

Sebastian Skuza \*, Anna Modzelewska \*\*  
Justyna Kotowska \*\*

\* Uniwersytet Warszawski [sskuza@wz.uw.edu.pl]

\*\* Uniwersytet Jagielloński

[anna.modzelewska@uj.edu.pl; justyna.kotowska@doctoral.uj.edu.pl]

## Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej – wyniki badań pilotażowych

**Abstrakt:** Celem artykułu jest eksploracja zagadnień z zakresu zarządzania w więziennictwie na podstawie pilotażowych badań zrealizowanych wśród dyrektorów wybranych jednostek organizacyjnych Służby Więziennej – zakładach karnych i aresztach śledczych. Przedmiotem badań są style zarządzania oraz aspekty osobowościowe menadżerów najwyższego szczebla w jednostkach penitencjarnych istotne z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania zawodowego. Autorzy przeprowadzili interdyscyplinarne badania z wykorzystaniem narzędzi i technik badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu i jakości, naukach prawnych oraz psychologii, wykorzystując Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy Rudigera Hossiepa i Michaela Paschena (BIP), wywiady swobodne pogłębione, elementy obserwacji oraz analizę danych zastanych. Największe różnice pomiędzy osobami badanymi uzyskano w zakresie Wrażliwości Społecznej, Otwartości na Relacje i Towarzystwo, najbardziej spójne wyniki obserwowano w obszarze Asertywność. Zaobserwowano, że większość dyrektorów stara się odchodzić od autokratycznego stylu zarządzania na początek humanistycznego, zorientowanego na budowanie relacji interpersonalnych.

**Słowa kluczowe:** więziennictwo, style zarządzania, dyrektor więzienia, zarządzanie więzieniem, służba więzienna.

## Wstęp

System penitencjarny charakteryzuje się następującymi cechami: paramilitarność (oznaczającą podobieństwo do wzoru wojskowego, tj. uzbrojenie, umundurowanie, hierarchiczna struktura, stopnie służbowe, wypełnianie poleceń służbowych), depolityzacja (określająca relacje z aktorami wewnętrznymi i zewnętrznymi), centralizacja (jednostronna zależność podwładnych od zwierzchników – zależność osobowa i służbowa), wyznaczony ustawowo cel działania jako złożony układ zabezpieczonych prawem interesów społeczeństwa i państwa (zabezpieczenie społeczeństwa przed sprawcami przestępstw) (Kaczmarek 2010, s. 98–100; Machel 2003, s. 92; Poklek 2015, Moran 2013; Mayr 2008; Kamiński 2003). Jednostkami organizacyjnymi Służby Więziennej są: Centralny Zarząd Służby Więziennej, okręgowe inspektoraty Służby Więziennej, zakłady karne i areszty śledcze, uczelnia Służby Więziennej, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej oraz ośrodki szkolenia Służby Więziennej i ośrodki doskonalenia kadr Służby Więziennej (Ustawa 2010, art. 8).

Niniejszy artykuł ma na celu eksplorację zagadnień z zakresu przywództwa i zarządzania w więziennictwie na podstawie pilotażowych badań przeprowadzonych na próbie siedmiu dyrektorów wybranych zakładów karnych i aresztów śledczych w Polsce. Przedmiotem badań są style zarządzania oraz cechy osobowości menadżerów najwyższego szczebla w jednostkach służby więziennej, istotne z punktu widzenia efektywnego zarządzania. Autorzy przeprowadzili interdyscyplinarne badania z wykorzystaniem narzędzi i technik badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu i jakości, naukach prawnych oraz psychologii, wykorzystując Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy (BIP), wywiad swobodny pogłębiony, elementy obserwacji oraz analizę danych zastanych. Triangulacja metod badawczych pozwoliła na wieloaspektową i pogłębioną analizę problematyki przywództwa w więziennictwie, jak również weryfikację problemu badawczego postawionego w postaci pytania: jakie style zarządzania preferują dyrektorzy więzień w kontekście realizacji ustawowych zadań zarządzania jednostką służby więziennej? Z racji wyboru metodologii indukcyjnej opartej na wnioskowaniu empirycznym nie postawiono hipotez tylko pytania badawcze (Kostera 2005, s. 12).

W literaturze krajowej można znaleźć publikacje odnoszące się do aspektów organizacji i zarządzania w służbie więziennej (Ambrozik, Stępiak 1999), jednak prace te nie dotyczą bezpośrednio analizy przywództwa i ról menadżerskich w więziennictwie. W literaturze zagranicznej natomiast badacze podkreślają relatywnie niewielką liczbę opracowań, pomimo istotności tej problematyki (Jacobs, Olitsky 2004, s. 479). Oprócz wartości poznawczej badanie procesów zarządzania w więziennictwie jest istotne także w kontekście spojrzenia z zewnątrz, co umożliwia projektowanie procesu konstruktywnych zmian. Janice Penrod, Susan

J. Loeb, Robert A. Ladonne, Lea M. Martin (Penrod i in. 2016), którzy przeprowadzili badania *action research* w sześciu więzieniach stanowych podkreślali, że rozwój sieci współpracy pomiędzy badaczami akademickimi i badanymi osobami wewnątrz jednostki więziennej umożliwił poznanie i zrozumienie kultury organizacyjnej oraz procesów zarządzania przy budowaniu zaufania, co umożliwiło tworzenie strategii wprowadzania zmian organizacyjnych.

W kontekście problematyki niniejszego artykułu szczególnie istotna jest praca Macieja Kaczmarka (Kaczmarek 2010), który podejmuje analizę jednostki więziennej na gruncie nurtu systemowego, rozpatrując ją od strony występujących w niej stosunków międzyludzkich w systemowo wyznaczonej przestrzeni społecznej. Warto podkreślić, że prace ze wspomnianego obszaru dotyczą najczęściej problemowych studiów przypadku opartych na analizie funkcjonowania wybranych jednostek służby więziennej, np. oddziałów zewnętrznych w Areszcie Śledczym w Białymstoku (Keller 1999) lub oddziałów wewnętrznych w Płocku (Oleksiak 1999). Często poruszaną kwestią jest problematyka stresu i wypalenia zawodowego w pracy funkcjonariuszy służby więziennej, co stanowi istotne wyzwanie dla kadry zarządzającej (Lizak 1999; Piotrowski 2010a; Sygit-Kowalkowska i in. 2017; Sekułowicz 2019). Ważny wydaje się także aspekt badań osobopoznawczych w kontekście decyzji administracyjnych oraz oddziaływań penitencjarnych i terapeutycznych. Powyższą problematykę podejmuje Robert Poklek (2018) w odniesieniu do źródeł informacji osobopoznawczych o skazanym oraz procedury podejmowane przez personel więzienny w celu przeprowadzenia i udokumentowania diagnozy penitencjarnej. W kontekście niniejszych rozważań istotne są także badania nad związkiem osobowości z poczuciem własnej skuteczności przeprowadzone wśród kadry penitencjarnej. Beata Pastwa-Wojciechowska i Andrzej Piotrowski (Pastwa-Wojciechowska, Piotrowski 2017, s. 81) zaprezentowali rezultaty uzyskane na podstawie badań 190 funkcjonariuszy Służby Więziennej z działów ochrony, penitencjarnego i terapeutycznego. Obszarem poruszanym w literaturze przedmiotu jest również kwestia znaczenia nadawanego karze na osobę popełniającą przestępstwo w celu zniechęcenia jej do dalszego niewłaściwego zachowania (Woźny 2018), jak również kwestie resocjalizacji mającej charakter „naprawczy” i koncentruje się przede wszystkim na osobowościowych i behawioralnych deficytach podopiecznych (Konopczyński 2018).

## Dyrektor więzienia w świetle literatury przedmiotu

Maciej Kaczmarek (Kaczmarek 2010, s. 100) zauważa, że w więzieniach występuje mechanistyczna struktura władzy. W naukach o zarządzaniu taki model zarządzania jest charakterystyczny dla organizacji działających w stabilnym otoczeniu zewnętrznym, cechującym się brakiem narażenia na fluktuacje mody, działania konkurencji, uwikłaniem w wyścig technologiczny (Bolesta-Kukułka 1996,

s. 74–75), z zachowaniem stabilności finansowej poprzez utrzymywanie z budżetu państwa. Model mechanistyczny wyróżniają następujące cechy:

- hierarchiczna struktura kierowania, władzy i komunikacji,
- wysoka specjalizacja funkcji i zadań poszczególnych osób i jednostek w organizacji,
- istnienie szczegółowych instrukcji i zarządzeń,
- koordynacja działań oparta na hierarchicznym podporządkowaniu, sprecyzowane formalne procedury i kanały komunikacyjne,
- centralizacja władzy,
- wysoka formalizacja organizacji, występowanie licznych szczegółowych procedur, zasad – instrukcji i zarządzeń,
- powiązanie autorytetu poszczególnych osób z zajmowaną pozycją w hierarchii służbowej,
- przykładanie znaczenia do autorytetu formalnego (wynikającego z zajmowanej pozycji) nad autorytet osobisty (wynikający z cech danej osoby, np. wiedzy, kompetencji),
- wysoki stopień trwałości struktury organizacyjnej (Stalker, Burns 1961; Bielski 1996; Modzelewska 2019, s. 46–47).

W tym kontekście warto wspomnieć, że więzienie jest instytucją totalną, w której obrębie żyje zamknięta i formalnie kontrolowana przez jej personel grupa osób (Goffman 1961), tworząc liminalną przestrzeń pomiędzy wnętrzem organizacji a światem zewnętrznym (Chomczyński 2013; Mayr 2008). W tym ujęciu jest to organizacja zamknięta, przyjęcie do której nie jest dobrowolne, a możliwości awansu utrudnione, czego przykładem są właśnie jednostki więziennictwa (Davies 1989; Posłuszny 2017). Według koncepcji instytucji totalnej Ervinga Goffmana wszystkie czynności w takiej organizacji odbywają się w tym samym miejscu i pod zwierzchnictwem tych samych osób. Ponadto działania wykonywane są w tej samej grupie osób, traktowanych jakby były do siebie podobne. Zadania są zaplanowane oraz narzucone przez system jawnych i formalnych reguł tworzących racjonalny plan, który służy realizacji oficjalnych celów instytucji (Goffman 2011, s. 16–17).

