

Anna Janus

## **Menedżeryzm a nowoczesne zarządzanie jednostką penitencjarną – spojrzenie na zarządzanie Zakładem Karnym w Łowiczu**

### **Management and modern prison management – a look at the management of the penitentiary in Łowicz**

Artykuł odnosi interpretację istoty menedżeryzmu do przejawów menedżerskich strategii w pracy Służby Więziennej. Podkreślając priorytetowe traktowanie poprawy skuteczności i wydajności systemów wymiaru sprawiedliwości, zwraca uwagę nie tylko na możliwość łączenia zindywidualizowanego traktowania pracowników, lecz także wspierania sprawców na przestępstwa w procesie zmiany. Rozważania teoretyczne zostały skonfrontowane z praktycznym wymiarem zarządzania jednostką penitencjarną poprzez analizę treści uzyskanych metodą wywiadu przeprowadzonego z dyrektorem Zakładu Karnego w Łowiczu.

**Słowa kluczowe:** menedżeryzm, zarządzanie jednostką penitencjarną, dyrektor zakładu karnego, polityka kryminalna.

The article relates the interpretation of the essence of managerialism to the manifestations of managerial strategies in the work of the Prison Service. While emphasizing the priority of improving the effectiveness and efficiency of justice systems, it draws attention not only to the possibility of combining individualized treatment of employees, but also to supporting perpetrators of crimes in the process of change. Theoretical considerations were confronted with the practical dimension of managing a penitentiary unit through the analysis of the content obtained

through an interview conducted with the Director of the Correctional Facility in Łowicz.

**Key words:** managerialism, penitentiary unit management, prison director, criminal policy.

## Wprowadzenie

Ocena jakości modelu zarządzania zakładem karnym, tak jak każdą inną organizacją publiczną, odnosi się do jego sprawności i efektywności. Wynikające w dużej mierze z transformacji wyzwania, sprzęgnięte z procesem reformowania zarządzania publicznego, spowodowały przesunięcie akcentu z aspektów ekonomicznych wydatkowania środków publicznych na efektywniejszą realizację zadań, jakie wypełnia państwo wobec obywateli<sup>1</sup>. Zjawisko nowego typu zarządzania publicznego, oznaczane skrótem NPM (New Public Management) zaczęło być opisywane w literaturze przedmiotu za pomocą takich określeń jak menedżeryzm (managerialism) rozumiany jako zarządzanie na zasadach biznesowych (business – like management) czy menedżeryzm publiczny (public managerialism)<sup>2</sup>. W Polsce przyniosło to popularyzowanie nowego stylu zarządzania w sektorze publicznym (tzw. Nowe Zarządzanie Publiczne), zorientowane na skuteczność i ekonomiczną wydajność działania, planowanie strategiczne i korzystanie z wyników badań naukowych, a po fali krytycznych uwag pojawiła się koncepcja „zarządzania administracją publiczną, którą określa się mianem rządzenia publicznego lub dobrego rządzeniem (good governance). Realizacja tej koncepcji przejawia się w podejmowaniu decyzji i działań charakteryzujących się angażowaniem wszystkich zainteresowanych stron, praworządnością, przejrzystością, odpowiadaniem na potrzeby społeczne, dążeniem do konsensusu, uwzględnianiem głosów mniejszości, efektywnością, jak również szeroko rozumianą odpowiedzialnością wobec społeczeństwa”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004, s. 72.

<sup>2</sup> M. Zawicki, *New Public Management i Public Governance – zarys koncepcji zarządzania publicznego*, [w:] *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, red. J. Hauser, M. Kukiełka, Wydawnictwo AE, Kraków 2002, t. II, s. 78.

<sup>3</sup> E. Młodzik, *Założenia koncepcji New Public Management*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 858, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11, s. 192.

Dla dyrektorów jednostek penitencjarnych przejście od tradycyjnych form do nowego modelu wiąże się przede wszystkim z przedstawieniem się na myślenie i działanie w kontekście personalnej odpowiedzialności i uwzględnieniem zasad zobowiązujących do właściwego wyznaczania celów, powiązanego z monitorowaniem wyników, gwarantujących efektywne zarządzanie finansami, wyznaczanie odpowiednich standardów działania i w takim zakresie, w jakim specyfika funkcjonowania jednostek penitencjarnych pozwala, adoptowanie sposobów zarządzania z sektora biznesu. Miało to dotyczyć zwłaszcza płaszczyzny kontroli wyników i rezultatów, kompetentnego nadzoru i ewaluacji czy stosowania rozwiązań benchmarkingowych rozumianych jako stosowanie porównań na próbie sprawdzonych, skutecznych rozwiązań<sup>4</sup>.

Nowoczesne zarządzanie nazywane menedżeryzmem wymaga orientacji na zespół, odpowiedniego przekształcenia kultury organizacyjnej instytucji totalnej ze względu na ład społeczny, w którym funkcjonuje, umiejętności pracy pod presją założeń scenariuszowych<sup>5</sup> oraz pewności siebie w podejmowaniu nowych wyzwań. W menedżeryzmie priorytetem jest skuteczne działanie, sprawne zarządzanie – w przypadku jednostek penitencjarnych wiąże się to z efektywnym wydatkowaniem publicznych środków, aby zapewnić społeczeństwu bezpieczeństwo, ochronę przed przestępczością powrotną, ale też, aby skutecznie motywować sprawców przestępstw do zmiany. W światowej literaturze przedmiotu menedżeryzm często utożsamiany jest z odhumanizowanym i zbiurokratyzowanym podejściem do karania<sup>6</sup>, co w polskich realiach jest ostro krytykowane, warto więc poddać refleksji problem możliwości takiego zastosowania idei menedżeryzmu w zarządzaniu jednostką penitencjarną, ażeby nie sprzeniewierzyć się zasadzie humanitaryzmu w płaszczyźnie traktowania i ochrony godności skazanych.

---

<sup>4</sup> J. Czaputowicz, *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*, „Służba Cywilna” 2005, nr 10, s. 9-41.

<sup>5</sup> Podejście scenariuszowe do zarządzania to jeden z najnowszych trendów ułatwiających konstrukcję skutecznych strategii firm, odnoszących się do hipotetycznych zmian – planowanie scenariuszowe to dzisiaj kluczowy element procesu zarządzania ryzykiem w organizacjach. Źródło: *Dlaczego i jak prowadzić planowanie scenariuszowe oparte na systemie controllinowym ?* <https://solemis.com/dlaczego-i-jak-prowadzic-planowanie-scenariuszowe-oparte-na-systemie-controllinowym> (dostęp: 12.03.2023).

<sup>6</sup> B. Stańdo-Kawecka, *Wpływ menedżeryzmu na model pracy probacyjnej*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2020, nr 3(47), s. 70.

## Istota menedżeryzmu

Literatura światowa jako twórcę ideologii menedżeryzmu przedstawia Jamesa Burnhama i Petera Druckera, którzy menedżeryzm uznali za koncepcję dającą szansę na wzrost potencjału organizacji. Sam James Burnham wprowadził termin „rewolucji menedżerskiej”<sup>7</sup>, której przejawem były transformacje ważnych instytucji społecznych, zmierzające ku społeczeństwu kierowników (managerów). Najbardziej rozwiniętą jej koncepcję sformułował jego kontynuator John Kenneth Galbraith. Dowodził on, że menedżerowie (osoby włączone bezpośrednio w proces zarządzania) to nowa klasa panująca, posiadająca odpowiednią wiedzę, określone umiejętności i kompetencje wyznaczające działania konkretnych osób, decydujące o ich położeniu społecznym i możliwości kontrolowania rzadkich zasobów jak: kwalifikacje administracyjne, kompetencje techniczne i wiedzę korporacyjną. Koncepcja ta wskazywała na zróżnicowanie w obrębie pracy kierowniczej – wewnętrzny podział na: dyrektorów, kierowników, specjalistów ds. organizacji i zarządzania, specjalistów ds. obsługi klienta, negocjatorów, księgowych, menedżerów marki, produktu, eksportu i importu<sup>8</sup>.

