

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

Kinga Milewska
Nr albumu: 235 403

Życie wewnętrzne policji

Analiza kultury organizacyjnej pewnego komisariatu

Praca magisterska
na kierunku Zarządzanie
w zakresie zarządzania międzynarodowego

Praca wykonana pod kierunkiem
Prof. zw. dr hab. Moniki Kostery
Katedra Systemów Zarządzania

Warszawa, czerwiec, 2010

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora (autorów) pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data
pracy

Podpis autora (autorów)

Streszczenie

Przedmiotem niniejszej pracy jest kultura organizacyjna policji na przykładzie komisariatu policji, w którym przeprowadziłam badania. W badaniach posłużyłam się metodą etnograficzną, opierając swoje założenia na paradygmacie interpretatywnym. Głównym celem pracy była odpowiedź na pytanie, co sprawia, że członkowie organizacji utożsamiają się z nią. Problemem badawczym pracy jest relacja między motywacją profesjonalną policjanta, a systemem wartości i norm zawartych w kulturze pracy w konkretnej organizacji – komisariacie.

Podczas badań trwających dziewięć miesięcy przeprowadziłam łącznie 16 wywiadów antropologicznych, prowadząc równocześnie obserwacje. Wywiady były transkrybowane, abym następnie mogła poddać je analizie. W materiale badawczym szukałam wartości, rytuałów, elementów budujących identyfikację z organizacją. Analiza materiału badawczego obejmuje relacje policjanta z organizacją oraz problem motywacji.

Słowa kluczowe

Etnografia, wywiad antropologiczny, kultura organizacji, policja, socjalizacja, motywacja

Dziedzina pracy

(kody wg programu Socrates-Erasmus)

04000 Biznes i zarządzanie Business Studies, Management Science

Tytuł pracy w języku angielskim

Inner life of the police... Analysis of organizational culture of a police station

Spis treści

Rozdział I TŁO	5
1.1 Problem badawczy.....	6
1.2 Metoda badawcza.....	7
1.3 Struktura pracy.....	12
Rozdział II CZĘŚĆ TEORETYCZNA	
2.1 Metodologia badawcza.....	13
Rozdział III CZĘŚĆ EMPIRYCZNA	
3.1 Tak tu się pracuje – za biurkiem i w terenie.....	18
3.1.1 Teren.....	27
3.1.2 Swój teren.....	33
3.1.3 Akcyjność i kwitologia.....	38
3.2. Dlaczego policja?.....	46
3.2.1 Wyobrażenia a rzeczywistość.....	50
3.2.2 Pewna niepewność.....	54
3.2.3 Mocne nerwy.....	57
3.3. Kariera	61
3.4. Motywacja.....	72
Rozdział IV	
Konkluzje	81
Bibliografia	85

I Tło

Tworzy się Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego (Ustawa o Policji, Rozdział 1, Przepisy ogólne, Art. 1.1.).

Policja w Polsce w obecnej formie istnieje od 1990 roku, kiedy to nastąpiła transformacja z Milicji Obywatelskiej właśnie w Policję. Nie jest to młoda formacja, a sama ochrona bezpieczeństwa obywateli i utrzymania porządku w społeczeństwie ma przecież bardzo długą tradycję. Obecnie policja jest organizacją należącą do sektora publicznego, odróżnia się jednak od publicznego sektora rozumianego jako biurokratyczny. Nie jest typową organizacją z grupy *bureaucracies*, jak czytamy u Fleming (Fleming, 2008). Fleming definiuje te organizacje jako realizujące politykę państwową, posiadające strukturę zhierarchizowaną oraz zarządzane odgórnie, posiadające formalne zasady i system regulacji. Policja jest takim typem organizacji, a więc w takim rozumieniu pojęcia jest jedną z organizacji biurokratycznych. Szereg cech dystynktywnych wyróżnia ją jednak spośród organizacji sektora publicznego. Różnica tkwi przede wszystkim w kulturze tej organizacji, czyli w takich elementach, jak wspólny system wartości, sposób myślenia i postępowania w różnych sytuacjach zawodowych. Co więcej policja jest organizacją nie poddającą się łatwo zmianom (Fleming, 2008).

