

Witold Kołodziejczyk

Kształcenie i doskonalenie funkcjonariuszy Służby Więziennej w czasie dynamicznych przemian społeczeństwa

Training and improvement of prison service officers during dynamic changes in society

Artykuł podejmuje próbę wskazania w czasach zmienności, niestabilności, nieprzewidywalności i złożoności najważniejszych wyzwań, przed jakimi stają dziś twórcy programów studiów i kursów doskonalących. Charakter rozważań wpisuje się w nurt badań w działaniu i osadzony jest w refleksyjnej praktyce jako podstawowej perspektywie nadającej nowe znaczenie w podejściu do kształcenia i doskonalenia kadry instytucji penitencjarnych. Odwołuje się do koncepcji zarządzania przez wartości skoncentrowanego na rozwijaniu cech charakteru i nawyków skutecznego działania. Wskazuje na istotną różnicę między etyką charakteru a etyką osobowości i kluczowe cechy umożliwiające realizację założeń ochrony dynamicznej – nowego podejścia w zapewnianiu bezpieczeństwa w wybranych systemach więziennictwa. Wskazując na związek wizji i misji z przygotowywanymi programami studiów, uwzględniającymi sferę afektywną nauczania, przywołuje przykłady realizacji w wybranych europejskich systemach więziennictwa.

Prezentowane podejście jest wprowadzeniem do rozwijanych w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości programów kształcenia i doskonalenia funkcjonariuszy Służby Więziennej. Stanowią one odpowiedź na trendy w europejskich systemach penitencjarnych z jednoczesnym uwzględnieniem funkcji technologii w kształtowaniu nowych zachowań i postaw generacji sieci. Poruszane zagadnienia mają jedynie charakter sygnalizacyjny i wskazują na obszar, który do tej pory jest mało obecny w edukacji formalnej dorosłych i wymaga pogłębienia.

Słowa kluczowe: ochrona dynamiczna, misja, wizja, rozwój zawodowy, etyka charakteru, skuteczne działanie, sfera afektywna.

The article attempts to point out the most important challenges faced by the creators of study programs and improvement courses in times of changeability, instability, unpredictability and complexity. It is an attempt to analyze the essence of a holistic approach to the education and improvement of the staff of penitentiary institutions. It draws upon the concept of managing by values focused on developing character traits and habits of effective action. It indicates a significant difference between the character ethic and the personality ethic and the key features enabling the implementation of dynamic security – a new approach in ensuring security in selected prison systems. Pointing to the relationship between vision and mission with the study programs that take into account the affective domain of education, the article is illustrated with examples of such programs in selected European prison systems.

The approach presented in this article is an introduction to the education and training programs of prison officers developed at the Academy of Justice. They are a response to trends in European penitentiary systems, while taking into account the function of technology in shaping new behaviours and attitudes of the net generation. The issues discussed here merely indicate an area which so far has not been present in adult formal education literature and which requires further research.

Key words: dynamic security, mission, vision, professional development, character ethic, effective action, affective domain.

Wprowadzenie

Obecny kształt systemu szkolenia funkcjonariuszy Służby Więziennej ma na celu zaspokojenie potrzeb adekwatnych do współczesnych wyzwań związanych z ustawicznym doskonaleniem kompetencji zawodowych. *Praca w więzieniu wymaga od całego personelu jednostek penitencjarnych określonych kompetencji w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które powinny być wynikiem właściwych cech charakteru i związanych z nimi nawykami oraz zasadami. Różne obszary uczenia się zarówno w sferze poznawczej odnoszące się do „wiedzy”, w sferze psychomotorycznej odnoszącej się do „umiejętności” manualnych lub fizycznych, jak i sfery „afektywnej” koncentrującej się na „uczuciach, emocjach, postawach”, powinny się uzupełniać, choć nie zawsze są traktowane w programach szkoleniowych*

*jako jednakowo ważne*¹. Rola funkcjonariusza, złożona i wymagająca rozwijania wszystkich obszarów jego funkcjonowania, czego wymaga praca w instytucji o charakterze totalnym, narzuca nie tylko konieczność zdobycia określonej wiedzy, lecz także ciągłego doskonalenia umiejętności w obszarze związanym z szeroko rozumianymi kompetencjami społecznymi. Należą do nich w pierwszej kolejności: skuteczna komunikacja, budowanie relacji, współpraca, krytyczne myślenie itd. Stawia to przed osobami odpowiedzialnymi za rozwój kadry zakładów penitencjarnych wiele wyzwań – najważniejsze wynikają z faktu pojawienia się generacji pokolenia, którego nawyki ukształtował kontakt z nowoczesną technologią i wiążą się z określonymi zachowaniami, nawykami i postawami obserwowanymi w sieciach społecznościowych. Duży wpływ mają też nowe koncepcje, idee i rozwiązania zapewniające bezpieczeństwo w zakładach penitencjarnych. Zmierzenie się z tymi wyznacznikami otaczającej nas rzeczywistości wymaga nowego podejścia, w rozumieniu znaczenia obszaru afektywnego, w kształceniu i doskonaleniu funkcjonariuszy. Cenne wydają się w tym kontekście badania na temat etosu pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej. Złożoność problematyki związanej z budowaniem programów kształcenia i doskonalenia kadry systemu penitencjarnego, w tym zagadnienia związane z pojęciem etosu, osobistych wartości, rozumienia miejsca i funkcji w pracy penitencjarnej prezentują szerokie badania przeprowadzone przez Katarzynę Lenart-Kłoś².