Refleksje o profesjonalnym zarządzaniu, zawarte w książce Petera F. Druckera z roku 1946 *The Concept of the Corporation*, rekomendującej nowy styl zarządzania, odnosiły się do badań nad istotą zarządzania w General Motors. Peter Drucker menedżeryzm interpretował jako profesjonalne zarządzanie kształtowane na fundamencie odpowiednich kompetencji, rzetelności i wydajności, przekładających się na sukces organizacji. Uważał, że zakłada on odrzucenie intuicji i megalomanii na rzecz profesjonalnego zarządzania dzięki systematycznemu zdobywaniu wiedzy, analizowaniu osiągnięć swojej pracy, weryfikacji błędów i podnoszeniu wydajności na wszystkich poziomach<sup>9</sup>.

Doskonałym uzupełnieniem takiego myślenia są uwagi Henry Mintzberga, uważanego po śmierci Petera F. Druckera za najwybitniejszego światowego eksperta zarządzania, który powiedział: „Kto chce być skuteczny na jakimkolwiek stanowisku kierowniczym, potrzebuje rozsądku

---

<sup>7</sup> Użył go po raz pierwszy w publikacji *The Managerial Revolution*, wydanej w Nowym Jorku w roku 1941. Wyraził tam pogląd, że rozwój społeczny dąży do społeczeństwa menedżerów, w którym kierownicy będą stanowili nową klasę rządzącą. Źródło: J. Burnham, *Rewolucja menedżerska*, przeł. J. Horzelski, Wydawnictwo: Instytut Literacki, Paryż 1958, s. 94.

<sup>8</sup> J.K. Garibalthe, *Ekonomia a cele społeczne*, przeł. W. Osiatyński. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979.

<sup>9</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania, Klasyka biznesu*, New Media, Warszawa 2010, s. 25.

– nie ideologii, nie chciwości podniesionej do rangi sztuki, nie modnej techniki zwiększania zysków, nie naśladownictwa strategii innych firm, nie szumu wokół przywództwa, ale zwykłej, starej zdolności wydawania trzeźwych osądów<sup>10</sup>. [...] Aby być skutecznym menedżerem czy wybitnym liderem być może nie trzeba być kimś wyjątkowym i niezwykle zdolnym, ale nade wszystko emocjonalnie zrównoważonym i trzeźwo myślącym”<sup>11</sup>.

Na gruncie polskim koncepcję menedżeryzmu upowszechnił między innymi Andrzej K. Koźmiński<sup>12</sup>, wiążąc ją z takimi cechami jak: umiejętność podejmowania inicjatywy, przedsiębiorczość czy zdolność przewidywania skali ryzyka, które ma zapewnić przyrost korzyści. W latach 2016-2018 kierował badaniami, w wyniku których stwierdzono kryzys przywództwa, interpretowanego jako znacznie bardziej skomplikowane, wręcz nieprzewidywalne i wymagające niż kiedykolwiek wcześniej<sup>13</sup>. W poddanych badaniu przedsiębiorstwach pracownicy konkretyzując swoje oczekiwania wobec liderów, odnosili się do takich ich zachowań, jak: wysokie standardy działania, wyznaczanie ambitnych celów, umiejętność tworzenia różnych scenariuszy, świadomość ograniczeń i zdolność do ich przewycięzania, umiejętność pociągania za sobą innych, wspieranie nowych pomysłów itd. Pozwoliło to na określenie pięciu najważniejszych kompetencji menedżera:

- Wartościotwórcze (proponowanie norm wartości i wzorców zachowania);
- Antycypacyjne (zdolność do przewidywania przyszłości);
- Autorefleksyjne (uczenie się, wyciąganie wniosków z sukcesów i porażek);
- Wizjonerskie (umiejętności wyznaczania sobie i swoim zwolennikom wizji przyszłości);
- Mobilizacyjne (pobudzanie innych do nadzwyczajnego zaangażowania, inicjatywy i pomysłowości)<sup>14</sup>.

W tym samym badaniu sprawdzono, z jakimi ograniczeniami w swojej organizacji muszą mierzyć się liderzy. Analiza i interpretacja

---

<sup>10</sup> Mintzberg H., *Zarządzanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 263.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 271.

<sup>12</sup> A.K. Koźmiński, *Polskie zarządzanie: kontredans nauki i praktyki*, Praktyczna Teoria. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 2016, nr 3.

<sup>13</sup> *Dwie strony menedżera. Oto najmocniejsze i najsłabsze strony polskich liderów* <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/dwie-strony-menedzera-oto-najmocniejsze-i-najsłabsze-strony-polskich-liderow> (dostęp: 22.02.2023).

<sup>14</sup> *Ibidem*.

wypełnionych przez menedżerów ankiet pozwoliła na stworzenie listy ograniczeń i opatrzenie komentarzem ich siły. Zgodnie z osiągniętymi wynikami największe problemy stwarzają ograniczenia polityczne, polegające np. na walce o władzę, i te, które są związane z ograniczeniami informacyjnymi (z brakiem dostępu do wiedzy):

- Polityczne (walka o władzę, walka o zasoby w organizacji);
- Informacyjne (dostęp do informacji oraz możliwości ich magazynowania, przetwarzania);
- Emocjonalne (stosunek do określonych spraw, instytucji i otoczenia lidera)
- Etyczne (system norm i wartości, zasady działania);
- Motywacyjne (poziom motywacji i aspiracji lidera oraz jego otoczenia);
- Kulturowe (wzorce zachowań w organizacji, rytuały w firmie);
- Instytucjonalne (posiadane uprawnienia w organizacji, dostępny)<sup>15</sup>.

Dla rozważań dotyczących zastosowania reguł menedżeryzmu na gruncie zarządzania publicznego ciekawe wydają się być poglądy Tadeusza Oleksyna, uznającego menedżeryzm jako wszechobecną koncepcję, nie tylko możliwą do zastosowania, lecz także wręcz pożądaną w niemal każdej dziedzinie życia<sup>16</sup>. Zwraca on uwagę na radykalny wzrost znaczenia specjalistów niezajmujących formalnie stanowisk kierowniczych, ale wykonujących zadania związane z: planowaniem, organizacją procesu pracy, poszukiwaniem partnerów do współpracy, ocenianiem, prognozowaniem itp. – słowem wszystkim, co w przeszłości przeznaczone było wyłącznie dla menedżerów. Ważne jest to, że między menedżerami a specjalistami nie ma dzisiaj znaczących różnic w wykształceniu i inteligencji jak jeszcze kilkanaście lat temu, a ponieważ skrócił się czas, jaki można przeznaczyć na podejmowanie decyzji, menedżerowie są zmuszeni odpowiednio dobrać takich specjalistów do współpracy, aby im mogli zaufać, zdawać się na ich pracę i sądy oraz powierzać podejmowanie decyzji.

