

# MATERIAŁY

Irena Doroszkiewicz<sup>1</sup>  
ORCID: 0000-0002-9906-4068

## Przełożony — przyjaciel czy wróg?

**Streszczenie:** Artykuł stanowi zmodyfikowane wystąpienie wygłoszone pod tym samym tytułem przez autorkę na konferencji naukowej pt. „Zarządzanie a dowodzenie zasobami ludzkimi z perspektywy menadżerskiej, psychologicznej i społecznej”, która odbyła się 12 października 2023 r. w Akademii Policji w Szczytnie. Autorka na podstawie własnych doświadczeń w zakresie zarządzania przedstawia i opisuje wybrane cechy dobrego przełożonego. Stawia także pytania mające na celu pozostawienie czytelnikowi marginesu na własne przemyślenia i wnioski.

**Słowa kluczowe:** Policja, przełożony, lider, zarządzanie, dowodzenie

**Abstract:** The article is a modified speech under the same title delivered by the author at a scientific conference entitled “Management and command of human resources from a managerial, psychological and social perspective”, which took place on October 12, 2023, at the Police Academy in Szczytno. Based on her own experience in the field of management, the author presents and describes selected features of a good supervisor. She also poses questions aimed at leaving the reader a margin for their own thoughts and conclusions.

**Keywords:** Police, supervisor, leader, management, command.



Źródło: zdjęcie — <stock.adobe.com>

Współczesna Policja jako organizacja służąca społeczeństwu i przeznaczona do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego<sup>2</sup> wymaga również współczesnych metod zarządzania ludźmi stanowiącymi jej serce — policjantami i pracownikami Policji. Oprócz szeregu przepisów, zasad oraz decyzji dotyczących kierowania, które wspomagają procesy zarządzania, istotną kwestią jest czynnik ludzki, a mianowicie osoby, które sprawują funkcje kierownicze. Dobry przełożony właściwie motywuje do pracy swoich podwładnych, kreuje nową jakość stosunków interpersonalnych wewnątrz zespołu, którym kieruje.

Na wstępie muszę podkreślić, że moje przemyślenia związane są z warunkami mojej służby w Policji jako przełożonego. Niniejsze rozważania w innym przypadku mogą nie mieć odniesienia do sytuacji, w których znajdują się konkretne osoby, jak też, z całą pewnością, nie dotyczą sytuacji dowodzenia pododdziałami zwartymi.

Znaczenie i wartość dobrego przełożonego trafnie ujmuje powiedzenie przypisywane Napoleonowi Bonaparte — *Armia baranów, której przewodzi lew jest silniejsza od armii lwów prowadzonej przez barana*. Wskazuje ono na konieczność mądrości osoby, która prowadzi grupę.

Zanim jednak mówić będę o tej mądrości przełożonego — kilka słów wstępu. Sięgnijmy przy tym do Biblii: Salomon w Księ-

dze Przysłów stwierdził, że „gdzie nie ma rządcy lud upadnie”<sup>3</sup>. To pokazuje, jak kwestie zarządzania czy też dowodzenia były ważne na długo przed narodzeniem Chrystusa. A zresztą też On sam stwierdził: „Największy między wami niech będzie jak najmłodszy, a przełożony jak służa!”<sup>4</sup>. Powrócę do tego cytatu w dalszej części artykułu.

Kto to jest przełożony? Słownik synonimów<sup>5</sup> wskazuje na ponad 50 synonimów słowa „przełożony”. Mamy tutaj takie oto słowa, jak: szef, lider, dyrektor, kierownik, dowodzący czy też przywódca. W artykule zamiennie używane będą pojęcia „przełożony”, „kierownik”, „lider”. Ogólnie można stwierdzić, że przełożonym jest osoba, która ma władzę zwierzchnią nad innymi. I to słowo „władza” jest kluczem do wszystkich działań międzyludzkich w organizacjach. Abraham Lincoln powiedział: „Nic tak nie ujawnia prawdziwego charakteru jak użycie władzy. Większość ludzi jest w stanie znieść przeciwności losu. Jeśli jednak chcesz poznać kim naprawdę jest człowiek, daj mu władzę. To jest najważniejszy test”<sup>6</sup>. Właściwe zrozumienie słowa „władza” przez osoby mianowane czy też powoływane na stanowiska kierownicze jest, moim zdaniem, kwestią najistotniejszą obok wiedzy i doświadczenia.