Teoretyczne i empiryczne przesłanki holistycznego przygotowania kandydatów do Służby Więziennej

Holistyczne spojrzenie na jakość realizacji zadań funkcjonariuszy charakteryzuje się całościowym podejściem do podjętego problemu, co oznacza, że łączy się element różnych sfer. Do niedawna wręcz trzeciorzędnie traktowana była sfera afektywna, opracowana w 1964 r. przez trzech psychologów: Davida R. Krathwohla, Benjamina Blooma i Bertrama B. Masia. Nowoczesne trendy w kształceniu służb jednoznacznie

¹ K. Morrison, *Professionalism and affective learning for new prison officers: learning values, attitudes and behaviours in training at the Scottish Prison Service*. In S. Loo (Ed.), *Multiple Dimensions of Teaching and Learning for Occupational Practice*. Routledge London 2018.

² K. Lenart-Kłoś, *Etos pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2020.

wskazują, że nie tylko istnieje potrzeba określenia wartości, jakimi powinni kierować się funkcjonariusze Służby Więziennej, lecz także i standardów zachowań pozwalających zaobserwować ich obecność w organizacji, w stylu zarządzania, w relacjach między funkcjonariuszami i w stosunku do osadzonych. W tym kontekście uzasadnione jest przywołanie poniższych, ważnych pytań, które wyznaczą zakres badań programów kształcenia i doskonalenia kadry polskiego systemu penitencjarnego i staną się przyczynkiem pogłębienia omawianych w artykule zagadnień:

1. Dlaczego w roli funkcjonariusza więziennego ważne jest poznanie odpowiednich wartości zawodowych?
2. Jak można nauczyć się wartości w „domenie afektywnej”?
3. W jaki sposób wartości są nauczane kandydatów na funkcjonariuszy i aktualnej kadry?
4. Jak skuteczne są programy i same szkolenia w rozwijaniu odpowiednich wartości zawodowych?³.

Stephen R. Covey, konsultant i ekspert ds. kierowania i zarządzania organizacjami, uważa, że dla prawidłowego funkcjonowania człowieka, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym, dopiero zachowanie balansu między czterema wymiarami: fizycznym, intelektualnym, emocjonalnym i duchowym pozwala na prawidłowe funkcjonowanie w harmonii z sobą samym, jak i zewnętrznym środowiskiem⁴. Takie podejście ma znaczenie dla budowania właściwych warunków do tworzenia sprawnego funkcjonowania wszystkich organizacji, np. biznesowych, prywatnych, jak i instytucji publicznych. Ma to znaczenie dla nowych koncepcji i systemów zapewniania bezpieczeństwa w jednostkach penitencjarnych, które pojawiają się w różnych krajach europejskich jako odpowiedź na *Europejskie reguły więzienne*, tworząc odpowiednie warunki do poszukiwań nowych rozwiązań, zadań i kompetencji funkcjonariuszy we właściwym pełnieniu ról zawodowych⁵. We wspomnianych regułach poświęca się jeden rozdział sprawom personelu więziennego. W artykule 51 czytamy: „Mając na względzie podstawowe znaczenie personelu więziennego dla właściwego zarządzania zakładami karnymi oraz osiągnięcia przez nie założonych celów organizacyjnych i celów postępowania z więźniami, administracja

³ K. Morrison, *Professionalism and affective learning...*, op. cit., s. 1.

⁴ S. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*. Wydawnictwo Rebis, Poznań 2017.

⁵ Zalecenie nr R(87)3 dla państw członkowskich Rady Europy i przyjęte przez jej Komitet Ministrów dnia 12 lutego 1987 r. podczas 404. posiedzenia Delegatów Ministrów.

więzienna poświęca szczególną uwagę na ścisłe przestrzeganie reguł dotyczących personelu⁶”. Stąd potrzeba przełożenia reguł na konkretną praktykę i takie zorganizowanie kształcenia i doskonalenia kadry, które pozwoli nie tylko uwzględnić jej potrzeby w zakresie obszaru kognitywnego, lecz także na zadbanie o rozwój sfery afektywnej. Docenienie oraz zachowanie balansu między nimi jest istotnym elementem w budowaniu programów rozwoju osobistego potencjału funkcjonariuszy.

Jedną z form realizacji postulatów, z jaką spotykamy się w narodowych systemach więziennictwa, jest koncepcja ochrony dynamicznej, która stanowi trzeci filar bezpieczeństwa w jednostkach penitencjarnych. W Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości realizowany jest projekt, z jednej strony promujący, z drugiej zaś przygotowujący do wdrożenia założeń ochrony dynamicznej. W ramach Funduszy Norweskich, w partnerstwie z Norwegią, opracowano programy szkoleniowe dla funkcjonariuszy Służby Więziennej w Polsce. W ogromnym skrócie w nowej koncepcji ochrony definiuje się trzy jej filary. Obok fizycznego aspektu (architektury, murów, krat, specjalistycznych drzwi, systemu monitorowania itd.) i wszelkiego rodzaju procedur (przeszukiwania pomieszczeń i pojedynczych ludzi, kontroli kluczy, testowania alarmów itd.) pojawia się jako trzeci filar ochrona dynamiczna, która zakłada między innymi rozwijanie pozytywnych relacji z osadzonymi, bliskie interakcje funkcjonariuszy z osadzonymi, ciągłe monitorowanie zachowań i zajmowanie ich konstruktywnymi czynnościami. Dynamiczne bezpieczeństwo to koncepcja, ale też forma pracy resocjalizacyjnej. Funkcjonariusze nadają priorytet tworzeniu i utrzymywaniu codziennej komunikacji oraz interakcji z więźniami. Kontakt oparty jest na wysokiej etyce zawodowej. Ma on na celu lepsze zrozumienie skazanych i ocenę ryzyka. Elementy wpływające na bezpieczeństwo dynamiczne to między innymi:

- kompetencje personelu i umiejętności interpersonalne,
- wysoki stopień profesjonalizmu,
- przywództwo i zrozumienie na wszystkich poziomach,
- odpowiedzialność i zaufanie.