Dyrektor w więziennictwie ma autorytet formalny. Jego pozycja wynika z nominacji stanowiącej upoważnienie (zgodne z normami prawa) do zarządzania i dysponowania zasobami organizacji (Mintzberg 1975). Problematyka stylów zarządzania w służbie więziennej pojawia się pośrednio w pracy Jacka Pomiankiewicza (Pomiankiewicz 2010, s. 54–55), który wskazuje czynniki wywołujące stres u pracowników Służby Więziennej. Autor zaliczył do nich m.in. autokratyczne zarządzanie, nastawienie przełożonych na krytykę i surową ocenę oraz brak wsparcia ze strony przełożonych. Powyższe cechy zarządzania wpisują się w specyfikę autokratycznego stylu zarządzania, polegającego na ustalaniu przez kierownika celów grupy, wyznaczaniu zadań, nadzoru i kontroli efektów pracy oraz zachowaniu dystansu do członków grupy (Lewin i in. 1939, s. 273; Blake, Mouton 1964).

W takim stylu orientacja w kierowaniu nastawiona jest w pierwszej kolejności na realizację zadań i kontrolę ich wykonania, bez względu na cele i oczekiwania pracowników organizacji (Kostera, Kownacki 1996, s. 426–427). Według sytuacyjnej koncepcji stylów Freda Fiedlera (1967) styl ten może być skuteczny w wykonywaniu ustrukturyzowanych zadań przy szerokim zakresie władzy kierownika.

W strukturze służby więziennej Jan Galicki (Galicki 1999, s. 21) rekomenduje stosowanie stylów zarządzania „biurokrata” i „życzliwy autokrata”. Jak wyjaśnia autor, „biurokrata” nie jest nastawiony ani na zadania, ani podwładnych, lecz na stosowaniu procedur. Natomiast „życzliwy autokrata” kładzie nacisk na wykonywanie zadań przy małym zainteresowaniu podwładnymi, jednak bez zrażania do siebie personelu. Według Galickiego są to optymalne style w więziennictwie, które zapewniają efektywność zarządzania. Warto jednak zaznaczyć, że współcześnie zgodnie z nowym paradygmatem przywództwa odchodzi się od takich stylów zarządzania na rzecz przywództwa charyzmatycznego, relacyjnego, autentycznego i rozproszonego, opierającego się na innych przesłankach niż autorytet formalny, m.in. na budowaniu relacji, emocjonalnym zaangażowaniu, tworzeniu wizji, które może powstawać niezależnie od hierarchii (Ciuk 2008; Grint 2008; Northouse 2004; Harris, Spillane 2008).

Robert Poklek (Poklek 2015) wskazuje, że głównymi celami Służby Więziennej jest realizacja postanowień sądu lub innych organów w zakresie stosowania środków skutkujących pozbawieniem wolności. Wiesław Ambrozik i Piotr Stępniaak (Ambrozik, Stępniaak 1999, s. 7) wskazują trzy kluczowe cele działalności dyrektora jednostki, którymi są: resocjalizacja skazanych, zapewnienie bezpieczeństwa zakładowi i otoczeniu zewnętrznemu, racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami personalnymi i materialnymi.

Granice wyznaczone są poprzez formalną przynależność członków grupy do personelu więziennego oraz miejsce pełnienia służby. Organami SW są: Dyrektor Generalny, dyrektor okręgowy, dyrektor jednostki penitencjarnej, komendant Centralnego Ośrodka Szkolenia SW, komendant Ośrodka Szkolenia SW. Organy te wykonują swoje zadania przy pomocy odpowiednich jednostek organizacyjnych (Centralny Zarząd SW, Okręgowy Inspektorat SW, ośrodek szkolenia SW, zakład karny lub areszt śledczy). [...] Relacje służbowe oparte są zatem na zasadach przełożony–podwładny oraz starszy–młodszy stopniem (Poklek 2015, s. 42).

Biorąc pod uwagę całościową strukturę Służby Więziennej, dyrektor jednostki więziennej jest menadżerem średniego szczebla, jednak dla jednostki służby więziennej – najwyższego szczebla.

James B. Jacobs i Elana Olitsky (2004, s. 477) w pracy na temat związków przywództwa i reformy więziennej podkreślają, że profesjonalne przywództwo resocjalizacyjne jest kluczem dla działalności humanitarnej prowadzonej w więzieniach. Wspomniani badacze wymieniają cechy, które powinien w ich opinii posiadać przywódca w więziennictwie, wskazując: wysokie zmotywowanie, energiczność,

dojrzałość, refleksyjność, innowacyjność, umiejętności doboru kadry, komunikacyjne i zarządcze, posiadanie wizji, znajomość uwarunkowań prawnych, *public relations* oraz humanistyczne nastawienie (Jacobs, Olitsky 2004, s. 478–481).

Z kolei Józef Penc zwraca uwagę na trzy obszary, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla funkcjonowania zawodowego menedżera, co znajduje również uzasadnienie w badaniach dyrektorów jednostek służby więziennej:

- osobowość – ze szczególnym uwzględnieniem takich cech, jak: opanowanie, pewność siebie, odporność na stres i inne;
- zdolności kierownicze, takie jak: komunikatywność w relacjach interpersonalnych, wzbudzanie zaufania, zdolność do podejmowania ryzyka i inne;
- intelekt – analiza i synteza informacji, przerzutność uwagi, myślenie abstrakcyjne i inne (Penc 2000, s. 275).

Powyższa koncepcja kładzie nacisk nie tylko na umiejętności związane ze zdolnościami kierowniczymi, ale również na cechy osobowości, które traktowane jako stałe właściwości mające wpływ na zachowanie człowieka są niemniej istotne. W przedmiotowym badaniu poddane zostaną cechy osobowości, które z punktu widzenia zarządzania uznano za istotne w Bochumskim Intwentarzu Osobowościowych Wyznaczników Pracy Rudigera Hossiepa i Michaela Paschena (Jaworska, Brzezińska 2014).

## Podstawy prawne działalności dyrektora jednostki penitencjarnej

W myśl art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej zakładem karnym i aresztem śledczym kieruje dyrektor. Zgodnie z art. 66 ust. 1 i 2 ustawy o Służbie Więziennej dyrektora zakładu karnego i dyrektora aresztu śledczego spośród oficerów Służby Więziennej powołuje i odwołuje ze stanowiska Dyrektor Generalny na wniosek właściwego dyrektora okręgowego, a zastępców dyrektora zakładu karnego i zastępców dyrektora aresztu śledczego – spośród oficerów Służby Więziennej – dyrektor okręgowy na wniosek dyrektora tego zakładu karnego lub dyrektora tego aresztu śledczego.

Do zakresu działania dyrektora zakładu karnego i dyrektora aresztu śledczego należy w szczególności:

- 1) koordynacja oddziaływań penitencjarnych prowadzonych w podległej jednostce organizacyjnej i nadzór nad nimi;
- 2) zapewnienie prawidłowego i praworządnego wykonywania kar pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania oraz zapewnienie bezpieczeństwa i porządku w podległej jednostce organizacyjnej;
- 3) nadzorowanie działających w ramach zakładu karnego i aresztu śledczego szkół i podmiotów leczniczych;
- 4) racjonalne wykorzystanie środków finansowych;

- 5) zapewnienie odpowiedniego do potrzeb doboru i wykorzystania kadry, stałego podnoszenia jej kwalifikacji, właściwego wykonywania obowiązków i dyscypliny;
- 6) ustalanie liczby stanowisk w podległej jednostce organizacyjnej;
- 7) realizacja zadań wynikających z innych ustaw (Ustawa 2010, art. 13).

W zakresie realizacji zadań dyrektor zakładu karnego i dyrektor aresztu śledczego mogą wydawać zarządzenia, instrukcje lub wytyczne.

W tabeli 1 zaprezentowano wymagania w zakresie stopnia Służby Więziennej, stażu pracy oraz klasyfikacji zawodowych dla osób pełniących funkcję dyrektora zakładu karnego lub aresztu śledczego.

Tabela 1. Wymagania dla osób pełniących funkcję dyrektora zakładu karnego lub aresztu śledczego

Lp.	Korpus	Maksymalny stopień Służby Więziennej przypisany do stanowiska	Stanowisko służbowe		Kwalifikacje zawodowe w zakresie:	
				stażu służby w Służbie Więziennej lub stażu pracy	rodzaju szkolenia specjalistycznego oraz zawodowego wymaganego do zajmowania stanowiska	rodzaju wykształcenia wymaganego do zajmowanego stanowiska
1	Oficerski	pułkownik	dyrektor aresztu śledczego lub zakładu karnego powyżej 600 miejsc	10 lat służby, w tym 3 lata służby na stanowisku kierowniczym	– szkolenie specjalistyczne lub studia podyplomowe z zakresu kierowania zespołem ludzkim lub zarządzania jednostkami organizacyjnymi, – studia podyplomowe lub studia drugiego stopnia na uczelni Służby Więziennej lub szkolenie zawodowe	tytuł zawodowy magistra lub równorzędny
2	Oficerski	podpułkownik	dyrektor aresztu śledczego lub zakładu karnego poniżej 600 miejsc	10 lat służby, w tym 3 lata służby na stanowisku kierowniczym	– szkolenie specjalistyczne lub studia podyplomowe z zakresu kierowania zespołem ludzkim lub zarządzania jednostkami organizacyjnymi, – studia podyplomowe lub studia drugiego stopnia na uczelni Służby Więziennej lub szkolenie zawodowe	tytuł zawodowy magistra lub równorzędny

Źródło: Rozporządzenie 2018.

