. & Charles, M.A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nr 78, s. 531-551.
- Apanowicz, J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. Gdynia.
- Argyris, Ch. (1999). *On Organizational Learning*. New Brunswick, London.
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.

- Audi, R. (2010). Etyka cnót w teorii i praktyce. W: N. Szutta (red.), *Współczesna teoria cnót: możliwości i ograniczenia* (s. 39-65). Warszawa.
- Audi, R., Murphy, P.E. (2006). The Many Faces of Integrity. *Business Ethics Quarterly*, nr 1, s. 45-67.
- Babiński, G. (1980). Etapy procesu badawczego. W: M. Malikowski, M. Niezgodna (red.), *Wybrane zagadnienia z metodologii socjologicznych badań* (s. 19-34). Kraków.
- Barankiewicz, T. (2013). *W poszukiwaniu modelu standardów etycznych administracji publicznej*. Lublin.
- Barankiewicz, T. (2016). *Etyka i etos służby cywilnej*. Międzynarodowe Sympozjum Naukowe – *Służba cywilna w Polsce – 20 lat doświadczeń i perspektywy zmian*, 25 X 2016, Uniwersytet Warszawski.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustined Competitive Advantages. *Journal of Management*, vol. 17, no 1, s. 99-120.
- Bate, S.P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem – Solving. *Organizational Studies*, nr 5, s. 34-42.
- Batko, B. (2010). Prakseologiczny wymiar zarządzania informacją w organizacjach sektora publicznego. W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, t. 1 (s. 208-218). Warszawa.
- Bauman, Z. (2012). *Kultura jako praxis*. Warszawa.
- Baumgarten, F. (1954). *Die Psychologie der Menschenbehandlung in Betriebe*. Zurych.
- Bąk, D. (2007). O możliwości kreowania etosu urzędnika. W: D. Bąk (red.), *Etos urzędnika* (s. 80-92). Warszawa.
- Bąk, D. (2007a). Wprowadzenie. W: D. Bąk (red.), *Etos urzędnika* (s. 9-10). Warszawa.
- Bąk, D. (red.) (2007b). *Etos urzędnika*. Warszawa.
- Belbin, M. (2008). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk.
- Bennis, W.G., Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York.
- Beveridge, W.I. (1963). *Sztuka badań naukowych*. Warszawa.
- Bezpieczeństwo publiczne i ochrona*, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (2017). Pobrano 15.11.2017 z: <https://www.bbn.gov.pl/pl/bezpieczenstwo-narodowe/system-bezpieczenstwa-n/bezpieczenstwo-publiczn/5977,Potencjal-ochronny.html>.
- Bieniek, H., Rokita, S. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa.
- Bieńkowska, J., Sikorski, Cz. (2016). *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*. Łódź.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston.
- Blake, R., Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston.
- Bocheński, J.M. (1992). *Współczesne metody myślenia*. Poznań.
- Bonikowska, M. (2016). Zarządzanie prywatne czy publiczne?. Pobrano 30.11.2016 z: <http://mttp.pl/AZIPBonikowska.pdf>.
- Boski, P. (2009). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Warszawa.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York.

- Brown, J.A.C. (1962). *Spółeczna psychologia przemysłu*. Warszawa.
- Brzeziński, J.M. (red.) (2011). *Metodologia badań społecznych*. Poznań.
- Brzeziński, M. (2009). Rodzaje bezpieczeństwa prawa. W: A. Skrabacz, S. Sulowski (red.), *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia* (s. 33-43). Warszawa.
- Caude, R., Moles, A. (1964). *Methodologie vers une science de l'action*. Paris.
- Chełpa, S. (2002). Metody badań problematyki kadrowej. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 471-498). Wrocław.
- Chodyński, A. (2013). Nauki o bezpieczeństwie a nauki o zarządzaniu – paradygmaty i tożsamość. *Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka*, nr 2(XI), s. 7-18.
- Chyrowicz, B. (2008). *O sytuacjach bez wyjścia w etyce*. Kraków.
- Chyrowicz, B. (2015). *Bioetyka. Anatomia sporu*. Kraków.
- Ciborowski, L. (2010). Wstęp. W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, t. 1 (s. 5-6). Warszawa.
- Cieślak, Z. (2015). Wychowanie do uczciwości. Pobrano 12.06.2015 z: <http://www.fidesetratio.org.pl/files/plikipdf/cieslaki.pdf>.
- Cooley, Ch.H. (1962). *Social Organization*. New York.
- Czakov, W. (2006). Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych. W: M. Trocki, S. Gregorczyk (red.), *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcja i instrumenty* (s. 75-86). Warszawa.
- Czakov, W. (2012). Paradoks osadzenia sieci – uwarunkowania metodologiczne. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 22, s. 237-246.
- Czakov, W. (2015). Droga po strukturze – od strategii współdziałania do strategii sieci. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 32, s. 67-76.
- Czakov, W. (2015a). Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 217, s. 9-18.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa.
- Czerniawski, H. (1982). *Kultura współdziałania pracowników umysłowych w przemyśle*. Warszawa.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Warszawa.
- Czerska, M. (2009). *Doskonalenia strumienia wartości*. Warszawa.
- Ćwikliński, M. (2011). Wprowadzenie do koncepcji wartości publicznej. W: S. Mazur (red.), *Reformowanie polskiej administracji publicznej – wybrane aspekty, zagadnienia* (s. 9-20). Kraków.
- Danielak, W. (2012). *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*. Wrocław.
- Davis, S.J. (1984). *Exellence in organization*. New York.
- Dawidczyk, A., Gryz, J., Koziej, S. (2006). *Zarządzanie strategiczne bezpieczeństwem*. Teoria, praktyka, dydaktyka. Łódź.