⁶ Europejskie reguły więzienne, Zalecenie nr R(87)3 dla państw członkowskich Rady Europy przyjęte przez jej Komitet Ministrów dnia 12 lutego 1987 r. podczas 404. posiedzenia Delegatów Ministrów. Pobrano z: <http://agb.waw.pl/cms/index.php/prawo/7-regulacje-prawne/241-europejskie-regoy-wizienne> (dostęp: 20.04.2022).

W tak rozumianym podejściu istotne jest zdefiniowanie osobistej misji każdego z funkcjonariuszy w odniesieniu jej do misji organizacji. Spójność między osobistymi celami i wartościami z wizją i misją organizacji pozwala na przygotowanie właściwego środowiska do pracy każdego funkcjonariusza, aby mógł poczuć się nie tylko spełnionym człowiekiem, lecz przede wszystkim rozumieć sens i znaczenie wykonywanych obowiązków, aby zaangażować się w sposób świadomy w realizację zadań. Na stronach internetowych Scottish Prison Service (SPS) konkretnie definiuje się system wartości, który powinien być przestrzegany przez cały personel Służby Więziennej w relacjach międzyludzkich, zarówno między funkcjonariuszami, jak i w relacji z osadzonymi. Model zarządzania przez wartości jest więc możliwy, czego dowodzą wizja i misja SPS. Koncepcję tę – jako wynik wieloletnich badań i praktyki – znakomicie opisał Ken Blanchard. Zauważa on, że tylko spójny system daje gwarancję prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. To właśnie wartości, wokół których buduje się całą koncepcję zarządzania, określają zasady dotyczące między innymi naboru nowych pracowników, tworzenia wewnątrz organizacji regulaminów, budowania systemu szkoleń i planu rozwoju pracowników.

Ochrona dynamiczna idealnie wpisuje się w postulat całościowego podejścia w rozwoju pracowników opartego na zachowaniu harmonii między czterema kluczowymi obszarami funkcjonowania człowieka: fizycznym, intelektualnym, emocjonalnym i duchowym, jednocześnie odwołując się do taksonomii Blooma. Jej celem jest motywowanie kadry odpowiedzialnej za kształcenie i doskonalenie do koncentrowania się na wszystkich trzech dziedzinach tworzących holistyczną (całościową) formę uczenia. Konieczne wydaje się zatem równorzędne traktowanie wszystkich wspomnianych obszarów, w tym sfery afektywnej. Przede wszystkim kluczowe jest docenienie domeny emocjonalnej w budowaniu relacji i troski o dobrostan, jak i poczucie sensu oraz znaczenie roli w organizacji – odwołanie się do osobistych wartości zgodnych z wartościami organizacji.

Żeby idea ochrony dynamicznej, oparta na zarządzaniu przez wartości, mogła zaistnieć, potrzeba jasnej wizji i misji organizacji. Sformułowana wizja ma angażować i motywować. Misja zaś to sposób jej realizacji. Swoisty kompas, na który składają się wartości i postawy wszystkich pracowników i kadry zarządzającej organizacją. To nie tylko sposób, w który ludzie w organizacji chcą osiągnąć jej cele, lecz także zespół działań,

który pozwoli w sposób etyczny, oparty na uniwersalnych wartościach, realizować przydzielone im zadania. Misją to wyrażenie ważnej funkcji i wartości organizacji dla społeczeństwa, aby nadać sens i znaczenie działaniom jej pracowników.

Znaczenie, rola i funkcja Służby Więziennej w Polsce wyraża się poprzez jej kluczowe zadania:

- 1) ochronę społeczeństwa przed przestępczością,
- 2) zapewnienie bezpieczeństwa na terenie jednostek penitencjarnych,
- 3) resocjalizację.

Powyższe zadania Służby Więziennej wymagają odniesienia się w kształceniu i doskonaleniu kadry do wymiaru etycznego. Każde z nich potrzebuje w pełni świadomego odwołania się do ściśle określonych wartości organizacji, głębokiego zaangażowania się w jej misję i pełnej świadomości osobistych systemów wartości, które będą chronione w organizacji przez jasno zdefiniowane działania. Podejście etyczne przybliżające do wartości słuchaczy studiów podyplomowych realizowanych w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości (SWWS) odnajdujemy w pracach Marii Beaty Nowak: „Teoria autentycznego przywództwa jest koncepcją eklektyczną, gdyż jej siatka pojęciowa została zaczerpnięta z innych konstruktów teoretycznych: teorii przywództwa transformacyjnego i etycznego oraz teorii inteligencji emocjonalnej. Punktem wyjścia do założeń teoretycznych było skojarzenie ze sobą dwu pojęć: przywództwa i autentyczności”⁷. Tak rozumiane przywództwo w rozwoju kadry zarządzającej w Służbie Więziennej jest kluczowe w budowaniu programów studiów w SWWS i rozwijane w pracach badawczych.

Również podejście prezentowane przez Blancharda idealnie wspiera model ochrony (dynamicznej) w Służbie Więziennej. Zadania funkcjonariuszy w relacjach z osadzonymi, jakie są wpisane w ideę ochrony dynamicznej, opierają się na identyfikacji przekonań, wartości, zachowań, ich pełnego uświadomienia i internalizacji uzgodnionych norm.