## Metodologia i wyniki badań własnych

W pracy zastosowane zostały „metody mieszane”, tj. w celu weryfikacji problemu badawczego użyto metod ilościowych i jakościowych (Howe 2012; Hewson 2006; Clark, Creswell 2011; Mertens 2010; Bergman 2010; Greene i in. 1989). Zastosowana triangulacja metod badawczych pozwoliła na wielowymiarowe spojrzenie na badany problem oraz eliminację potencjalnych błędów poszczególnych metod (Denzin 1978; Kostera 2010). Podejście takie jest stosowane na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości oraz psychologii, czego przykładem jest właśnie realizacja kwestionariusza psychologicznego (metoda ilościowa), a następnie wywiadów pogłębionych (metoda jakościowa) z uczestnikami badania, co pozwala na pogłębione zrozumienie procesu generującego uzyskane wyniki (Kawalec 2014; Jick 1979).

Problem badawczy został sformułowany w formie pytania: jakie style zarządzania preferują dyrektorzy więzień w kontekście realizacji ustawowych zadań zarządzania jednostką służby więziennej?

Z problemem badawczym korespondują szczegółowe pytania badawcze:

- Jakie podobieństwa i różnice pod względem cech osobowości występują między osobami badanymi?
- Na czym polega specyfika zarządzania jednostką?
- Jak dyrektorzy rozumieją cele zarządzania jednostkami?

Badania zostały zrealizowane od lipca do października 2020 r. w siedmiu jednostkach służby więziennej, na co autorzy uzyskali zgodę kierownictwa Służby Więziennej. Zasadnicze badanie składało się z dwóch części:

- 1) przeprowadzenie badania Bochumskim Inwentarzem Osobowościowych Wyznaczników Pracy (BIP) Rudigera Hossiepa i Michaela Paschena w adaptacji Aleksandry Jaworskiej i Urszuli Brzezińskiej; wykorzystano wersję samoopisową w wersji papierowej;
- 2) realizacja wywiadów swobodnych pogłębionych na próbie siedmiu dyrektorów.

## Wyniki badania Bochumskim Inwentarzem Osobowościowych Wyznaczników Pracy

Autorzy zdecydowali się na wybór narzędzia BIP. Chociaż nie opiera się na ono konkretnej całościowej koncepcji teoretycznej (bazuje na Pięcioczynnikowym Modelu Osobowości Paula Costy i Roberta R. McCre’a, teorii motywacji i teorii wolicjonalnej kontroli zachowania), to przede wszystkim stawia nacisk na te cechy osobowości, które z punktu widzenia funkcjonowania zawodowego wydają się najistotniejsze.



Osoba badana dokonuje indywidualnej oceny własnych kompetencji zawodowych. Na podstawie wyników można ocenić funkcjonowanie badanego w obszarach od Orientacji zawodowej rozumianej jako źródło wartości, z których osoba badana może czerpać satysfakcję zawodową, poprzez Zachowania zawodowe rozumiane jako postawa wobec pracy, Kompetencje społeczne, które dotyczą sposobu bycia w relacjach interpersonalnych, skończywszy na Naturze psychologicznej, która dotyczy takich elementów, jak: odporność na stres, pewność siebie czy kontrola emocji.

Kwestionariusz jest narzędziem spełniającym wartości psychometryczne.

Osoby badane to mężczyźni w wieku od 40 do 55 lat, którzy w momencie przeprowadzania badania pełnili funkcję dyrektora od kilku miesięcy do kilku lat.

Wyniki uzyskane w kwestionariuszu BIP prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wyniki uzyskane w kwestionariuszu BIP

Obszar	Nazwa	Minimum. (wynik surowy)	Maksimum (wynik surowy)	SD	Średnia	Minimum (sten)	Maksimum. (sten)
Orientacja zawodowa	Motywacja osiągnięć	51	68	6,21	60,29	4	8
	Motywacja władzy	45	61	6,39	51,29	5	10
	Motywacja przywództwa	53	74	7,06	60,71	6	9
Zachowania zawodowe	Sumienność	50	79	11,84	63,57	4	10
	Elastyczność	26	58	9,86	46,14	1	8
	Orientacja na działanie	50	78	9,60	64,57	5	9
Kompetencje społeczne	Wrażliwość społeczna	33	60	8,99	51,43	1	8
	Otwartość na relacje	37	87	17,52	71,29	1	9
	Towarzystwość	30	72	15,35	57,43	1	8
	Orientacja na zespół	46	62	5,82	53,71	5	8
	Asertywność	53	68	4,59	59,14	7	10
Natura psychologiczna	Stabilność emocjonalna	50	73	7,89	62,57	5	9
	Praca pod presją	48	68	6,84	58,14	5	9
	Pewność siebie	57	84	8,24	69,43	5	9

Źródło: badania własne na podstawie BIP.

Analiza wyników wskazuje, że w zakresie obszaru Orientacja Zawodowa największą różnicę w otrzymanych wynikach (od niskich do wysokich) obserwuje się w kryterium Motywacja osiągnięć, co oznacza, że osoby badane znacząco różniły się między sobą pod kątem gotowości do radzenia sobie z sytuacjami trudnymi oraz tego jak dużo wymagają od siebie samych. Największą spójność wyników obserwuje się w kryterium Motywacja przywództwa (wyniki oscylują od przeciętnych – górna granica do wysokich), co oznacza, że wszyscy badani charakteryzowali się umiejętnością wpływania na zachowanie innych osób, autorytetem, pewnością siebie oraz czerpaniem satysfakcji z przewodzenia innym.

Kolejnym obszarem poddanym analizom są Zachowania zawodowe. Największą rozpiętość wyników (od niskich po bardzo wysokie) obserwuje się w ramach cechy Elastyczność, co oznacza, że część osób badanych charakteryzuje się bardzo wysoką otwartością na nowe doświadczenia, a część wykazuje w tym zakresie niską gotowość do zmian oraz przywiązanie do utrzymywania obecnie obowiązujących zasad. Relatywnie największą spójność zaobserwowano w kryterium Orientacja na działanie, choć wyniki również wahają się od niskich po wysokie. Taka rozpiętość wskazuje na dużą zmienność w obrębie badanej cechy, co oznacza, że część osób badanych wykazuje tendencję do orientacji na działanie, a część na orientację na stan. Niektórzy dyrektorzy wykazują skłonność do rozpatrywania różnych opcji i konsekwencji działania niekoniecznie wdrażając je w życie, część natomiast wykazuje skłonności do szybkiego reagowania i wdrażania w życie podjętych decyzji. Podobną rozpiętość wyników otrzymano w obszarze Kompetencji społecznych, w trzech kryteriach: Wrażliwość społeczna, Otwartość na Relacje i Towarzystwo. Wyniki wahają się od bardzo niskich do wysokich.

Badani dyrektorzy różnią się między sobą pod względem odczuwanej empatii, możliwości dostrzegania stanów emocjonalnych u innych osób oraz reagowania na nie. Odmienności występują również w zakresie budowania sieci Społecznej oraz rozwijania relacji interpersonalnych w celach zawodowych. Badani różnili się także serdecznością w stosunku do innych ludzi oraz dostosowywaniem się do ich perspektywy. Mimo uzyskanych dużych różnic w tych trzech kryteriach należy zaznaczyć, że większość wyników znalazła się w obszarze wyników przeciętnych, tylko pojedynczą punktację można było zaliczyć do obszaru wyników niskich. Oprócz największych różnic w tym obszarze można zaobserwować największą spójność. W kryterium Asertywność wszyscy badani uzyskali wyniki wysokie, co oznacza, że posiadają umiejętność forsowania swoich rozwiązań, odwołują się do formalnego autorytetu. Od wyników przeciętnych po wysokie badani osiągają w obszarze Natura Psychologiczna, zatem badani w większości sytuacji potrafią dokonać samokontroli emocjonalnej, zwłaszcza w sytuacjach trudnych. Potrafią dobrze pracować pod presją, charakteryzują się wytrzymałością psychofizyczną oraz odpornością w stanach trudnych.

## Prezentacja wyników wywiadów swobodnych pogłębionych

Wywiady swobodne pogłębione zostały przeprowadzone z siedmioma dyrektorami aresztów śledczych i zakładów karnych. Wybrana forma wywiadu oparta jest na otwartych, nieustrukturalizowanych i niestandardyzowanych pytaniach, co daje rozmówcom możliwość swobodnego wypowiedzenia się, a badaczowi większy wgląd w analizowaną problematykę (Gudkova 2012, s. 115). Autorzy sporządzili wykaz problemów, które następnie poruszali w trakcie wywiadów, bez tworzenia listy i ustalania kolejności pytań. Wywiady przeprowadzone zostały we wrześniu 2020 roku. Każdy z wywiadów trwał około godzinę. Zgodnie z zasadami prowadzenia badań jakościowych została zapewniona rozmówcom anonimowość (Christians 2014, s. 217–218). Wywiady zostały poddane analizie z wykorzystaniem procedur kodowania i kategoryzacji tematycznej. Materiał badawczy kodowano tradycyjnie, co polega na dzieleniu, analizie, porównywaniu, konceptualizacji, a następnie kategoryzacji danych (Strauss, Corbin 1990, s. 61). Po ustaleniu i weryfikacji listy kodów zostały one połączone w kategorie porządkujące materiał badawczy. Kody nie posiadały charakteru ilościowego, służyły analizie jakościowej relacji między danymi (Kvale 2010). Biorąc pod uwagę specyfikę Służby Więziennej i specyfikę funkcjonowania poszczególnych jednostek, postanowiono zaprezentować materiał badawczy wskazując podobieństwa i różnice w ramach wydzielonych kategorii, a nie studiów przypadku poszczególnych jednostek.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów swobodnych pogłębionych wyróżniono trzy kluczowe kategorie tematyczne, takie jak: specyfika zarządzania w jednostkach służby więziennej; cechy i charakterystyka sylwetki dyrektora jednostki służby więziennej; style zarządzania w jednostkach służby więziennej, które porządkują zgromadzony materiał empiryczny.