Do tej wiedzy teoretycznej dotarłam już po podjęciu decyzji o wyborze organizacji do badań, natomiast moje badawcze zainteresowanie policją i jej kulturą było bardziej emocjonalne. Zdecydowałam się na wejście do organizacji ponadnarodowej, do organizacji trudnej, na niełatwy teren. Postanowiłam zbadać kulturę tej organizacji z perspektywy jej uczestników, zagłębiając się w codzienne funkcjonowanie pewnego komisariatu...

1.1 Problem badawczy

Dokonując badań nad kulturą organizacji w policji chciałam przyrzeć się motywacji do pracy policjanta wynikającej z socjalizacji kulturowej z organizacją. Postawiłam sobie za cel określenie, z czym identyfikują się policjanci i co ma na to wpływ? Na ile jest to powiązane z procesem socjalizacji i jak przebiega on w policji? Problemem badawczym w tej pracy jest relacja między motywacją profesjonalną policjanta, a systemem wartości i norm zawartych w kulturze pracy w konkretnej organizacji – komisariacie.

Ponieważ kulturę organizacji budują ludzie, to oni są bohaterami mojej pracy. Nawet jeżeli istnieją pewne dogmaty w filozofii organizacji, przestają istnieć, gdy jej pracownicy przestają się z nimi identyfikować. Aby poznać organizację, trzeba więc poznać ludzi, którzy ją tworzą. W swojej pracy, próbowałam prześledzić proces identyfikacji stróża prawa z organizacją, jaką jest policja. W tym celu stawiam kilka pytań, które były drogowskazami dla mnie i mają za zadanie prowadzić czytelnika poprzez moją etnograficzną historię. Te pytania ujmują w ramy problem badawczy: Co to znaczy być policjantem? Jakie wartości cenią i jakie mają potrzeby? Jak postrzegają siebie, swoją pracę i swoje relacje z ludźmi?

Szukając odpowiedzi na te pytania próbowałam dociec, w jaki sposób identyfikacja rodzi się w podświadomości policjantów, za sprawą jakich rytuałów, zachowań i doświadczeń? Skupiłam się na obserwacji szeregowych policjantów oraz ich pracy, czerpiąc wiedzę na temat kultury organizacji z tych źródeł. Starłam się odciąć od policji jako pojęcia szerszego, nadrzędnego i skupić się na poziomie mikro, na badanej organizacji i pracujących tu policjantach. Wnioski przedstawiam jednak na tle szerszym, odnosząc je do policji jako całości. W ten sposób podążylam za maksymą Trotsky'ego:

There is but one international and that is the police (Van Maanen, 1973, s. 2).

Podczas badań interesowały mnie szczegóły i znaki, które prowadziły do korzeni. Byłam przy tym badaczem ostrożnym, starałam się nie uogólniać ani

nie obiektywizować, w każdej organizacji bowiem, również w policji, zachowania i osobowości są różne. Nie wyklucza to jednak, że można wyróżnić cechy charakterystyczne dla danej kultury organizacji, które odróżniają ją od innych i jednoczą jej członków. To główny argument moich antropologicznych badań (Conti, 2009).

1.2 Metoda badawcza

Moim zadaniem jako badacza było pokazanie, jak wygląda rzeczywistość organizacji, co składa się na jej kulturę? Dla członków organizacji składowe kultury są oczywiste. Dla mnie nic nie mogło być jasne, wątpliwość była narzędziem do pracy. Nie mogłam sobie pozwolić na postawę wszechwiedzącą, mogłam się natomiast zamienić w ciekawego świata odkrywcę (Kostera, 2003). Tak też uczyniłam. Wchodząc w rzeczywistość policyjną weszłam w rolę obserwatora, który nic nie wie o świecie, w który wkracza. Było to zachowanie naturalne, zgodne ze stanem mojej wiedzy, ponieważ nie znałam wcześniej organizacji od wewnątrz.