Zaawansowana realizacja ochrony dynamicznej obecna jest między innymi w systemie więziennictwa w Norwegii. Wymaga to szczególnego podejścia funkcjonariuszy do pracy z osadzonymi i charakteru opartego na pięciu kluczowych cechach: proaktywności, spójności wewnętrznej,

⁷ B.M. Nowak, *Nowoczesne zarządzanie organizacją*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2021, s. 23.

poczuciu własnej wartości, pozytywnym myśleniu, poczuciu obfitości. Wyzwaniem jest więc przygotowanie kadry, młodych adeptów – kandydatów do Służby Więziennej w celu realizacji nowych koncepcji i założeń, w zapewnianiu szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Stąd pojawia się pytanie, które w kontekście kształcenia przyszłych kadr SW dotyczy profilu kompetencyjnego nie tylko w zakresie obszaru wiedzy i umiejętności, lecz także sfery afektywnej dotyczącej wartości, przekonań i zachowań: czy w obliczu nowych zadań pokolenie, którego nawyki ukształtowała technologia jest przygotowane do pełnienia odpowiedzialnych i wymagających nowych kompetencji ról? Pokolenie, które nie zna świata bez Internetu, któremu zarzuca się brak zaangażowania, postawy roszczeniowe, brak cierpliwości, a także niską etykę pracy, brak zainteresowań, kwestionowanie autorytetów, brak kultury uczenia się, brak kompetencji społecznych, deficyt uwagi, wszechobecną praktykę plagiatowania. Te określenia najczęściej padały w 16 grupach liczących łącznie 170 słuchaczy – funkcjonariuszy SW na studiach podyplomowych z penitencjarystyki i zarządzania. Ich sceptyczny i negatywny, ale też cyniczny obraz pokolenia rozpoczynającego karierę zawodową – zdaniem prof. Tomasza Goban-Klas – potwierdza wielu naukowców, dziennikarzy i pedagogów. Oto najczęstsze zarzuty:

- Są głępsi niż poprzednie pokolenie w ich wieku.
- Są uzależnionymi od sieci ekranowcami pozbawionymi umiejętności społecznych i nie mają czasu na sport lub zdrowe życie.
- Nie mają poczucia wstydu.
- Ponieważ rodzice rozpieszczali ich, stracili orientację w świecie i obawiają się wyboru własnej drogi życiowej.
- Kradną, naruszają prawa własności intelektualnej, ściągają muzykę, piosenki, wymieniają wszystko, co mogą w serwisach peer-to-peer z braku poszanowania dla praw autorskich.
- Nękają internetowych użytkowników.
- Są nadpobudliwi.
- Nie mają etyki pracy i będą pracownikami.
- Jest to najnowszy przejaw narcystycznego „ja” pokolenia.
- Mają wszystko gdzieś.

Z powyższymi problemami wiąże się temat zarządzania ze względu na wiek – dziś jeden z najpilniejszych. Na rynku pracy obecne są w tej chwili cztery pokolenia pracowników: baby boomers, pokolenie X, Y i Z, z których każde jest inne, kieruje się odmiennymi zasadami, wyznaje

różne wartości i przykłada odmienną wagę do pracy oraz życia w ogóle. Zgranie tych różnic i **znalezienie sposobów na stworzenie odpowiedniego dla wszystkich środowiska pracy** – satysfakcjonującego oraz efektywnego – okazuje się być ogromnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Zachowania najmłodszej generacji, pokolenia Z, to m.in. wyniki wpływu technologii i mediów, które ukształtowały postawy dzisiejszych pokoleń. Z jednej strony możemy mówić o deficycie w wielu obszarach zachowań i traktować jako najważniejsze wyzwanie w pracy formacyjnej przygotowującej kandydatów do pracy w zakładach penitencjarnych.

Z drugiej strony nie zgadza się z takim obrazem kanadyjski badacz Internetu Don Tapscott w „Cyfrowej dorosłości” wymienia 8 cech pokolenia sieci, określając je jako ich ważny potencjał w kreowaniu nowych zachowań. Między innymi to:

- 1) wolność,
- 2) dostosowanie do własnych potrzeb,
3. baczna obserwacja,
- 4) wiarygodność,
- 5) współpraca,
- 6) rozrywka,
- 7) szybkie tempo,
- 8) innowacyjność.

Każda z wymienianych przez Tapscotta cech jest szczegółowo wyjaśniania. Badacz określa je jako istotną siłę pokolenia sieci, którą należy wykorzystać w pracy przygotowującej do pełnienia ról w życiu zawodowym, które wymagają charakteru i powinien charakteryzować się określonymi postawami i osobistymi cechami umożliwiającymi bezstronny, humanitarny i sprawiedliwy sposób postępowania z osadzonymi. Dodatkowo tak rozumiana ochrona, jako pewna idea nowego podejścia, jest zgodna z przywoływanymi już Europejskimi regułami więziennymi. Przed kadrami przygotowującą kandydatów do Służby Więziennej jest więc nie tylko zadanie odkrycia i zidentyfikowania cech pokolenia sieci, lecz także wykorzystanie jego potencjału i rozwijanie charakteru dla sprawnego funkcjonowania systemu penitencjarnego w Polsce. Stąd konieczność uświadomienia sobie roli wizji, misji, wartości i funkcji obszaru afektywnego w programach kształcenia i doskonalenia kadry Służby Więziennej.

Kadra zarządzająca stoi więc przed ważnymi wyzwaniami. Jak zarządzać wielopokoleniowym zespołem, jakich kompetencji menadżerskich potrzeba, aby pogodzić różne podejścia do wykonywania pracy, metod motywowania i budowania zaangażowania i wyjść poza naturalną skłonność do otaczania się ludźmi podobnymi do siebie, preferującymi współpracę z ludźmi ze swego pokolenia? Które czynniki w zarządzaniu wielopokoleniowymi zespołami są krytyczne?