### Specyfika zarządzania w jednostkach penitencjarnych

Każdy z dyrektorów definiował termin zarządzanie w odmienny sposób, jednak łączyła ich kwestia ukierunkowania na zadania. Dla badanych przede wszystkim istotny był praktyczny aspekt zarządzania, chociaż podkreślali, że znajomość procedur i teorii zarządzania również jest istotna w codziennej pracy.

W zarządzaniu najważniejsza jest praktyka. To jest jak jazda samochodem – nie ma dwóch takich samych momentów na drodze, tak samo nie ma dwóch takich samych sytuacji w pracy i zarządzaniu. Sama znajomość przepisów nie wystarczy, praktyka jest najważniejsza. [Dyrektor 2]

Zarządzanie w służbie więziennej to bardziej administrowanie, tu się wykonuje konkretne zadania i zarządzenia. Zarządzanie to dla mnie zarówno wiedza, jak i praktyka. Obie te kwestie są równie ważne. Staram się uczyć cały czas i wyciągać wnioski. [Dyrektor 1]

Dla mnie zarządzanie to przede wszystkim praktyka, doświadczenie i wiedza. [...] Zacząłem pracę od bycia strażnikiem, pracowałem na różnych szczeblach. [Dyrektor 6]

Zarządzanie jest dla mnie połączeniem teorii i praktyki. Podstawa teoretyczna musi być, natomiast praktyka weryfikuje wszystko. [Dyrektor 4]

Zarządzanie to połączenie teorii i praktyki. 40% teoria i 60% praktyka. [Dyrektor 3]

W zarządzaniu do założonego celu można dojść różną drogą. Różni ludzie mają różne metody. [...] Zarządzanie to trochę władztwa, sama nazwa już wskazuje „rządy” w stosunku do kogoś, dla mnie jednak jest to bardziej kierowanie czynnościami administracyjnymi. Ktoś narzuca sposób postępowania. Dla mnie zarządzanie to zlepek różnych pojęć – pewien system, administracja i władztwo. To także umiejętność podejmowania decyzji i brania za to odpowiedzialności. [Dyrektor 2]

Zarządzanie to dobór odpowiednich środków, to działania, które budują atmosferę w pracy i motywują zespół na każdym szczeblu. To także wykonywanie zadań i kierowanie. [Dyrektor 6]

Najważniejszy jest charakter, wiedza teoretyczna jest ważna, bo należy być na bieżąco z przepisami, które niestety bardzo często zmieniają się. Praktyka, umiejętność zarządzania ludźmi jest bezcenna. My jesteśmy w specyficznej strukturze, u nas rozkaz to rozkaz, z tym się nie dyskutuje. Wielu może się to nie podobać, ale to nam zapewnia bezpieczeństwo. [Dyrektor 7]

Dyrektorzy odnosili się także do specyfiki zarządzania w więziennictwie, która różni się od kierowania innymi organizacjami. Podkreślali przede wszystkim kwestie konieczności wykonywania rozkazów, specyficzne warunki pracy i hierarchiczną strukturę organizacji. Interlokutorzy omawiając kwestię hierarchii w strukturze organizacyjnej Służby Więziennej, jak również poszczególnych jednostek, traktują ją jako cechę naturalną.

Oczywiście w JSW jest hierarchia. Czasem trzeba podjąć decyzję, która jest tylko moją decyzją. Czasem są to trudne sprawy i zdarzają się próby szantażu, że będą na mnie skargi do Dyrektora Okręgowego. Nie są to jednak częste sytuacje. [Dyrektor 4]

W służbie hierarchia ma istotne znaczenie. [Dyrektor 5]

Decyzje przychodzą z góry. Mogę się nie zgadzać, ale muszę wykonać. W służbach mundurowych kluczowa jest hierarchia. Czasem jak ktoś nowy przychodzi do pracy i próbuje być na „ty”, to mówię: – zaraz, zaraz, nie tak powinno to wyglądać. Porządek i bezpieczeństwo przede wszystkim muszą być zachowane. [...] U nas jednak większość spraw warunkują przepisy, są procedury postępowania. [Dyrektor 1]

Większość badanych wskazywała, że pomimo hierarchicznego zarządzania i dużego zakresu władzy względem funkcjonariuszy dbają o dobre relacje i starają się podchodzić w przyjazny sposób do pracowników. Niektórzy z dyrektorów stwierdzili, że dużo czasu poświęcają na rozmowy i kontakty interpersonalne. Zaznaczali, że w ich opinii zarządzanie nie powinno opierać się tylko na bieżącym administrowaniu jednostką, ale również budowaniu poczucia wspólnoty i realizacji wizji, tj. procesu dokonywania strategicznych decyzji pożądanego przyszłego stanu organizacji (Kozmiński, Jemieliński 2011, s. 336).

Zarządzanie w więzieniu jest specyficzne, to środowisko zamknięte. Trudno dostępne, więc też nie jest łatwo je badać [Dyrektor 2]

Zarządzanie to nie jest tylko administrowanie, ważne jest budowanie zespołu i zadaniowość. Zespół buduje się przez wspólnotę celów, która ma coś do wykonania. Oprócz tego podstawą jest wizja. Ważne, żeby ludzie utożsamiali się ze wspólnotą. Przedstawiam zadania, ale mam przede wszystkim wizję. [...]. [Dyrektor 5]

Zarządzanie to dla mnie budowanie poczucia wspólnoty, zarażanie ludzi swoją wizją. Często rozmawiam z kierownikami w trakcie pracy, staram się przekonywać do wizji. [Dyrektor 3]

Zarządzanie to budowanie wspólnoty i budowanie relacji, sprawne działanie pod kontrolą. [...] Specyfika zarządzania w JSW to stawianie na bezpieczeństwo jednostki i funkcjonariuszy. Stosowanie przepisów normalizujących funkcjonowanie aresztu. Istotne jest także rozwiązywanie konfliktów. [Dyrektor 4]

Badani mają świadomość, że zarządzanie jest działaniem zespołowym, dlatego ważne jest dla nich budowanie dobrej atmosfery i zaufania pomiędzy funkcjonariuszami w jednostce. Wątek budowania dobrych relacji w zespole, poznania pracowników i wzajemnego zaufania pojawiał się jako istotny w każdym z wywiadów.

Nie da się samemu zarządzać. Ważne, aby znać zalety i wady pracowników, znać ich umiejętności, mieć zaufanych ludzi przy sobie [Dyrektor 1]

Atmosfera wpływa na budowanie zaufania. [Dyrektor 6]

Atmosfera jest istotna, łatwiej się pracuje. Jeśli atmosfera jest zła, to wtedy ciężko egzekwować, aby ludzie wykonywali zadania i swoje obowiązki. [Dyrektor 3]

Wiadomo, że my jesteśmy specyficzni. Najważniejsze jest zaufanie, świadomość, że kolega obok zasłoni cię swoim ciałem, potrzebne jest całkowite zaufanie. Poczucie bezpieczeństwa, że ani ja, ani kolega obok nie ulegniemy naciskom (łzy w oczach). [Dyrektor 7]

Dyrektorzy wskazywali, że poczucie zaufania do decyzji kierowniczych ułatwia wydawanie i egzekwowanie zadań.

Istotne jest także zaufanie do decyzji kierownika. Pracujemy z trudnym elementem, jeśli nie mamy do siebie zaufania to praca nie ma sensu. [Dyrektor 3]

Dla badanych zaufanie wiązało się z kwestią wysokich kompetencji pracowników, wiedzy i doświadczenia w określonych zakresach, takich jak m.in. ochrona. Rozmówcy w odniesieniu do zaufania wskazywali na dwie kategorie – zaufanie do pracowników i zaufanie do własnej wiedzy, dające poczucie bezpieczeństwa.

Dla mnie szczególnie istotne [po objęciu funkcji] było posiadanie specjalisty od ochrony. [...] Jeśli ktoś jest specjalistą w danym zakresie np. ochronie, to oczywiście jego zdanie jest dla mnie ważne. [Dyrektor 1]

W pracy dyrektora przede wszystkim ważne jest doświadczenie. Przejście wszystkich szczebli w pracy daje możliwość wnikliwej analizy działań i świadomość odpowiedzialnych procedur. [Dyrektor 4]

Przez 25 lat służby zmieniałem zakłady, zbierałem różne doświadczenia i perspektywy. Odwołuję się do doświadczeń. Byłem w różnych jednostkach, więc jeśli mówię o czymś moim pracownikom, to wiem to z własnego doświadczenia. Znam specyfikę pracy na różnych szczeblach. Zaczynałem od ochrony, później byłem m.in. wychowawcą. [Dyrektor 5]

Dla większości dyrektorów w zarządzaniu jednostką istotna jest kwestia szybkiego rozwiązywania istniejących sporów i konfliktów, po wysłuchaniu każdej ze stron. Ponadto w trakcie wywiadów interlokutorzy wskazali, że istotnym aspektem ich pracy jest także budowanie wizerunku jednostki i Służby Więziennej. Dyrektorzy 4, 5 i 6 ukierunkowani są na budowanie wizerunku i relacji na zewnątrz jednostki.

