

Adam Kołodziejczyk
Grzegorz Fuchs

Intuicja w Służbie Więziennej Wnioski z badań w jednostkach penitencjarnych

Intuition in the Prison Service Conclusions from research in penitential units

Artykuł przedstawia wnioski wyprowadzone z badań teoretycznych i empirycznych nad intuicją w bezpieczeństwie personalnym w jednostkach penitencjarnych Służby Więziennej. Autorzy porządkują swoje rozważania, charakteryzując najpierw badania, na podstawie których wyprowadzają swoje wnioski. Pierwsza część artykułu poświęcona jest wnioskowi wyprowadzonym z badań literaturowych nad intuicją w aspekcie jej użyteczności, gdy zawodzi racjonalno-analityczny sposób podejmowania decyzji. W drugiej części artykułu autorzy prezentują wnioski z badań empirycznych nad intuicją zrealizowanych wśród personelu jednostek penitencjarnych mającego styczność z zagrożeniami dla bezpieczeństwa personalnego, a także wnioski z wywiadów z ekspertami znającymi rzeczywistość więzienną ze względu na wieloletnie doświadczenie wyniesione ze służby.

Słowa kluczowe: intuicja, Służba Więzienna, jednostka penitencjarna, bezpieczeństwo personalne, zagrożenia.

The article will present the results of theoretical and empirical research on intuition in personal safety in penitentiary units. The authors organize their deliberations by first characterizing the research, based on which they make their conclusions. The first part of the article is devoted to the conclusions drawn from the literature research on intuition regarding its usefulness, when the rational-analytical way of making decisions fails. In the second part of the paper the authors present conclusions

from empirical research on intuition, conducted among the personnel of penitentiary units, who encounter threats to personal safety, as well as from results of interviews with experts who know the prison reality due to many years of experience in prison service.

Key words: intuition, Prison Service, prison, personal security, threats.

Wprowadzenie

Autorzy artykułu przedstawiają swoje wnioski wyprowadzone z badań teoretycznych nad fenomenem intuicji oraz badań empirycznych nad intuicją w bezpieczeństwie personalnym w jednostkach penitencjarnych RP. Przyjętą strategią badawczą jest tu strategia pierwszeństwa teorii przed badaniami empirycznymi. Badania teoretyczne oparte są na analizie obszernej interdyscyplinarnej literatury i same w sobie stanowią bogate źródło szeregu wniosków i uogólnień. Ponadto egzegeza literatury stanowi dogodną podstawę do konceptualizacji badań empirycznych chociażby z tego względu, że umożliwia dokonanie wyboru adekwatnej definicji pojęciowej intuicji, która ma czytelne odniesienie empiryczne i umożliwia stworzenie definicji operacyjnych oraz opracowanie narzędzi badawczych. Badania teoretyczne nad intuicją zaowocowały wspólnymi publikacjami autorów artykułu na temat użyteczności intuicji w podejmowaniu decyzji w jednostkach penitencjarnych¹ oraz intuicji jako sposobu reagowania na zagrożenia i ryzyka w jednostkach penitencjarnych².

Zaprezentowane w artykule wnioski i uogólnienia wyprowadzone są przede wszystkim z wyników badań ilościowych (sondaż diagnostyczny) i jakościowych (wywiad ekspercki) opisanych w pracy doktorskiej Grzegorza Fuchsa „Intuicja w bezpieczeństwie personalnym

¹ Zob. G. Fuchs, A. Kołodziejczyk, *Użyteczności intuicji w podejmowaniu decyzji przez funkcjonariuszy służby więziennej w jednostkach penitencjarnych*, [w:] *Zadania jednostek samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewyżczeniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego*, Wrocław 2006, s. 159-177.

² Zob. G. Fuchs, A. Kołodziejczyk, *Intuicja jako sposób reagowania na zagrożenia i ryzyka w jednostkach penitencjarnych*, [w:] *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa*, pod red. Jana Maciejewskiego, Moniki Zawartki i Sławomira Fiodorow, Wrocław 2018, s. 2007-2028.

w jednostkach penitencjarnych RP”³. Badania te zostały przeprowadzone w drugim i trzecim kwartale 2019 roku w piętnastu jednostkach penitencjarnych oraz dwóch ośrodkach szkolenia Służby Więziennej. Badaniami sondażowymi objęto 714 funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej (N=714)⁴. Przedmiotem badań był proces podejmowania decyzji przez personel jednostek penitencjarnych wykonujących swoje obowiązki służbowe w sytuacji zagrożenia dla ich własnego bezpieczeństwa personalnego, jak i bezpieczeństwa społeczności osadzonych. Ponadto w ramach realizowanego projektu zastosowano metodę jakościową, tj. pogłębiony wywiad indywidualny (IDI) wśród 15 ekspertów. W doborze ekspertów kierowano się przede wszystkim kryterium wiedzy i doświadczenia w pracy w jednostkach penitencjarnych. Dobrani do badań eksperci byli czynnymi bądź emerytowanymi funkcjonariuszami Służby Więziennej dysponującymi rozległą wiedzą i długoletnim doświadczeniem w służbie.

Celem głównym badań empirycznych było określenie użyteczności wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji istotnych dla bezpieczeństwa personalnego przez pracowników i funkcjonariuszy jednostek penitencjarnych podczas wykonywania przez nich obowiązków służbowych. Podstawowy problem badawczy realizowanego projektu zawierał się w pytaniu: Jaka jest rola intuicji jako narzędzia w procesie podejmowania decyzji przez personel jednostek penitencjarnych w sytuacji zagrożeń dla bezpieczeństwa personalnego funkcjonariuszy i osadzonych? Na podstawie egzegezy literatury oraz obserwacji uczestniczącej G. Fuchsa jako funkcjonariusza SW założono hipotezę, że intuicja jest użytecznym sposobem podejmowania decyzji przez funkcjonariuszy i pracowników jednostek penitencjarnych w szczególnych sytuacjach, w których istnieją zagrożenia dla bezpieczeństwa personalnego funkcjonariuszy i osadzonych.

W obliczu dokonanych analiz teoretycznych, przeprowadzonych rozmów z ekspertami z zakresu więziennictwa oraz braku badań empirycznych na temat intuicji w Służbie Więziennej uznano, że przeprowadzenie badań w tej formacji mundurowej jest szczególnie uzasadnione.

³ G. Fuchs, *Intuicja w bezpieczeństwie personalnym w jednostkach penitencjarnych RP*, WAT, Warszawa 2020 – nieopublikowana rozprawa doktorska. Promotor – dr hab. Adam Kołodziejczyk, prof. WAT.

⁴ Do próby zakwalifikowano funkcjonariuszy, którzy pełnili służbę w bezpośrednim kontakcie z osobami pozbawionymi wolności. W badaniu uwzględniono również udział funkcjonariuszy, których kontakt z osadzonymi był rzadszy, jednak osoby te, w niektórych okolicznościach, są narażone na zagrożenia ze strony osadzonych, bądź uczestniczą w przeciwdziałaniu bądź reagowaniu na mające miejsce tzw. zdarzenia „nadmierzajne”.

Dodatkowym czynnikiem przemawiającym za eksploracją naukową zagadnienia intuicji w ramach nauk o bezpieczeństwie jest znaczny już dorobek nauk społecznych i nauk o zarządzaniu wykazujących użyteczność intuicji w podejmowaniu decyzji przez menedżerów oraz zgodność naukowców co do tego, że „intuicja jest ważną zdolnością, którą powinni posiadać szefowie i menedżerowie”⁵. Do podjęcia tego tematu przekonują również wyniki badań prowadzonych nad intuicją w pokrewnej formacji mundurowej, jaką jest Policja. Wniosek wyprowadzony przez realizujących badania w tej pokrewnej służbie mundurowej jest następujący: „w przypadkach zbyt dużej ilości obowiązków służbowych, działania pod presją czasu, policjanci korzystają przede wszystkim ze swojego doświadczenia oraz intuicji”⁶. Przeprowadzone badania potwierdzają dotychczasowe ustalenia zaobserwowane wśród strażaków przez zespół G. Kleina⁷ i innych znawców tej problematyki i rozszerzają wiedzę na temat użyteczności intuicji również na warunki izolacji więziennej i specyficzne środowisko społeczne oraz szczególnie personel decyzyjny, jakim są funkcjonariusze SW.

Aby zrozumieć wnioski z badań nad funkcjonowaniem intuicji w jednostce penitencjarnej Służby Więziennej konieczne jest na początku ukazanie specyfiki jednostki penitencjarnej jako swoistego środowiska, w którym istnieje szereg potencjalnych i realnych zagrożeń dla bezpieczeństwa tak funkcjonariuszy, jak i osadzonych.