Ponieważ to policyjna rzeczywistość jest bohaterem mojej pracy, a policjanci źródłem wiedzy na jej temat, kluczowe okazało się ich zaufanie. Etnografia dopuszcza wywiady luźne, nie mające ścisłej struktury, w których pytania mogą się zmieniać w zależności od rozmówcy i okoliczności. W swoich badaniach często korzystałam z tego przywileju badacza etnografa. Istotne jest również, jak badacz widzi siebie i swoją pozycję w organizacji, podczas wywiadów (Fleming, 2008). Fleming przytacza za Shore (Shore, 2000) kilka metod wykorzystywanych w badaniach w policji, takich jak, obserwacja uczestnicząca, analiza dokumentacji wewnętrznej, grupy fokusowe, biografie, historie opowiadane ustnie, wywiady, czy rozmowy nieformalne (Fleming, 2008). Ja w swoich badaniach, które skupiały się na bezpośrednim kontakcie z członkami organizacji, korzystałam głównie wywiady i rozmowy nieformalne. W nich obecne są ciekawe historie a także autobiografie samych rozmówców.

Podstawową metodą badawczą podczas mojej pracy w terenie był wywiad antropologiczny (Kostera, 2003). Dostarczył mi najwięcej informacji i był dla mnie najciekawszą formą badawczą pozwalającą na interakcję z członkami organizacji. Badania rozpoczęłam w połowie lipca 2009 roku, a zakończyłam w kwietniu 2010 roku, przeprowadzając w sumie 16 wywiadów, które wykorzystałam w niniejszej pracy. Jeden wywiad przeprowadziłam z funkcjonariuszem pracującym w jednostce podległej, posterunku, ale rozmowa odbyła się w komisariacie, który był obiektem mojego zainteresowania. Przeprowadziłam również dwa wywiady w innym posterunku na terenie tego samego powiatu. Pozwoliłam sobie na częściowe przeprowadzenie badań w posterunkach, ponieważ są to podobnie funkcjonujące organizacje, znajdujące się na tym samym terenie. Aby zobiektywizować wyniki badań, przeprowadziłam również dwa wywiady w jednostce nadrzędnej, komendzie powiatowej oraz jeden wywiad z funkcjonariuszem zatrudnionym w dużej jednostce miejskiej. Czerpanie z różnych źródeł uznałam za zasadne również z tego względu, że chciałam dotrzeć do elementów kultury tkwiących w głębi tej organizacji, nie jedynie specyficznych dla danej jednostki.

Mój pierwszy wywiad przeprowadziłam z komendantem komisariatu. Była to jedna z dłuższych i ciekawszych rozmów. Z perspektywy myślę, że miałam dużo szczęścia, iż pierwszy wywiad był udany. Zachęciło mnie to do dalszej pracy, a nawiązany kontakt z najważniejszą osobą w jednostce był cenny podczas dalszych badań. Pan komendant polecił mi kilku kolejnych rozmówców. Skorzystałam z rady znalezionej u Kostery i metoda łańcuszka okazała się skuteczna (Kostera, 2003).

Do przeprowadzenia pierwszego wywiadu przygotowałam się tworząc listę pytań, które zadałam rozmówcy. W trakcie rozmowy reagowałam jednak na ciekawe wątki i pozwoliłam, aby to mój interlokutor naprowadził rozmowę na kwestie istotne i ważne dla niego. Działo się to zgodnie z założeniem, że istotą wywiadu jest kontakt z rozmówcą i od niego zależy w dużej mierze przebieg rozmowy (Kostera, 2003). Kolejne wywiady były spontaniczne. Miałam tę samą listę pytań, poszerzoną o kilka haseł. Każda następna rozmowa rozwijała się sama i to podejście rzadko mnie zawodziło. Oczywiście spotkałam na swojej

drodze również osoby niechętne, które musiałam namawiać na wywiad. Była również i taka osoba, której nie udało mi się przekonać do rozmowy. Muszę jednak przyznać, że teren przywitał mnie otwartością i obdarzył sporym zaufaniem. Policjanci umożliwiali mi sprawną pracę, za co jestem im bardzo wdzięczna, szczególnie, że wiem dobrze, jak bardzo są zajęci podczas służby. Poniżej zamieszczam listę moich rozmówców oraz długość trwania wywiadów. Ze względu na wymóg zachowania anonimowości wszystkie imiona zostały zmienione i stanowią pseudonimy dla bohaterów etnografii, których wypowiedzi cytuję w części empirycznej. Wszelkie nazwy miejscowości mogące stanowić podstawę do identyfikacji zostały również zmienione. Jako pseudonimy rozmówców zdecydowałam się użyć tylko imiona, co dobrze oddaje atmosferę jednostki, gdzie wszyscy dobrze się znają i w komunikacji wewnętrznej używają jedynie swoich imion.