Prowadzimy działalność PR na zasadach, że pokazujemy co robimy pozytywnego, np. więźniowie podejmują prace charytatywne czy funkcjonariusze oddają krew. [...] Wizerunek jest bardzo ważny i to, co pokazujemy na zewnątrz, jak jesteśmy postrzegani. To wszystko świadczy o naszej pracy. [Dyrektor 4]

Nie jesteśmy lubiani przez społeczeństwo. Ludzie często uważają, że w więzieniach pracują policjanci. Słyszy się o więzieniach najczęściej kiedy jest źle, gdy coś złego się wydarzy. [...] Ważnym zadaniem dla SW jest też budowanie wizerunku. [...] Wizerunek: w jednostkach pracują rzecznicy prasowi. Wychodzimy z inicjatywą do szkół, np. poprzez akcję „Więzienie – stracony czas”, współpraca z organizacjami pozarządowymi, ale też realizacja zadań ze skazanymi. [...] Organizowane są też festyny, zajęcia z dziećmi, żeby lokalna społeczność wiedziała więcej na temat funkcjonowania więzienia. [Dyrektor 6]

Podobnie dyrektor 5 podkreślał znaczenie wizerunku zarówno funkcjonariusza, jak i jednostki, które stanowią wizytówkę służby.

Istotne jest dbanie o wizerunek, żeby budować etos i dawać przykład. Ma być czysto i schludnie w jednostce, mundur też ma też dobrze wyglądać. Wygląd i estetyka miejsca mają znaczenie. Każda jednostka jest inna, czasem są to stare zabytkowe budynki, gdzie remonty nie są łatwe. Nie zawsze więc nowoczesność jest możliwa. Może być biednie, ale musi być czysto. Nienawidzę brudu i nieporządku. Jak wymagamy od osadzonych dyscypliny, to też musimy od siebie. [...] Jest to dobro wspólne, wszyscy o to dbają. Nie wystarczy tylko zrobić coś, wyzwaniem jest później utrzymać poziom. [Dyrektor 5]

Badani jako problemy w zarządzaniu identyfikowali: stres i wypalenie zawodowe pracowników, rotacje kadry, brak możliwości rekrutacji pracowników przez jednostkę (kompetencje te posiada szczebel okręgowy). Skuteczność zarządzania rozumieją przeważnie w dwóch aspektach: pozytywnej oceny przełożonych i liczby zdarzeń na terenie jednostki.

Skuteczność dyrektora oceniają zewnętrzne kontrole z instytucji uprawnionych/nadrzędnych, jak również liczba zdarzeń na terenie jednostki. [Dyrektor 1]

Skuteczność – perspektywa czasowa, oceniamy efekty, czy atmosfera się poprawiła, czy udało się zrealizować założone procesy inwestycyjne. [Dyrektor 5]

W jednostce penitencjarnej najważniejsze, żeby był spokój i nie było sytuacji zagrożającej bezpieczeństwu. Ostatnio mieliśmy tu pasmo różnych wpadek, na które nie mieliśmy wpływu – co miesiąc próba samobójcza, zgon, samobójstwo – zespół kontrolny stwierdził, że nie ma uchybień z naszej strony. To powoduje stres i nerwy, ludzie rozpamiętują te sytuacje. [...] Skupiam się na porządku, aby nie dopuścić do kryzysu. Ostatnio mieliśmy serię przykrych zdarzeń, ale na większość z tych rzeczy nie mieliśmy wpływu. Po kryzysie zawsze jest kontrola, czekamy na jej wyniki, musimy odnieść się do jej wyników. Sami też analizujemy sytuację i wyciągamy wnioski. [Dyrektor 3]

Sprawdzamy efekty zadań, prowadzimy stałą kontrolę, Uważam, że o skuteczności świadczy też liczba zwolnień i absencji w pracy. Jeśli jest duża to jest to sygnał, że jest jakiś problem. [...] Każda jednostka więzienna ma inny charakter, budynki są z różnych czasów. Nie w każdym jest łatwo przeprowadzić remont. Teraz buduje się nowoczesne więzienia zupełnie inaczej niż kiedyś. [Dyrektor 6]

Skuteczne zarządzanie jest wtedy, gdy o jednostce nie słychać negatywnie na zewnątrz. To nie jest dobre, gdy zdarzają się takie sytuacje. [Dyrektor 4]

Powyższe wskazuje, że dla badanych dyrektorów jednostek penitencjarnych w zarządzaniu szczególnie ważna jest praktyka oraz własne doświadczenie, jak również możliwość polegania na kompetencjach pracowników. Badani mają świa-

domość, że zarządzanie nie powinno opierać się tylko na administrowaniu bieżącymi sprawami, ale także na budowaniu wspólnoty, relacji i dobrej atmosfery w miejscu pracy. Ponadto każda z jednostek ma odrębne cele do realizacji, wynikające np. z jej specyfiki (np. zakład karny, zakład otwarty), co wpływa na sposób i specyfikę zarządzania.

### **Cechy i charakterystyka sylwetki dyrektora jednostki penitencjarnej**

Badani odnosząc się do własnych doświadczeń, wskazywali specyficzne cechy, którymi powinien odznaczać się ich zdaniem dyrektor w Służbie Więziennej. Zważywszy na specyficzne warunki pracy i cele organizacyjne, wskazywali przede wszystkim decyzyjność, dawanie przykładu swoim zachowaniem, sprawiedliwość, motywowanie pracowników, wysokie kwalifikacje i wiedzę, odpowiednie wykształcenie oraz doświadczenie.

Cechy dyrektora w Służbie Więziennej, to przede wszystkim profesjonalista i fachowiec. Kompetencje mają znaczenie. [Dyrektor 5]

Dyrektor powinien być sprawiedliwy, dawać przykład swoim zachowaniem, ale też konsekwentny w decyzjach, a przy tym szybki i trafny. [...] Lepiej podjąć decyzję szybko i potem ją zmienić niż żadną. Decyzję można później skorygować. [Dyrektor 6]

Rozmówcy podkreślali, że decyzje podejmują samodzielnie, ale jeśli jest taka możliwość konsultują ją z pracownikami specjalizującymi się w danych obszarach zadaniowych. Decyzyjność, rozumianą jako umiejętność szybkiego i adekwatnego podejmowania decyzji, postrzegali jako jedną z najważniejszych umiejętności dyrektora.

Ważne jest, aby nie bać się decydować. Ludzie oczekują decyzji i wskazania jak mają wykonać zadanie. Często wiem jaką decyzję podejmę, ale chcę jeszcze poznać z ludźmi, aby utwierdzić się. Wiele zależy od sytuacji, ale potrafię zmienić decyzję. [Dyrektor 2]

Badani podkreślali, że proces decyzyjny przebiega zgodnie z przepisami, jednak są skłonni do słuchania rad współpracowników.

Korzystam z doświadczenia swojego i współpracowników, ale moja decyzja jest ostateczna. W służbach mundurowych z poleceniami się nie dyskutuje. [...] Przepisy – ustawa o Służbie Więziennej, zarządzenia, wyznaczają ramy naszej pracy. Często spotykamy się w gronie kierowniczym, rozmawiamy i szukamy rozwiązań. Ostateczna decyzja należy do mnie. [Dyrektor 1]

Staram się podejmować decyzje po weryfikacji i nie podejmować ich autorytarnie. [Dyrektor 4]



Niektórzy z badanych podkreślali, że pomimo dużego zakresu uprawnień decyzyjnych potrafią zmienić decyzję pod wpływem racjonalnych argumentów.

Potrafię też przyznać się do błędu. Nie idę w zaparte, gdy wiem, że nie mam racji. [Dyrektor 1]

Jako kolejny ważny obszar działań dyrektorzy wskazywali kwestie wyznaczania celów i zadań. Deklarowali, że najwięcej czasu zajmują im działania bieżące.

W pracy skupiam się na zadaniach, tych bieżących. Strategie się pojawiają, niektóre cele realizujemy szybko, inne długofalowo. Współpracuję z rzecznikiem prasowym – omawiamy pomysły, wybieramy projekty, rzecznik koordynuje. [Dyrektor 4]

Służba jest podporządkowana wykonywaniu zadań. Cele zależą od zadań, często są to bieżące kwestie. Takim głównym celem SW jest ochrona społeczeństwa przed sprawcami przestępstw. [Dyrektor 6]

Zadania są różne. Procesy inwestycyjne, kwestie obsady, zagrożenie buntem. Zadania określa sytuacja. W jednostkach Służby Więziennej zadania przychodzą z góry. [Dyrektor 2]

Każda jednostka ma też mniejsze cele/zadania. [...] Ludzie muszą rozumieć misję i cel, ciężko bowiem wymagać zaangażowania, gdy ludzie nie rozumieją celu. Często cele się zmieniają. [...] Oczywiście celem jest też resocjalizacja – coraz więcej programów wsparcia w tym zakresie. [...] Staramy się, aby więźniowie byli zatrudniani na zewnątrz, żeby byli przygotowani do życia na wolności. Nauka, praca, resocjalizacja. [Dyrektor 6]

Dyrektor przede wszystkim powinien umieć rozdzielać zadania. Ja nie mogę zajmować się tym czy pan Zdzisio nie chce być z panem Stasiem w jednej celi. Od tego mam konkretnego zastępcę. Ja bardzo precyzyjnie rozdzieliłem zadania. Każdy mój zastępca wie co robić. Ja im ufam. Nie byłbym w stanie wszystkiego wziąć na siebie. [Dyrektor 7]

W Lublinie miałem doświadczenia od prawie buntu, samobójstw, zgonów po ucieczki. [Dyrektor 3]

Osoby badane odnosiły się też do kwestii odpowiedniej edukacji i wykształcenia. Podawali odbycie studiów podyplomowych i kursów specjalistycznych z zakresu zarządzania, ale różnie oceniali ich przydatność.