Ciekawym podejściem w przygotowaniu do pełnienia ról w więziennictwie, odwołującym się wprost do wizji i misji, jest wspomniany wcześniej szkocki system więziennictwa (SPS – Scottish Prison Service). Na stronach internetowych znajduje się jasno określona wizja, misja i wartości, które powinien przestrzegać każdy z funkcjonariuszy. Czytamy więc: „Naszą misją w SPS jest zmienianie życia osób pod naszą opieką, tak aby mogli wykorzystać swój potencjał i stać się odpowiedzialnymi obywatelami. Rozwijanie zrozumienia wartości i praktyk, które nas kierują, może pomóc Ci zobaczyć, jaka może być Twoja rola w organizacji”⁸.

Oczekuje się, że każdy pracownik SPS będzie zachowywał swoją rolę zgodnie z wartościami organizacyjnymi SPS. Są to: „przekonanie”, że ludzie mogą się zmienić; „szacunek” dla jednostek, ich potrzeb i praw człowieka; „uczciwość” w stosowaniu wysokich standardów etycznych, moralnych i zawodowych; „otwartość” współpraca z innymi w celu osiągnięcia najlepszych wyników; „odwaga” do opieki bez względu na okoliczności; oraz „pokora”, że nie możemy tego zrobić sami, zdajemy sobie sprawę, że możemy uczyć się od innych. Na kolejnych stronach deklarowane są zobowiązania, aby: „postrzegać siebie jako część „całego systemu”; opracować podejście skoncentrowane na osobie, oparte na aktywach; promować indywidualną sprawczość i poczucie własnej skuteczności w celu realizacji potencjału; wzmocnić więzi ze społecznościami i wspierać opiekę poprzez opiekę; oraz profesjonalizować i inwestować w pracowników SPS jako skutecznych agentów zmiany”⁹.

Szkockie podejście do pracy w więziennictwie jest zbieżne z przyjętym i realizowanym w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości programem kształcenia i doskonalenia funkcjonariuszy Służby Więziennej w Polsce i zawiera się w programach studiów podyplomowych. System kształcenia kadetów i doskonalenia kadry zarządzającej jednostkami

⁸ <https://www.sps.gov.uk/Corporate/AboutUs/Vision.aspx>

⁹ <https://www.sps.gov.uk/Corporate/AboutUs/Vision.aspx>

penitencjarnymi przebiega obecnie równolegle. Jedni i drudzy przygotowani są do skutecznego działania wpisującego się w koncepcję kształcenia nawyków skutecznego działania w rozumieniu prakseologii – dziedziny badań naukowych i dotyczy celowych działań. To jeden z przedmiotów dla przyszłych funkcjonariuszy, który tworzy warunki do określenia skutecznych działań i zachowań, określanych jako osiągnięcie zamierzonych celów przy optymalnym nakładzie kosztów. Z kolei studia podyplomowe z zarządzania jednostkami organizacyjnymi skupiają się na pogłębieniu przywództwa w organizacji budowanego wokół zasad skutecznego działania opartego na wartościach.

W rozwijaniu tak rozumianego kształcenia i doskonalenia kadry Służby Więziennej istotna jest autorefleksja w podejmowaniu decyzji. Mariusz Malinowski zwraca szczególną uwagę na funkcję w rozwoju indywidualnego potencjału. Zauważa, że „Refleksyjność bywa traktowana jako mieszanina aktywności umysłowych człowieka i jest różnie omawiana w różnych naukach – filozofii, socjologii, teologii, psychologii czy pedagogice. Najogólniej można ją potraktować jako ogólną cechę człowieczeństwa, która prowadzi do samoświadomości i podmiotowości”¹⁰.

Podobne podejście znajdujemy w pracach Covey’ a, który za dokonywanie właściwych wyborów uważa samoobserwację, sumienie, wyobraźnię i siłę woli. To samoświadomość, odróżniania dobra od zła, wyobrażenia sobie skutków swojego działania i mocy osobistego wyboru. Te cztery kategorie decydują o jakości wyborów. Stąd dużą uwagę przywiązuje się w programie do rozwoju tych właściwości.

Etyka osobowości a charakter

Świadomość funkcjonowania w SW obok siebie wspomnianych generacji uzmysławia nam, jak ważne jest uwzględnienie w procesie kształcenia i doskonalenia wiedzy na temat nawyków ukształtowanych przez kontakt z technologią, jak i potrzeby koncentracji na budowaniu postaw opartych na etyce i uświadomieniu sobie różnicy w definiowaniu różnicy pomiędzy etyką osobowości i etyką charakteru. W przypadku współpracy trzech generacji konieczne jest znalezienie wspólnego systemu wartości

¹⁰ M. Malinowski, *SednoPlan. Refleksyjne podejmowanie interwencji kryzysowych*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2021, s. 82.

i zrozumienie znaczenia etyki charakteru, jako decydującym o prawidłowym funkcjonowaniu organizacji. Wiedza ta staje się ważnym zobowiązaniem w kształceniu kandydatów do SW jak powinien przebiegać u każdego z osobna proces rozwoju potrzeb emocjonalnych, duchowych, fizycznych i intelektualnych w modelu refleksyjnej praktyki? Przed wszystkim należy skupić uwagę na wymiarze etycznym zachowań przyszłych funkcjonariuszy. Wydaje się to oczywiste, ale gdy zestawi się etykę charakteru z powszechnie lansowaną i promowaną etyką osobowości, dostrzega się wyzwania, jakie stoją przed kadrą przygotowującą młodych adeptów SW. Istnieje zatem potrzeba etycznych zachowań osób, które potrafią ocenić skutki i niebezpieczeństwa swoich wyborów i decyzji. Stąd ważne jest przygotowanie kadetów do autorefleksji nie tylko dotyczącej rozwoju ich osobistych potrzeb, lecz także wrażliwości dotyczącej potrzeb innych ludzi, ochrony środowiska i całej planety, bezpieczeństwa i odpowiedzialności, i uważności. Dlatego też rozróżnienie między etyką osobowości a charakterem jest istotne i przekłada się na funkcjonowania w środowisku więziennym.