1. Jednostka penitencjarna jako środowisko zagrożeń dla bezpieczeństwa personalnego

Środowisko, w którym intuicja została poddana badaniu to podstawowa jednostka organizacyjna Służby Więziennej. W jednostkach penitencjarnych SW dochodzi do sytuacji kryzysowych, czyli nagłych zdarzeń, które dezorganizują jej funkcjonowanie poprzez: „zakłócenie porządku

⁵ W.H. Agor, *Wprowadzenie*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 19.

⁶ J. Łuczak, *Podjęcie decyzji przez przełożonych w policji – badanie wybranych aspektów*, *Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki*, 2013, nr 169, s. 119.

⁷ Zob. G.A. Klein, *A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making*, [w:] G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C.E. Zsombok (red.), *Decision making in action: Models and methods*, Norwood, NJ 1993, s. 138-147.

i dyscypliny oraz zagrożenie bezpieczeństwa osób i mienia. Ze względu na dużą dynamikę i nasilające się zagrożenia wymagają one zaangażowania nadzwyczajnych sił i środków w celu przywrócenia równowagi i normalnego funkcjonowania. Kryzysy w więzieniu określane są w praktyce jako zdarzenia „nadzwyczajne”, mogą dotyczyć pojedynczych osadzonych lub przyjmować charakter zbiorowy, z udziałem osadzonych, funkcjonariuszy”⁸.

W izolacji penitencjarnej wyróżnia się sytuacje kryzysowe o charakterze społecznym:

- 1) indywidualne:
 - a) choroba osadzonego,
 - b) próba samobójcza,
 - c) odmowa wykonania polecenia,
 - d) zażycie środków odurzających,
 - e) odmowa przyjmowania posiłków,
 - f) napaść na funkcjonariusza,
 - g) samouszkodzenie ciała,
 - h) ucieczka;
- 2) zbiorowe:
 - a) groźne zakłócenie porządku,
 - b) bójki osadzonych,
 - c) wzięcie zakładnika,
 - d) bunt,
 - e) zbiorowe wystąpienia,
 - f) odmowa przyjmowania posiłków,
 - g) zbiorowe samouszkodzenia .

Przyczyn takich zachowań kryzysowych należy doszukiwać się wśród czynników osobowościowych oraz sytuacyjnych .

Poniżej przedstawiono zbiorcze zestawienie dotyczące liczby wymienionych zdarzeń mających miejsce w jednostkach organizacyjnych SW w latach 2011-2020.

⁸ R. Poklek, M. Chojnacka, *Negocjacje policyjne i więzienne*, Wyd. Difin, Warszawa 2017, s. 51.

Tabela 1. Zdarzenia nadzwyczajne w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej w latach 2011-2022⁹

Zdarzenie	Liczba zdarzeń											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
groźne zakłócenie bezpieczeństwa, porządku ¹⁰	3	6	6	0	-	-	-	-	-	-	-	-
naruszenie porządku	-	-	-	7	4	2	4	5	6	2	1	4
zagrożenie zewnętrzne (np. pożar)	12	6	12	6	7	7	10	19	21	24	27	23
ucieczka osoby pozbawionej wolności z terenu jednostki organizacyjnej	8	7	7	6	4	2	0	1	4	0	1	0
samobójstwo osadzonego ¹¹	22	18	19	26	23	24	27	26	23	27	26	15
usiłowanie popełnienia samobójstwa przez osadzonego	199	143	176	157	154	172	186	168	173	107	125	114
napaść na funkcjonariusza lub pracownika (w służbie)	57	50	69	75	94	90	112	148	139	128	126	99
zgwałcenie osadzonego	4	2	1	0	1	4	2	1	2	3	2	4
znęcanie się nad osadzonym	67	53	31	26	29	34	41	41	32	18	13	9
bójka	878	792	823	875	987	1009	1102	127	132	73	73	79
pobicie												
ujawienie przedmiotu niedozwolonego	749	705	698	799	909	949	1133	1302	1451	1022	1046	1139

⁹ <https://www.sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 19.06.2023).¹⁰ Do roku 2013 dane ustalono na podstawie statystyki zdarzenia określonego w zestawieniach statystycznych jako: groźne zakłócenie bezpieczeństwa, porządku.¹¹ Do roku 2018 dane ustalono na podstawie statystyki zdarzenia określonego w zestawieniach statystycznych jako zgon z powodu autoagresji.

Bez wątplenia realizacji czynności służbowych w kontakcie z osobami pozbawionymi wolności towarzyszy występowanie różnego rodzaju niepożądanych zdarzeń. Wyniki badań sondażowych wskazują, że blisko połowa badanych funkcjonariuszy SW bardzo często i raczej często (44,6% wskazań) spotyka się z zagrożeniami bezpieczeństwa własnego, innych funkcjonariuszy i pracowników oraz osadzonych. Szczegółowe rozkłady z badań na ten temat zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 2. Styczność personelu SW z zagrożeniami dla bezpieczeństwa własnego, innych funkcjonariuszy i pracowników oraz osadzonych

Jak często w trakcie swojej służby w jednostkach penitencjarnych spotyka się P. z zagrożeniami bezpieczeństwa własnego, innych funkcjonariuszy i pracowników oraz osadzonych? N=714	Liczba	Procent
Bardzo często	127	17,8
Raczej często	191	26,8
Raczej rzadko	275	38,5
Bardzo rzadko	95	13,3
Trudno powiedzieć	15	2,1
Brak danych	11	1,5
Ogółem	714	100,0

Badani realizujący swoje obowiązki służbowe na poziomie tzw. pierwszej linii istotnie częściej mają do czynienia z tego rodzaju zagrożeniami niż badani reprezentujący pozostałe działy jednostki penitencjarnej. W wyniku badań ustalono również, iż reprezentanci zakładów karnych typu półotwartego deklarowali rzadsze stykanie się z wieloma zagrożeniami dla bezpieczeństwa personalnego aniżeli badani z aresztów śledczych i zakładów karnych typu zamkniętego.

Działaniami ochronnymi, którymi są: użycie lub wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego, ogłoszenie alarmu, powołanie sztabu, zorganizowanie pościgu, wykorzystanie grup – uderzeniowej, odwodowej, transportowej, przeciwpożarowej i medycznej oraz wzmocnienie

sposobu ochrony¹², kieruje dyrektor jednostki. W jego gestii znajdują się także najważniejsze decyzje w zakresie bezpieczeństwa personalnego w jednostce, w tym dotyczące np. ustalania porządku wewnętrznego¹³, karania dyscyplinarnego¹⁴, wprowadzania ograniczeń w zakresie korzystania z praw przez osadzonych w przypadkach poważnych zagrożeń bezpieczeństwa¹⁵. Dyrektor jako kierujący oddziałem penitencjarnym odpowiada za całokształt jego funkcjonowania. Organizuje i nadzoruje pracę podwładnych, w tym spójność oddziaływań ochronnych, penitencjarnych i kwatermistrzowskich. Jest odpowiedzialny za rozpoznawanie nastrojów wśród osadzonych i kształtowanie atmosfery oraz zapewnia przepływ informacji zdobytych podczas czynności profilaktycznych do osoby odpowiedzialnej za ich gromadzenie i przetwarzanie¹⁶.

Możliwości decyzyjne realizującego poszczególne zadania personelu zależą natomiast w znacznym stopniu od zajmowanego stanowiska. Część obowiązków i uprawnień decyzyjnych jest wspólna dla wszystkich bądź poszczególnych pionów służby. Niektóre zarezerwowane są natomiast dla konkretnych stanowisk. W jednostkach penitencjarnych decyzje związane z bezpieczeństwem mogą być podejmowane przez każdego członka personelu w ramach posiadanych uprawnień. Obowiązuje zaletenie, w myśl którego wszyscy „funkcjonariusze, pracownicy oraz pracownicy przywieziennych zakładów pracy w postępowaniu z osadzonymi powinni zachować szczególną ostrożność i mieć na uwadze możliwość agresji oraz postępowania naruszającego porządek lub bezpieczeństwo ze strony osadzonych”, zaś „w postępowaniu z osadzonymi mają obowiązek wzajemnego ubezpieczania się”¹⁷. Osoby te „przeciwdziałają zachowaniu naruszającemu ustalony porządek lub bezpieczeństwo oraz niezwłocznie meldują o takim zachowaniu właściwemu przełożonemu, w szczególności dowódcy zmiany”¹⁸. Dodatkowo cały personel realizuje czynności profilaktyczne „zmierające do rozpoznania środowiska

¹² Zarządzenie nr 2/23 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 9 stycznia 2023 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, sposobów ochrony i konwojowania skazanych oraz tymczasowo aresztowanych i zadań ochronnych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej oraz pracowników przywieziennych zakładów pracy § 2 pkt 9, § 47 ust. 2, § 35 ust. 1.