Z autopsji wiem, że nie każdy dobry pracownik jest dobrym przełożonym, choćby wiedzę miał wielką jak Pacyfik. W drugą stronę jest podobnie: nie każdy dobry przełożony — będzie dobrym podwładnym. A zatem — jaki powinien być przełożony,

<sup>1</sup> Nadinsp. w st. spocz. dr Irena Doroszkiewicz — adiunkt Zakładu Prewencji i Profilaktyki Instytutu Służby Prewencyjnej Wydziału Bezpieczeństwa i Nauk Prawnych Akademii Policji w Szczytnie.

Kontakt z autorką za pośrednictwem redakcji.

<sup>2</sup> Art. 1 ustawy z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. DzU z 2023 r., poz. 171).

<sup>3</sup> Biblia to jest Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu z Apokryfami, Warszawa 1990, s. 714.

<sup>4</sup> Tamże, s. 1341.

<sup>5</sup> <<https://synonim.net/synonim/przełożony>>, 16 października 2023 r.

<sup>6</sup> R.G. Ingersoll, *Abraham Lincoln. A Lecture*, New York 1895, s. 52, <<https://archive.org/details/abrahamlincolnle00inge/mode/2up>>, 16 października 2023 r. (tłumaczenie autorki).

aby można było o nim powiedzieć „nie wróg”, a jeszcze lepiej — przyjaciel? Kiedy pełniłam jeszcze czynną służbę w Policji, w dyskusjach nad problemem zarządzania i dowodzenia, moi współpracownicy zwracali uwagę na to, że dobry przełożony to osoba, która szanuje innych, pielęgnuje zaufanie, którym jest obdarzona, potrafi rozmawiać, a nie tylko pouczać, wyraża własne zdanie, ale go nie narzuca, wymaga wiele od innych, ale od siebie również, potrafi podejmować trudne decyzje, właściwie odczytuje komunikację niewerbalną, posiada wręcz szósty zmysł.



Źródło: grafika — A.Kaminska, zdjęcie — <stock.adobe.com>

Przełożony powinien być komunikatywny i otwarty. Komunikacja jest jednym z najważniejszych elementów życia społecznego. Często twierdzimy, że przecież mówimy, ale inni nas nie rozumieją. Dlaczego tak się dzieje? Mówimy, ale nie rozmawiamy, słuchamy, ale nie słyszymy. Jasno sprecyzowane informacje z pewnością lepiej zostaną zrozumiane przez podwładnych niż okraszone szeregiem zbędnych słów — polecenia. Oczywiście nie należy przy tym zapominać o osobowości naszego podwładnego. Jeden lubi krótkie „żołnierskie” słowa, inny jest trochę filozofem. Dobry przełożony rozpoznaje te cechy i dostosowuje do tego sposób rozmowy. Rzecz jasna ma też swoje upodobania komunikacyjne i na tym się również opiera. Od przełożonego zależy także, jak przebiega wymiana informacji między członkami grupy. Ludzie na ogół lubią wiedzieć, co się wokół nich dzieje, jakie zadania wykonują pozostali członkowie grupy. Przełożony jest osobą, która zachęca do wspólnego działania oraz wymiany myśli, wymaga, ale i okazuje kulturę i szacunek. Dzięki temu daje szansę na konstruktywne rozwiązywanie pojawiających się problemów. Zarządzanie zespołem przez konflikt i strach to najlepsza droga do „kierowniczej” katastrofy. Przeciwnie, należy umieć w porę zauważyć sytuację konfliktową i umieć jej zapobiec. A jeśli już się pojawiła, to rozwiązać ją, jednak dbając o sprawiedliwość i nie kierując się osobistymi sentymentami. Faworyzowanie niektórych członków zespołu to prosta droga do konfliktów w grupie i powstania złej atmosfery w pracy. Powoduje to spadek motywacji — ludziom po prostu nie chce się przychodzić do pracy, a gdy już przyjdą, to ich wydajność i tak jest niewielka. Dobry przełożony powinien znaleźć zalety u wszystkich podwładnych, nawet tych nielubianych. Obiektywizm w działaniu to najlepsze lekarstwo.