W obecnych czasach coraz mocniej doświadczamy konieczności kierowania się w życiu etyką osobowości. Wskazują na to postawy dzisiejszego pokolenia sieci. Ważniejszym staje się zewnętrzny wizerunek. Bardziej liczy się to, jak widzą nas inni, niż to, kim jesteśmy. Chodzi o szybki efekt, zrobienie dobrego wrażenia i natychmiastową reakcję na oczekiwania innych. Myślimy o tym, jak nas postrzegają, co o nas myślą i nieustannie się porównujemy. Chcemy pochwał, manipulujemy i liczymy na ciągłą uwagę innych. Ważne są lajki, podziw i bezwarunkowa akceptacja. Uczestniczymy w szkoleniach związanych z mową ciała, uczymy się, jak w trzy minuty zrobić wrażenie, jak dyscyplinować w klasie uczniów i sprawić, aby nas słuchali. Koncentrujemy się bardziej na społecznych oczekiwaniach niż odkrywaniu i realizacji własnych marzeń, wykorzystując siłę naszego ducha.

Osoby kierujące się etyką osobowości uzależniają swoje samopoczucie od tego, jak ktoś na nich spojrzy, co powie, jak zareaguje. Manifestowana pewność siebie, zawyżona samoocena, rozbuchane ego – to efekt koncentracji na osobowości. A to z kolei najczęściej właśnie wynik braku charakteru. Takie zachowania są złudne i nieskuteczne. Oczywiście piękna osobowość jest zwierciadłem pięknego charakteru. Ale co dzieje się, gdy go brakuje? Czego oczekujemy wówczas od naszych studentów i słuchaczy? W etyce osobowości ważna jest zmiana zewnętrznych zachowań,

zmiana natychmiastowa. Ale czy jest ona trwała? Niestety to zmiana pozorna. Mamy jedynie wrażenie, że panujemy nad sytuacją. Wydaje nam się, że kontrolujemy zachowania innych, że nas słuchają – są posłuszni i zdyscyplinowani.

Prawdziwa zmiana związana jest z etyką charakteru. To wynik pracy nad zachowaniami wynikającymi z poczucia własnej wartości, samoświadomości, sumienia, a także woli i siły naszego ducha. Zależy od wewnętrznego kompasu wyznawanych przez nas zasad i wartości. Celem pracy formacyjnej przyszłych funkcjonariuszy nie powinna być więc zmiana ich zewnętrznych zachowań, ale praca nad charakterem. W przeciwieństwie do osobowości charakter jest trwały i niezależny od tego, jak postrzegają nas inni. Można go kształtować i ciągle doskonalić. To wynik znajomości siebie, tego, kim jesteśmy, co jest dla nas ważne, do czego dążymy, na czym nam zależy, jakie są nasze wartości. Uczestniczymy w szkoleniach doskonalących nawyki skutecznego działania, rozwijamy talenty i pasje. Jesteśmy świadomi swojej siły, wewnętrznej motywacji, przekonań i osobistych wartości.

W pracy ze studentami i słuchaczami studiów podyplomowych realizowanych w SWWS nie chodzi o natychmiastowe zmiany zewnętrznych zachowań, lecz o formowanie człowieka świadomego swojej siły, swoich przekonań, marzeń, osobistych celów i potrzeby rozwoju. Ta świadomość pozwala na budowanie programów studiów z uwzględnieniem tego, co najtrudniejsze: przekonania, wartości, postawy. To wymaga czasu i jest dużo trudniejsze niż osiągnięcie natychmiastowych zmian zachowań, które nam przeszkadzają w pracy. Ważne, aby zmiany te nie wynikały jedynie z zewnętrznych oczekiwań, ale z samokontroli i samomotywacji w stawaniu się osobą spójną wewnątrz, z poczuciem własnej wartości i obfitości, z pozytywnym myśleniem i proaktywnością – to wspomniane wyżej cechy charakteru, które decydują o jakości naszego życia. Bez nich trwała zmiana nie jest możliwa. Dzięki temu rozwijamy samodzielność, zaangażowanie, aby stać się wewnątrz zmotywowanym i wewnątrzsterownym. To wzmacnia świadomość siły własnych wyborów. Siła naszego charakteru staje się trwałym źródłem równowagi i harmonii pomiędzy umysłem, ciałem, duszą i emocjami. Praca w tym obszarze doskonalenia to ważne dziś wyzwanie.

Znaczenie nawyków skutecznego działania w doskonaleniu funkcjonariuszy Służby Więziennej

Koncepcja Stephana Coveya stała się bazą do tworzenia pełnego programu studiów podyplomowych dla kadry zarządzającej w Służbie Więziennej. Od przywództwa, poprzez współczesne strategie zarządzania odwołujące się do budowania organizacji opartych na zasadach, a także skutecznej komunikacji jako podstawie prawidłowego funkcjonowania i założenia, że „zarządza się organizacją a ludźmi kieruje”¹¹. Model studiów zbudowany został wokół trzech kluczowych kategorii: środowisko zarządzania organizacją penitencjarną, przywództwo, funkcjonariusze. Covey definiuje siedem nawyków, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania i stanowią swoisty imperatyw dla pracy nad indywidualnym rozwojem:

- Weź odpowiedzialność za swoje życie.
- Określ cele, które chcesz osiągnąć.
- Zajmij się w pierwszej kolejności sprawami, które są najważniejsze.
- Załóż, że każdy może odnieść sukces.
- Słuchaj uważnie, co inni mają do powiedzenia.
- Współpracuj z innymi.
- Dbaj o siebie.
- Regeneruj swe siły.