- Denhardt, J.V., Denhardt, R.B. (2011). *The New Public Service. Serving, not Steering*. New York.
- Deshpandé, R., Parasuraman, R. (1986). Linking Corporate Culture to Strategic Planning. *Business Horizons*, nr 29, s. 28-37.
- Digman, J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model, *Annual Review of Psychology*, nr 41, s. 417-440.
- Dobel, J.P. (2007). Public Management as Ethics. W: E. Ferlie, L.E. Jynn Jr., Ch. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management* (s. 156-181). Oxford-New York.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania*. Warszawa.
- Drucker, P.F. (2009a). *Praktyka zarządzania*. Warszawa.
- Drucker, P.F. (2009b). *Menedżer skuteczny*. Warszawa.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, nr 3, s. 28-39.
- Dzierzowska, A. (red.) (2005). *Kulturowa tożsamość płci. Podręcznik dla trenerów*. Warszawa.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania* (1982). Warszawa.
- Ferdyn, B. (1996). Praca dyplomowa niepublikowana. W: L. Zbiegień-Maciąg (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa.
- Fic, M., Fic, D. (1995). *Miniprzewodnik zarządzania*. Zielona Góra.
- Fiedler, F.E. (1971). *Leadership*. New York.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa.
- Filipowicz, G. (2016a). Zarządzanie kompetencjami czy zarządzanie przez talenty. Pobrano 29.02.2016 z: http://forfuture.eu/repository/files/Zarządzanie_kompetencjami_czy_zarządzanie_przez_talenty1.pdf.
- Filipowicz, G. (2016b). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa.
- Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań.
- Frasunkiewicz, D. (2010). Etyka urzędnicza w administracji publicznej. W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, t. 1 (s. 166-177). Warszawa.
- Frąckiewicz, A. (1973). *Nowoczesne metody kierowania przedsiębiorstwem*. Warszawa.
- Frączek, M., Hausner, J., Mazur, S. (red.) (2012). *Wokół ekonomii społecznej*. Kraków.
- Frąckiewicz-Wronka, A. (2015). Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych. W: B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego* (s. 116-134). Warszawa.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge.
- Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- Galon, A. (2009). W nowym roku w nowej strukturze. *Straż Graniczna Magazyn*, nr 4(8), s. 24-29.
- Gasparski, W. (2000). *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa.

- Gawroński, P. (2013). Edukacja dla bezpieczeństwa – analiza jej zakresu przedmiotowego. W: A. Wawruciszyn, J. Grzyb (red.), *Podstawowe problemy bezpieczeństwa i edukacji dla bezpieczeństwa*, t. 2: Wyzwania i potrzeby edukacji dla bezpieczeństwa (s. 166-178). Ełk.
- Gawroński, P., Hryszkiewicz, D., Truchan, J.R. (2015). *System szkolenia w Policji i Straży Granicznej. Funkcja złożona i rzeczywista*. Szczytno.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York.
- Geertz, C. (2005). *Interpretacja kultur. Wybrane eseje*. Kraków.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, no. 31, s. 9-41.
- Giddens, A. (2002). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. Warszawa.
- Gierszewski, J. (2013). *Bezpieczeństwo społeczne. Studium z zakresu bezpieczeństwa narodowego*. Warszawa.
- Gnitecki, J. (1993). *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*. Zielona Góra.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencja emocjonalna*. Poznań.
- Golka, M. (1992). *Kultura jako system*. Poznań.
- Golka, M. (2013). *Socjologia kultury*. Warszawa.
- Golka, M. (2015). *Aparycje współczesności*. Warszawa.
- Good, W.J., Hatt, P. (1952). *Methods in Social Research*. New York.
- Gostkowski, Z. (red.) (1972). *Podręcznik ankietera*. Łódź.
- Górniak, J., Wachnicki, J. (2000). *Pierwsze kroki w analizie danych SPSS PL for Windows*. Kraków.
- Grabowski, P. (2016). *Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu*. Pobrano 17.12.2016 z: <http://www.oss.strazgraniczna.pl/oss/osrodek/struktura-i-zadania/pododdzialy-szkolne/4208,Pododdzialy-Szkolne.html>.
- Gros, U. (2003). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa.
- Grzebyk-Dulak, I. (2017). *Adaptacja społeczno-zawodowa w formacji mundurowej. Studium teoretyczno-empiryczne*. Warszawa.
- Habermas, J. (2002). *Teoria działania komunikacyjnego*, t. 2: *Przyczynek do krytyki rozumu funkcjonalnego*. Warszawa.
- Hancewicz, R. (2012). *Kierownik w instytucji publicznej*. Gliwice.
- Handy, H. (1984). *Understanding organizations*. London.
- Hare, A.P. (1992). Group Size Effects. W: M. Borgatta (red.), *Encyclopedia of Sociology*. New York.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa.
- Hausner, J. (2015). Governance i jego konceptualne podstawy. W: S. Mazur (red.), *Współzarządzanie publiczne* (s. 17-37). Warszawa.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio.
- Herman, A., Oleksyn, T., Stańczyk, I. (red.) (2016). *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*. Warszawa.

- Hermanowski, M., Wereniuk, S. (red.) (2015). *Autorytet w Policji*. Poznań.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational, Behaviour*. New York.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa.
- Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa.
- Hood, C. (2000), *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management*. Oxford.
- Horowski, J. (2011). O dojrzewaniu do moralności w kontekście kultury postmodernistycznej. *Acta Universitatis Nicolai Copernici – Pedagogika*, s. 173-184.
- House, P.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (red.) (2004). *Culture, Leadership and organization: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks.
- Hryniewicz, J.T. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa.
- Huxham, Ch. (red.) (1996). *Creative Collaborative Advantage*. London.
- Itrich-Drabarek, J. (2012). *Służba cywilna w Polsce – koncepcje i praktyka*. Kielce.
- Itrich-Drabarek, J. (2016). *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*. Warszawa.
- Iwaszkiewicz, M. (2015). Siła autorytetu czy autorytet siły. W: M. Hermanowski, S. Wereniuk (red.), *Autorytet w Policji* (s. 39-50). Poznań.
- Jabłonowska, L. (2009). Etos pracy Polaków. W: M. Juchnowicz (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim* (s. 40-42). Kraków.
- Jan XXIII (1963). Encyklika *Pacem in terris*. Pobrano 20.04.2016 z: http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_xxiii/encykliki/pacem_in_terris_11041963.html.
- Janis, I. (1982). *Groupthink*. New York.
- Jarco, J. (1998). *Wybrane elementy filozofii i etyki*. Wrocław.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa.
- Jedynak, S. (1994). *Mały słownik etyczny*. Bydgoszcz.
- Jeszka, A.M. (2013). Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*, nr 5, s. 32-39.
- Juczyński, Z. (2000). Poczucie własnej skuteczności – teoria i pomiar. *Acta Universitatis Londziensis. Folia Psychologica*, nr 4, s. 11-12.
- Jung, C.G. (1997). *Typy psychologiczne*. Warszawa.
- Jóźwiak, P. (2013). Naruszenie zasad etyki zawodowej w służbach mundurowych jako przesłanka odpowiedzialności dyscyplinarnej w kontekście zasady *nullum crimen sine lege*, *Zasady Etyki Zawodowej w Służbach Mundurowych*, Biblioteka Kwartalnika Prawno-Kryminalistycznego, nr 3, s. 62-71.
- Kaczmarczyk, B. (2015), *Poznawcze i użyteczne aspekty systemu zarządzania kryzysowego Straży Granicznej*. Legnica.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no. 7, s. 923-947.
- Kardas, J.S. (2009). *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- Karpiński, J. (1973). *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*. Wrocław.
- Katz, D. (1991). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- Katz, D., Kahn, L.R. (1986). *Społeczna psychologia organizacji*. Warszawa.

- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high performance organization*, Boston, Mass.
- Kępiński, A. (1972). *Psychopatologia nerwic*. Warszawa.
- Kieżun, W. (2005). O sprawną administrację publiczną. *Ius et Lex*, nr 1(III), s. 3-18.
- Kisło, M., Szafranski, J. (red.) (2009). *Służby graniczne w obliczu zagrożeń terrorystycznych*. Kętrzyn.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and Behavior*. New York.
- Kobylińska, A., Folta, M. (2015). *Sygnaliści – ludzie, którzy nie potrafią milczeć. Doświadczenia osób ujawniających nieprawidłowości w instytucjach i firmach w Polsce*. Warszawa.
- Kojtych, E. (2016). Historia kompleksu budynków Komendy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim. Pobrano 15.04.2016 z: <http://www.nadodrzan-ski.strazgraniczna.pl/nad/komenda/historia/historia-siedziby/8941,Historia-kompleksu-budynkow-Komendy-Nadodrzan-skiego-Oddzialu-Strazy-Granicznej>.
- Konopka, A., Sobolewski, G. (red.) (2011). *Bezpieczeństwo granic Rzeczypospolitej Polskiej*. Białystok.
- Korzeniowski, L.F. (2008). *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*. Kraków.
- Korzeniowski, L.F. (2012). *Podstawy nauk o bezpieczeństwie. Zarządzanie bezpieczeństwem*. Warszawa.
- Kosewski, M. (2003/2004). Etos pracowniczy w urzędach państwowych i samorządowych. *Służba Cywilna*, nr 7, s. 79-80.
- Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa.
- Kostera, M. (2005). *The quest for the self-actualizing organization*. Malmo-Copenhagen.
- Kostera, M. (2009). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa.
- Kotarbiński, T. (1969). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław.
- Kotarbiński, T. (1999). *Dzieła wszystkie. Prakseologia. Część I*. Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa.
- Koźuch, B. (2007). *Zmiany organizacyjne w powiatowych urzędach pracy. Struktura i strategię*. Kraków.
- Koźuch, B. (2011). *Nauka o organizacji*. Warszawa.
- Koźuch, B. (2011a). *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Kraków.
- Koźuch, B. (2015). Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka. W: B. Koźuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego* (s. 23-38). Warszawa.
- Koźuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Mierzenie skuteczności współpracy międzyorganizacyjnej w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego*, nr 68, s. 82-95.
- Koźuch, B., Sułkowski, Ł. (red.) (2015). *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa.

- Kożusznik, B. (1996). *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*. Katowice.
- Kożusznik, B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa.
- Kożusznik, B. (red.) (2010). *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*. Katowice.
- Kroeber, A.L. (1989). *Istota kultury*. Warszawa.
- Król, H. (2007). Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 120-155). Warszawa.
- Kudrycka, B. (1995). *Dylematy urzędników administracji publicznej: zagadnienia administracyjno-prawne*. Białystok.
- Kudrycka, B., Dębicki, M. (2000). *Etyczne administrowanie. Wyzwanie dla samorządu terytorialnego*. Warszawa.
- Kukułka, J. (1992). *Polityka zagraniczna państwa*. Warszawa.
- Kulesza, M., Niziołek, M. (2010). *Etyka służby publicznej*. Warszawa.
- Kulesza, M., Sześciło, D. (2013). *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*. Warszawa.
- Kurnal, J. (red.) (1986). *Teoria organizacji i zarządzania*. Warszawa.
- Kuryłowicz, M. (2001). *Słownik terminów i sentencji prawniczych łacińskich oraz pochodzenia łacińskiego*. Warszawa.
- Kuźniuk, F. (2009). Zarządzanie usługami publicznymi w koncepcjach zarządzania publicznego. W: K. Lisiecka, T. Papaj (red.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną* (s. 19-28). Katowice.
- Lank, E. (2007). *Collaborative Advantage*. London.
- Lawler, E.E. (1977). *Improving Life at Work*. Santa Monica.
- Leonard, D. (2002). *Guide to the European Union*. London.
- Letkiewicz, A. (2009). Rola menedżera w przygotowaniu zespołu do doskonalenia organizacji pracy w policji. W: A. Letkiewicz (red.), *Wartości i normy społeczne a zachowania w organizacji. Implikacja do kierowania zespołami ludzkimi w Policji* (s. 35-38). Szczytno.
- Letkiewicz, A. (2012). *Etyka w zarządzaniu Policją*. Szczytno.
- Letkiewicz, A. (red.) (2009). *Wartości i normy społeczne a zachowania w organizacji. Implikacje do kierowania zespołami ludzkimi w Policji*. Szczytno.
- Letkiewicz, A., Misiuk, A., Grochowski, L. (red.) (2011). *Nauka o bezpieczeństwie. Istota badań i kierunki rozwoju*. Studia i Materiały, t. 1, 2. Szczytno.
- Levy-Leboyer, C.L. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*. Warszawa.
- Lewicka, D., Michniak, J. (2014). Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy. W: Ł. Sułkowi, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 176-203). Warszawa.
- Lichtarski, L. (1992). *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. Warszawa.
- Likert, R. (1976). *New Patterns of Management*. London.
- Lipowicz, J. (2008). Europeizacja i modernizacja. Administracyjno-prawne aspekty zmian polskiej administracji publicznej. W: J. Lipowicz (red.), *Europeizacja i modernizacja* (s. 15-35). Warszawa.