Rozmówca	Czas trwania
Bogdan	42 min
Krzysztof	47 min
Grzegorz	31 min
Marcin	1h 6 min
Robert	43 min
Magda	51 min
Paweł	1h 8 min
Sławek	47min
Czarek	24 min
Piotr	40 min

Radek	36 min
Janek	52 min
Artur	43 min
Adam	1h 14 min
Olaf	29 min
Joanna	20 min

Tab. 1. Lista rozmówców

W swoich badaniach zastosowałam metodę triangulacji, czyli użycie wielu metod dla zbadania pojedynczego problemu (Konecki, 2000). Korzystałam z wywiadu antropologicznego oraz obserwacji prowadzonych w tym samym czasie. Użycie różnych technik jest bardzo ważne w etnografii, ponieważ umożliwia zmaksymalizowanie prawdopodobieństwa otrzymania jak najbardziej prawdziwego opisu danego terenu (Van Maanen, 1988, w: Konecki, 2000).

Przestrzenią dla prowadzonych obserwacji był komisariat, duży, dobrze wyposażony budynek, gdzie przestrzeni jest więcej niż bohaterów dla niej. Obserwacja, jaką prowadziłam była nieuczestnicząca, co oznaczało, że pozostawałam z boku, nie mówiłam, nie działałam ani nie wyrażałam swoich opinii. Byłam oczywiście zaangażowana w obserwację, w to, co się dzieje wokół, chłonęłam rzeczywistość. Ciągłe jednak zachowywałam pozycję niewinnego obserwatora, osobnika nie mającego swojej roli w tej rzeczywistości.

Badacz jest jakby wędrowcem, obcym, który z dystansu przygląda się światu i zbiera wrażenie. Dobra obserwacja tego rodzaju powinna całkowicie unikać kategoryzacji, a szczególnie oceny obserwowanych zjawisk (Kostera, 2003, s. 102).

Dbiałam o to, aby moja percepcja była jak najczystsza, niezakłócana moją wiedzą czy doświadczeniem życiowym. W wypracowaniu tego dystansu

pomogło mi uświadomienie sobie procesu typizacji, czyli tego, jak człowiek odbiera otaczającą rzeczywistość. Wszystko, co widzimy dopasowujemy do typów, które nabyliśmy w procesie socjalizacji. Wchodząc w rolę badacza musiałam odrzucić typizację, przyjmując w to miejsce czystą percepcję (Kostera, 2003). Praca etnografa to czysta ciekawość i szczerze zainteresowanie, które mają prowadzić na drodze, której celem jest odzwierciedlenie poglądów i sposobu życia rozmówców. Dlatego kluczowy dla badań nad kulturą organizacji jest punkt widzenia jej członków, ich opinie i interpretacje. Korzystając z rady Elisabeth Dunn znalezionej u Kostery pozwalałam więc, aby to rozmówcy mnie prowadzili. Słuchałam ich uważnie, aby następnie zadawać właściwe pytania (Dunn, 1999, w: Kostera, 2003).

Praca etnografa w terenie to niesamowite doświadczenie, które wciąga z każdym kolejnym odkryciem, zdziwieniem. W pewnym momencie trzeba jednak podjąć decyzję o wyjściu. Uczyniłam to, gdy zauważyłam teoretyczne nasycenie, gdy kategorie zaczęły się powtarzać a rozmówcy poruszali znane mi już kwestie z podobnych perspektyw. To był sygnał, że kategoria jest nasycona (Glaser i Strauss, 1967, s. 61 w: Konecki, 2000).