Menedżeryzm wyklucza synonimiczne traktowanie „przywództwa” i „zarządzania” interpretując pierwszy termin jako zdolność do poprowadzenia organizacji w przyszłość, umiejętność poszukiwania w kalejdoskopowej dynamice zmian nowych szans dokonywania szybkiej analizy wyzwań, inicjowania korzystnej zmiany itd. Przywództwo odnoszone jest

---

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> T. Oleksyn, *Menedżeryzm i menedżerowie po blisko 80 latach*, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP” 2019, nr 2, s. 76.

więc do określonych zachowań konkretnych ludzi bez względu na to, jakie miejsce zajmują w hierarchii, którzy potrafią zdobyć zaufanie i autorytet współpracowników tworząc wizję przyszłości i profesjonalnie prowadząc organizację<sup>17</sup>.

J. Glosing i H. Mintzberg twierdzą, że przedstawiciele menedżeryzmu w XXI wieku to ludzie o otwartym sposobie myślenia, którzy legitymują się uniformizacją i homogenizacją działań, doskonale odnajdują rozwiązania o charakterze technologicznym dotyczące metod komunikowania się z zastosowaniem nowoczesnych narzędzi informatycznych. Poza perspektywą globalną potrafią uwzględnić lokalne warunki i aktywnie uczestniczyć w tworzeniu społecznych i ekonomicznych wartości, istotnych zarówno dla samych firm, jak i innych podmiotów uczestniczących w rozwoju lokalnym i ponoszącym za niego odpowiedzialność<sup>18</sup>.

Marcin Petrykowski, dyrektor generalny Oddziału S&P Global Ratings w Polsce wskazuje na łączenie menedżeryzmu z jednej strony z tworzeniem wizji i strategii biznesowej, która zapewnia zaspokojenie interesów różnych grup interesariuszy i maksymalizację zysków, natomiast z drugiej wskazuje na czerpanie satysfakcji ze współpracy z organizacją i troskę o to, aby wpisywała się ona w szerszy kontekst związany z niemierzalną, dodatkową wartością dla otoczenia i była identyfikowana jako ta, która dostarcza coś, za czym stoi wyższe niż finansowe dobro, pełni istotną funkcję dla otoczenia<sup>19</sup>. Pogląd ten wpisuje się w nurt ESG (z ang. environmental social and governance), zwłaszcza z jego kryteriami społecznymi pozwalającymi na tworzenie kanonu zasad, które kreują dodatkową wartość, z którą dany interesariusz chce się identyfikować.

Petrykowski podkreśla, że w menedżeryzmie brak autentyczności i integralności w działaniu prowadzi do porażki – lider musi utożsamiać się z tym, co firma chce osiągnąć, a dopiero potem aktywizuje ludzi do tego, żeby samodzielnie podążali wytyczoną przez niego drogą<sup>20</sup>.

Eksperti z Akademii Leona Koźmińskiego od stycznia 2019 r. do stycznia 2022 r. wykonali badanie obejmujące po 200 menedżerów z pięciu

---

<sup>17</sup> K. Derdzińska, *Jak skutecznie budować zaangażowanie pracowników*, [w:] *Najlepsi pracodawcy 2012*, Suplement „Harvard Business Review Polska”, s. 4-5.

<sup>18</sup> J. Glosing, H. Mintzberg, *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 10, s. 64.

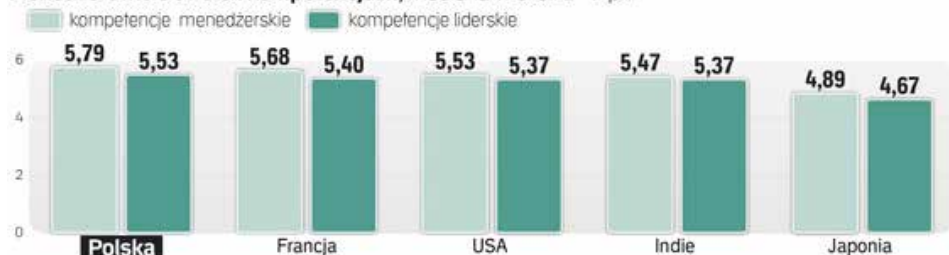
<sup>19</sup> P. Pilewski, *Koniec ery prezesów „od zarządzania”. Wizja i wrażliwość stworzą nowy rodzaj przywództwa*. Pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarządzanie/przywództwo-20-czym-jest-wywiad-z-marcinem-petrykowskim/1t16be7> (dostęp: 12.03.2023).

<sup>20</sup> Ibidem.



krajów: Polski, Francji, USA Japonii i Indii, podczas którego oceniali oni swoje kompetencje menedżerskie. Najlepiej zaprezentowali się przedstawiciele Polski – przyznawali sobie przeciętnie 5,8 pkt. w 7-punktowej skali. Za kompetencje lidery przyznali sobie nieco ponad 5,5 pkt.

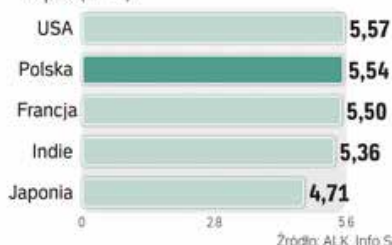
**Menedżerowie o swoich kompetencjach, mediana w skali 1-7 pkt**



**Jak polscy menedżerowie oceniają swoje kompetencje według wieku, w pkt**



**Zdolność do pokonywania ograniczeń  
ocena własna menedżerów  
w pkt (1-7)**



Źródło: A. Błaszczak, *Polscy szefowie bez kompleksów i pełni wiary we własne siły*. Pobrano z: <https://edukacja.rp.pl/trendy/art36346621-polscy-szefowie-bez-kompleksow-i-pelni-wiary-we-wlasne-sily> (dostęp: 12.03.2023)

Prowadząca badanie prof. Anna Baczyńska w podsumowaniu stwierdziła, że „Menedżer staje się królem organizacji, ma szerokie pole decyzyjności. Jeżeli pojawia się presja w sposobie zarządzania, wówczas pracownicy mogą np. zatajać niewygodne fakty, aby uniknąć kary. Przez to samoocena menedżera o sposobie zarządzania firmą może być bardzo wysoka, ponieważ rośnie w nim poczucie własnej nieomyślności”<sup>21</sup>. Jednocześnie zauważyła, że badani, wypowiadając się na temat kompetencji lidery, wskazali na m.in. umiejętności wizjonerskie, antycypacyjne oraz zdolność do aktywizacji innych. „Najważniejsze kompetencje składają się

<sup>21</sup> A. Błaszczak, *Polscy szefowie bez kompleksów i pełni wiary we własne siły*. Pobrano z: <https://edukacja.rp.pl/trendy/art36346621-polscy-szefowie-bez-kompleksow-i-pelni-wiary-we-wlasne-sily> (dostęp: 12.03.2023).



na obraz lidera, który wskazuje normy zachowań, potrafi przewidywać kilka kroków naprzód – w relacjach i w działalności firmy. Ma też umiejętność autorefleksji, ale dzięki swojej postawie potrafi zaangażować innych i zachęcić ich do pomysłowości”<sup>22</sup>.

W teoriach interpretujących istotę menedżeryzmu podkreśla się znaczenie opinii pracowników – w badaniach firmy doradczej Kincentric aż „81 proc. pracujących Polaków zaznaczyło, że bezpośredni menedżer dba o nich, jest doceniany za otwartą i przejrzystą komunikację (75 proc.), zachowywanie spokoju w sytuacjach wysokiego napięcia (81 proc.), wspieranie pracowników w planowaniu pracy (66 proc.) czy budowanie pozytywnej atmosfery w zespole (82 proc.) Rządziej polscy pracownicy odczuwają teraz wsparcie ze strony zarządów swych firm (50 proc.). Tylko 57 proc. badanych widzi dowody skutecznego przywództwa ze strony liderów, a jedynie czterech na dziesięciu pracowników uważa, że ich wyższe kierownictwo podejmuje dobre decyzje biznesowe”<sup>23</sup>.