¹³ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., Kodeks karny wykonawczy, (Dz. U. z 1997 nr 90 poz. 557 z późn. zm.), art. 74 § 2.

¹⁴ Ibidem, art. 144 § 1.

¹⁵ Ibidem, art. 247.

¹⁶ Zarządzenie nr 23/2018 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 kwietnia 2018 r. w sprawie tworzenia i organizacji oddziałów penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych, § 6.1 i 2.

¹⁷ . Zarządzenie nr 2/23 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 9 stycznia 2023 r., § 58 ust. 1 i 2.

¹⁸ Ibidem, § 58 ust. 3.

skazanych i tymczasowo aresztowanych w celu ochrony społeczeństwa przed przestępczością lub zapewnienia porządku lub bezpieczeństwa zakładów karnych, aresztów śledczych lub konwoju”¹⁹.

Warto też zauważyć, iż zadania dotyczące bezpieczeństwa personalnego, które zostały nałożone na ogół personelu, odnoszą się w znacznej mierze do obserwowania sytuacji i ewentualnego przekazywania informacji właściwym osobom. Decyzje te polegać będą przede wszystkim na uznaniu (bądź też nie) zaobserwowanych zjawisk jako istotnych dla bezpieczeństwa i przekazaniu informacji we właściwym trybie i czasie odpowiednim osobom. Praktyka dowodzi, że „efekt każdej decyzji rodzi kolejną nową sytuację decyzyjną, która wznawia następny proces decyzyjny. W efekcie zjawisko takie powoduje, że organizacja ochrony i obrony bezpieczeństwa oraz rzeczywiste świadczenie bezpieczeństwa, odbywa się w świecie permanentnego procesu decyzyjnego”²⁰.

Personel jednostek penitencjarnych wykonuje szereg zadań mających na celu zapewnienie porządku i bezpieczeństwa, których zakres zależy przede wszystkim od rodzaju zajmowanego stanowiska. Do zadań wykonywanych często należą czynności profilaktyczne. Z badań empirycznych realizowanych przez G. Fuchsa wynika, że tego typu czynności profilaktyczne realizuje „bardzo często” i „często” 70 procent badanych funkcjonariuszy i pracowników SW. Szczegółowe rozkłady odpowiedzi na ten temat przedstawia tabela 3.

Drugim niezwykle ważnym obszarem angażującym uwagę i aktywność pracowników jednostek penitencjarnych jest przeciwdziałanie i reagowanie na zdarzenia nadzwyczajne, takie jak bójki, zgwałcenia, samobójstwa, ucieczki i szereg innych tego typu groźnych zdarzeń. W wyniku przeprowadzonych badań własnych stwierdzono, że respondenci w kolejności wynikającej z wielkości odsetka wskazań przeciwdziałają lub reagują na takie zdarzenia *nadzwyczajne*, jak: ujawnienie przedmiotu niedozwolonego (52,1% wskazań), naruszenie porządku (44,3%), pobicie (42,3%), usiłowanie popełnienia samobójstwa przez osadzonego (40,6%), napaść na funkcjonariusza lub pracownika (39,1%) oraz bójka (35,1%). W tabeli 4. zaprezentowano szczegółowe dane dotyczące wykonywania obowiązków służbowych przez personel jednostek penitencjarnych w związku z występowaniem ww. zdarzeń nadzwyczajnych.

¹⁹ Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz. U. 2010 Nr 79, poz. 523, z późn. zm.), art. 19a.

²⁰ M. Lutostański, *Podstawy bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Studium problemów teoretycznych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2015, s. 164.

Tabela 3. Realizacja czynności profilaktycznych przez personel jednostek penitencjarnych zmierzających do rozpoznania środowiska osadzonych oraz ich zamiarów godzących w porządek i bezpieczeństwo

Jak często w trakcie swojej służby w jednostkach penitencjarnych realizuje P. czynności profilaktyczne (zmierzające do rozpoznania środowiska osadzonych oraz ich zamiarów godzących w porządek i bezpieczeństwo) określone w § 33.1. Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej? ²¹ .	Liczba	Procent
N=714		
Bardzo często	250	35,0
Raczej często	250	35,0
Raczej rzadko	117	16,4
Bardzo rzadko	53	7,4
Trudno powiedzieć	30	4,2
Brak danych	14	2,0
Ogółem	714	100,0

Z przedstawionych powyżej informacji wynika, że praca bądź też służba w jednostkach penitencjarnych wiąże się z szeregiem zagrożeń dla bezpieczeństwa personelu, jak i osadzonych. A zatem reagowanie na liczne zagrożenia staje się kwestią priorytetową w warunkach takiego środowiska. Stąd też się biorą nasze poszukiwania ukierunkowane na uzupełnienie racjonalno-analitycznego sposobu reagowania na zagrożenia intuicją. Funkcjonariusze jednostek penitencjarnych pełniący obowiązki służbowe w stałym kontakcie z osobami pozbawionymi wolności często znajdują się w sytuacjach, w których nie jest możliwe szybkie podejmowanie decyzji poprzedzone świadomą i pogłębioną analizą.

²¹ Podczas realizacji badań czynności profilaktyczne były uregulowane w Rozporządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej. Stan prawny uległ zmianie wraz z nowelizacją ustawy o Służbie Więziennej w 2022 r., która aktualnie definiuje i reguluje realizację czynności profilaktycznych.

Tabela 4. Podejmowanie decyzji w okolicznościach zagrażających bezpieczeństwu zdefiniowanych w Zarządzeniu nr 1/2018 Dyrektora Generalnego SW z dnia 3 stycznia 2018 r.²²

Jak często wykonywane przez P. obowiązki służbowe są związane z przeciwdziałaniem wystąpieniu lub reagowaniem na wystąpienie poniższych zdarzeń, zdefiniowanych w Zarządzeniu nr 1/2018 Dyrektora Generalnego SW z dnia 3 stycznia 2018 r.? N=714		Kategorie odpowiedzi					
		Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Trudno powiedzieć	Brak danych
Naruszenie porządku	N	100	216	252	97	22	27
	%	14,0	30,3	35,3	13,6	3,1	3,8
Usiłowanie popełnienia samobójstwa przez osadzonego	N	107	183	251	123	24	26
	%	15,0	25,6	35,2	17,2	3,4	3,6
Napaść na funkcjonariusza lub pracownika	N	102	177	250	130	23	32
	%	14,3	24,8	35,0	18,2	3,2	4,5
Bójka	N	85	230	254	97	25	23
	%	11,9	23,2	35,6	13,6	3,5	3,2
Pobicie	N	81	221	251	104	32	25
	%	11,3	31,0	35,2	14,6	4,5	3,5
Ujawienie przedmiotu niedozwolonego	N	109	263	236	67	22	17
	%	15,3	36,8	33,1	9,4	3,1	2,4

Uwaga: Ogólne wskaźniki procentowe mogą nieznacznie odchyłać się od 100% z powodu zaokrągleń danych procentowych

Jak wynika z naszych badań teoretycznych i empirycznych, niemożliwość przeprowadzenia w pełni racjonalnego procesu decyzyjnego powoduje, iż jedynym rozwiązaniem może pozostawać intuicyjny mechanizm podejmowania decyzji²³. John McGuckin, irlandzki ekspert w zakresie zarządzania więziennictwem, w opracowaniu „Prison management booklet”, wydanym przez Radę Europy, wskazuje nawet, iż intuicyjne

²² Podczas realizacji badań zdarzenia mogące wystąpić w Służbie Więziennej były uregulowane w Zarządzeniu nr 1/2018 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 3 stycznia 2018 r. w sprawie służby dyżurnej w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej, zdarzeń mogących wystąpić w Służbie Więziennej oraz sposoby ich wyjaśniania i dokumentowania. Stan prawny uległ zmianie wraz z wejściem w życie Zarządzenia nr 100/22 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 29 grudnia 2022 r. w sprawie ustalenia organizacji służby dyżurnej w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej, w tym sposobu i trybu informowania o zdarzeniach, które wystąpiły w Służbie Więziennej oraz ustalenia sposobu i trybu przeprowadzania czynności sprawdzających dotyczących tych zdarzeń, oraz sposobu ich dokumentowania.

²³ W.H. Agor, *Logika intuicji*, [w:] *Intuicja w...* op. cit., s. 200.

podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych w więzieniu ma na celu znalezienie pierwszego rozwiązania, które w satysfakcjonujący sposób zlikwiduje problem. W takich sytuacjach nie poszukuje się optymalnych rozwiązań jak w przypadku podejścia analitycznego, albowiem oczekiwanie na najlepsze rozwiązanie mogłoby spowodować różnego rodzaju niekorzystne konsekwencje²⁴.