Gdy miałam zebraną wystarczającą ilość materiału z terenu przystąpiłam do transkrypcji wywiadów. Już w tym momencie dokonywałam analizy. Po badaniach miałam wiele myśli, wątki się przeplatały, cały materiał wydawał mi się interesujący, a wiele kwestii uważałam za istotne. Musiałam jednak ocenić istotność przekazanych mi informacji i wyselekcjonować te o największej wartości. Dokonywałam analizy i wyciągałam wnioski, opierając się na zasadzie podobieństwa i społecznej istotności (Kostera, 2003). Skrupulatna analiza zapisanych wywiadów i zapisków z obserwacji stopniowo pozwoliła mi wyodrębnić najistotniejsze kwestie i ująć je w plan pracy. Diametralnie różnił się on od tego, co założyłam na początku. Dopiero organizacja wskazała mi właściwą drogę, naprowadziła na to, co jest istotne. Jest to zgodne z metodologią, o czym wiedziałam po lekturze *Antropologii organizacji* Kostery. Nie byłoby satysfakcjonujące gdyby założenia się spełniły. Bo cóż to za odkrywanie organizacji, jeśli potwierdza się jedynie założoną hipotezę? To tak

jakbyśmy ją znali od początku, co nie jest prawdą. Taka etnografia nie byłaby przygodą, a wyniki badań nie byłyby odkrywcze.

1.3 Struktura pracy

Niniejsza praca składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiam ogólnie badaną organizację, zarysowuję temat badawczy i przedstawiam metody, jakie stosowałam podczas badania. Następna jest część teoretyczna, w której prezentuję metodologię pracy, bazę dla niniejszej etnografii oraz podejmuję teoretyczne rozważania na temat kultury organizacji w policji. Najobszerniejszą część i sedno pracy stanowi część empiryczna, w której opisuję efekty badań w terenie. Ta część podzielona została na kilka rozdziałów porządkujących najważniejsze wątki. Na końcu pracy prezentuję konkluzje, które podsumowują efekty badań i zawierają najważniejsze refleksje.

W pracy używam trzech określeń wobec bohaterów pracy, moich rozmówców. Piszę o nich: policjant, stróż prawa oraz funkcjonariusz. Każde z nich odnosi się tak do mężczyzny, jak i kobiety, czyli policjantki. Moim rozmówcom zapewniłam całkowitą anonimowość, dlatego imiona podane przy cytowanych wypowiedziach są pseudonimami stworzonymi na potrzeby pracy, podobnie jak nazwa „Rewir”, która jest fikcyjna i stanowi pseudonim dla komisariatu, w którym przeprowadziłam badania. W odniesieniu do badanej jednostki oraz policji ogólnie używam także określenia „firma”, które funkcjonuje powszechnie w organizacji. Wypowiedzi cytowane w pracy są wierne, nie zostały przeze mnie zmienione pod względem stylistycznym. Jedyne ortografia może stanowić pewną interpretację wypowiedzi. Ma ona jednak za zadanie oddać jak najwierniej to, co usłyszałam.

II Część teoretyczna

2.1 Metodologia etnografii

W tej części przedstawię ramy teoretyczne badań etnograficznych, które stanowiły bazę dla moich działań w terenie i mają za zadanie uporządkować prezentowaną w dalszej części empirię. Teoretyczne podstawy dla moich badań znalazłam zarówno w *Antropologii organizacji* u Kostery (2003) jak i w *Teorii ugruntowanej* Koneckiego. Obie metodologie były mi pomocne. Z uwagi na fakt, że metodologia teorii ugruntowanej jest właściwie etnograficznym ujęciem badań społecznych przez to, że opisuje użycie jakościowych strategii badawczych zasadne było jej użycie (Kostera, 1996).

Metodologia etnograficzna, z której korzystałam jest zakorzeniona w perspektywie interpretatywnej. Zdecydowałam się korzystać z paradygmatu inerpretatywnego, którego podstawowym założeniem jest względność rzeczywistości społecznej. Rzeczywistość ta jest tworem intersubiektywnych uczestników, czyli ludzi, którzy poprzez działania tworzą ją ciągle na nowo (Kostera, 2003). Aby paradygmat, na którym oparłam swoje badania był w pełni klarowny poniżej cytuję definicję znaną u Kostery:

Paradygmat interpretacyjny oparty jest na założeniu o niestabilności (nie istnieje trwale) i względności (nie jest absolutna) rzeczywistości społecznej. Rzeczywistość społeczna nie ma charakteru konkretnego, nie istnieje w sposób obiektywny, lecz jest intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym. Innymi słowy, świat życia społecznego nie istnieje „na zewnątrz” naszego umysłu, czekając, by jego prawa zostały odkryte, ale cały czas tworzony jest przez nas samych, a więc i przez badaczy. Uczestnicy tego świata widzą go jako oczywisty, lecz zadaniem badacza jest ukazanie jak został stworzony (interpretacja). Nauka jest zatem zbiorem gier językowych, opartych na pojęciach i regułach, które są skonstruowane przez używających język (poprzez język nadajemy światu sens i interpretujemy go) (Kostera, 1996, s. 34).