Studia nie przygotowały mnie w ogóle do pracy. Odbyłem studia podyplomowe z zarządzania, gdzie było dużo uczestników z służb mundurowych, wymienialiśmy się doświadczeniami. To nie były studia sprofilowane pod kątem służb mundurowych, ale raczej ogólne z zarządzania. [Dyrektor 1]

Odbyłem kursy podyplomowe – nauka teorii, warsztaty, zajęcia z psychologii, autoprezentacji, jak efektywnie zarządzać czasem i ludźmi. [Dyrektor 2]

Podyplomowe studia – ogólne, ale myślę, że coś wyniosłem. [Dyrektor 6]

Odbyłem studia podyplomowe z zarządzania zasobami ludzkimi i były one przydatne w sensie ogólnym. [Dyrektor 4]

Studia podyplomowe z zarządzania niewiele dały – sama teoria. [Dyrektor 3]

Uważam, że warto słuchać i zapoznać się z inną perspektywą. Studia podyplomowe z zarządzania realizowałem na uczelni niezwiązanej z służbami mundurowymi. Takie miałem założenie, żeby posłuchać ludzi z innych środowisk. Te same kwestie z różnych perspektyw wyglądają zupełnie inaczej, interesowało mnie jak to wygląda w innych organizacjach. [Dyrektor 5]

Dyrektorzy podkreślali, że istotnym czynnikiem wpływającym na ich autorytet nieformalny u podwładnych jest doświadczenie w pracy na różnych stanowiskach. Wskazywali, że bardzo ważna jest dla nich praktyczna znajomość specyfiki pracy na różnych stanowiskach, co przekłada się na sposób zarządzania.

W zarządzaniu kluczowe jest doświadczenie. Zmiana jednostki dużo mnie nauczyła. W Jednostce A przeszedłem szkołę życia. Wiele się wtedy nauczyłem i starałem się przenieść to na grunt Jednostki B. [W jednostce A] dużo się działa. Miałem dobrego mentora, który podejmował szybkie i trafne decyzje – organizował szybkie odpawy i konsultacje. [Dyrektor 3]

Przywództwo polega na tym, że jedne osoby mają predyspozycje do zarządzania, inni są specjalistami, którzy nie mają cech ważnych w służbie. Nie tylko autorytet formalny jest ważny, ale także ten nieformalny czyli posłuch. [Dyrektor 6]

Przywództwo dla mnie oznacza bycie stanowczym, wiedzącym co robić. Jest to sytuacja, w której ktoś nie boi się podejmować trudnych decyzji. Nie jest uległy i umie radzić sobie z naciskami z wewnątrz i zewnątrz. [...] Przywódca to facet, który się nie boi, który weźmie odpowiedzialność. Zarządzanie to cały system, machina która sprawia, że dana instytucja działa. [Dyrektor 7]

Przeszedłem całą ścieżkę kariery zawodowej od wychowawcy do dyrektora, trwało to kilkanaście lat. Do pracy poszedłem bezpośrednio po studiach. Każdy etap rozwija, tak samo jak zmiana jednostki [miejsca pracy]. [Dyrektor 1]

Dla mnie kluczowe było doświadczenie na pierwszej linii – w ochronie, dziale penitencjarnym, jak się ma wiedzę i doświadczenie, to można być autorytetem. Wiele się nauczyłem na różnych stanowiskach. [Dyrektor 3]

Dobry kierownik zna wszystkie szczeble, powinien mieć świadomość problemów. [Dyrektor 4]

Większość z badanych wskazywała, że istotne są dla nich autorytety w osobach doświadczonych funkcjonariuszy, w tym przełożonych, z którymi pracowali na różnych etapach kariery zawodowej.

Od każdego z przełożonych czegoś się nauczyłem, obserwowałem ich w pracy i wyciągałem wnioski. [Dyrektor 1]

Mam autorytety – dyrektor okręgowy – nigdy się nie denerwował, starałem się wzorować na nim. [Dyrektor 3]

Miałem wielu przełożonych, od każdego czerpałem. To byli ludzie, którzy mieli autorytet. [Dyrektor 6]

Od poprzednich dyrektorów dużo się uczyłem, gdy byłem podwładnym. Wyciągałem wnioski, co dobrego było w każdym stylu. Wolę uczyć się na cudzych błędach. [Dyrektor 2]

Staram się uczyć na błędach, odwołuję się do doświadczeń. Tłumaczę, przewidyuję skutek. [Dyrektor 3]

Jako trudne doświadczenie dyrektorzy wskazywali awans na stanowisko kierownicze w jednostce, w której dotychczas pracowali, zaznaczając, że łatwiejsze było przejście na kierownicze stanowisko do innego zakładu. W takiej sytuacji, w nowych warunkach, budowali relacji ze współpracownikami od podstaw.

Miałem takie doświadczenie zawodowe, że awansowałem i nagle musiałem zarządzać kolegami, z którymi wcześniej pracowałem. To było trudne, byłem jednym z nich, a później relacje się zmieniły. Jak zostajesz dyrektorem, przestajesz być kolegą. Często jak wchodzisz do pokoju, to rozmowy cichną. Zdecydowanie łatwiej było zarządzać w nowym miejscu, gdzie poznawałem dopiero ludzi i od początku budowałem z nimi relacje i ustalałem granice. [Dyrektor 1]

Większość podkreślała, że starają się pamiętać nie tylko o wykonywaniu rozkazów, ale też dbają o samopoczucie i potrzeby pracowników.

Czynnik ludzki jest bardzo ważny, zwłaszcza sięganie po doświadczenie konkretnych osób. Zdarzają się sytuacje trudne, gdzie trzeba szukać rozwiązania. [...] Dobro służby, to też obowiązek zadbania o pracowników, i ich zrozumienie. [...] Ważne jest ludzkie podejście. W jednostce pracuje kilkuset pracowników, którzy mają różne problemy, zróżnicowaną sytuację materialną. Staram się ich zrozumieć, rozmawiać. [Dyrektor 1]

Dla mnie ważne jest, aby wysłuchać ludzi. Biorę ich zdanie pod rozwagę. [Dyrektor 2]

Interlokutorzy zwracali uwagę, że istotne jest dla nich rozwiązywanie sporów między pracownikami, rozmowy o potrzebach i wzmacnianie pozytywnej motywacji.

Mogą przyjść i porozmawiać, ale oczywiście nie z każdą drobnostką. Kiedyś przyszedł do mnie pracownik na skargę, że jego kolega czegoś nie zrobił, więc on musiał to zrobić. Powiedziałem, że takie sprawy muszą załatwiać między sobą, bo to jest tak drobna sprawa, że ja w ogóle nie powinienem o tym wiedzieć. Jednak była kiedyś osoba, która psuła atmosferę, stwarzała problemy i mówiła, że nie chce pracować. Wezwałem, dałem białą kartę i powiedziałem: – napisz prośbę o zwolnienie ze służby skoro nie chcesz pracować, zaopiniuję pozytywnie. Wtedy ta osoba przemyślała zachowanie i zmieniła się o 180 stopni. [Dyrektor 1]

Polecenia są niejednokrotnie trudne w realizacji, staram się dodatkowo motywować. Preferuję pozytywną motywację i wsparcie. Jak nie jest to możliwe, to wtedy droga służbowa i postępowanie dyscyplinarne. To nie jest duża skala problemu. [Dyrektor 4]

Osoby badane w swojej pracy wykorzystują zarówno motywację pozytywną, jak i negatywną, stosując system nagród i kar. Ponadto część respondentów podkreślała, że w pracy dyrektora w jednostce organizacyjnej Służby Więziennej istotna jest specyficzna motywacja i rozdzielanie życia zawodowego od prywatnego w ten sposób, by szukać balansu pomiędzy stresem wynikającym z pracy w trudnych warunkach a życiem rodzinnym. Badani dyrektorzy akcentowali, że problem obciążenia emocjonalnego i wypalenia zawodowego dotyczy także funkcjonariuszy. Poruszano też kwestie kanałów komunikacji, zaznaczając, że oprócz formalnych sposobów istotna jest dla nich także komunikacja bezpośrednia.

### **Style zarządzania w jednostkach penitencjarnych**

Każdy z dyrektorów inaczej ocenił swój styl zarządzania, jednak żaden nie wskazał, że jest to styl czysto autokratyczny. Badani podkreślali wagę czynnika ludzkiego w procesie decyzyjnym, jak również pracę zespołową.

Uważam, że mój styl zarządzania jest otwarty – wydaję polecenia, ale słucham też ludzi. Granica musi być jednak postawiona. [...] Mam otwarty pokój. Pracownicy mogą przyjść i porozmawiać. Lubię swoją pracę i lubię ludzi. Nie rozpamiętuję sytuacji, nie wracam do zamkniętych kwestii. Czasem sami pracownicy próbują wrócić do sprawy, przeprosić, ale ja mówię, że już dawno zapomniałem i to nie miało znaczenia. [...] W jednostce więziennej nie ma miejsca na negocjacje. Ja nie negocjuję, ja wydaję polecenia. To raczej pracownicy mogą przychodzić i próbować podejmować negocjacje ze mną, ale w sprawach o małym znaczeniu. [Dyrektor 1]

Mnie zarządzanie kojarzy się ze średniowiecznym wojskiem. Można walczyć wspólnie ramię w ramię z żołnierzami, albo stać na górze i dowodzić. Ja preferuje działanie w zespole i pierwszy styl. [...] Myślę, że moje cechy to cierpliwość, rozmowa i powstrzymywanie się od skrajnych emocji. [Dyrektor 2]

Jaki jest mój styl? Ludzie mówią, że spokoj. Jestem opanowany i staram się niwelować konflikty. [Dyrektor 3]

Swój styl zarządzania wypracowywałem sam na własnych doświadczeniach. Oczywiście podpatrywałem, są różne style. [Dyrektor 4]

Moim zdaniem współcześnie nie da się stosować stylu autokratycznego. Jestem ukierunkowany na zadania, ale w sposób demokratyczny. Staram się słuchać ludzi i wybrać najlepsze rozwiązanie, a jeśli trzeba, to jestem skłonny zmienić decyzję. [Dyrektor 6]

Mój styl to liberalny autokrata – nie pozwalam dyskutować, nie boję się podejmować decyzji. Przełożony ustala cele, ale też powinien słuchać podwładnych. [...] Jestem zadaniowcem, niewiele myślę o tym, co inni mówią. [Dyrektor 5]

Powyższe wskazuje, że dyrektorzy w swoim stylu zarządzania starają się uwzględniać pracowników oraz ich potrzeby w procesie decyzyjnym. Nawet jeśli decyzje podejmują samodzielnie, to poprzez rozmowy i zaciąganie opinii starają się stworzyć wrażenie partycypacyjnego modelu zarządzania. Natomiast jeden z badanych jest wyraźnie zorientowany tylko na zadania i ich wykonanie.