Opanowanie, jako zdolność zachowania spokoju w każdej sytuacji<sup>7</sup>, jest, moim zdaniem, jedną z cech lidera, na którą należy zwrócić uwagę. Zachowanie tzw. zimnej krwi w sytuacjach stresowych pozwala przełożonemu podjąć właściwą decyzję bez negatywnych, chaotycznych zabarwień, bądź (co jest gorszym wariantem) nie podjąć decyzji wcale. Opanowanie pomaga też w łagodzeniu napiętych i drażliwych sytuacji pomiędzy pracownikami.

Aby przekonać innych do siebie, musimy być autentyczni. Udawanie lub kreowanie się na kogoś, kim nie jesteśmy, szybko jest dostrzeżone i negatywnie ocenione (nawet jeśli przełożony tego nie dostrzeże). Wewnętrznie skłócony ze sobą lider jest niewiarygodny, jest uważany za osobę bez kręgosłupa moralnego i zasad. Nie ma szacunku wśród swoich podwładnych ten, który mówi swojemu przełożonemu jedno, a swoim podwładnym zupełnie co innego, jak też ten, który nie potwierdza swoimi działaniami wypowiedzianych wcześniej deklaracji.

Cechą dobrego przełożonego jest też, w mojej opinii, ciekawość i to dwojakiego rodzaju. Z jednej strony chodzi o permanentne uczenie się tak, by być zawsze przykładem dla swoich współpracowników. Niedobrze jest, jeśli lider trzyma się kurczowo przestarzałych poglądów i nie podejmuje żadnych wysiłków, aby je zaktualizować. Mnie osobiście najbardziej drażniły słowa: *Ale tak zawsze było*. Brak zainteresowania różnymi nowymi ideami, trwanie w jednym miejscu powodują niemożność podejmowania właściwych decyzji dotyczących kierowania zespołem. Nikogo nie trzeba przekonywać, że dobry przełożony jest kreatywny i adaptuje się do zmian. Drugi rodzaj ciekawości to zyciowe zainteresowanie członkami swojej grupy. Chodzi tutaj nie tylko o zainteresowanie ich postępowaniem w pracy, ale też interesowanie się ich życiem poza służbowym (oczywiście w granicach akceptowalnych). W przeszłości miałam szansę i przyjemność pracy z szefem, który w mojej ocenie był dobrym przełożonym. Mawiał on: *Zapytaj, jak czuje się żona (mąż), jak dzieci (o ile są)*. *Jeśli ci powie, że dzieci zachorowały, pamiętaj o tym i za jakiś czas zapytaj, czy już ze zdrowiem dzieci wszystko w porządku. Tym samym pokażesz, że zależy ci nie tylko na efektach osiągniętych przez pracowników, którymi kierujesz, ale także na nich samych*. Wszystkim Czytelnikom, którzy teraz chcieliby powiedzieć, że prywatnych spraw nie mieszajmy ze służbowymi — przytoczę jedną smutną historię. Otóż jeden z moich współpracowników (byłam wówczas komendantem wojewódzkim Policji, a on funkcjonariuszem jednej z komend powiatowych) — policjant z tzw. pierwszej linii skutecznie targnął się na swoje życie. Po sprawdzeniach okazało się, że miał kłopoty rodzinne i to od dłuższego już czasu. Wiadomo, że komendant jednostki nie ma codziennie do czynienia ze wszystkimi policjantami, ale istnieją też kierownicy niższych szczebli — a w tym przypadku — nikt albo nie zauważył, albo też nie chciał zauważyć, kłopotów tego funkcjonariusza, ponieważ nie miały one związku ze służbą. Ale czy rzeczywiście? Czy jego sytuacja domowa nie miała wpływu na jego służbę? Czy nie powinniśmy wcześniej podejmować prób zainteresowania się przyczynami takiego czy innego zachowania się naszych podwładnych? To pytanie pozostawiam bez odpowiedzi tak, aby było czynnikiem drażniącym myśli Czytelnika.