Rozpoczynając badania w terenie, założyłam, że spróbuję zrozumieć ludzi, ich motyw, zwyczaj i sposoby działania, co jest zadaniem naukowca (Kostera, 2003). Podjęłam więc próbę zrozumienia organizacji, mając w świadomości jej charakterystykę według Morgana, który mówi o organizacjach, że są złożone, niejednoznaczne i paradoksalne. Zainteresował mnie również aspekt dominacji, która według Morgana jest również cechą dystynktywną organizacji (Morgan, 1986). Odnosząc to do mojego terenu badań, owa dominacja jest wyraźna, a do tego ma legitymizację społeczną. Nadzrędnym założeniem było jednak zidentyfikowanie obyczajów, rytuałów, wartości, a następnie poznanie potrzeb, jakie mają członkowie tej organizacji. To ścieżka, którą podążyłam, aby poznać kulturę organizacji, jaką jest policja.

Przed rozpoczęciem badań postanowiłam zidentyfikować definicję kultury organizacji, która byłaby najtrafniejsza dla mojego terenu. Analizowałam definicje znalezione u Mary Jo Hatch, aby następnie wybrać z nich dwie, które były mi pomocne. Van Maanen (Van Maanen, 1988, w: Hatch, 2002) kulturę widzi następująco:

Kultura oznacza wiedzę, której podzielenia w mniejszym lub większym stopniu uczy się członków danej grupy; jest to taka wiedza, o której mówi się, że tworzy, otacza, kształtuje i wyjaśnia rutynowe i mniej rutynowe działania członków tej kultury [...] Kultura wyraża się (czy konstytuuje) jedynie w działaniach i słowach jej członków, a badacz pracujący w terenie musi ją interpretować, a nie traktować jak daną [...] Sama kultura jest niewidoczna, lecz jest dopiero uwidoczniiona w swoich przedstawieniach (Van Maanen, 1988, w: Hatch, 2002, s. 209).

Edgar Schein (Schein, 1985, w: Hatch, 2002) w swojej definicji zwraca uwagę, że kultura jest dorobkiem, kształtuje się w procesie rozwoju organizacji, na drodze przystosowania i integracji.

Schemat podstawowych założeń wynalezionych, odkrytych czy wypracowanych przez daną grupę w trakcie uczenia się metod radzenia sobie z problemami przystosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, aby uznać je za

prawomocne, a przez to, aby nowi członkowie uczyli się ich jako poprawnych sposobów postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów (Schein, 1985, w: Hatch, 2002, s. 209).

Według Scheina kultura jest niczym tradycja, jej elementy, zachowania, rytuały, zostały już sprawdzone, więc nie neguje się jej. Czym są wymieniane w definicji rytuały? Majken Schultz (1995), cytowana przez Kosterę (2003) określa rytuały jako zakorzenione w tradycji sposoby postępowania w pewnych sytuacjach. Są pełne symboli, postrzegane przez uczestników organizacji jako coś ważnego, często stają się rutynowe.

W swojej wędrówce po terenie szukałam również wartości i starałam się dotrzeć do potrzeb. Członkowie organizacji nie mówią o takich pojęciach wprost, musiałam więc odkodować te informacje w wypowiedziach. Niezbędna była gotowość do przyjęcia perspektywy organizacji, dlatego starałam się wykazać jak najwięcej empatii, aby zrozumieć uczestników kultury z ich punktu widzenia, a dzięki temu pojąć ich otoczenie. Na tym właśnie polega etnografia (Prasad i Prasa, 1999, w: Kostera, 2003).