2. Intuicja jako odpowiedź na zagrożenia dla bezpieczeństwa personalnego w Służbie Więziennej

W świetle współczesnych dobrze udokumentowanych już badań dotyczących przetwarzania informacji wskazujących na wiele ograniczeń poznawczych w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności²⁵ istnieje szereg poważnych wyzwań dla takiej organizacji, jaką jest jednostka penitencjarna. Na przykład przeciążenie informacyjne i niepewność decyzyjna mogą skutkować zjawiskiem określonym w literaturze jako „paraliż przez analizę”²⁶. Aby poradzić sobie z tym problemem, potrzebne są dwa rodzaje kompetencji poznawczych lub zdolności umysłowych. Umiejętności analityczne są potrzebne do przetwarzania szczegółów, podczas gdy drugi uzupełniający zestaw umiejętności jest wymagany, aby umożliwić decydującym monitorowanie szerszego obrazu rzeczywistości w bardziej holistyczny i szybszy sposób, zmniejszając tym samym ryzyko związane z nadmiernym poleganiem na szczegółowych analizach.

Aby intuicja spełniła swoją funkcję, powinna być rozumiana jako narzędzie dostępne człowiekowi, chociaż nie zawsze niezawodne. Z tego względu, zanim podjęto badania empiryczne, dokonano egzegezy literatury poświęconej definiowaniu zjawiska, jakim jest intuicja. Poniżej przedstawiamy pewne wnioski, jakie wyprowadzono z badań realizowanych na poziomie teoretyczno-konceptualnym.

²⁴ Ibidem, s. 75-76.

²⁵ Por. H.A. Simon, *Rational choice and the structure of the environment*, „Psychological Review” 1956, 63(2), s. 129-138.

²⁶ A. Langley, *Between “paralysis by analysis” and “extinction by instinct”*, „Sloan Management Review” 1995, vol. 36, nr 3, s. 63-76.

Wnioski z badań teoretycznych

Dokonane analizy teoretyczne wskazują, że pojęcie intuicji należy do tzw. „wędrujących” pojęć²⁷. Takiej metafory używa Mieke Bal w odniesieniu do pojęć, które przenosząc się z jednej dyscypliny na drugą, zmieniają swoje pierwotne znaczenie²⁸. Na podstawie dokonanego przeglądu można stwierdzić, że pojęcie intuicji jest w nieustannym ruchu i krąży między różnymi dyscyplinami nauki i dziedzinami wiedzy. W trakcie tej wędrówki kategoria ta nie tylko zmienia swoje znaczenie pod wpływem teorii i metodologii danej dyscypliny, do której przywędruje, lecz także ma wpływ na goszczącą „wędrowca” dyscyplinę. Dzięki takiej wędrówce i ewolucji – w czasie i przestrzeni – pojęcie intuicji może tworzyć sieć unikalnych połączeń, wzbogacając teorię i metodologię nie tylko swoich bazowych dyscyplin, do których zaliczamy filozofię, psychologię, nauki o zarządzaniu, lecz także goszczących ją innych dyscyplin humanistycznych i społecznych oraz dziedzin nauki.

Jak wynika z dokonanego przeglądu literatury, koncepcja wędrujących pojęć jest transdyscyplinarna, tak więc i pojęcie intuicji jest transdyscyplinarne. Można ją w ten sposób określić, ponieważ pozwala na badanie takich fenomenów jak intuicja, „które sytuują się między określonymi dyscyplinami naukowymi, nie dając się całkowicie przyporządkować do żadnej lub też istniejąc jako niezbywalna część więcej niż jednej dyscypliny. Charakterystyczne dla pojęć takich jak intuicja, które mogą być traktowane jako studia przypadku wędrujących pojęć, jest to, że wszystkie one są zakorzenione nie tylko w określonych dyscyplinach naukowych, lecz także i przede wszystkim są obecne w naszych codziennych praktykach kulturowych, doświadczeniach i sposobach, według których poznajemy i interpretujemy świat oraz podejmujemy decyzje.

Oznacza to zatem, że pojęcie intuicja nie tylko ma zdolność ewoluowania i przemieszczania się między dyscyplinami, ale jest także na różne sposoby silnie zakorzeniona w naszych codziennych praktykach społeczno-kulturowych. Intuicja jest zatem fenomenem społeczno-kulturowym o ogromnym znaczeniu praktycznym, o czym możemy się przekonać

²⁷ Więcej na ten temat: A. Kołodziejczyk, *Bezpieczeństwo jako „wędrujące” pojęcie*, [w:], *Język w dyskursie o bezpieczeństwie*, Dom Wydawniczy ELIPSA, red. B. Jagusiak, A. Jagiełło-Tondera, Warszawa 2020, s. 192-210.

²⁸ M. Bal, *Travelling Concepts in the Humanities. A Rough Guide*, Toronto 2002. Tłum. M. Bucholc, *Wędrujące pojęcia w naukach humanistycznych. Krótki przewodnik*, Warszawa 2012.

codziennie z autopsji oraz na podstawie obszernej literatury poświęconej tej tematyce. Ta praktyka angażuje naszą intuicję każdego dnia, lecz najmocniej w konfrontacji z sytuacjami, zdarzeniami bądź obiektami, które postrzegamy w kontekście naszego bezpieczeństwa, czyli jako „niepewność”, „ryzyko” a zwłaszcza „zagrożenie”. Biorąc pod uwagę zdolność przenikania fenomenu intuicja z jednej dyscypliny do drugiej, ewoluowania pod wpływem dokonań różnych nauk, można także podejmować temat intuicji w kontekście takich nauk jak nowo powstałe „nauki o bezpieczeństwie”.

Z dokonanych analiz wynika, że jednym z ważnych źródeł informacji o intuicji jest wiedza potoczna. Skoro słowo intuicja istnieje w potocznej refleksji ludzkiej na przestrzeni wielu wieków, to muszą istnieć jakieś realne powody takiej trwałości. Ponadto należy zauważyć, że słowo intuicja jest chętnie używane w codziennej konwersacji. Świadczy o tym chociażby obecność tego pojęcia w wypowiedziach użytkowników forów internetowych i codziennych wypowiedziach wielu naszych rozmówców. Tak więc poszukiwanie punktów orientacyjnych dla określenia pojęcia intuicji można zacząć od ukazania potocznej artykulacji jego sensu. Wychodząc z idei Johna L. Austina, dotyczącej „izomorfizmu” świata, wypowiedzi językowych i świata praktycznych działań można dostarczyć wiele przykładów zaczerpniętych z „mowy potocznej” w kwestii ujęcia istoty fenomenu intuicji, pozwalających ustalić (przynajmniej w zarysach), czym intuicja jest i jak działa? Kwintesencją takiego uogólnionego ujęcia intuicji jest wypowiedź astronauty Edgara Mitchella przytaczana przez Roya Rowana, który uważa, że można traktować intuicję jako „tajemniczy proces, który działa poza świadomością człowieka, możliwy do wykorzystania w rozwiązywaniu najtrudniejszych problemów”²⁹.

Zagadnienie intuicji w poznaniu ludzkim jest istotnym problemem podstawowego działu filozofii zwanego teorią poznania lub epistemologią. Na określenie całej obszernej dziedziny dociekań i dyskusji wokół możliwości, warunków lub kryteriów osiągnięcia wiedzy adekwatnej, prawomocnej, prawdziwej etc. Nie chodzi tu wyłącznie o obecność w historii myśli filozoficznej swoistej linii rozwojowej w teorii poznania, która znalazła kulminację w intuicjonizmie Bergsona³⁰ i dała inspirację rozlicznym nur-

²⁹ R. Rowan, *Co to jest? [w:] Intuicja w organizacji...*, op. cit., s. 112.

³⁰ T. Bartel, *Zagadnienie intuicji w filozofii chrześcijańskiej*, [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a intuicja*, Warszawa 2008, s. 48-49. Autor dokonuje klasyfikacji „intuicjonizmu”, którego główną tezą jest to, że „byt poznajemy nie rozumem, lecz specjalnym instynktem (intuicją).

tom refleksji nad intuicją. Termin „intuicja” jest różnie interpretowany, lecz wydaje się lepszy od innych pokrewnych określeń z racji kierowania uwagi na kompleks zagadnień poznawczych odmiennych od rozumowego traktowania poznania. Poprzez prześledzenie wkładu wybitnych filozofów w definiowanie pojęcia intuicji można prześledzić „wędrówkę” pojęcia intuicji od starożytności do współczesności. W wyniku analizy takiej wędrówki stwierdzamy, że wiele opinii potocznych i filozoficznych na temat intuicji okazało się trafną antycypacją potwierdzoną ustaleniami nauk szczegółowych, a inne stwierdzenia być może zostaną potwierdzone wraz z rozwojem tych, a także nowych dyscyplin, takich jak np. nauki o bezpieczeństwie.