- Lisiecki, M. (2011). *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*. Warszawa.
- Locke, E.A., Latham, G.R. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New York.
- Lutyński, J. (1994). *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*. Łódź.
- Łucewicz, J. (1999). *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław.
- Mały słownik etyczny* (1994). Bydgoszcz.
- Mapa zagrożeń korupcyjnych* (2015). Pobrano 26.04.2016 z: [Mapa_Zagrozen_Korupcyjnych_w_Strazy_Granicznej%20\(1\).pdf](#).
- Mazur, S. (red.) (2011). *Reformowanie polskiej administracji publicznej – wybrane aspekty, zagadnienia*. Kraków.
- Mazur, S. (red.) (2015). *Współzarządzanie publiczne*. Warszawa.
- Mazur, S. (red.) (2016). *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?* Warszawa.
- Mazur, S., Olejniczak, K. (2013). Rola organizacyjnego uczenia się we współczesnym zarządzaniu publicznym. W: K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się. Modele dla administracji publicznej* (s. 25-60). Warszawa.
- Mazurkiewicz, A. (2010). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*. Rzeszów.
- Mączyński, J. (1987). *Efektywność asertywno-responywnego kierowania ludźmi*. Wrocław.
- McNaughton, D. (1995). *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w procesie zmian*. Warszawa.
- Mead, M. (1975). *Umysł, osobowość, społeczeństwo*. Warszawa.
- Merton, R.K. (red.) (1957). *Social Theory and Social Structure*. New York.
- Mika, S. (1981). *Psychologia społeczna*. Warszawa.
- Mises von, L. (2007). *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*. Warszawa.
- Misztal, M. (1980). *Problematyka wartości w socjologii*. Warszawa.
- Młodzik, L. (2014). *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*. Zielona Góra.
- Modzelewski, P. (2009). *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*. Warszawa.
- Moir, A., Jessel, D. (1993). *Płeć mózgu. O prawdziwej różnicy między mężczyzną a kobietą*. Warszawa.
- Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa.
- Murphy, S.D. (1997). *Humanitarian Intervention The United Nations in an Evolving World Order*. Philadelphia.
- Nadodrzański Oddział Straży Granicznej (2016). Pobrano 17.05.2016 z: <https://www.nadodrzański.strazgraniczna.pl>.
- Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York.
- Newcomb, T.M. (1962). *Kształtowanie postaw jako funkcja grup odniesienia*. W: A. Malewski (oprac.), *Zagadnienia psychologii społecznej* (s. 198-211). Warszawa.
- Newcomb, T.M., Turner, R.H., Converse, P.E. (1965). *Psychologia społeczna*. Warszawa.
- Nielsen, Ch.S. (2005). Cultural Metaphors, Paradoxes and Cross-Cultural Dimensions, *International Studies of Management & Organization*, vol. 35, nr 4, s. 4-7.

- Nowak, D. (2012). Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 55, s. 683-706.
- Nowak, E. (2009). Ile znaczą komponenty moralno-dyskursywne dla demokracji?. W: K.M. Cern, P.W. Juchacz, E. Nowak (red.), *Etyka życia publicznego* (s. 31-42). Poznań.
- Nowak, S. (2010). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa.
- Obronność, Biuro Bezpieczeństwa Narodowego (2017). Pobrano 20.11.2017 z [http: www.bbn.gov.pl/bezpieczenstwo-narodowe/system-bezpieczenstwa-n/obronnosc/5976](http://www.bbn.gov.pl/bezpieczenstwo-narodowe/system-bezpieczenstwa-n/obronnosc/5976), Potencjal-obronny.html.
- Oddziały SG (2016). Pobrano 20.05.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/straz-graniczna/struktura-sg/oddzialy-sg>.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków.
- Oleksyn, T. (2016). Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu. W: A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań* (s. 222-266). Warszawa.
- Opolski, K., Modzelewski, P. (2004). *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Warszawa.
- Oramus, M. (2016). Analiza neoweberowskiego paradygmatu zarządzania publicznego. W: S. Mazur (red.), *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?* (s. 147-168). Warszawa.
- Osborne, S.P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, nr 3, s. 17-28.
- Osborne, S.P. (red.) (2009). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Oxford.
- Ossowska, M. (2000). *Ethos rycerski i jego odmiany*. Warszawa.
- Ossowski, S. (1983). *O osobliwościach nauk społecznych*. Warszawa.
- Padzik, K. (2013). *Ocena pracowników*. Warszawa.
- Parsons, T. (1969). *Struktura społeczna a osobowość*. Warszawa.
- Penc, J. (2010). *Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne*. Szczytno.
- Penc, J. (2011). *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Warszawa.
- Perkowska, M. (2011). Przystępczość graniczna w ujęciu fenomenologicznym. W: A. Koppka, G. Sobolewski (red.), *Bezpieczeństwo granic Rzeczypospolitej Polskiej* (s. 191-210). Białystok.
- Peters, B.G., Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, nr 2, s. 223-243.
- Pięprzny, S. (2007). *Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego w prawie administracyjnym*. Rzeszów.
- Piwowarski, J. (2016). *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*. Kraków.
- Pocztowski, A. (2001). Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą* (s. 165-174). Łódź.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform*. Oxford.

- Politt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management Governance and the Neo-Weberian State*. New York.
- Potocka, L., Kowalski, G. (2011). Lubuski i Nadodrzański Oddział Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim. W: L. Elas (red.), *Straż Graniczna w dwudziestoleciu 1991-2011. Materiały poseminaryjne*. Koszalin.
- Potocki, A. (1992). *Wybrane metody humanizacji pracy*. Wrocław.
- Potulski, J. (2008). *Socjologia polityki*. Warszawa.
- Price, J.L. (1968). *Organizational Effectiveness. An Inventory of Propositions*. Illinois.
- Priorytety Współpracy Międzynarodowej Straży Granicznej (2009). Pobrano 20.04.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/straz-graniczna/wspolpraca/1647,Priorytety-Wspolpracy-Miedzynarodowej-Strazy-Granicznej.html>.
- Pszczółowski, T. (1978). *Zasady sprawnego działania*. Warszawa.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. (2007). *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*. Warszawa.
- Raczkowski, K. (2015). *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa.
- Raczkowski, K., Sienkiewicz-Małjurek, K. (2013). Bezpieczeństwo w naukach o zarządzaniu. W: K. Raczkowski, K. Żukrowska, M. Żuber (red.). *Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie* (s. 51-86). Warszawa.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa.
- (Raport CBOS, 2012). *Gotowość Polaków do współpracy w latach 2002-2012*. Raport BS/19/2012. Warszawa. Pobrano 24.07.2016 z: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_019_12.PDF.
- Reddin, W.J. (1970). *Effective Management by Objectives*. New York.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2011). *Zachowania w organizacji*. Warszawa.
- Romer, T. (2006). Sumienność i odpowiedzialność. W: H. Izdebski, P. Skuczyński (red.), *Etyka zawodów prawniczych. Etyka prawnicza* (s. 127-130). Warszawa.
- Rostkowski, T. (2012). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa.
- Rummler, G.A., Brache, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. Warszawa.
- Rutka, R. (2002), Kierowanie. W: M. Czerska, R. Rutka, A. Czermiński, B. Nogalski, J. Apałowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami* (s. 80-126). Toruń.
- Sagawa, S., Jospin, D. (2008). *The Charismatic Organization. Eight Ways to grow Nonprofit That Builds Delights Donors and Energizes Employees*. New York.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco.
- Schein, E.H. (2013). *Humble Inquiry, The Gentle Art. Of Asking Instead of Telling*. San Francisco.
- Schemat organizacyjny (2015). Pobrano 10.04.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/straz-graniczna/struktura-sg/komenda-glowna-sg/2515,Schemat-organizacyjny.html>.
- Schuster, L. (red.) (2000). *Shareholder Value Management in banks*. London.
- Schwarzer, R., Fuchs, R. (1996). Self-efficacy and health behavior. W: M. Conner, P. Norman (red.), *Predicting health behaviour*. Buckingham, s. 163-196.