Zgodnie z metodologią etnografii byłam w terenie obserwatorem, badaczem, naukowcem. A zadaniem moim, czyli naukowca jest dostarczanie inspiracji oraz służenie refleksją, która pomoże oderwać się od rzeczywistości. Badania te nie mają więc służyć wytykaniu błędów ani naprawianiu czegokolwiek (Kostera, 2003). Chcę wyraźnie zaznaczyć, że treści zawarte w tej pracy są efektem zobiektywizowanych obserwacji, a jakkolwiek ewaluacja nie ma tu miejsca. Na podstawie badań poczyniłam pewne uogólnienia, które są własnymi wnioskami na podstawie badań i znajdują się w konkluzjach. Jest to podejście zgodne z metodologią jakościową, która ma charakter indukcyjny (Kostera, 2003). Oznacza to, że rozpoczynając badania nie tworzyłam hipotez, które miały zostać udowodnione. To teren wskazał mi drogę, powiedział, w którą stronę iść, co jest istotne. Zgodnie z teorią ugruntowaną nie można całkowicie wyeliminować czynienia przez badacza założeń, teoria ta zaleca jednak skoncentrowanie się na szczegółowym opisie materiału empirycznego (Konecki, 2000). Wchodząc na teren komisariatu miałam pewne przemyślenia,

co może być interesujące i istotne, co będzie godne uwagi. Teren wskazał mi jednak zupełnie inną ścieżkę.

Badania etnograficzne są właściwym narzędziem dla prowadzenia działań w policji, na co zwraca uwagę Fleming. Etnografia, jako metodologia analizująca codzienne działania i zachowania pracowników organizacji, jest najbardziej odpowiednia, ponieważ pozwala dotrzeć do wartości, zaobserwować rytuały. A policja jest interesującym obiektem badań w kwestii wartości i samej pracy. (Fleming, 2008, w: Shore, 2000)

Czym miało być właściwie moje badanie organizacji? Jaki miał być rezultat? Istotę moich zamierzeń trafnie oddaje kwintesencja teorii ugruntowanej:

Teoria ugruntowana powinna umożliwiać przewidywanie, wyjaśnianie, i rozumienie zachowań społecznych, których dotyczy (Konecki, 2000 s. 28).

Opracowana teoria powinna być zrozumiała nie tylko dla naukowców, ale i laików, w tym uczestników badanego obszaru, dlatego też moim zamiarem było przedstawienie analizy w sposób przystępny, tak, aby z mojej etnografii mogli czerpać nie tylko naukowcy.

Aby przybliżyć moje widzenie organizacji, którym kierowałam się w rozważaniach nad złożonością badanej jednostki, kilka słów o metaforze, która pozwoliła mi lepiej zrozumieć naturę organizacji i mam nadzieję, że będzie również pomocna tym, którzy zechcą zapoznać się z moją etnografią. Aby wyjaśnić, czym jest i czemu służy metafora zacytuję znalezioną u Kostery definicję:

Metafora jest figurą stylistyczną, polegającą na odniesieniu jakiegoś zjawiska do innego, czyli na próbie zrozumienia jednego fragmentu rzeczywistości przy pomocy innego (Kostera, 2003, s. 19).

Metafora umożliwia nadanie zjawisku, w przypadku niniejszej pracy organizacji, innej nazwy, która uwypukli pewne jej cechy. Użycie metafor do myślenia o organizacji i ich opisu prezentuje Gareth Morgan w *Obrazach Organizacji* (1998). W dziele tym zaprezentował różne metafory, które mają ilustrować

szeroki zakres koncepcji i perspektyw badawczych, sięgając przy tym do rozmaitych źródeł. Znajdujemy tu koncepcje mechanistyczne, biologiczne, holograficzne czy polityczne (Morgan, 1986).