Odnosząc istotę menedżeryzmu do pracy penitencjarnej zauważa się trend oceniający działania dla dobra osadzonych jako wtórne wobec poprawy bezpieczeństwa publicznego. Wspieranie skazanych, projektowanie im resocjalizacji ma zakładać, że priorytetem jest dobro społeczności, którą należy chronić przed przestępczością powrotną.<sup>24</sup> Wykorzystanie w tej dziedzinie zasad kreowania strategii menedżerskich jest związane z procesem „systemizacji” (systemisation), który polega na konstruowaniu systemowych rozwiązań dla podmiotów działających wcześniej niezależnie od siebie oraz podkreślaniu potrzeby ich współpracy na rzecz systemu ochrony społeczeństwa przed przestępczością<sup>25</sup>.

W literaturze penologicznej i kryminologicznej menedżeryzm zasadniczo jest traktowany jako „sformalizowane zbiurokratyzowane i odhumanizowane podejście do karania, skoncentrowane na poprawie skuteczności i wydajności systemów wymiaru sprawiedliwości karnej<sup>26</sup> dążenie do zarządzania zagregowanymi grupami przestępców przez skuteczne identyfikowanie ich, klasyfikowanie do odpowiednich grup ryzyka

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> A.M. van Kalmthout, I. Durnescu, European probation service systems; A comparative overview [w:] *Probation in Europe*, red. eidem, Nijmegen 2008, s. 12-14; B. Stańdo-Kawecka, Racjonalizacje kar wolnościowych i rola kuratora sądowego – uwagi na tle generycznej kary ograniczającej wolność skazanego w Polsce oraz w Anglii i Walii, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2017, t. 40, s. 58-59.

<sup>25</sup> B. Stańdo-Kawecka, *Wpływ menedżeryzmu ...* op. cit., s. 71.

<sup>26</sup> B. Stańdo-Kawecka, *Polityka karna i penitencjarna między punityzmem i menedżeryzmem*, Warszawa 2020, s. 30-41.

oraz kontrolowanie adekwatnie do poziomu stwarzanego zagrożenia”<sup>27</sup>. Prezentowane są także poglądy na temat możliwości łączenia strategii menedżerskiej ze strategią humanitarną i resocjalizacyjną<sup>28</sup>. Obserwacje polskich przejawów menedżeryzmu, postrzeganego jako nurt w polityce kryminalnej zakładający sprawne zarządzanie, skuteczność działania opartą na wykorzystaniu niezależnych ekspertów i wyników badań naukowych oraz efektywne wykorzystanie środków publicznych (aby zapewnić społeczeństwu jak najlepszą ochronę przed przestępczością), nie prowadzą do wniosków o odhumanizowaniu wymiaru sprawiedliwości karnej i programów resocjalizacji skazanych. Przeciwnie – zakłada się skuteczną koordynację funkcjonowania probacji z więziennictwem, z policją, pomocą społeczną, opieką zdrowotną czy edukacją. Menedżer – wizjoner w tej dziedzinie musi wykazać się umiejętnością całościowego planowania takiego sposobu wykonywania kary pozbawienia wolności, aby skazany stopniowo, w sposób kontrolowany, przechodził do życia na wolności, wykorzystując to, co mają mu do zaoferowania różne podmioty – nie tylko policja, instytucje edukacyjne czy jednostki pomocy społecznej, lecz także organizacje pozarządowe zajmujące się wspieraniem byłych więźniów i podmioty lecznicze<sup>29</sup>.

Perspektywa penologii menedżerskiej zakłada wymóg racjonalnego i przejrzystego wydatkowania środków finansowych – w wielu krajach umożliwia się uzyskanie dofinansowania ze środków publicznych tym podmiotom, które oferują działania najwyżej oceniane przez ekspertów według przyjętych wcześniej kryteriów. „Do uzyskania akredytacji istotne jest korzystanie z metod o skuteczności potwierdzonej wynikami wcześniejszych badań, dostosowanie intensywności, sekwencji i czasu trwania proponowanego programu do potrzeb uczestników, odpowiednie ustrukturyzowanie programu czy uwzględnienie zasady ciągłości oddziaływań realizowanych w czasie wykonywania kary pozbawienia wolności oraz sankcji i środków wolnościowych”<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> M.M. Feeley, J. Simon, *The new penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications*, „Criminology” 1992, nr 4, s. 449.

<sup>28</sup> M. Cavadino, J. Dignan, *The Penal System. An Introduction*, Los Angeles – London – New Delhi – Singapoure 2007, s. 6-7.

<sup>29</sup> B. Stańdo-Kawecka, *Polityka karna i penitencjarna...*, op. cit., s. 40.

<sup>30</sup> M. Maguire, D. Grubin, F. Lösel, P. Raynor, ‘What Works’ and the Correctional Services Accreditation Panel: Taking stock from an inside perspective, „Criminology & Criminal Justice” 2010, nr 1, s. 40-48; K. Biel, *Model ryzyka i model dobrego życia w readaptacji skazanych*, [w:] *Konteksty resocjalizacji i readaptacji społecznej*, red. J. Kuszał, K. Kmieciak-Jusięga, Kraków 2014, s. 47.

## Kompetencje dyrektorów zakładów karnych w kontekście założeń menedżeryzmu

Funkcjonowanie zakładu karnego jest elementem polityki kryminalnej państwa. zakładającej, poza izolacją społeczną przestępców, radykalną zmianę ich postaw na prospołeczne i zapobieganie recydywie przestępczej. Jego specyfiką jest interakcja konfliktu, jaka zachodzi między dwiema obcującymi ze sobą na co dzień społecznościami: funkcjonariuszami Służby Więziennej i więźniami. Maciej Kaczmarek<sup>31</sup> za fundament wszelkich rozważań na temat kompetencji dyrektorów zakładów karnych proponuje odniesienie do modelu mechanistycznej struktury władzy, który w naukach o zarządzaniu charakteryzuje się stabilnym otoczeniem zewnętrznym, brakiem narażenia na fluktuacje mody i działania konkurencji oraz zachowaniem stabilności finansowej dzięki utrzymywaniu z budżetu państwa. Wyróżnia się ponadto: centralizacją władzy □ wysoką formalizacją organizacji, hierarchiczną strukturą kierowania, władzy i komunikacji, wysoką specjalizacją funkcji i zadań poszczególnych osób i jednostek w organizacji, działaniem według szczegółowych procedur, instrukcji i zarządzeń, formalnych kanałów komunikacyjnych, powiązaniem autorytetu poszczególnych osób z zajmowaną pozycją w hierarchii służbowej, przedkładaniem autorytetu formalnego nad autorytet osobisty itd.<sup>32</sup>

Obie stanowią niejednorodną kategorię społeczną, tworzoną przez ludzi obojga płci o różnej profesji i różnym poziomie wykształcenia. Rzeczywistość zakładu karnego jako instytucji totalnej to też odpowiednie procedury regulujące codzienne funkcjonowanie i rozwiązania architektoniczne (wysokie ogrodzenie z betonu, wieże z uzbrojonymi strażnikami, mur z okalającymi go zasiekami itd.) stanowiące materialną barierę, która oddziela osadzonych od świata wolności i utrudnia przedostanie się na teren więzienia osób postronnych<sup>33</sup>. Zakładem karnym kieruje dyrektor, któremu dyrektor generalny Służby Więziennej ustala w drodze

---

<sup>31</sup> Kaczmarek M., *Zakład karny jako system społeczny*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 67-68, s. 100.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> R. Poklek, *Instytucjonalne i psychospołeczne aspekty więzienia*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz 2010, s. 40.

zarządzenia szczegółowy zakres działania. Do dyrektora zakładu karnego i dyrektora aresztu śledczego zgodnie z ustawą należy w szczególności:

- koordynacja oddziaływań penitencjarnych prowadzonych w podległej jednostce organizacyjnej i nadzór nad nimi;
- zapewnienie prawidłowego i praworządnego wykonywania kar pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania oraz zapewnienie bezpieczeństwa i porządku w podległej jednostce organizacyjnej;
- nadzorowanie działających w ramach zakładu karnego i aresztu śledczego szkół i podmiotów leczniczych;
- racjonalne wykorzystanie środków finansowych;
- zapewnienie odpowiedniego do potrzeb doboru i wykorzystania kadry, stałego podnoszenia jej kwalifikacji, właściwego wykonywania obowiązków i dyscypliny;
- ustalanie liczby stanowisk w podległej jednostce organizacyjnej;
- realizacja zadań wynikających z innych ustaw; wydawanie zarządzeń, instrukcji lub wytycznych w ramach realizacji swoich zadań<sup>34</sup>.