- Schwarzer, R., Jerusalem, M., Juczyński, Z. (2009). *Narzędzia pomiaru w promocji i psychologii zdrowia*. Warszawa.
- Scott, J. (2006). *Władza*. Warszawa.
- Senge, P. (1998). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*. Kraków.
- Shermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994). *Managing organizational behaviour*. New York.
- Sidor-Rządkowska, M. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*. Warszawa.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2010). Rola samorządów lokalnych w kształtowaniu bezpieczeństwa publicznego. *Samorząd Terytorialny*, nr 7-8, s. 123-139.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2015). *Skuteczne zarządzanie kryzysowe*. Warszawa.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K., Krynojewski, F. (2010). *Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2006). *Organizacje bez wodzów*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2007). *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2012). *Stereotypy samobójcze. Kulturowe czynniki agresji w życiu społecznym i w organizacji*. Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2013a). *Nauka o zarządzaniu*. Łódź.
- Sikorski, Cz. (2013b). *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*. Łódź.
- Sikorski, Cz. (2014a). Dysonans kulturowy a zarządzanie kulturą organizacyjną. W: J. Różański, J. Czarnecki (red.). *Zarządzanie współczesnymi organizacjami* (s. 73-86). Łódź.
- Sikorski, Cz. (2014b). Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 29-56). Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2016). Manipulacja w kierowaniu ludźmi. W: T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 11-26). Warszawa.
- Sims, H.P., Manz, Ch.C. (1996), *Company of Heores. Unleashing the Power of Self-Leadrship*. New York.
- Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin.
- Sitko-Lutek, A. (2014). Pragmatyka kształtowania kultury organizacyjnej w aspekcie międzynarodowym. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 91-107). Warszawa.
- Skrzypek, E. (2012). Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 262, s. 313-325.
- Słownik języka polskiego PWN* (2006). Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych PWN* (1980). Warszawa.
- Smith, J., Rayment, J. (2010). Globally fit leadership: four steps forward, *Journal of Global Responsibility*, vol. 1, Iss. 1, s. 55-65.
- Sołoma, L. (1999). *Metody i techniki badań socjologicznych*. Olsztyn.
- Sommer, H. (1998). *Małe struktury społeczne*. Tyczyn.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York.

- Sprengel, B. (2008). *Służby mundurowe ochrony bezpieczeństwa wewnętrznego. Zarys problematyki*. Toruń.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2014). Budowanie kultury prawości akademickiej – przykład DePaul University. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 122-137). Warszawa.
- Stankiewicz, J. (1995). *Socjologia organizacji*. Zielona Góra.
- Stańczyk, I. (red.) (2017). *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*. Kraków.
- Stępień, M. (2008). *Responsywna administracja publiczna*. Toruń.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York.
- Straż Graniczna (2016). Pobrano 20.06.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/straz-graniczna/wspolpraca>.
- Straż Graniczna w liczbach, (2016). Pobrano 10.04.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/aktualnosci/4924,Straż-Graniczna-w-liczbach>.
- Strzałecki, A. (1989). Proces rozwiązywania problemów praktycznych. Ujęcie prakseologiczne. *Prakseologia*, nr 3(104), s. 66-81.
- Studenski, R. (2000). *Kierowanie firmą bez wypadków i chorób zawodowych*. Tarnobrzeg.
- Sudoł, R. (2009). *Usytuowanie Straży Granicznej w prawie polskim*. W: W.S. Kucharski (red.), *Zadania administracji rządowej i organów samorządu terytorialnego w zakresie bezpieczeństwa państwa i porządku publicznego* (s. 30-42). Lublin.
- Sudoł, S., Kożuch, B. (2010), Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2012a). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2012b). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2014). *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania*. W: Ł. Sułkowski, Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 11-28). Warszawa.
- Sułkowski, Ł. (2015). *Kultura organizacji publicznej*. W: B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego* (s. 92-115). Warszawa.
- Supernat, J. (2003). Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku*, nr 2, s. 28-46.
- Sutek, M. (2010). Trzy rodzaje efektywności w ocenie sprawności państwa. W: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, t. 1 (s. 69-79). Warszawa.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco.
- Sygnalista – wzorowy pracownik czy donosiciel? Dyskusja w radiowej „Trójce”. (2015). Pobrano 20.01.2015 z: <http://www.siprp.pl/sygnalista-wzorowy-pracownik-czy-donosiciel>.
- System szkoleń (2007). Pobrano 20.06.2016 z: <https://www.strazgraniczna.pl/pl/straz-graniczna/sprawy-kadrowe/system-szkolen/3120,System-szkolenia.html>.

- Szaban, J.M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*. Warszawa.
- Szczepański, J. (1970). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa.
- Szczerba, J.R. (red.) (2000). *Etyka zawodowa Straży Granicznej*. Kętrzyn.
- Szczupaczyński, J. (2002). *Anatomia zarządzania organizacją*. Warszawa.
- Szczupaczyński, J. (2015). Między utopią a pragmatyzmem – w poszukiwaniu koncepcji podstaw zarządzania przez wartości w administracji publicznej. *Zarządzanie Publiczne*, nr 3(31), s. 223-235.
- Szczurkiewicz, T. (1970). *Studia socjologiczne*. Warszawa.
- Sześciło, D. (2014). Administracja neoweberowska: biurokracja 2.0? W: J. Sługocki (red.), *Dziesięć lat działań w Unii Europejskiej. Problemy prawno-administracyjne*, t. 1 (s. 651-661). Wrocław.
- Szpaderski, A. (2008). Podstawy prakseologicznej teorii zarządzania. *Master of Business Administration*, nr 3(92), s. 91-101.
- Sztompka, P. (2005). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków.
- Sztompka, P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków.
- Sztumski, J. (2007). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice.
- Szustakiewicz, P. (2012). *Stosunki służbowe funkcjonariuszy służb mundurowych i żołnierzy zawodowych jako sprawa administracyjna*. Warszawa.
- Śladkowski, S. (2013). Fragment recenzji książki. W: K. Raczkowski, K. Żukrowska, M. Żuber (red.), *Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie*. Warszawa.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Boston.
- Tatarczuk, C. (2009). Źródła wymagań w zarządzaniu bezpieczeństwem. *Zeszyty Naukowe WSAiB*, nr 12, s. 33-48.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków.
- Truchan, J.R. (2014). *Jednostki specjalne Policji i Straży Granicznej w ochronie wschodniej granicy Polski*. Szczytno.
- Turner, J.H. (1994). *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*. Poznań.
- Ura, E., Pieprzny, S. (2010). Formacje mundurowe w systemie administracji publicznej. W: E. Ura, S. Pieprzny (red.), *Służby i formacje mundurowe w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej* (s. 15-32). Rzeszów.
- Wawrzusiszyn, A. (2012). *Wybrane problemy transgranicznego bezpieczeństwa Polski*. Warszawa.
- Wawrzusiszyn, A. (2015a). *Bezpieczeństwo, strategia, system: teoria i praktyka w zarysie*. Warszawa.
- Wawrzusiszyn, A. (2015b). Bezpieczeństwo w procesie poznania naukowego. *Studia Prawnoustrojowe*, nr 27, s. 257-266.
- Weber, M. (1994). *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*. Lublin.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. Warszawa.
- Weber, M. (2011). *Racjonalność. Władza. Odczarowanie*. Poznań.
- Wiatr, J. (2006). *Europa pokomunistyczna – przemiany państw i społeczeństw po 1989 roku*. Warszawa.