Każdy człowiek lubi usłyszeć słowa pochwały za dobrze wykonaną pracę. Dobry przełożony dostrzeże tę potrzebę. Należy przy tym zachować szczególną ostrożność. Właściwa i rzetelna ocena pracy i osiągniętych rezultatów powinna być podstawą

<sup>7</sup> <<https://sjp.pwn.pl/slowniki/opanowanie.html>>, 16 października 2023 r.

każdej pochwały. Wiem, że człowiek ma wrodzoną skłonność do słuchania pochlebstw, ponieważ ludzie lubią być chwaleń. Jednak z drugiej strony wygłaszanie pochwał „na wyrost” może być postrzegane jako próba manipulacji ludźmi („jak kogoś pochwałę, to będzie mnie lubić i też mnie chwalić”).

Pewność siebie i poczucie własnej wartości to kolejne cechy dobrego lidera. To dość przewrotna konstatacja, ponieważ z jednej strony nie lubimy przełożonych bez własnego zdania, takich tzw. rozlazłych, którzy nie umieją podjąć decyzji i leczących swoje kompleksy — posiadaną władzą. Z drugiej zaś strony przełożony, którego ego jest zanadto przerośnięte, też nie jest dobrym zwierzchnikiem. Arogancja, buńczuczność i zadziorność nie są cechami, na których można zbudować właściwe relacje interpersonalne. Tu nasuwa mi się uwaga, że wysokie poczucie własnej wartości wymaga od dobrego kierownika pokory, która właśnie jest oznaką siły. I przypomnę tutaj cytat z początku mojego artykułu: „Największy między wami niech będzie jak najmłodszy, a przełożony jak sługa!”. Przełożony powinien umieć słuchać i słyszeć swoich współpracowników, umieć przyznać się do błędów, przeprosić. Ta pokora zharmonizowana z pewnością siebie przynosi szacunek i respekt podwładnych. Alexandre Havard (francuski prawnik, wykładowca, ekspert w dziedzinie przywództwa) mówi nawet o pokonywaniu egoizmu i gotowości ciągłego służenia innym, jako cnoty pokory dobrego przywódcy. „Pokora — mówi — to nawyk służenia innym”<sup>8</sup>. Oznacza to, „że liderzy nie popychają, a pociągają, uczą, nie rozkazują, a nie gromią”<sup>9</sup>.

Przełożony powinien umieć podejmować decyzje, także te niepopularne, i przekazywać je we właściwy sposób swoim podwładnym. Cecha ta wiąże się z odwagą w działaniu przełożonego i nie chodzi tutaj o bojowość czy też brawurę. Również robienie rzeczy po tzw. linii najmniejszego oporu czy też dla świętego spokoju powoduje, że lider przestaje być liderem a staje się „przeciętniakiem”. Chodzi tutaj o umiejętność robienia właściwych rzeczy z pełnym przekonaniem także wbrew „tłumowi” i komunikowania ich członkom zespołu, grupy czy też społeczności. Lider powinien posiadać umiejętność bycia asertywnym, wyrażać własne zdanie, opinie i decyzje w sposób jasny, precyzyjny i uprzejmy, nienaruszający godności innych osób.

Przełożony powinien wymagać od podwładnych tyle, ile wymaga od siebie i dawać przykład własnym postępowaniem. Kolejnym przykładem z życia codziennego może być to, że jeżeli oczekujemy od swoich podwładnych np. punktualności, to nie możemy sami się spóźniać. Przyjdźmy lepiej za wcześniej — mamy wtedy czas i na wypicie kawy, i na omówienie spraw (tzw. różnych) z pracownikami. Podobnie rzecz ma się z wspólną pracą nad jakimś projektem — nie możemy nakazać swoim podwładnym pracę nad nim „do oporu”, sami robiąc przerwy czy też wychodząc wcześniej, pozostawiając zespół podczas działania. Wspomniany już przeze mnie Alexander Harvard nazwał tę cechę — cnotą wielkoduszności<sup>10</sup> w działaniu, która przejawia się w wizji przyszłości i poczuciu misji, jak również w zdolności stawiania wyzwań sobie i innym.