W związku z powyższym dyrektor zakładu karnego posiada szereg kompetencji związanych np. z ustalaniem porządku wewnętrznego zakładu karnego, realizacją zasad zawartych w kodeksie pracy, z prawem do kształcenia i samokształcenia funkcjonariuszy, jak i osadzonych, zatrudnianiem skazanych, wykonywaniem twórczości własnej itd. Poziom jego kwalifikacji zawodowych oraz cech osobowości ma wpływ na efektywność przedsięwzięć resocjalizacyjnych<sup>35</sup>.

Codziennosc zakładu karnego to wiele sytuacji wymagających szybkich decyzji, często indywidualnych, związanych z różnego typu zagrożeniami, co sprzyja autorytaryzmowi. W nurcie menedżersko-nadzorczym, w literaturze przedmiotu nazywanym „penologią menedżerską” (np. przez Michael’a Cavadino i James’a Dignana w ich analizie systemów karania) podkreślając sformalizowanie i zbiurokratyzowanie menedżeryzmu, zorientowane na efektywność mierzoną poziomem recydywy przez wykorzystanie nowych technik zarządzania i wyników badań naukowych, oczekuje się podejścia dyrektora więzienia do penologii menedżerskiej jako *próby zajmowania się przestępcami w sposób racjonalny i naukowy, nieskrępowany przez tradycyjne podejścia*<sup>36</sup>. To sugeruje konieczność posia-

---

<sup>34</sup> Art. 13. Ustawy z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej Dz. U. z 2022 r., poz. 2470.

<sup>35</sup> M. Ciosek, *Psychologia sądowa i penitencjarna*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2003, s. 255.

<sup>36</sup> M. Cavadino, J. Dignan, *The Penal System. An Introduction*, wyd. 4, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore 2007, s. 85.

dania określonych kompetencji: biegłości w rozpoznawaniu kluczowych czynników sukcesu, identyfikowaniu różnic w stosunku do stanu istniejących i osiąganym wyników, znajomości rozwiązań o charakterze technologicznym dotyczących metod komunikowania (w tym z zastosowaniem narzędzi informatycznych). Podobnie Sara Steen i Rachel Bandy w artykule poświęconym polityce kryminalnej w nowym stuleciu, mówiąc o ekspresyjnym, utylitarnym i menedżerskim modelu karania i wypowiadając się na temat kompetencji osób zarządzających zakładem karnym, podkreślają akcentowanie w modelu menedżerskim zarządzania całymi grupami przestępców sklasyfikowanych według stopnia zagrożenia, jakie stanowią dla społeczeństwa, co oznacza, że dyrektor musi umieć kształtować taki model postępowania resocjalizacyjnego, w którym przenosi się koncentrację z indywidualnego sprawcy na zagregowane grupy przestępców<sup>37</sup>. Wiąże się to nie tyle z radykalną zmianą paradygmatu, co ze współistnieniem nurtów określanych w literaturze przedmiotu jako: punitywno-represyjne (punitive-repressive), menedżersko-nadzorcze (managerial-surveillant) i humanistyczno-resocjalizacyjne (humanistic-rehabilitative)<sup>38</sup>. Potrzebne są do tego kompetencje gwarantujące możliwość modyfikowania całokształtu przepisów wewnętrznych oraz urządzeń zakładu karnego, zwiększającego szansę na osiągnięcie zasadniczego celu wykonania kary pozbawienia wolności z odpowiednim wykorzystaniem personelu więziennego jako wykonawcy owego celu. Wymaga to odejścia od autokratycznego stylu zarządzania na poczet humanistycznego, zorientowanego na budowanie relacji interpersonalnych<sup>39</sup>. Kompetencje cenione w tym zakresie to umiejętność kreowania skutecznej strategii motywacyjnej bazującej na indywidualnym podejściu do każdego pracownika, z uwzględnieniem zmiennych organizacyjno-służbowych i wykorzystaniem jego potencjału, predyspozycji, zainteresowań i preferencji oraz czynników sytuacyjnych, a zwłaszcza aktualnej sytuacji życiowej.

Kelly Hannah-Moffat zwraca uwagę na kompetencje związane z fundamentalnym trendem w nowoczesnym podejściu do karania i kontroli przestępczości polegającym na wykorzystywaniu przez władze publiczne

---

<sup>37</sup> S. Steen, R. Bandy, When the policy becomes the problem. Criminal justice in the new millennium, „Punishment and Society” 2007, nr 9, z. 1, s. 5 i nast.

<sup>38</sup> R. Cotter, W. de Lint, GPS-electronic monitoring and contemporary penology. A case study of US GPS-electronic monitoring programmes, „The Howard Journal of Criminal Justice” 2009/48, nr 1, s. 79.

<sup>39</sup> S. Skuza, A. Modzelewska, J. Kotowska, *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej – wyniki badań pilotażowych*, „Resocjalizacja Polska” 2021, nr 21, s. 291.

informacji o ryzyku do rozwiązywania problemów społecznych<sup>40</sup>. Mowa tu o umiejętności przewidywania ryzyka i zarządzanie nim – według autorki w wymiarze sprawiedliwości karnej zarządzanie ryzykiem zakłada m.in. posługiwanie się wystandaryzowanymi narzędziami w celu oszacowania ryzyka recydywy lub wyrządzenia przez sprawcę poważnej szkody<sup>41</sup>. Kompetencja ta jest niezbędna, aby sprostać innemu wymogowi menedżeryzmu, jakim jest takie zarządzanie populacją przestępców oraz ryzykiem recydywy, aby wykazać się jednocześnie racjonalizacją kosztów ponoszonych w związku z użyciem najlepszych narzędzi wpływających na efektywność programów korekcyjnych zorientowanych na zmianę zdiagnozowanych u sprawcy obszarów problemowych oraz intensywność stosowanych środków kontrolnych, takich jak: umieszczenie w specjalnie zabezpieczonym więzieniu, monitorowanie elektroniczne, sprawdzanie obecności narkotyków w organizmie czy zakaz wstępu do określonych stref lub miejsc<sup>42</sup>. Umiejętność kreowania odpowiedniej strategii menedżerskiej w tym zakresie to taka skuteczność działania, sprawnego zarządzania i racjonalnego wykorzystania dostępnych środków, w którym ważną rolę odgrywają założenia aksjologiczne i ideologiczne wynikające ze służebnej roli Służby Więziennej.