W teoriach z zakresu zarządzania problematyka intuicji doczekała się ogromnej literatury i wielu koncepcji badawczych. Naszą uwagę zwróciła konceptualizacja wychodząca od rozpatrywania intuicji jako kompetencji czy też zdolności umysłowej cechującej się większą złożonością niż świadome, racjonalne myślenie. Intuicja rozumiana jako proces podświadomy w interpretacji wielu cytowanych psychologów jest jednak warunkowana posiadaniem doświadczeń pozyskanych w drodze długotrwałej praktyki³¹. Podkreślenie znaczenia intuicji jest wyrażone *explicite* przez wybitnego badacza tej problematyki Westona Agora, który uważa za odpowiednie działania zmierzające do zintegrowania tradycyjnych sposobów myślenia z rozwijaniem intuicyjnych wzorów myślenia w warunkach turbulentnego otoczenia. Jego zdaniem, aby to robić i rozwijać osobiste zdolności intuicyjne (menedżerów) należy przede wszystkim określić ich rodzaj i sposób ich przejawiania się. Autor proponuje wykorzystanie do tego celu specjalnie skonstruowanego kwestionariusza. W ten sposób łączy racjonalizm i empiryzm z intuicyjnym podejściem do podejmowania menedżerskich decyzji³².

Ten kierunek myślenia był autorom artykułu szczególnie bliski i stał się podstawą konceptualizacji badań o zachowaniach funkcjonariuszy SW w jednostkach organizacyjnych opisanych powyżej. Dzięki naukom z zakresu organizacji i zarządzania można też było zidentyfikować charakterystyczne sytuacje, w których „intuicja” może być przydatna i wskazana. Są to sytuacje w różnym stopniu obecne w jednostkach penitencjarnych mające miejsce gdy:

³¹ J. Wilsz, *Intuicja jako czynnik sprzyjający trafności podejmowanych decyzji*, „Edukacja–Technika–Informatyka” 2015, nr 1(11), s. 180.

³² Zob. W.H. Agor, *Kwestionariusz, [w:] Intuicja w organizacji...*, op. cit., s. 172-182.

- 1) występuje wysoki stopień niepewności (ryzyk),
- 2) brak jest wzorów czy też precedensów,
- 3) występuje deficyt danych empirycznych,
- 4) działa presja czasu,
- 5) współwystępuje wiele akceptowanych możliwości wyboru,
- 6) nie ma dobrego punktu odniesienia, żeby określić właściwy kierunek działań,
- 7) dane skwantyfikowane są mało użyteczne³³.

Psychologia jest obecnie tą dziedziną nauki, która wydaje się dominować w badaniu intuicji. Intuicją zajmują się różne subdyscypliny psychologii, w tym zwłaszcza psychologia poznawcza i społeczna. Psychologia poznawcza na przykład wyodrębnia cztery zasadnicze formy inteligencji – intelektualną, uczuciową, percepcyjną i intuicyjną. Inteligencja intuicyjna jest przedstawiana jako pozapercepcyjna, nieświadoma i pozazmysłowa. Uwidacznia się przykładowo w aktach twórczych, snach, doznaniach pozazmysłowych czy stanach mistycznych jako intuicja mitologiczna i wyobrażeniowo-symboliczna. Dzięki uwzględnieniu intuicji wśród czterech podstawowych form inteligencji wyobrażenie o zdolnościach poznawczych człowieka staje się całościowe. Różnorodność tych zdolności wynika z wielości potrzeb człowieka. Różne formy inteligencji nie tylko nie wykluczają się wzajemnie, lecz także mogą ze sobą współdziałać. Badania psychologiczne wykazują silniejszy związek sprawności intuicyjnych z uczuciami i emocjami niż z racjonalnym myśleniem³⁴.

Na gruncie psychologii poznania typy poznawczych umiejętności człowieka sprowadzają się do dwóch rodzajów inteligencji: apriorycznej i aposteriorycznej. Inteligencja aprioryczna dotyczy współpracy funkcji uczuciowej z intuicją, umożliwia badanie rzeczywistości wewnętrznej, duchowej czy też psychologicznej i kulturowej. Natomiast inteligencja aposterioryczna jest kooperacją percepcji zmysłowej z myśleniem, umożliwia eksplorowanie empirycznej i obiektywnej rzeczywistości. Inteligencja aprioryczna jest zintegrowana z myśleniem synchronicznym (akauzalnym) i dywergencyjnym, asocjacyjnym i metaforycznym (symbolicznym) oraz tzw. inteligencją płynną³⁵. Jak podaje W. Dobrołowicz, inteligencja

³³ W.H. Agor, *Poszukiwany: Prezes z intuicją*, [w:], *Intuicja w organizacji...*, op. cit., s. 163-164.

³⁴ E. Bodnar, *Problem związku zdolności twórczych z dysleksją*, [w:] W. Dobrołowicz, M. Karwowski (red.), *W stronę kreatywności*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2002, s. 51-52.

³⁵ *Ibidem*, s. 52-53.

intuicyjna jest: „sprawnością posługiwania się myśleniem intuicyjnym, czyli rozwiązywania problemów w sytuacji deficytu niezbędnych informacji i /albo braku czasu na dokonanie pełnej analizy danych, analizuje nie tylko gotową wiedzę, ale również informacje w formie przeczuć, odczuć, domysłów itp.”³⁶.

Intuicja na gruncie psychologii jest dość często łączona z „ośnieniem” w procesie wytwarzania pomysłów i „twórczym” rozwiązywaniem problemów. Źródła analiz tzw. „twórczej intuicji” można odnaleźć w autobiografiach ludzi powszechnie uznawanych za kreatywnych, wśród twórców, a zwłaszcza w badaniach eksperymentalnych poświęconych intuicji. Większość teoretyków i badaczy zgodnie przyznaje, że jakaś forma przedświadomych procesów poznawczych jest specyficzna dla procesów twórczych (w tym twórczego rozwiązywania problemów), chociaż dla jej określenia posługują się różnymi terminami na określenie intuicji: „ośnienia”, „wglądu”, czy też „twórczego myślenia”. Wśród subdyscyplin psychologicznych najbardziej precyzyjnym ujęciem „intuicji” szczyli się psychologia poznawcza. Według J. Kozieleckiego „jednym z najbardziej specyficznych zjawisk występujących w fazie wytwarzania pomysłów jest zjawisko „ośnienia”, „wpadania na pomysł” lub „wglądu”. „Polega na nagłym odkryciu nowego kierunku poszukiwań czy końcowego pomysłu”³⁷.

Z analizy literaturowych definicji pojęcia intuicji wynika, że najczęściej wymienianym określeniem intuicji jest „przecucie”. Takie rozumienie słowa intuicja występuje dość powszechnie wśród badanego personelu Służby Więziennej. Oprócz tego, ogólne definicje pojęciowe intuicji zawierają również inne charakterystyki, takie jak: „pozarozumowość”, „bezpośredniość” i „natychmiastowość”, a więc podkreślają właściwości istotne w sytuacji pojawienia się nagłych zagrożeń dla bezpieczeństwa personalnego. Przedstawione definicje pojęciowe intuicji w naukach o zarządzaniu poszerzają zakres znaczeń tego terminu o nowe cechy i odpowiadające im terminy. Z punktu widzenia decyzyjności w warunkach jednostki penitencjarnej szczególne znaczenie mają takie atrybuty intuicji jak: natychmiastowość reakcji, całościowość percepcji, przekonanie

³⁶ W. Dobrołowicz, *W stronę treningu inteligencji intuicyjnej*, [w:] W. Dobrołowicz, M. Karwowski (red.), *W stronę kreatywności*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2002, s. 13.

³⁷ J. Kozielecki, *Czynność myślenia*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Wyd. PWN, Warszawa 1978, s. 390.

o słuszności decyzji, dostrzeganie ukrytych (pozalogicznych) prawidłowości, skumulowanie doświadczenia oraz konkluzywność.