W realizowanym programie studiów rozwój indywidualnych nawyków rozumiany jest w dwóch kategoriach: zwycięstw prywatnych i publicznych. Trzy pierwsze nawyki dotyczą budowania w sobie postawy osoby proaktywnej, świadomej osobistego celu i działania zgodnie z zasadą, „najpierw to, co najważniejsze”, kolejne trzy związane są z budowaniem skutecznych relacji i kluczowych umiejętności współpracy i świadomości znaczenia współzależności. Ostatni nawyk związany jest z troską o zachowanie równowagi w czterech obszarach funkcjonowania człowieka.

W podejściu na realizowanych w SWWS zajęciach z przywództwa stawia się tezę, iż czynnikiem uruchamiającym czy też wyzwalamym cechy przywódcze jest ostatecznie sytuacja, w jakiej znajduje się dana osoba, a nie – jak często się uważa – predestynacja genetyczna czy też zajmowane

¹¹ S. Covey, *7 nawyków skutecznego...*, op. cit., s. 27.

stanowisko. Przyjęcie takiej perspektywy, iż to kontekst sytuacyjny czyni jednostkę przywódcą, skutkuje koniecznością odpowiedzi na pytanie o faktyczne źródła przywództwa i czynniki wpływające na jakość i formę tego przywództwa¹².

Złożoność problemu dotyczącego rozwoju postaw, wartości i przekonań jest procesem i wymaga czasu. Działań skutecznych w Służbie Więziennej – zauważa Iwona Kordjak – nie można się nauczyć raz na zawsze, bo dynamicznie zmienia się otoczenie, warunki pracy, wyzwania, z którymi mierzą się funkcjonariusze. Jednocześnie są oni ludźmi o ugruntowanych przekonaniach, przyzwyczajeniach i nawykach, często trzymający się wynikających z hierarchicznej struktury organizacji schematów działania i procedur¹³. W kontekście rozwoju pracowników Służby Więziennej należy zwrócić uwagę na samoświadomość, zmianę i korygowanie zachowań, podjęcie wysiłku pracy nad sobą, wiarę w sens eksperymentowania z nowymi zachowaniami. Warunkiem koniecznym doskonalenia i rozwoju jest otwartość i gotowość do zmian we własnych zachowaniach i przestrzeń do ich wdrażania w organizacji.

Jest jeszcze jeden element związany z przywództwem organizowanym wokół wartości. Istotą i celem ćwiczeń jest zbudowanie postawy pozwalającej na wykorzystanie komunikacji, nie tylko do zarządzania jako takiego, lecz przede wszystkim do zarządzania skutecznego. Dostrzega się podczas zajęć w funkcjonariuszami SW specyfikę pracy wokół wartości, postaw i przekonań. To dodatkowo przekonuje, jak ważna jest praca w obszarze afektywnym. „Podczas jednej z wielu dyskusji pojawiło się pytanie, czy podstawą skutecznego zarządzania zespołem jest rozkaz. Oczywiście, efektem polecenia podjęcia lub zaniechania określonych działań jest, w większości przypadków, realizacja polecenia wydanego przez przełożonego. Niestety ta forma komunikacji nie pozwala na pełną interakcję, na wysłuchanie drugiej strony, uwzględnienie jej punktu widzenia tudzież zmianę pierwotnych założeń. Rozkaz, wydawany najczęściej w sytuacjach regulaminowych, jest w Służbie Więziennej komunikatem skutecznym, ale przyjmując za cel budowanie właściwych dla współczesnego zarządzania relacji, nie może być jedyną formą przekazu

¹² M. Adamski, *Przywództwo. Szansa na rozwój czy droga do piekła?* [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2021, s. 99.

¹³ I. Kordjak, *Action learning jako metoda rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2021, s. 136.

informacji”¹⁴. Na zajęciach studenci i słuchacze mogą usłyszeć, że w SW, jak nigdzie indziej, liczy się charakter. Coś, co obserwujemy w naszych zachowaniach bez względu na to, czy nas ktoś widzi, czy nie. Albo inaczej: prawdziwy charakter to sposób, w jaki się zachowujemy, gdy nikt nas nie obserwuje. Wtedy ujawniają się jego prawdziwe cechy. To efekt wyznaczanych przez nas pryncypiów, wartości, zasad, nawyków i przekonań. A jakie elementy decydują o nim? W koncepcji logodydaktyki stworzonej przez Iwonę Majewską-Opiełkę wymienia się pięć jego ważnych cech¹⁵.

Są to wspomniane wcześniej: spójność wewnętrzna, poczucie własnej wartości, poczucie obfitości, pozytywne myślenie i proaktywność. Rozwijanie ich powinno być zintegrowane z procesem dydaktycznym. Autorka uważa je za kluczowe w pracy nad skutecznością działań. Rozumie je jako proces realizacji w pełni uświadomionych celów z zachowaniem uniwersalnych wartości oraz z zachowaniem równowagi między wszystkimi sferami funkcjonowania człowieka. Wyjaśnia rozumienie każdej z pięciu kluczowych cech charakteru niezbędnych w skutecznym działaniu. I tak proaktywność to przejmowanie pełnej odpowiedzialności za swoje życie, i jest warunkiem skutecznego działania. Poczucie własnej wartości pozwala funkcjonować bez osądów i porównywania z innymi. Z kolei spójność wewnętrzna jest warunkiem nie tylko prawości i uczciwości – bez niej nie jest możliwe zachowanie dyscypliny oraz przestrzeganie prawa i społecznych norm. Natomiast poczucie obfitości to silne przekonanie, że istnieje wewnętrzny potencjał, który pozwala realizować ambitne cele. Podobnie jak pozytywne myślenie uruchamia przekonanie, że porażka może być źródłem wiedzy o samym sobie i inicjuje ciągły proces rozwoju i samodoskonalenia. Bez tak rozumianych cech charakteru nie jest możliwy rozwój właściwych relacji z innymi.