## Praktyczny wymiar idei menedżeryzmu w zarządzaniu Zakładem Karnym w Łowiczu

Wpływ menedżeryzmu na formy zarządzania w polskiej rzeczywistości penitencjarnej zbadano metodą wywiadu z dyrektorem Zakładu Karnego w Łowiczu<sup>43</sup>. Spojrzenie na omawianą kwestię wymaga chociaż

---

<sup>40</sup> K. Hannah-Moffat, *Punishment and risk* [w:] *The Sage Handbook of Punishment and Society*, red. J. Simon, R. Sparks, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington 2013, s. 129.

<sup>41</sup> G. Robinson, F. McNeill, S. Maruna, *Punishment in society. The improbable persistence of probation and other community sanctions and measures*, [w:] *The Sage Handbook of Punishment and Society...* op. cit., s. 325.

<sup>42</sup> A. Barczykowska, S. Dzierżyńska-Breś, M. Muskała, *Systemy oddziaływań resocjalizacyjnych Anglii i Stanów Zjednoczonych Ameryki*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015, s. 41 i nast.

<sup>43</sup> Dyrektor zastrzegł sobie pełną anonimowość w zakresie posługiwania się Jego danymi, zezwalając jedynie na zaznaczenie, że jest prawnikiem z doświadczeniem potwierdzonym pracą w kancelarii. Zajmując stanowisko kierownika działu windykacji, szczególnie cenił sobie możliwość łączenia doskonalenia umiejętności negocjacyjnych z działaniami administracyjnymi. W czasie wywiadu przeprowadzonego w październiku 2022 r. określił swój czas sprawowania funkcji kierowniczych na 14 lat, w tym 2,5 roku w Łowiczu.



pobieżnego rozpoznania specyfiki jednostki, której początki sięgają 1974 r.<sup>44</sup>, kiedy na obrzeżach miasta powołano do życia Ośrodek Zewnętrzny Aresztu Śledczego w Łodzi. Osadzeni mieszkali w kolejowych barakach i pracowali na rzecz PKP, a jednocześnie budowali mury zakładu penitencjarnego, który usamodzielniał się w 1977 r. Początek lat 80. przyniósł zmiany – władze komunistyczne podczas stanu wojennego utworzyły tu miejsce odosobnienia dla ponad 300 internowanych działaczy NSZZ „Solidarność” Mazowsza i Ziemi Łódzkiej. Do 2009 r. Zakład Karny w Łowiczu był więzieniem typu zamkniętego dla recydywistów penitencjarnych. Obecnie jest placówką o charakterze półotwartym, którą uzupełnia areszt śledczy oraz oddział dla uzależnionych od środków odurzających i psychotropowych. Od 1 grudnia 2017 r. utworzono oddział z przeznaczeniem dla recydywistów penitencjarnych skierowanych do odbywania kary pozbawienia wolności w warunkach zakładu karnego typu zamkniętego o zwiększonym stopniu zabezpieczeń techniczno-ochronnych. Pojemność zakładu karnego to 713 miejsc zakwaterowania. Jednostka dzięki środkom z Funduszu Aktywizacji Zawodowej Skazanych oraz Rozwoju Przywiąziennych Zakładów Pracy jest w przebudowie. Część pawilonów będzie, a niektóre pawilony mieszkalne zostaną wyburzone i zastąpione nowymi, w których będą 4-osobowe cele mieszkalne (obecnie część osadzonych mieszka w 11-osobowych celach mieszkalnych, zarówno w zakładzie karnym typu zamkniętego, jak i półotwartego. Zaprojektowano również nową salę widzeń.

Więzienie w Łowiczu wyróżnia się wieloma innowacjami, np. należy do piętnastu placówek w skali kraju, w których podjęto próbę wdrożenia efektu współpracy z norweską służbą więzienną, jakim jest pilotażowy program „Motywator” – nowoczesna propozycja skierowana do osadzonych, której celem jest wzbudzenie motywacji wśród uczestników do konstruktywnej zmiany, jaką można zapoczątkować podczas pobytu w zakładzie karnym. Było też jednym z nielicznych w skali kraju, w którym pilotażowo wprowadzono rozmowy osadzonych z rodzinami za pośrednictwem Skyp’a – jest to dzisiaj powszechne w zakładach karnych w całej

---

<sup>44</sup> Pierwszy zakład karny w Łowiczu powstał w 1916 r. z polecenia niemieckich władz okupacyjnych na mocy zarządzenia Cesarsko-Niemieckiego Naczelnika (Kreischefa) dla powiatu łowickiego i sochaczewskiego. W listopadzie 1918 r. więzienie w Łowiczu przeszło z rąk niemieckich pod polski zarząd. Pod względem administracyjnym podlegało ono początkowo Wydziałowi Więziennemu, a następnie Sekcji Więziennej przy Ministerstwie Sprawiedliwości. W 1945 r. kontrolę nad więzieniem przejęło NKWD i Urząd Bezpieczeństwa. W dniu 8 marca 1945 r. a po akcji odbicia z łowickiego więzienia dh. Zbigniewa Fereta, ps. „Cyfra”, przez grupę 11 harcerzy, członków Szarych Szeregów, władze podjęły decyzję o likwidacji łowickiego więzienia.



Polsce. W licznych programach readaptacji społecznej w roku 2022 (na dzień 29.09.2022) wzięło udział 549 osób: 37 w aktywizacji zawodowej i promocji zatrudnienia, 68 osób w trzech programach kształtowania umiejętności społecznych i poznawczych, 201 osób w pięciu programach przeciwdziałania i przemocy oraz 243 w pięciu programach przeciwdziałania uzależnieniom oraz nadużywaniu alkoholu lub używaniu narkotyków.

W łowickim więzieniu zrealizowano pierwszą w okręgu łódzkim inwestycję w ramach programu „Praca dla więźniów” – funkcjonuje tu hala produkcyjna, której najemcą jest firma z branży przetwórstwa spożywczego Agros Nova, zapewniająca pracę przy pakowaniu i konfekcjonowaniu produktów. Osadzeni są też zatrudnieni w różnych podmiotach zewnętrznych: Lasach Państwowych, Spółdzielni Mleczarskiej i innych.

Dyrektorowi Zakładu Karnego w Łowiczu podlega 366 pracowników (w tym 220 funkcjonariuszy: 115 magistrów, 26 osób z tytułem licencjata i 79 osób z wykształceniem średnim). Jednostka ma wakaty na stanowiskach: psychologa, wychowawcy, pielęgniarki, pielęgniarza, ratownika medycznego i strażnika.

Dyrektor deklaruje stosowanie połączenia dwóch stylów w zarządzaniu: demokratycznego i autorytarnego, co jest odpowiedzią na poglądy pracowników wyrażane w wewnętrznych badaniach: tylko 15% deklaruje, że nie przeszkadza im chaos, natomiast 85% podkreśla zamiłowanie do uporządkowanej struktury, porządku, jasnych zasad i szacunku dla sankcji. Wszyscy przywiązują wagę do zespalania z organizacją, wyrażaniem tożsamości – przez ostatnie lata na cechy tożsamości instytucjonalnej Zakładu Karnego w Łowiczu wpłynęła znaczna dynamika – więzienie jest w stanie reorganizacji, rozbudowy i modyfikacji celów. Daje się to zauważyć nie tylko w warstwie materialnej (powstające budynki) i w perswazyjnej komunikacji podczas wszelkich form interakcji w więzieniu, lecz także w różnorodnych formach motywowania. Ze względu na uwarunkowania formalne dyrektor koncentruje się na motywatorach pozapłacowych: podziękowaniach na odprawie, dowolności w doborze współpracowników, dodatkowych dniach wolnych, a także budowaniu bliskich relacji, dzieleniu się odpowiedzialnością i innych.