- Wilson, E.B. (1964). *Wstęp do badań naukowych*. Warszawa.
- Wiszowaty, E. (2015). Autorytet w Policji – aspekty etyczne. W: M. Hermanowski, S. Wereniuk (red.), *Autorytet w Policji* (s. 51-63). Poznań.
- Wiśniewski, B., Piątek, Z. (red.) (2006). *Współczesny wymiar funkcjonowania Straży Granicznej*. Warszawa.
- Włodarski, W. (2016). *Różnorodny menedżer, czyli za granicą władzy*. Warszawa.
- Wojtaszczyk, K.A. (2009). Bezpieczeństwo państwa – konceptualizacja pojęć. W: K.A. Wojtaszczyk, A. Materska-Sosnowska (red.), *Bezpieczeństwo państwa. Wybrane problemy* (s. 12-27). Warszawa.
- Wojtaszczyk, K.A., Kownacki, T. (red.) (2011). *Metodologia badań europejskich*. Warszawa.
- Zarębska, A. (2009). *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa.
- Zawadzak, T. (2014). *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*. Warszawa.
- Zawisza, J. (2010). Bezpieczeństwo Rzeczypospolitej Polskiej składową bezpieczeństwa zbiorowego Unii Europejskiej. W: A. Konopka (red.), *Bezpieczeństwo publiczne a ochrona granicy państwowej RP* (s. 21-38). Białystok.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1996). *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg, L. (red.) (2006). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa.
- Zięba, R. (2012). O tożsamości nauk o bezpieczeństwie. *Bezpieczeństwo narodowe. Zeszyty Naukowe AON*, nr 1(86), s. 7-22.
- Znanięcki F. (1931). *Wstęp do socjologii*. Poznań.
- Znanięcki, F. (1974). *Ludzie teraźniejszości a cywilizacja przyszłości*. Warszawa.
- Zysnarski, J. (2003). *Partnerstwo publiczno-prywatne*. Gdańsk.

Spis tabel



Tabela 1.1. Rodzaje działań zbiorowych.	15
Tabela 1.2. Determinanty działania	16
Tabela 1.3. Trzy systemy działania – trzy formy stosunków międzyludzkich	17
Tabela 1.4. Wybrane modele zarządzania organizacją publiczną a współdziałanie.	22
Tabela 1.5. Przykładowe definicje kompetencji	26
Tabela 1.6. Rezultaty satysfakcji ze służby	30
Tabela 1.7. Metody współdziałania mogące mieć zastosowanie w organizacji publicznej	32
Tabela 1.8. Wymiary wartości według C. Kluckhohna	38
Tabela 1.9. Wymiary tworzenia relacji poprzez współpracę w organizacji publicznej	43
Tabela 1.10. Wartości etyczne i kulturowe w sektorze prywatnym i publicznym	44
Tabela 1.11. Wartości kompetencyjne i rozwojowe w sektorze publicznym i prywatnym	45
Tabela 1.12. Typologie związane z czterema kulturami.	48
Tabela 1.13. Płaszczyzny zasad etycznych funkcjonariuszy Straży Granicznej	53
Tabela 2.1. Ośrodki szkolenia Straży Granicznej i ich zadania.	76
Tabela 2.2. Stopień, w jakim aktualna oferta szkoleniowa zaspokaja potrzeby edukacyjne respondentów.	79
Tabela 2.3. Współdziałanie Straży Granicznej z wybranymi instytucjami i służbami państwowymi w kraju	85
Tabela 2.4. Współpraca Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej.	103
Tabela 3.1. Role społeczne badaczy w naukach społecznych	106
Tabela 3.2. Zmienne i ich wskaźniki.	118
Tabela 3.3. Techniki otrzymywania materiałów	124
Tabela 4.1. Wybór respondentów do badań	128
Tabela 4.2. Stopień w korpusie	130
Tabela 4.3. Miary związku dwóch zmiennych.	132
Tabela 4.4. Chęć do współdziałania funkcjonariuszy a ich wiek, wykształcenie i stopień w korpusie	137
Tabela 4.5. Aktywność funkcjonariuszy na rzecz grupy a ich wiek, wykształcenie i stopień w korpusie	140
Tabela 4.6. Relacje koleżeńskie respondentów a ich płeć, wykształcenie i liczba zatrudnionych osób.	146
Tabela 4.7. Przynależność funkcjonariuszy do grupy zawodowej a ich wykształcenie, staż w służbie i wiek	152
Tabela 4.8. Przekonanie respondentów o konieczności znajomości korzeni zawodowych a ich wykształcenie i stopień w korpusie.	155
Tabela 5.1. Składniki inteligencji emocjonalnej	166
Tabela 5.2. Skuteczność współpracy respondentów a autorytet przywódcy.	168
Tabela 5.3. Zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy a współpraca i odpowiedzialność w grupie	171
Tabela 5.4. Pomoc podwładnym w sprawach zawodowych a płeć i chęć do współdziałania.	172

Tabela 5.5. Zachęcanie podwładnych do udziału w ustalaniu celów i podejmowaniu decyzji a płeć, odpowiedzialność za zespół i pozytywna opinia o zespole	172
Tabela 5.6. Umiejętność rozpoznawania przez kierownika wartości i norm grupowych a płeć, wykształcenie i zorientowanie przełożonego na funkcjonariuszy	175
Tabela 5.7. Oddziaływanie przełożonego poprzez stosowanie nagród i kar a płeć, wiek i staż funkcjonariuszy w służbie	177
Tabela 5.8. Zachowania grupowe wywołujące zmianę zachowań kierownika a płeć i wykształcenie respondentów	178
Tabela 5.9. Zmiany zachowań funkcjonariuszy a ich wykształcenie i stopień w korpusie	180
Tabela 5.10. Oddziaływanie zespołu na funkcjonariusza poprzez niepodpisywanie listy obecności a płeć respondentów	181
Tabela 5.11. Generowanie się więzi przełożony–podwładny a płeć, wiek, wykształcenie i staż w służbie respondentów	182
Tabela 5.12. Afiliacja kooperacyjna funkcjonariuszy a wartości i normy grupowe	183
Tabela 5.13. Samorealizacja funkcjonariuszy w grupie poprzez sumienność i rzetelność	184
Tabela 5.14. Integrowanie się funkcjonariuszy w grupie	186