W wyniku dokonanych analiz teoretycznych ustalono, że dla potrzeb badań empirycznych najbardziej dogodną definicją jest propozycja Krystyny Bolesta-Kukułki, która uwzględnia w przejrzystej formie szereg właściwości intuicji wspólnych dla wielu innych analizowanych ujęć definicyjnych. Według tej autorki intuicja to: „poznawcza działalność ludzkiego umysłu przebiegająca w sposób odmienny od klasycznych kanonów poznania naukowego, często trudna do odtworzenia i zrelacjonowania, niekiedy nawet nieuświadamiata. Z reguły nie jest to jednak proces irracjonalny, przebiegający w sposób pozalogiczny i w oderwaniu od posiadanej przez człowieka wiedzy oraz napływających z zewnątrz informacji. Od poznania uważanego za w pełni racjonalne różni się on tym, że jego przebieg (ale nie sam wynik) nie spełnia warunku sprawdzalności intersubiektywnej”³⁸. Za użyteczną podstawę badań zaprezentowanych w niniejszej monografii przyjęto także stosowany przez Krystynę Bolesta-Kukułkę podział intuicji, który wydaje się być najbardziej odpowiedni dla personelu jednostek penitencjarnych. Cytowana autorka wyróżnia trzy rodzaje intuicji: 1) ekspercką, 2) emocjonalną, 3) twórczą³⁹. Użyteczność poszczególnych typów intuicji przejawia się w określonych okolicznościach organizacyjnych i sytuacyjnych, procesach decyzyjnych i kategoriach zawodowych⁴⁰.

Aplikując rozważania nad trzema typami intuicji – eksperckiej, twórczej i emocjonalnej – w odniesieniu do jednostek penitencjarnych można uznać, iż w sytuacji podejmowania decyzji w warunkach takich jak na przykład: brak pełnych danych, presja czasu, konflikt wartości, dynamiczne zmiany – personel nie będzie miał czasu do działania wyłącznie racjonalnego. W przypadku dysponowania odpowiednim doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami profesjonalnymi będzie mógł jednak posiłkować się intuicją ekspercką. Można zarazem założyć, że w „przypadku funkcjonariusza-eksperta ryzyko podjęcia błędnej decyzji zmniejsza się, natomiast w przypadku osoby niedoświadczonej, bez wiedzy i specyficznych profesjonalnych umiejętności takie ryzyko wzrasta”⁴¹.

³⁸ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, Warszawa 2003, s. 238.

³⁹ *Ibidem*, s. 242.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ G. Fuchs, A. Kołodziejczyk, *Intuicja jako sposób reagowania na zagrożenia i ryzyka w jednostkach penitencjarnych*, op. cit., s. 221.

Z dokonanych analiz wynika, że intuicja twórcza może być stosowana w warunkach wymagających nowej syntezy znanych elementów, czyli tworzenia nowych rozwiązań bądź podejmowania decyzji niestandardowych. Zgodnie z wcześniejszym wywodem logicznym pożyteczna może być dla kierownictwa Służby Więziennej, szczególnie najwyższego szczebla, jak również w odniesieniu do twórczej pracy nad resocjalizacją skazanego. Natomiast intuicja emocjonalna, mająca zastosowanie w sytuacjach braku czasu na jakikolwiek uświadomiony proces decyzyjny, może zdać egzamin w sytuacji nagłych zagrożeń dla bezpieczeństwa personalnego funkcjonariuszy jednostek penitencjarnych. Może okazać się ostatnią deską ratunku, radarem ostrzegającym przed zagrożeniami, czy też „osobistym Aniołem Stróżem”⁴².

Wnioski z badań empirycznych

W pierwszej części artykułu ukazano szereg teoretycznych ustaleń dotyczących rozumienia i definiowania intuicji. Natomiast w tej części przedstawione zostaną niektóre wnioski wyprowadzone z badań empirycznych na temat użyteczności intuicji w konkretnym środowisku decyzyjnym, jakim jest jednostka penitencjarna, a więc podstawowa jednostka organizacyjna Służby Więziennej. Realizowane badania empiryczne (ilościowe i jakościowe) nad intuicją w jednostkach penitencjarnych zostały oparte na założeniu, że okoliczności podejmowania przez personel SW decyzji związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa uniemożliwiają posługiwanie się wyłącznie myśleniem racjonalnym. W takich okolicznościach intuicja może stanowić właściwą pomoc i odpowiedź na liczne zagrożenia dla bezpieczeństwa personalnego funkcjonariuszy i osadzonych w jednostkach penitencjarnych SW.

Na podstawie scharakteryzowanych powyżej badań empirycznych stwierdzono, że badani funkcjonariusze i pracownicy jednostek penitencjarnych podczas wykonywania obowiązków służbowych często podejmowali decyzje w okolicznościach utrudniających racjonalny proces decyzyjny, sprzyjających wykorzystaniu różnych rodzajów intuicji, a konkretnie intuicji eksperckiej, twórczej i emocjonalnej. Do takich najczęściej wymienianych okoliczności należały: presja czasu (89,3% wskazań)

⁴² K. Mudyń, *Postłowie. Czy Internet zastąpi intuicję?*, [w:] W.H. Agor, *Intuicja w...*, op. cit., s. 346.

i warunki dynamicznych zmian (79,6% wskazań). W dalszej kolejności badani wskazywali na: sytuacje o znacznej złożoności (71,4% wskazań), niepewność (66,3%), konieczność tworzenia nowych rozwiązań (66,1%), konieczność podejmowania niestandardowych decyzji (64,0%), brak czasu na jakikolwiek uświadomiony proces decyzyjny (57,1%) oraz konflikt wartości (50,6% wskazań). W tabeli 5. zamieszczono szczegółowe rozkłady odpowiedzi respondentów na zadane pytanie.

Tabela 5. Okoliczności sprzyjające wykorzystaniu intuicji w jednostkach penitencjarnych

Czy w trakcie wykonywania obowiązków służbowych w jednostkach penitencjarnych podejmował P. decyzje w następujących okolicznościach: <i>N=714</i>		Kategorie odpowiedzi					
		Tak	Raczej tak	Raczej nie	Nie	Trudno powiedzieć	Brak danych
Pod presją czasu	N	507	131	24	13	20	19
	%	71,0	18,3	3,4	1,8	2,8	2,7
W warunkach niepewności	N	284	189	127	58	22	34
	%	39,8	26,5	17,8	8,1	3,1	4,8
W warunkach dynamicznych zmian	N	369	199	58	28	24	36
	%	51,7	27,9	8,1	3,9	3,4	5,0
W sytuacjach o znacznej złożoności	N	290	220	94	38	33	39
	%	40,6	30,8	13,2	5,3	4,6	5,5
W przypadku konfliktu wartości	N	194	167	173	77	62	41
	%	27,2	23,4	24,2	10,8	8,7	5,7
Kiedy konieczne jest tworzenie nowych rozwiązań	N	249	223	113	49	43	37
	%	34,9	31,2	15,8	6,9	6,0	5,2
Konieczności podejmowania niestandardowych decyzji	N	246	211	123	54	46	34
	%	34,5	29,5	17,2	7,6	6,4	4,8
Brak czasu na jakikolwiek uświadomiony proces	N	220	188	152	67	50	37
	%	30,8	26,3	21,3	9,4	7,0	5,2

Zdecydowana większość badanych funkcjonariuszy SW przyznała, że podczas podejmowania decyzji związanych z zapewnieniem porządku i bezpieczeństwa w jednostce penitencjarnej wykorzystuje oprócz myślenia racjonalnego intuicję. Korzystanie z intuicji jawi się badanym jako użyteczne i niezbędne uzupełnienie myślenia racjonalnego w szczególnych

sytuacjach, w których istnieją zagrożenia dla bezpieczeństwa personalnego funkcjonariuszy i osadzonych. Na pytanie: „Czy podczas podejmowania decyzji związanych z bezpieczeństwem personalnym w jednostce penitencjarnej wykorzystuje P. oprócz myślenia racjonalnego intuicję?” Odpowiedzi twierdzące (tak i raczej tak) udzieliło 81,1% badanych funkcjonariuszy SW. Szczegółowe rozkłady odpowiedzi na powyższe pytanie zawiera tabela 6.