Doceniając różnorodność specjalizacji pracowników, ma świadomość postępującej profesjonalizacji oraz konieczności wzbogacania własnego systemu zarządzania, oraz wykorzystywania umiejętności i kompetencji podległych pracowników w codziennej pracy. Stara się więc dbać o wewnętrzną motywację do podnoszenia kwalifikacji, traktując ją jako

fundament świadomości zawodowej. Docenia starania związane z doskonaleniem w obszarze kompetencji społecznych zwłaszcza w kryteriach: wrażliwość społeczna, otwartość na relacje i empatia – szczególnie cenna w kontekście możliwości dostrzegania stanów emocjonalnych u innych osób oraz reagowania na nie. Swoją rolę (zgodnie z ideą menedżeryzmu) poza administrowaniem, zadaniowością i wykonywaniem rozkazów widzi w budowaniu poczucia wspólnoty i realizacji wizji, co zawsze ma związek z podejmowaniem strategicznych decyzji sprzyjających pożądanemu przyszłemu stanowi jednostki. Dyrektor wspiera też funkcjonariuszy w rozwijaniu ich pasji – wśród funkcjonariuszy łowickich są aktywni muzycy, tancerze, jubiler, przewodnik po Łowiczu<sup>45</sup>, malarz i sędzia piłkarski.

W realizacji zadań zarządczych dyrektor preferuje rozpatrywanie różnych opcji i konsekwencji danego działania, opowiadając się za szybkim reagowaniem i wdrażaniem w życie podjętych decyzji. Ceni sobie umiejętność dokonywania samokontroli emocjonalnej, zwłaszcza w sytuacjach trudnych. Uważa, że w menedżerstwie najważniejszym wyzwaniem jest umiejętność połączenia silnego przywództwa z silnym zarządzaniem. Jest to zgodne z teorią J.P. Kottera, który zarządzanie traktuje jako radzenie sobie z kompleksowością działań a przywództwo jako radzenie sobie ze zmianą, będącą podstawową funkcją przywództwa<sup>46</sup>.

Dla dyrektora Zakładu Karnego w Łowiczu sprawdzianem przydatności idei menedżeryzmu były dwa szczególne przedsięwzięcia reorganizacyjne: outsourcing i zmiany wywołane pandemią COVID-19. Outsourcing jako działanie strategiczne, w więziennictwie narzucające systemowe wykorzystanie na zasadach komercyjnych zasobów podmiotów zewnętrznych, wiąże się w zasadniczym stopniu ze zmianą systemu realizacji określonych zadań. Uwzględnia budowę trwałych relacji, ale narzuca priorytetowe traktowanie kwestii obniżenia kosztów. Dyrektor widzi tu szeroki zakres realizacji idei menedżeryzmu – outsourcing wymusza według niego najpierw rozpoznanie, a potem wykorzystanie wiedzy, doświadczenia

---

<sup>45</sup> W 2016 r. Łowiczanie roku został mjr Służby Więziennej a poza nią prezes koła przewodników łowickiego oddz. PTTK, historyk, regionalista, autor książek, organizator, inicjator licznych przedsięwzięć turystycznych, historycznych w Łowiczu i regionie.

<sup>46</sup> John P. Kotter, profesor przywództwa w Harvard Business School i dyrektor ds. innowacji w Kotter International, firmie doradztwa strategicznego. Menedżeryzm utożsamia z przywództwem rozumianym jako prowadzenie firmy w przyszłość, wykorzystywanie nadarzających się okazji i wybieranie tych najlepszych, motywowanie pracowników do świadomego realizowania strategii firmy i stwarzania im takiego środowiska pracy, w którym realizowanie zadań może być łatwe, przewidywalne, standardowe. Źródło: K. Blanchard i in., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

i zasobów technicznych podmiotów zewnętrznych w celu ograniczenia konkretnych kosztów utrzymania oraz eksploatacji, np. związanych z modernizacją systemów ochrony, żywieniem osadzonych, obsługą prawną, usługami informatycznymi, transportem czy szkoleniami, co skłania każdego menedżera do wnikliwej analizy efektywności i ekonomiczności dostępnych rozwiązań i ewentualnych korzyści jako efektu przekazania danego obszaru usługodawcy zewnętrznemu. Oczywiście kryterium ceny nie może być głównym kryterium wyboru partnera outsourcingu, ponieważ na terenie jednostek penitencjarnych nie może działać każda zewnętrzna firma. Dlatego dyrektor traktuje wiele przypadków indywidualnie i za każdym razem analizuje różne warianty rozwiązań.

Czas pandemii był dla dyrektora Zakładu Karnego w Łowiczu nowym wyzwaniem, zwłaszcza że był to początek funkcjonowania w nowej jednostce. Podszedł do tego przedsięwzięcia na zasadzie zarządzania przez kryzys. Uwarunkowania związane z reżimem sanitarnym, zmiana przepisów, nowe zasady przyjmowania do jednostek penitencjarnych z zagwarantowaniem cel przejściowych na 14 dni, szczepienia, konieczność wstrzymywania lub ograniczania widzeń osadzonych z rodzinami oraz inne obostrzenia, zwłaszcza w zderzeniu z narastającą roszceniowością rodzin osadzonych – wszystko to złożyło się na sytuację niepewności rosnącej wraz ze wzrostem dynamizmu trudno przewidywalnych i odległych w czasie zdarzeń. Zwłaszcza w takiej sytuacji sprawdzają się takie założenia menedżeryzmu, które dyrektor w wywiadzie określił jako: większa elastyczność w planowaniu własnych aktywności, krytyczna ocena ciągle napływających nowych informacji, natychmiastowe reagowanie na pojawiające się incydenty mogące mieć wpływ na życie i bezpieczeństwo tak pracowników, jak i osadzonych, natychmiastowe przeszkolenie pracowników w zakresie nowych form komunikacji itd. Spokój, opanowanie i pewność siebie okazały się kluczowymi elementami odporności psychicznej i czynnikami umożliwiającymi reagowanie na potrzeby oraz zapewnienie wsparcia wszystkim pracownikom. Dodatkowym aspektem mobilności dyrektora stały się nowe wymogi dotyczące sprawozdawczości – organy nadzorcze musiały być informowane na bieżąco o różnych sytuacjach i podejmowanych działaniach.

Pragnąc wykorzystać założenia menedżeryzmu, dyrektorzy jednostek penitencjarnych powinni przede wszystkim pamiętać o wysokim poziomie percepcji i zrozumienia samego siebie oraz konkretnej sytuacji zarządczej, motywacji do stałego doskonalenia kompetencji menedżerskich zwłaszcza

umiejętności analizy zmian i angażowania innych ludzi do kluczowych przedsięwzięć, wzmocnienia siły emocjonalnej, która pozwala skutecznie stawić czoło niepokojom wynikającym z trudnych zdarzeń. Przede wszystkim jednak menedżeryzm to kreatywność, szybkie podejmowanie decyzji, umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu, umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy i innowacyjność.

Czas pandemii był dla dyrektora Zakładu Karnego w Łowiczu nowym wyzwaniem, zwłaszcza że był to początek funkcjonowania w nowej jednostce. Podszedł do tego przedsięwzięcia na zasadzie zarządzania przez kryzys.