No i rzecz, według mnie, istotna w byciu dobrym przełożonym — optymizm. Optymista widzi zwykle szklankę do połowy pełną. Jego pozytywne nastawienie, nawet przy piętrzących się

trudnościach i przeciwnościach, w znaczący sposób podnosi pewność zespołu co do sposobu i rezultatów wykonywanych działań. Praca z malkontentami, pesymistycznie nastawionymi do wszystkich i wszystkiego, potrafi zepsuć wszystkie nawet najlepsze i najprostsze do wykonania dzieła.

Kierownicy różnych szczebli w Policji, którzy w 2003 r. odbyli studia podyplomowe w dawnej WSPoL w Szczytnie z zakresu zarządzania zespołami ludzkimi, opowiadali, że prowadzący zajęcia (psycholog) przeprowadzał szereg testów psychologicznych z nimi, które miały im wskazać niedostatki cech osobowościowych w byciu dobrym przełożonym. Jak się okazało największej osób nie umiało się właściwie komunikować, były też inne braki, które wskazywały na obszary, w jakich te osoby powinny być się poprawiać i wzmacniać swoje „kulejące” cechy osobowości.

Rozmowy z policjantami pełniącymi obecnie służbę, studentami kierunku nauka o Policji, jak też własne obserwacje doprowadziły mnie do wniosku, że Policja boryka się z problemem znalezienia dobrych kierowników, zwłaszcza tzw. średniego szczebla. Może należałoby wrócić i na nowo przemyśleć kwestię rezerwy kadrowej? Właściwie utworzona rezerwa kadrowa i, co ważniejsze, prawidłowo kwalifikowane do niej osoby, mogłyby rozwiązać problem niekompetentnych i nieszanowanych przełożonych.

Jako podsumowanie artykułu oraz inspiracji do dalszych przemyśleń chcę użyć dwóch cytatów:

- pierwszy z nich to słowa chińskiego filozofa, żyjącego w VI w., autora *Sztuki wojennej*, Sun Tzu: „Traktuj swoich żołnierzy jak ukochane dzieci, a z chęcią zgina wraz z Tobą. Lecz jeśli staniesz się dla nich tak łagodny, że nie będziesz w stanie wystać ich do bitwy, tak dobry, że nie będziesz w stanie nimi dowodzić, tak niepewny, że nie zdołasz zaprowadzić porządku, staną się bezużyteczni, jak rozpuszczone dzieci”<sup>11</sup>.
- drugi z kolei to cytat współczesnego eksperta w dziedzinie przywództwa, prawnika, przywoływanego już przeze mnie Alexandra Havarda, autora *Etyki przywódcy*: „Wielkoduszność i pokora — atrybuty prawdziwego przywództwa — są jednym z przejawów osobowości lidera. Dochodzą jeszcze cztery wartości [...] — cnoty kardynalne. Są to: roztropność, męstwo, umiarkowanie (wstrzemięźliwość) i sprawiedliwość. [...] Podobnie jak wielkoduszność i pokora są filarami przywództwa, tak cnoty kardynalne — jego kamieniem węgielnym”<sup>12</sup>.

## Bibliografia

- Biblia to jest Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu z Apokryfami*, Warszawa 1990.
- Havard A., *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*, Gdańsk 2011.
- Ingersoll R.G., *Abraham Lincoln. A Lecture*, New York 1895, <<https://archive.org/details/abrahamlincolnle00inge/mode/2up>>, 16 października 2023 r.
- Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Gliwice 2008.
- Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jedn. DzU z 2023 r., poz. 171).
- <<https://sjp.pwn.pl/slowniki/opanowanie.html>>, 16 października 2023 r.
- <<https://synonym.net/synonym/przełożony>>, 16 października 2023 r.

<sup>8</sup> A. Havard, *Etyka przywódcy. Trening doskonalenia osobowości*, Gdańsk 2011, s. 65.

<sup>9</sup> Tamże, s. 70.

<sup>10</sup> Tamże, s. 33–65.

<sup>11</sup> Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Gliwice 2008, s. 66–67.

<sup>12</sup> A. Havard, *Etyka przywódcy...*, wyd. cyt., s. 98.