Tabela 6. Wykorzystanie intuicji w decyzjach związanych z bezpieczeństwem personalnym w jednostce penitencjarnej

Czy podczas podejmowania decyzji związanych z bezpieczeństwem personalnym w jednostce penitencjarnej wykorzystuje P. oprócz myślenia racjonalnego intuicję? N=714	Liczba	Procent
Tak	245	34,3
Raczej tak	334	46,8
Raczej nie	65	9,1
Nie	23	3,2
Trudno powiedzieć	34	4,8
Brak danych	13	1,8
Ogółem	714	100,0

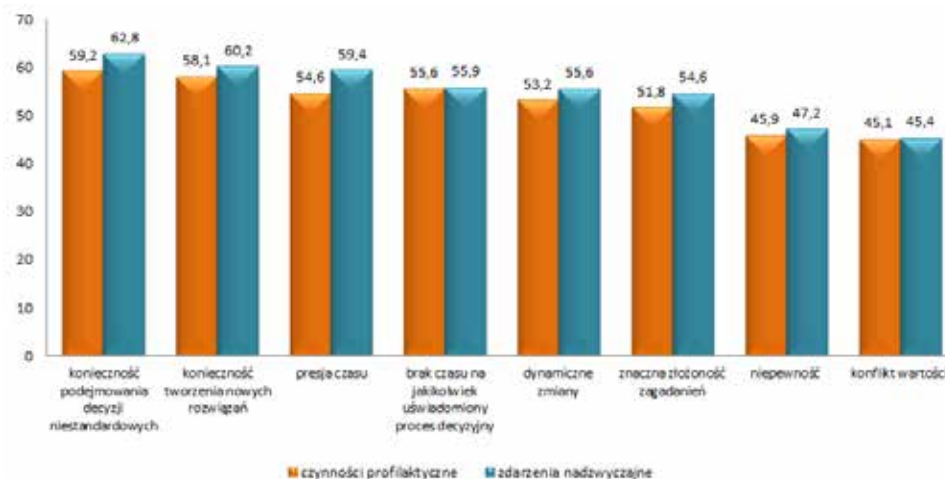
Intuicja dla zdecydowanej większości naszych respondentów jest też użyteczna w realizowaniu czynności profilaktycznych oraz w zapobieganiu i reagowaniu na wymienione powyżej zdarzenia nadzwyczajne. Intuicja jest uznana za użyteczny sposób podejmowania decyzji dotyczących bezpieczeństwa personalnego w szczególności przez funkcjonariuszy tzw. pierwszej linii, a więc więzienników pracujących w bezpośrednim kontakcie z osadzonymi. Ustalenia uzyskane w wyniku badań sondażowych potwierdzają opinie badanych ekspertów dobrze znających realia jednostek penitencjarnych. Jeden z nich wskazał, że „intuicja powinna być wykorzystywana w sytuacji działań mających na celu minimalizację jakichkolwiek zagrożeń dla personelu i skazanych. Powinna wspierać działania realizowane zgodnie z przepisami, uskuteczniając je”.

Eksperti nie tylko potwierdzili zasadność hipotezy, iż intuicja jest wykorzystywana przez funkcjonariuszy jednostek penitencjarnych jako uzupełnienie myślenia racjonalnego w szczególności w sytuacjach

zagrożeń dla bezpieczeństwa personalnego. Wskazali ponadto na szereg istotnych uwarunkowań skutecznego wykorzystania intuicji, takich jak znajomość rzeczywistości życia więziennego i posiadanie odpowiedniego doświadczenia zawodowego.

W wyniku zrealizowanych badań empirycznych ustalono, że badany personel SW potwierdza wpływ wszystkich analizowanych w badaniu czynników utrudniających racjonalny proces decyzyjny na kierowanie się intuicją. Stąd też w takich sytuacjach personel więzienny odwołuje się do intuicji. Jak widać z wykresu poniżej, w przypadku zdarzeń nadzwyczajnych personel SW najczęściej odwołuje się do intuicji, kiedy zachodzi: 1) konieczność podejmowania decyzji niestandardowych (62,8%); 2) konieczność tworzenia całkiem nowych rozwiązań (60,2%) i konieczność działania pod presją czasu (59,4%). Nieco niższe wskazania, ale także przekraczające 50 procent wskazań odnosiły się do takich okoliczności, jak: brak czasu na jakikolwiek uświadomiony proces decyzyjny (55,9%), dynamiczne zmiany (55,6%) i znaczna złożoność zagadnień (54,6%). Poniżej 50% procent wskazań uzyskały takie okoliczności jak niepewność (47,2%) i konflikt wartości (45,4% wskazań).

Wykres 1. Okoliczności sprzyjające wykorzystaniu intuicji w Służbie Więziennej (%)



Z wykresu 1 widać, że profil wskazań na okoliczności sprzyjające wykorzystaniu intuicji określane jako zdarzenia nadzwyczajne jest bardzo podobny do okoliczności zachodzących podczas czynności profilaktycznych.

W przypadku czynności profilaktycznych personel SW najczęściej odwołuje się do intuicji, kiedy zachodzi: 1) konieczność podejmowania decyzji niestandardowych (59,2% wskazań); 2) konieczność tworzenia całkiem nowych rozwiązań (58,1%) 3) brak czasu na jakikolwiek uświadomiony proces decyzyjny (55,6%) oraz 4) konieczność działania pod presją czasu (54,6%). Nieco niższe wskazania, ale także przekraczające 50 procent wskazań odnosiły się do takich okoliczności, jak: dynamiczne zmiany (53,2%) i znaczna złożoność zagadnień (51,8%). Poniżej 50 procent wskazań uzyskały takie okoliczności jak niepewność (45,9%) i konflikt wartości (45,1%).

Można zatem uznać, iż w warunkach pracy i służby w jednostce penitencjarnej intuicja służy personelowi przede wszystkim rozpoznaniu, dzięki któremu możliwe jest podjęcie adekwatnych i szybkich reakcji w celu zapobiegania zaistnieniu potencjalnych zdarzeń godzących w bezpieczeństwo personelu, osadzonych bądź innych osób. Jak wskazują nasze badania, prawdopodobieństwo dokonania skutecznego rozpoznania w sytuacjach zagrożeń zwiększa się w przypadku doświadczonej, eksperckiej kadry, zwłaszcza mającej doświadczenia z pracy na pierwszej linii i personelu kierowniczego posiadającego atrybuty wiedzy instytucjonalnej i doświadczenia.

Dbłość o bezpieczeństwo personalne w jednostkach penitencjarnych jest w głównej mierze zadaniem działu ochrony. Bazując jednak na wnioskach wynikających z dokonanej analizy teoretycznej, jak również na wynikach badań empirycznych, można uznać, iż istotne znaczenie dla bezpieczeństwa personalnego w różnych kategoriach zdarzeń nadzwyczajnych mają decyzje personelu działu penitencjarnego. Na przykład kwaterowanie osadzonych, które jest zadaniem wychowawców, ma fundamentalne znaczenie dla bezpieczeństwa osadzonych. Dzięki prawidłowemu rozmieszczeniu osadzonych możliwe jest uniknięcie znacznej części zdarzeń mających miejsce w celach mieszkalnych, takich jak: pobicia, bójki, znęcanie się, samobójstwa czy gwałty. Znaczenie intuicji w kwaterowaniu więźniów było wielokrotnie wyrażane w opiniach ekspertów dobranych do badań.

Jeden z ekspertów stwierdził: „Ponieważ uważam, że wiedza wzmacnia intuicję, stąd formułuję wniosek, że możemy przewidzieć (zareagować, zapobiegać) zdarzenie, które jest poprzedzone różnymi komunikatami. Poprzez doświadczanie sytuacyjne budujemy w sobie „czucie” sytuacji, czyli zagrożenia obiektywizujące się w relacjach „człowiek-człowiek”

(więzień-więzień, więzień-funkcjonariusz) lub w relacjach grupowych np. „więźniowie-personel” mogą być rozpoznawane przy dużym udziale komponentu intuicji. Nadal bardzo ważna jest wiedza, np. lokując nowo przybyłego więźnia w celi, zwracamy uwagę na względy podkulturowe, zwłaszcza jeśli mamy do czynienia z potencjalnym „poszkodowanym”. Ponieważ więzień jest „nowy”, nie posiadamy żadnego materiału na to, iż jego bezpieczeństwo jest zagrożone, ale nasza wiedza pozwala wywnioskować, że jego sposób zachowania, wygląd, rysy twarzy mogą stanowić zaczyn agresji ze strony innych, dlatego intuicyjnie poszukamy tzw. „bezpiecznej celi”. Trudno natomiast będzie przewidzieć intuicyjnie napad na konwój, choć już podczas realizacji tej czynności mogą wystąpić sygnały uruchamiające intuicję. Wiele sytuacji w więzieniu uruchamia intuicję w kategoriach „coś wisi w powietrzu”, choć nie jesteśmy w stanie sprecyzować, jakie konkretne zdarzenie nadzwyczajne wymienione w przepisach wystąpi. Generalnie te zdarzenia, które mają kontekst relacji i interakcji w układach między więźniami oraz nimi a personelem”.

Wychowawcy nie są jednak odpowiedzialni wyłącznie za rozmieszczenie osadzonych. Decyzje, które podejmują, przybierają formę propozycji dla Komisji Penitencjarnej, mają bezpośredni związek z przeciwdziałaniem różnego rodzaju zdarzeniom, jak na przykład, ucieczka z jednostki penitencjarnej o zmniejszonym rygorze. Istotne decyzje w zakresie bezpieczeństwa personalnego, dotyczące zwłaszcza zapobiegania samobójstwom, podejmują psycholodzy. Pomimo iż takie zdarzenie jest związane z aspektami ochronnymi, to jednak mając na uwadze ograniczony poziom ochrony w zakładach karnych typu półotwartego, skierowanie skazanego wymagającego wzmożonej kontroli do odbywania kary w takim zakładzie, może powodować różnego rodzaju zagrożenia, jak na przykład zagrożenie ucieczką. Skoro badani przyznają, iż często podejmują decyzje w warunkach presji czasu, istnieje uzasadnione podejrzenie, iż w takich okolicznościach mogą być sporządzane także propozycje klasyfikacji osadzonych, oceny okresowe, prognozy kryminologiczno-społeczne, a więc dokumenty urzędowe, na podstawie których podejmowane są decyzje przez Komisję Penitencjarną.