## Podsumowanie

Nowoczesne więzienie, a do takiego na pewno pretenduje Zakład Karny w Łowiczu, musi być podporządkowane uwarunkowaniom wynikającym z istoty funkcjonowania instytucji totalnej, która nigdy nie wyzbędzie się schematyczności życia, przejęcia kontroli nad czasem i przestrzenią, w której funkcjonują więźniowie. Uniemożliwiony kontakt ze światem zewnętrznym, bariery fizyczne oraz spowodowane regulaminami, nakazami i zakazami, to czynniki zmuszające osoby zarządzające do podejmowania nowych wyzwań wymagających dysponowania nie tylko profesjonalną, najnowszą wiedzą z dziedziny zarządzania, lecz także kompetencjami społecznymi pozwalającymi tak kształtować indywidualny styl tworzenia interakcji z podległymi pracownikami, aby zapewnić w swojej jednostce atmosferę harmonijnych relacji, unikania napięć psychologicznych, ale także efektywnych strategii rozwiązywania konfliktów i radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Potrzeba skutecznego działania, sprawnego zarządzania, korzystania z wyników badań naukowych i efektywnego wydatkowania dostępnych środków w celu zapewnienia społeczeństwu ochrony przed przestępczością powrotną wymusza takie łączenie strategii menedżerskich z podejściem resocjalizacyjnym, w którym przydatne staje się holistyczne podejście do kompetencji dyrektorów zakładów karnych. Warto zasugerować zarządzającym teorię Delamare Le Deist i Wintertona<sup>47</sup>, która zakłada, że jakość zarządzania zależy od czterech

---

<sup>47</sup> W. Talik, W. Poleszak, *Zastosowanie ComPM jako narzędzia do pomiaru kompetencji menedżera projektów*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 4/(178), s. 122-123.

grup kompetencji: poznawczych (osobistych), społecznych, funkcjonalnych (profesjonalnych) i metakompetencji. Poznawcze to ciekawość świata, otwartość poznawcza, zdolność do uczenia się, rozumienia i zapamiętywania, zdolność do niezależności myślenia i niska podatność na wpływy innych. Kompetencje społeczne związane są z umiejętnością budowania zespołu do sprawnej realizacji zadań i rozwiązywania konfliktów, empatią, łatwością nawiązywania i utrzymywania kontaktów, zdolnością do współpracy w dążeniu do wspólnych celów. Kompetencje funkcjonalne (profesjonalne) to sprawne funkcjonowanie na określonym stanowisku, metakompetencje zaś dotyczą grupy kompetencji koncepcyjnych – zdolności do refleksji i umiejętności radzenia sobie w warunkach niepewności.

## Bibliografia

- Barczykowska A., Dzierżyńska-Breś S., Muskała M., *Systemy oddziaływań resocjalizacyjnych Anglii i Stanów Zjednoczonych Ameryki*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015.
- Biel K., *Model ryzyka i model dobrego życia w readaptacji skazanych*, [w:] *Konteksty resocjalizacji i readaptacji społecznej*, red. J. Kusztal, K. Kmieciak-Jusięga, Kraków 2014.
- Blanchard K. i in., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Burnham J., *Rewolucja menedżerska*, przeł. J. Horzelski, Wydawnictwo: Instytut Literacki, Paryż 1958.
- Cavadino M., Dignan J., *The Penal System. An Introduction*, wyd. 4, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore 2007.
- Ciosek M., *Psychologia sądowa i penitencjarna*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2003.
- Cotter R., de Lint W., *GPS-electronic monitoring and contemporary penology. A case study of US GPS-electronic monitoring programmes*, *The Howard Journal of Criminal Justice* 2009/48, nr 1.
- Czaputowicz J., *Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji*, „Służba Cywilna” 2005, nr 10.
- Derdzińska K., *Jak skutecznie budować zaangażowanie pracowników*, [w:] *Najlepsi pracodawcy 2012*, Suplement „Harvard Business Review Polska”.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Klasyka biznesu, New Media, Warszawa 2010.
- Feeley M.M., Simon J., *The new penology: Notes on the emerging strategy of corrections and its implications*, „Criminology” 1992, nr 4. Garibalth J.K., *Ekonomia a cele społeczne*, przeł. W. Osiatyński. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1979.
- Glosing J., Mintzberg H., *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 10.
- Hannah-Moffat K., *Punishment and risk* [w:] *The Sage Handbook of Punishment and Society*, red. J. Simon, R. Sparks, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington 2013.
- Kaczmarek M., *Zakład karny jako system społeczny*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego” 2010, nr 67-68.
- Koźmiński A.K., *Polskie zarządzanie: kontredans nauki i praktyki*, *Praktyczna Teoria*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 3.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.

- Maguire M., Grubin D., Lösel F., Raynor P., *'What Works' and the Correctional Services Accreditation Panel: Taking stock from an inside perspective*, „Criminology & Criminal Justice” 2010, nr 1.
- Mintzberg H., *Zarządzanie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Młodzik E., *Założenia koncepcji New Public Management*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 858, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, nr 11.
- Oleksyn T., *Menedżeryzm i menedżerowie po blisko 80 latach*, Prakseologia i Zarządzanie „Zeszyty Naukowe TNP” 2019, nr 2.
- Poklek R., *Instytucjonalne i psychospołeczne aspekty więzienia*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz 2010.
- Skuza S., Modzelewska A., Kotowska J., *Zarządzanie w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej – wyniki badań pilotażowych*, „Resocjalizacja Polska” 2021, nr 21.
- Stańdo-Kawecka B., *Polityka karna i penitencjarna między punitywizmem i menedżeryzmem*, Warszawa 2020.
- Stańdo-Kawecka B., *Racjonalizacje kar wolnościowych i rola kuratora sądowego – uwagi na tle generycznej kary ograniczającej wolność skazanego w Polsce oraz w Anglii i Walii*, „Nowa Kodyfikacja Prawa Karnego” 2017, t. 40.
- Stańdo-Kawecka B., *Wpływ menedżeryzmu na model pracy probacyjnej*, „Gdańskie Studia Prawnicze” 2020, nr 3(47).
- Steen S., Bandy R., *When the policy becomes the problem. Criminal justice in the new millennium*, „Punishment and Society” 2007/9, z. 1.
- Talik W., Poleszak W., *Zastosowanie ComPM jako narzędzia do pomiaru kompetencji menedżera projektów*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 4/(178).
- van Kalmthout A.M., Durnescu I., *European probation service systems; A comparative overview* [w:] *Probation in Europe*, red. eidem, Nijmegen 2008.
- Zawicki M., *New Public Management i Public Governance – zarys koncepcji zarządzania publicznego*, [w:] *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, red. J. Hauser, M. Kukielka, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.

### **Netografia:**

- Błaszczak A., *Polscy szefowie bez kompleksów i pełni wiary we własne siły*. Pobrano z: <https://edukacja.rp.pl/trendy/art36346621-polscy-szefowie-bez-kompleksow-i-pelni-wiary-we-wlasne-sily> (dostęp: 12.03.2023).
- Dlaczego i jak prowadzić planowanie scenariuszowe oparte na systemie controllinowym ?* <https://solemis.com/dlaczego-i-jak-prowadzic-planowanie-scenariuszowe-oparte-na-systemie-controllinowym> (dostęp: 12.03.2023).
- Dwie strony menedżera. Oto najmocniejsze i najsłabsze strony polskich liderów* <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/dwie-strony-menedzera-oto-najmocniejsze-i-najsłabsze-strony-polskich-liderow> (dostęp: 22.02.2023).



Pilewski P., *Koniec ery prezesów „od zarządzania”. Wizja i wrażliwość stworzą nowy rodzaj przywództwa*. Pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarządzanie/przywództwo-20-czym-jest-wywiad-z-marcinem-petrykowskim/1t16be7> (dostęp: 12.03.2023).

Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej Dz.U.2022.2470. Pobrano z: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220002470> (dostęp: 20.03.2023).