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Krzywa formalizacji	19
Rysunek 1.2. Proces świadczenia usług publicznych	20
Rysunek 1.3. Determinanty zachowań w organizacji.	39
Rysunek 1.4. Typy kultur organizacyjnych	39
Rysunek 1.5. Relacje współdziałania z interesariuszami	42
Rysunek 1.6. Cztery kultury przedsiębiorstwa według F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera	47
Rysunek 1.7. Góra lodowa etosu funkcjonariuszy	51
Rysunek 2.1. Straż Graniczna w strukturze administracji rządowej	66
Rysunek 2.2. Struktura organizacyjna Komendy Głównej Straży Granicznej	67
Rysunek 2.3. Oddziały Straży Granicznej	68
Rysunek 2.4. Od współdziałania do doskonalenia	75
Rysunek 2.5. Pododdziały szkolne Ośrodka Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu	77
Rysunek 2.6. System szkolenia w Straży Granicznej	77
Rysunek 2.7. Składniki nowej roli kierowniczej	80
Rysunek 2.8. Koordynacja działań w Straży Granicznej	82
Rysunek 2.9. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Krośnie Odrzańskim	97
Rysunek 2.10. Siedziba Komendy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim (około 1922 r.)	98
Rysunek 2.11. Siedziba Komendy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej w Krośnie Odrzańskim (wygląd obecny)	98
Rysunek 2.12. Symbol Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej	99
Rysunek 2.13. Struktura organizacyjna Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej	100
Rysunek 4.1. Rozkład procentowy respondentów z podziałem na województwa	128
Rysunek 4.2. Liczebność grup pracowniczych poddanych badaniom.	129
Rysunek 4.3. Staż pracy respondentów	129
Rysunek 4.4. Miejsce zamieszkania respondentów	131
Rysunek 4.5. Zdolność do współdziałania w grupie	133
Rysunek 4.6. Zdolność do współdziałania a staż służby w Straży Granicznej	134
Rysunek 4.7. Zdolność do współdziałania a liczba funkcjonariuszy w zespole	135
Rysunek 4.8. Chęć do współdziałania w grupie	136
Rysunek 4.9. Chęć do współdziałania a wykształcenie badanych	136
Rysunek 4.10. Aprobata w grupie a zachowania funkcjonariuszy	138
Rysunek 4.11. Afiliacja kooperacyjna a nowo przyjęty funkcjonariusz.	139
Rysunek 4.12. Aktywność funkcjonariuszy na rzecz grupy jako element samorealizacji.	140
Rysunek 4.13. Zaangażowanie się funkcjonariuszy we wspólną pracę	142
Rysunek 4.14. Zaangażowanie na rzecz grupy a staż służby funkcjonariuszy	142
Rysunek 4.15. Warunki służby	145
Rysunek 4.16. Relacje koleżeńskie	145
Rysunek 4.17. Najważniejsze zadania funkcjonariuszy Straży Granicznej	147

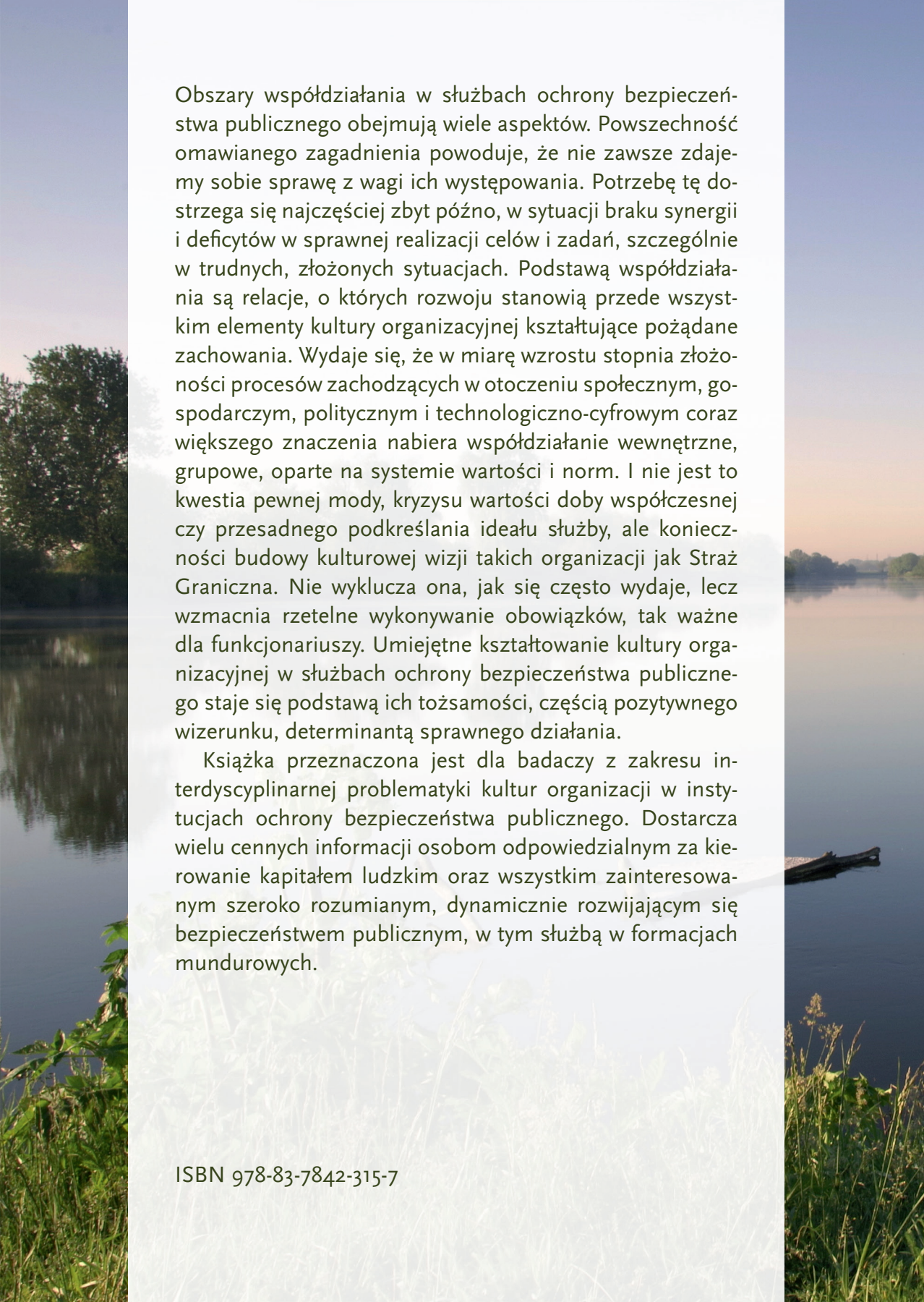
Rysunek 4.18. Przynależność do grupy zawodowej	148
Rysunek 4.19. Cechy zawodowe funkcjonariuszy Straży Granicznej – deklarowane jako konieczne i jako posiadane.	150
Rysunek 4.20. Istotność przestrzegania zasad etyki zawodowej.	154
Rysunek 4.21. Prezencja funkcjonariuszy	155
Rysunek 4.22. Skuteczność współpracy a zasady etyki zawodowej	159
Rysunek 5.1. Elementy charakteryzujące kierownika będące podstawą autorytetu	167
Rysunek 5.2. Nabywanie dojrzałości przez funkcjonariuszy.	173
Rysunek 5.3. Umiejętność rozpoznawania przez kierownika wartości i norm grupowych	174
Rysunek 5.4. Pozytywna zmiana zachowań kierownika poprzez zachowania grupy oparte na systemie wartości i norm grupowych	178
Rysunek 5.5. Zmiana zachowań pracowników pod wpływem stosowania przez kierownika wartości i norm grupowych.	179
Rysunek 5.6. Oddziaływanie zespół–funkcjonariusz: niepodpisywanie listy obecności	180
Rysunek 5.7. Cechy funkcjonariuszy cenione przez przełożonego	186