Pozyskana w toku badań wiedza na temat percepcji warunków podejmowania decyzji przez personel więzienny daje możliwość rozwoju pewnych algorytmów postępowania w warunkach więziennych, np. w sytuacjach kryzysowych. Istotna wydaje się już sama świadomość ograniczeń procesów decyzyjnych zachodzących w jednostkach penitencjarnych. Wydaje

się, że podejmowaniu adekwatnych decyzji w sytuacjach kryzysowych służyć może dostarczanie decydentowi właściwych danych, we właściwym czasie. Ważna jest również świadomość negatywnego wpływu presji czasu, która może być potęgowana przez wynikłą z nierealistycznych ocen presję przełożonych.

Świadomość ograniczeń procesów decyzyjnych może być, w niektórych przypadkach, przydatna podczas dokonywania oceny prawidłowości postępowania funkcjonariuszy w sytuacjach wystąpienia okoliczności utrudniających racjonalny proces podejmowania decyzji. Podjęcie nieoptymalnej decyzji w takich warunkach skutkującej określonymi konsekwencjami może nie być następstwem błędu decydenta. Warto zatem poddać pod rozagę, czy ewentualnej ocenie postępowania personelu jednostek penitencjarnych w sytuacjach zagrożeń dla bezpieczeństwa nie powinna towarzyszyć analiza okoliczności decyzyjnych oraz ich wpływu na podjęte działania. Intuicyjne podejmowanie decyzji w sytuacjach kryzysowych w więzieniu ma na celu znalezienie pierwszego rozwiązania, które w satysfakcjonujący sposób zlikwiduje problem. Intuicyjne podejście nie szuka optymalnych rozwiązań, jak to jest w przypadku podejścia analitycznego, ponieważ oczekiwanie na najlepsze rozwiązanie mogłoby spowodować różnego rodzaju katastrofalne konsekwencje.

Zakończenie

Jak wynika z poczynionych ustaleń teoretycznych i empirycznych, intuicja jest użytecznym sposobem podejmowania decyzji przez funkcjonariuszy i pracowników jednostek penitencjarnych w sytuacjach zagrożenia. Intuicja jest postrzegana przez personel jednostek penitencjarnych jako narzędzie wspomagające myślenie racjonalne i postępowanie zgodne z ustalonymi procedurami. Badani funkcjonariusze wskazali wprost, że wykorzystują intuicję podczas wykonywania zadań związanych z bezpieczeństwem. Tak więc intuicja jest jednym z ważnych narzędzi, jakimi posługują się funkcjonariusze SW podczas pełnienia służby i wykonywania obowiązków zawodowych.

Cennym rezultatem badań wydaje się też potwierdzenie istotnych ograniczeń dla trafności intuicyjnych decyzji podejmowanych przez niedoświadczony personel w opisywanych w artykule okolicznościach. W rzeczywistości penitencjarnej szczególne znaczenie mogą mieć

decyzje podejmowane przez niedoświadczonych funkcjonariuszy, w tym zwłaszcza wychowawców. Zdaniem badanych ekspertów podejmowanie intuicyjnych decyzji przez niedoświadczony personel penitencjarny może skutkować powstaniem bądź eskalacją wielu niepożądanych zdarzeń.

Dokonane w jednostkach penitencjarnych ustalenia mogą stanowić dogodną podstawę do dalszych badań nad intuicją w instytucji totalnej, jaką jest więzienie, a także do rozszerzenia badań na inne służby mundurowe. Jest to szczególnie interesujące i ważne z punktu widzenia podejmowania decyzji w różnych okolicznościach w oparciu o *inteligencję nieświadomości*.

Bibliografia

- Agor W.H., *Kwestionariusz*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Agor W.H., *Logika intuicji*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Agor W.H., *Poszukiwany: Prezes z intuicją*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Agor W.H., *Wprowadzenie*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Bal M., *Travelling Concepts in the Humanities. A Rough Guide*, Toronto 2002. Tłum. M. Bucholc, *Wędrujące pojęcia w naukach humanistycznych. Krótki przewodnik*, Warszawa 2012.
- Bartel T., *Zagadnienie intuicji w filozofii chrześcijańskiej*, [w:] A. Motycka (red.), *Wiedza a intuicja*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2008.
- Bodnar E., *Problem związku zdolności twórczych z dysleksją*, [w:] W. Dobrołowicz, Karwowski M. (red.), *W stronę kreatywności*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2002.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Dobrołowicz W., *W stronę treningu inteligencji intuicyjnej*, [w:] W. Dobrołowicz, M. Karwowski (red.), *W stronę kreatywności*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa 2002.
- Fuchs G., Kołodziejczyk A., *Użyteczności intuicji w podejmowaniu decyzji przez funkcjonariuszy służby więziennej w jednostkach penitencjarnych*, [w:] *Zadania jednostek samorządu terytorialnego z wykorzystaniem potencjału grup dyspozycyjnych w przewidywaniu zagrożeń bezpieczeństwa publicznego*, Wrocław 2006.
- Fuchs G., Kołodziejczyk A., *Intuicja jako sposób reagowania na zagrożenia i ryzyka w jednostkach penitencjarnych*, [w:] *Globalne i lokalne perspektywy bezpieczeństwa*, pod red. Jana Maciejewskiego, Moniki Zawartki i Sławomira Fiodorow, Wrocław 2018.
- Fuchs G., *Intuicja w bezpieczeństwie personalnym w jednostkach penitencjarnych RP*, WAT, Warszawa 2020 – nieopublikowana rozprawa doktorska. Promotor: dr hab. Adam Kołodziejczyk.
- Klein G.A., *A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making*, [w:] G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C.E. Zsombok (red.), *Decision making in action: Models and methods*, Norwood, NJ 1993.
- Kołodziejczyk A., *Bezpieczeństwo jako „wędrujące” pojęcie*, [w:] *Język w dyskursie o bezpieczeństwie*, Dom Wydawniczy ELIPSA, red. B. Jagusiak, A. Jagiełło-Tondera, Warszawa 2020.
- Kozielecki J., *Czynność myślenia*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, Wyd. PWN, Warszawa 1978.

- Langley A., *Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct"*, „Sloan Management Review” 1995, vol. 36, nr 3.
- Lutostański M., *Podstawy bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Studium problemów teoretycznych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2015.
- Łuczak J., *Podejmowanie decyzji przez przełożonych w policji – badanie wybranych aspektów*, „Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki” 2013, nr 169.
- Mudyń K., *Posłowie. Czy Internet zastąpi intuicję?*, [w:] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Poklek R., Chojnacka M., *Negocjacje policyjne i więzienne*, Wyd. Difin, Warszawa 2017.
- Przybyliński S., *Podkultura więzienna – wielowymiarowość rzeczywistości penitencjarnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2007.
- Rowan R., *Co to jest?* [w:] *Intuicja w organizacji... Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Simon H.A., *Rational choice and the structure of the environment*, „Psychological Review” 1956, 63(2).
- Wilsz J., *Intuicja jako czynnik sprzyjający trafności podejmowanych decyzji*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 2015, nr 1(11).

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o Służbie Więziennej (Dz.U. 2010 nr 79 poz. 523, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., Kodeks karny wykonawczy, (Dz. U. z 1997 nr 90 poz. 557, z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 17 października 2016 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej (Dz. U. 2016, poz. 1804).
- Zarządzenie nr 23/2018 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 18 kwietnia 2018 r. w sprawie tworzenia i organizacji oddziałów penitencjarnych w zakładach karnych i aresztach śledczych.
- Zarządzenie nr 1/2018 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 3 stycznia 2018 r. w sprawie służby dyżurnej w jednostkach organizacyjnych Służby Więziennej.
- Zarządzenie nr 2/23 Dyrektora Generalnego Służby Więziennej z dnia 9 stycznia 2023 r. w sprawie sposobów ochrony jednostek organizacyjnych Służby Więziennej, sposobów ochrony i konwojowania skazanych oraz tymczasowo aresztowanych i zadań ochronnych funkcjonariuszy i pracowników Służby Więziennej oraz pracowników przywieziennych zakładów pracy.

Netografia:

<https://www.sw.gov.pl/strona/statystyka-roczna> (dostęp: 19.06.2023)