## Dyskusja

Dotychczasowe prace wskazują, że w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej preferuje się style kierowania oparte na samodzielnym podejmowaniu decyzji zgodnie z własnymi przekonaniem (Jędrzejak 1999, s. 117). Wszystkie osoby badane charakteryzuje wysoki poziom asertywności, rozumiany jako gotowość do obstawania przy swoim pomimo nacisków z zewnątrz oraz stosowanie formalnego autorytetu jako sposobu egzekwowania swoich poleceń. Najwięcej różnic zaobserwowano w zakresie pozostałych kompetencji społecznych. Analiza danych wskazuje, że dla większości osób badanych dobre relacje interpersonalne oraz otwartość na drugiego człowieka w zarządzaniu pełnią istotną rolę. Badania wykazały, że większość dyrektorów stara się odchodzić od autokratycznego stylu zarządzania w kierunku skupienia się na pracownikach, ich potrzebach i dobrym samopoczuciu w organizacji. Takie podejście jest zgodne z zarządzaniem humanistycznym, w którym człowiek jest kluczową wartością (Nierenberg i in. 2015; Kociatkiewicz, Kostera 2013; Kimakowitz i in. 2011). Kristie M. Rogers, Kevin G. Corley i Blake E. Ashforth (Rogers i in. 2017) wskazali, że okazywanie szacunku może służyć jako silna dźwignia pozytywnej transformacji samoświadomości w kontekście funkcjonowania jednostki więziennej. Okazywany szacunek ma kluczowy wpływ na postrzeganie siebie i stopień dostosowania do pracy i organizacji (Rogers i in. 2017, s. 260). Badani dyrektorzy jako ważny element zarządzania akcentowali również szacunek dla pracowników.

Dla dyrektorów istotne jest także dawanie przykładu pracownikom poprzez własne działania i wzorzec zachowania, co zgodne jest nurtem przywództwa autentycznego (Ciuk 2008, s. 337–338). Szczególnie ważne jest budowanie pozytywnej atmosfery, relacji międzyludzkich opartych na zaufaniu oraz poczucie wspólnoty. W więziennictwie szczególnie ważne są stosunki międzyludzkie, zaufanie i wzajemny szacunek, co umożliwi skuteczne wdrażanie zmian organizacyjnych (Brown i in. 2010, s. 4). Ponadto badani uznali za istotny obszar aktywną komunikację, dostosowaną do konkretnej sytuacji, potrzeb i kontekstu. Koresponduje to z badaniami Marty Szelugi-Romańskiej (Szeluga-Romańska 2016, s. 25–28; 2014, s. 85–93), wskazującej, że zbudowane przez menadżera relacje mają kluczowe znaczenie dla jakości komunikacji.

W kontekście zarządzania w Służbie Więziennej istotna jest także problematyka zarządzania wizerunkiem nie tylko w kontekście sytuacji kryzysowych, ale także w budowaniu świadomej strategii zmierzającej do kreowania pozytywnego przekazu na temat funkcjonowania Służby Więziennej (Piotrowski 2010b, s. 85–86). Dyrektorzy podkreślali, że ważne dla nich jest budowanie pozytywnego wizerunku służby oraz jednostek więziennych w ich otoczeniu. W badaniach pojawiły się odwołania do budowania etosu służby, czyli funkcjonariusza dumnego z powierzonej mu misji. Takie podejście oznacza funkcjonariusza zmotywowanego do pełnienia służby przez uświadomienie sobie roli Służby Więziennej chroniącej z jednej strony społeczeństwo, z drugiej udzielającej wsparcia osobom pozbawionym wolności, gotowym na zmianę w przyszłości dotychczasowego życia (Piotrowski, 2010b, s. 55).

## Zakończenie

Problematyka zarządzania w więziennictwie nie została wyczerpująco przedstawiona w literaturze przedmiotu, ani w publikacjach krajowych, ani zagranicznych (Jacobs, Olitsky 2004, s. 479). Taki stan rzeczy wynika po części z faktu, że prowadzenie badań w więziennictwie jest wyzwaniem organizacyjnym (Wysocka-Pleczyk 2020), jak również z faktu, że obszar ten jest najczęściej podejmowany przez specjalistów z zakresu pedagogiki i resocjalizacji (Konopczyński 2007; Konopczyński 2014; Poklek 2015; Kowalski, Magda 2020). Celem niniejszego artykułu była eksploracja zagadnień z zakresu zarządzania w więziennictwie, zwłaszcza stylów zarządzania i cech osobowościowych dyrektorów aresztów śledczych i zakładów. Autorzy zrealizowali interdyscyplinarne pilotażowe badania z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych, co umożliwiło wielostronne spojrzenie na problematykę stylów zarządzania w więziennictwie. Badania zostały zrealizowane w siedmiu jednostkach. Autorzy mają więc świadomość ograniczeń stawianych wniosków. Warto jednak podkreślić, że w toku procesu badawczego nastąpiło nasylenie teoretyczne, polegające na tym, że podczas gromadzenia i analizy danych

empirycznych z wywiadów pojawiały się podobne przypadki i przykłady (Glaser, Strauss 1967, s. 61), co oznacza, że założone cele poznawcze zostały osiągnięte. Wartościowe i ważne byłoby jednak objęcie badaniem wszystkich dyrektorów zakładów karnych i aresztów śledczych, gdyż umożliwiłoby to postawienie wniosków i wykazanie prawidłowości w całym systemie Służby Więziennej.

Na podstawie Bochumskiego Inwentarza Osobowościowych Wyznaczników Pracy Rudigera Hossiepa i Michaela Paschena (BIP), wywiadów swobodnych pogłębionych, elementów obserwacji oraz analizy danych zastanych, wskazano kluczowe podobieństwa i różnice pomiędzy badanymi dyrektorami. Zaobserwowano, że większość dyrektorów stara się odchodzić od autokratycznego stylu zarządzania na rzecz humanistycznego, zorientowanego na budowanie relacji interpersonalnych. Pomimo struktury hierarchicznej i dużego zakresu uprawnień decyzyjnych dyrektorzy starają się uwzględniać potrzeby i zdanie pracowników. Ważnym obszarem ich działalności jest komunikacja i kontakty interpersonalne, jak również rozwiązywanie konfliktów. Zarządzanie jest przez nich rozumiane nie tylko jako administrowanie i kierowanie jednostką, ale przede wszystkim budowanie wspólnoty opartej na zaufaniu, szacunku i dobrej atmosferze pracy. Dyrektorzy mają także świadomość potrzeby budowania pozytywnego wizerunku jednostki oraz etosu służby, prowadząc w tym celu długofalowe działania z zakresu *public relations*. Największe różnice pomiędzy osobami badanymi uzyskano w zakresie Wrażliwości społecznej, Otwartości na Relacje i Towarzystwo, najbardziej spójne wyniki zaobserwowano natomiast w obszarze Asertywność.

### **Abstract: Management in Polish prison units – conclusion from a pilot study**

The aim of the article is to explore issues in the field of management in prison based on pilot studies carried out within the directors of selected prisons. The subject of the research are management styles and personality aspects of top-level managers in prisons, important from in the context of effective professional functioning. The authors conducted interdisciplinary research using research tools and techniques used in management sciences, legal sciences and psychology, using the in-depth interviews, the Bochum Inventory of Personality Determinants of Work by Rudiger Hossiep and Michael Paschen (BIP), elements of observation and desk research. The greatest differences between the respondents were obtained in the area of Social sensitivity, Openness to relationships and Sociability, the most consistent results were observed in the area of Assertiveness. It has been observed that most directors try to depart from the autocratic style of management towards a humanistic one, oriented at building interpersonal relations.