Spis treści



Wstęp.....	7
1. Kultura współdziałania organizacji publicznej a jej sprawność w zakresie bezpieczeństwa	13
1.1. Współdziałanie – cecha konstytutywna organizacji publicznej	13
1.2. Kompetencje kooperatywne i ich rozwój.....	24
1.3. Współdziałanie a wartości kulturowe w realizacji celów bezpieczeństwa.....	37
1.4. Współpraca a etyka zawodowa i etos służby funkcjonariuszy	49
2. Współdziałanie Straży Granicznej w zapewnieniu transgranicznego bezpieczeństwa Polski	61
2.1. Specyfika działania Straży Granicznej w obszarze bezpieczeństwa państwa.....	61
2.1.1. Straż Graniczna – charakterystyka organizacyjna	64
2.2. Współdziałanie Straży Granicznej	73
2.2.1. Współdziałanie z organizacjami krajowymi	85
2.2.2. Współdziałanie międzynarodowe	87
2.2.3. Nadodrzański Oddział Straży Granicznej – struktura, funkcje, kierowanie	96
2.2.4. Wybrane aspekty współpracy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej	101
3. Metodyka badań	105
3.1. Koncepcja badawcza kultury współdziałania funkcjonariuszy Straży Granicznej	105
3.2. Operacjonalizacja składników kultury współdziałania Straży Granicznej.....	116
3.3. Metody, techniki i narzędzia badawcze, dobór próby	122
4. Analiza kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej	127
4.1. Charakterystyka funkcjonariuszy oraz jednostek organizacyjnych poddanych badaniom.....	127
4.2. Elementy kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej – analiza ich zależności od cech społeczno-demograficznych funkcjonariuszy.....	131
4.2.1. Kompetencje kooperatywne funkcjonariuszy.....	133
4.2.2. Etos służby funkcjonariuszy	146
4.2.3. Skuteczność współpracy a zasady etyki zawodowej funkcjonariuszy	158
4.3. Podsumowanie badań.....	161

5. Kształtowanie kultury współdziałania Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej	165
5.1. Autorytet przywódcy	165
5.2. Styl kierowania we współdziałaniu	169
5.3. Rozpoznawanie przez przełożonego wartości i norm grupowych a system wzmocnień	174
5.4. Zmiany zachowań przełożonego i funkcjonariuszy	177
5.5. Afiliacja kooperacyjna i samorealizacja	182
5.6. Integrowanie się grupy	185
5.7. Podsumowanie badań	187
6. Weryfikacja, falsyfikacja hipotez i wnioski z badań	191
Zakończenie	201
Załączniki	205
Załącznik 1. Wzór kwestionariusza ankiety	205
Załącznik 2. Funkcjonariusz Marek – studium przypadku	215
Załącznik 3. Zasady etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej	219
Załącznik 4. Kultura współdziałania funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej	221
Wykaz źródeł i literatury	227
Spis tabel	243
Spis rysunków	245



Obszary współdziałania w służbach ochrony bezpieczeństwa publicznego obejmują wiele aspektów. Powszechność omawianego zagadnienia powoduje, że nie zawsze zdajemy sobie sprawę z wagi ich występowania. Potrzebę tę dostrzega się najczęściej zbyt późno, w sytuacji braku synergii i deficytów w sprawnej realizacji celów i zadań, szczególnie w trudnych, złożonych sytuacjach. Podstawą współdziałania są relacje, o których rozwoju stanowią przede wszystkim elementy kultury organizacyjnej kształtujące pożądane zachowania. Wydaje się, że w miarę wzrostu stopnia złożoności procesów zachodzących w otoczeniu społecznym, gospodarczym, politycznym i technologiczno-cyfrowym coraz większego znaczenia nabiera współdziałanie wewnętrzne, grupowe, oparte na systemie wartości i norm. I nie jest to kwestia pewnej mody, kryzysu wartości doby współczesnej czy przesadnego podkreślania ideału służby, ale konieczności budowy kulturowej wizji takich organizacji jak Straż Graniczna. Nie wyklucza ona, jak się często wydaje, lecz wzmacnia rzetelne wykonywanie obowiązków, tak ważne dla funkcjonariuszy. Umiejętne kształtowanie kultury organizacyjnej w służbach ochrony bezpieczeństwa publicznego staje się podstawą ich tożsamości, częścią pozytywnego wizerunku, determinantą sprawnego działania.

Książka przeznaczona jest dla badaczy z zakresu interdyscyplinarnej problematyki kultur organizacji w instytucjach ochrony bezpieczeństwa publicznego. Dostarcza wielu cennych informacji osobom odpowiedzialnym za kierowanie kapitałem ludzkim oraz wszystkim zainteresowanym szeroko rozumianym, dynamicznie rozwijającym się bezpieczeństwem publicznym, w tym służbą w formacjach mundurowych.