Stąd tak ważna jest praca, która włącza do programów systemu kształcenia i doskonalenia, oprócz wiedzy oraz umiejętności, ważny obszar pracy w obszarze afektywnym, rozumiany jako budowanie charakteru z jego kluczowymi cechami. To on jest odpowiedzialny za jakość życia. Od niego zależy skuteczność działań, sukces i harmonia w codziennym życiu. Jak wynika z badań Petersa i Watermana, zapobiega to tzw. „wypaleniu zawodowemu”. Dla prawidłowego funkcjonowania jednostek

¹⁴ A. Kunicka (2021). *Dobre praktyki komunikacyjne w zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi w Służbie Więziennej* [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2021, s. 148.

¹⁵ I. Majewska-Opiełka, *Logodydaktyka. Droga rozwoju*. Wydawnictwo GWP, Sopot 2012.

penitencjarnych kluczowym jest personel z określonymi cechami charakteru. Zarówno kandydaci do SW i funkcjonariusze SW przygotowani są do pracy z osadzonymi poprzez rozwój pięciu kluczowych cech skutecznego działania.

Wnioski

Kształcenie i doskonalenie kadry Służby Więziennej w czasach dynamicznych zmian ekonomicznych, społecznych, często już o globalnym charakterze, wskazuje na właściwy kierunek rozwijanych w Szkole Wyższej Wymiaru Sprawiedliwości programów studiów, poszczególnych kierunków, jak i pojedynczych przedmiotów. Ich ważnym elementem jest świadomość roli osobistych wartości, przekonań i właściwych postaw. Z jednej strony zidentyfikowanie i zmierzenie się z nawykami pokolenia sieci oraz wykorzystanie ich jako potencjału w rozwoju cech wspierających nowe trendy i koncepcje w zapewnianiu w zakładach penitencjarnych bezpieczeństwa staje się ważnym zadaniem dla kadry dydaktycznej. Z drugiej strony istotne jest zbudowanie powszechnej świadomości znaczenia wizji i misji dla prawidłowego rozwoju każdej organizacji. Związane jest to wspólnym określeniem przez cały personel wartości, wokół których należy budować modele zarządzania jednostkami penitencjarnymi, style kierowania ludźmi i zdefiniowanie potwierdzających je działań. Kluczowe jest, aby to, co ważne dla pojedynczego funkcjonariusza mogło stanowić element systemowych działań całej organizacji. Świadomość, że indywidualne wartości będą szanowane przez innych, tworzy środowisko sprzyjające pracy, skutecznemu działaniu w całej organizacji i wspieraniu doskonalenia się pojedynczych funkcjonariuszy. W ten sposób nadajemy ich pracy głęboki sens i znaczenie w budowaniu wizerunku Służby Więziennej oraz postrzeganiu przez społeczeństwo jako ważnego elementu prawidłowego funkcjonowania państwa. Przedstawiony powyżej przegląd problematyki należy traktować jako element wprowadzenia do dyskusji o programach w szkoleniu i doskonaleniu funkcjonariuszy Służby Więziennej.

Bibliografia

- Adamski M., *Przywódcztwo. Szansa na rozwój czy droga do piekła?* [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, DiG, Warszawa 2021.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości*, MTBiznes, Warszawa 2015.
- Covey S.C., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2017.
- Goban-Klas T., *Nowa edukacja medialna w społeczeństwa ryzyka i katastrof*, [w:] *Człowiek – Media – Edukacja*, red. naukowa J. Morbitzer, Katedra Technologii i Mediów Edukacyjnych. Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN, Kraków 2010.
- Kordjak I., *Action learning jako metoda rozwiązywania problemów i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej Służby Więziennej*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa Strzelec M., Kołodziejczyk W., DiG, Warszawa 2021.
- Krathwohl D., Bloom B. & Masia, B., *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook II: Affective domain*, NY: David McKay Company, New York 1956 .
- Kunicka A., *Dobre praktyki komunikacyjne w zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi w Służbie Więziennej*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, DiG, Warszawa 2021.
- Lenart-Kłoś K., *Etos pracy funkcjonariuszy Służby Więziennej*, KUL, Lublin 2020.
- Malinowski M., *SednoPlan. Refleksyjne podejmowanie interwencji kryzysowych*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, DiG, Warszawa 2021.
- Majewska-Opiełka I., *Logodydaktyka. Droga rozwoju* [Logodidactics. Way of Development], GWP, Sopot 2012.
- Morrison K. (2017), *Reflective Practice at the Scottish Prison Service*, [in:] *Work Based Learning e-Journal*, Vol. 8, No. 1, (2019).
- Morrison K., *Professionalism and affective learning for new prison officers: learning values, attitudes and behaviours in training at the Scottish Prison Service*. In S. Loo (Ed.), *Multiple Dimensions of Teaching and Learning for Occupational Practice*. London 2018, Routledge.
- Nowak B.M., *Nowoczesne zarządzanie organizacją*, [w:] *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, red. naukowa S. Strzelec, W. Kołodziejczyk, DiG, Warszawa 2021
- Peters Thomas J., Waterman Rober H. Jr., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MTBiznes, Warszawa 2011.
- Tapscott D., *Cyfrowa dorosłość: jak pokolenie sieci zmienia świat*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.