**Key words:** prison system, management styles, prison director, prison management, prison service.

## Bibliografia

- [1] Ambrozik W., Stępnia P. (red.), 1999, *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem: materiały II Krajowego Sympozjum Penitencjarnego*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Zakład Resocjalizacji, Centralny Zarząd Służby Więziennej w Warszawie, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej w Kaliszu, Poznań–Warszawa–Kalisz.
- [2] Bielski M., 1996, *Organizacje istota struktury procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [3] Bergman M. M., 2010, *On Concepts and Paradigms in Mixed Methods Research*, „Journal of Mixed Methods Research”, nr 4.
- [4] Blake R., Mouton J., 1964, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston.
- [5] Bolesta-Kukułka K., 1997, *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] Brown R. E., McAskill E., Dandurand Y., Chin V., 2010, *Handbook for prison leaders. A basic training tool and curriculum for prison managers based on international standards and norms*, United Nations Office on Drugs and Crime, Nowy Jork.
- [7] Ciuk S., 2008, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, (red.) M. Kostera, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [8] Chomeczyński P., 2013, *Instytucja totalna w obiektywie. Socjologiczna analiza architektury wybranych zakładów karnych*, [w:] *Architektura przymusu: interdyscyplinarne studia nad dyscyplinującymi funkcjami architektury*, (red.) T. Ferenc, M. Domański, Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego, Łódź.
- [9] Christians C.G., 2014, *Etyka i polityka w badaniach jakościowych* [w:] *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] Clark V. L. P., Creswell J. W., 2011, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, SAGE Publications, London.
- [11] Davies C., 1989, *Goffman's Concept of the Total Institution: Criticisms and Revisions*, „Human Studies”, nr 12.
- [12] Denzin N. K., 1978, *The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill, Nowy Jork.
- [13] Fiedler F., 1967, *A theory of leadership effectiveness*, McGraw Hill Text, Nowy Jork.
- [14] Galicki J., 1999, *Problemy współczesnego zarządzania w jednostce penitencjarnej*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępnia, UAM w Poznaniu, COSSW, Pedagogium WSPS, Poznań–Kalisz–Warszawa.
- [15] Glaser B., Strauss A., 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- [16] Goffman E., 1961, *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*, Doubleday & Company, Garden City, N.Y.
- [17] Goffman E., 2011, *Instytucje totalne. O pacjentach szpitali psychiatrycznych i mieszkańcach innych instytucji totalnych*, GWP, Sopot.
- [18] Greene J. C., Caracelli V. J., Graham W. F., 1989, *Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs*, „Educational Evaluation and Policy Analysis”, nr 11.



- [19] Grint K., 2008, *Wicked Problems and Clumsy Solutions: the Role of Leaderships*, The British Association of Medical Managers, Stockport.
- [20] Gudkova S., 2012, *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, (red.) D. Jemielniak, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [21] Harris A., Spillane J., 2008, *Distributed leadership through the looking glass*, „Management in Education”, nr 22.
- [22] Hewson C., 2006, *Mixed Methods Research*, [w:] *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, (red.) V. Jupp, London: SAGE Publications.
- [23] Howe K. R., 2012, *Mixed Methods, Triangulation, and Causal Explanation*, „Journal of Mixed Methods Research”, nr 6.
- [24] Jacobs J. B., Olitsky E., 2004, *Leadership & Correctional Reform*, „Pace Law Review”, nr 24.
- [25] Jaworska A., Brzezińska U., 2014, *Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy Rudigera Hossiepa i Mchaela Paschena*. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa.
- [26] Jędrzejak K., 1999, *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, UAM w Poznaniu, COSSW, Pedagogium WSPS, Poznań–Kalisz–Warszawa.
- [27] Jick T. D., 1979, *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action*, „Administrative Science Quarterly”, nr 24.
- [28] Kaczmarek M., 2010, *Zakład karny jako system społeczny*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, nr 67–68.
- [29] Kamiński M., 2003, *Games Prisoners Play: Allocation of Social Roles in a Total Institution*, „Rationality and Society”, nr 15.
- [30] Kawalec P., 2014, *Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 1(199).
- [31] Keller K., 1999, *Oddziały zewnętrzne w rejonowym Areszcie Śledczym w Białymstoku w latach 1992–1994. Próba refleksji nad eksperymentem białostockim*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, UAM w Poznaniu, COSSW, Pedagogium WSPS, Poznań–Kalisz–Warszawa.
- [32] Kimakowitz E. von, Pirson M., Spitzack H., Dierksmeier C., Amann W. (red.), 2011, *Humanistic management in practice*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork.
- [33] Kociatkiewicz J., Kostera M., 2013, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, nr 4(44).
- [34] Konopczyński M., 2007, *Metody twórczej resocjalizacji*, PWN, Warszawa.
- [35] Konopczyński M., 2014, *Pedagogika resocjalizacyjna*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- [36] Konopczyński M., 2018, *Potencjał pedagogiki resocjalizacyjnej*, „Resocjalizacja Polska”, nr 16.
- [37] Kostera M. (red.), 2005, *Wprowadzenie. Etnografia jako tradycja metodologiczna*, [w:] *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, GWP, Sopot.
- [38] Kostera M., 2010, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [39] Kostera M., Kownacki S., 1997, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [40] Kowalski M., Magda E., 2020, *Strategie myślenia o resocjalizacji na tle przemian paradygmatów w pedagogice*, „Resocjalizacja Polska”, nr 19.

- [41] Koźminski A.K., Jemieliński D., 2011, *Zarządzanie od podstaw*, Oficyna Wolters Kluwers Business, Warszawa.
- [42] Krupnyk L., 2019, *Więziennictwo w Polsce i Ukrainie: od dziedzictwa totalitarnego do współczesnego europejskiego systemu penitencjarnego*, „Resocjalizacja Polska”, nr 15.
- [43] Kvale S., 2010, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [44] Lewin K., Lipitt R., White R.K., 1939, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, „Journal of Social Psychology”, nr 10.
- [45] Lizak Z., 1999, *Stres organizacyjny funkcjonariuszy Służby Więziennej*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, UAM w Poznaniu, COSSW, Pedagogium WSPS, Poznań–Kalisz–Warszawa.
- [46] Machel H., 2003, *Więzienie jako instytucja karna i resocjalizacyjna*, Wydawnictwo Arche, Gdańsk.
- [47] Mayr A. (red.), 2008, *Prison Discourse: Enterprising Managerialism in a Total Institution*, [w:] *Language and Power: An Introduction to Institutional Discourse*, Continuum IPG, London–New York.
- [48] Mertens D.M., 2010, *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*, Sage, Los Angeles.
- [49] Mintzberg H., 1975, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review”, July–August.
- [50] Modzelewska A., 2019, *Struktury organizacyjne NSZZ „Solidarność” w latach 1980–1989*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [51] Moran D., 2013, *Between Outside and inside? Prison Visiting Rooms as Liminal Carceral Spaces*. „GeoJournal”, nr 78.
- [52] Nierenberg B., Batko R., Sułkowski Ł. (red.), 2015, *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [53] Northouse P.G., 2004, *Leadership: Theory and practice*, Sage, Thousand Oaks.
- [54] Oleksiak W., 1999, *Płockie doświadczenia z funkcjonowaniem oddziałów wewnętrznych*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania więzieniem*, (red.) W. Ambrozik, P. Stępiak, UAM w Poznaniu, COSSW, Pedagogium WSPS, Poznań–Kalisz–Warszawa.
- [55] Pastwa-Wojciechowska B., Piotrowski A., 2017, *Osobowościowe uwarunkowania skuteczności kadry penitencjarnej*, „Resocjalizacja Polska”, nr 12.
- [56] Penc J., 2000, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Wyd. Menedżer, Łódź.
- [57] Penrod J., Loeb S. J., Ladonne R. A., Martin L. M., 2016, *Empowering Change Agents in Hierarchical Organizations: Participatory Action Research in Prisons*, „Research in Nursing & Health”, nr 39.
- [58] Piotrowski A., 2010a, *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy służby więziennej*, Difin, Warszawa.
- [59] Piotrowski A., 2010b, *Wizerunek medialny Służby Więziennej*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, nr 67–68.
- [60] Poklek R., 2015, *Motywacja osiągnięć funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz.
- [61] Poklek R., 2018, *Badania osobopoznawcze w penitencjarystyce*, „Resocjalizacja Polska”, nr 14.
- [62] Pomiankiewicz J., 2010, *Stres i wypalenie zawodowe funkcjonariuszy Służby Więziennej – uwarunkowania, przejawy, konsekwencje – zarys problemu*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, nr 67–68.
- [63] Poślusznny Ł., 2017, *Instytucje totalne dzisiaj: stan badań, krytyka, rekonfiguracje*, „Studia Socjologiczne”, nr 4(227).

- [64] Rogers K.M., Corley K.G., Ashforth B.E., 2017, *Seeing More than Orange: Organizational Respect and Positive Identity Transformation in a Prison Context*, „Administrative Science Quarterly”, nr 62(2).
- [65] Rozporządzenie, 2018, Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 listopada 2018 r. w sprawie stanowisk służbowych oraz stopni funkcjonariuszy Służby Więziennej, Dz. U. poz. 2235.
- [66] Sekułowicz M., 2019, *Pracownicy zakładów karnych wobec zagrożenia wypaleniem zawodowym. Diagnoza zjawiska*, „Resocjalizacja Polska”, nr 18.
- [67] Stalker G.M., Burns T., 1961, *The management of innovation*, Tavistock Publications, London.
- [68] Strauss A., Corbin J., 1990, *Basic of qualitative research*, Sage, Newbury Park.
- [69] Sygit-Kowalkowska E., Weber-Rajek M., Herkt M., Ossowski R., 2017, *Wypalenie Zawodowe u funkcjonariuszy służby więziennej. Rola osobowości i wybranych cech zawodowych*, „Medycyna Pracy”, nr 68(1).
- [70] Szeluga-Romańska M., 2014, *Zmiany w realizacji komunikacji wewnętrznej*, [w:] *Portale internetowe: zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny, korzyści dla pracowników i dla organizacji*, (red.) J. Fazlagić, M. Sikorski, A., Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- [71] Szeluga-Romańska M., 2016, *Rola menadżera w procesie komunikacji*, [w:] *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, (red.) M. Kostera, B. Nierenberg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [72] Ustawa, 2010, Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej, Dz. U. z 2020 r. poz. 848, 1610.
- [73] Woźny K., 2018, *Znaczenie nadawane karze przez osadzonych w Zakładzie Karnym w Wołowie*, „Resocjalizacja Polska”, nr 16.
- [74] Wysocka-Pleczyk M., Tucholska K., Gulla B., Piotrowski P., Florek S., 2020, *Wybrane problemy prowadzenia badań naukowych w zakładach karnych w kontekście analizy perspektywy temporalnej więźniów*, „Resocjalizacja Polska”, nr 19.