Metafora była dla mnie soczewką, przez którą patrzyłam na organizację. Zastanawiałem się nad własną metaforą, gdyż jak pisze sam Morgan zbiór metafor, które zaprezentował i zdefiniował nie stanowi zamkniętej listy. Z tą świadomością przez pewien czas poszukiwałam własnej celnej figury stylistycznej. Żadna nie wydawała mi się jednak wystarczająco kompleksowa, nie ujmowała wszystkich ważnych aspektów spojrzenia na organizację, które mi towarzyszyło podczas badań. Tak wiele elementów organizacji wydawało mi się ważnych, że próbowałam nazwać każdy kolejny osobno. Najwłaściwsza i kompleksowa okazała się jednak jedna spośród metafor zaprezentowanych przez Morgana – organizacja jako organizm. Ma ona swoje źródło w podejściu przyrodniczym i koncepcji, która głosi, że pracownicy są ludźmi, którzy mają potrzeby, a te muszą być zaspokajane, jeżeli mają oni funkcjonować jako zdrowe jednostki i efektywnie pracować. Dziś pogląd ten wydaje się oczywisty, ale gdy się pojawił był nowatorski. Przedstawiciele podejścia klasycznego widzieli organizację jako maszynę, a jej kwintesencją było odpowiednie wynagrodzenie za pracę. Ta klasyczna teoria nazywana od jej twórcy Taylorowską została podważona, gdy opublikowano badania z Hawthorne, które wskazały, jak istotna jest kwestia motywacji do pracy. Do głosu doszła wówczas hierarchia potrzeb i kwestia integrowania potrzeb organizacji z potrzebami jej członków. Od tego momentu, co jest aktualne do dziś, zaczęto dostrzegać potrzeby pracowników na różnych poziomach i zaspokajając je czerpać korzyści dla organizacji (Morgan, 1986).

Następnie zadałam pytanie o to, gdzie jest moje miejsce jako badacza w tym organizmie? Skoro odbywam wędrówkę po organizmie, którego nie jestem częścią, jestem tam ciałem zewnętrznym. Chociaż w pierwszym momencie na myśl przychodziła mi metafora ciała obcego, to słowo „obce” wydawało mi się zbyt surowe, wprowadzające za dużo dystansu. Jako uważny obserwator życia organizacji musiałam przecież wykazać wiele empatii. Chciałam poznać jak

funkcjonuje ten organizm, jakie są jego specyficzne znaki na ciele, jakie ma potrzeby, jakie są jego cechy osobnicze.

3.1 Tak tu się pracuje - za biurkiem i w terenie

Jest nawet takie powiedzenie, że z komisariatu człowiek pójdzie wszędzie, jest witany z otwartymi rękoma, bo on umie wszystko, od interwencji, zdarzenia drogowe, kolizje, wykroczenia, przestępstwa, prawo legislacyjne, majątkowe, umie wszystko, rozsądzić jak, wie, z której strony zacząć. A jak przyjdzie do komisariatu, to ciężko. Tam w dużej jednostce każdy robi swoje, i tylko swoje. [Grzegorz]

Praca w niewielkim komisariacie, takim, w którym przeprowadzałam badania, obejmuje wykonywanie wszystkich obowiązków, jakie jednostka ma w kompetencji. Są tu tylko dwie sekcje – sekcja prewencji i dochodzeń. Praca w tej drugiej polega teoretycznie na prowadzeniu dochodzeń, czyli w dużej mierze na pracy papierkowej oraz przesłuchiwaniu świadków, z kolei policjanci prewencji jeżdżą do zdarzeń. Jest to jedynie teoretyczny podział, ponieważ na służbie jest zwykle jeden policjant z prewencji i jeden z tak zwanej dochodzeniówki i obaj muszą być w gotowości, by na wezwanie jechać do zdarzenia. Tak w skrócie wygląda specyfika pracy w małym komisariacie.

Zmienność zdarzeń każdego dnia, nie da się zaplanować danych czynności. Można próbować, ale czy to się uda... Tak jak my tu z komisariatu, to jeździmy na interwencje, na zdarzenia drogowe, wypadki, kolizje, na przestępstwa popełniane, cały wachlarz. Drogówki nie ma u nas, a robi się za drogówkę. No i taki jest urok komisariatów, robi się wszystko za wszystkich, nie. [Marcin]

W komisariacie wykonuje się więc szereg czynności, od interwencji, kolizji, wypadków po wszelką dokumentację oraz pilnowanie aresztantów, bo w jednostce jest jedyny w powiecie areszt. Jeden z moich rozmówców opowiada z humorem o tym ostatnim obowiązku.

Jedzenie wydać, co 15 minut patrzeć czy się nie powiesi, czy innej sobie rzeczy nie zrobi na swoim ciele, tudzież nie pobije współwięźnia czy nie pogryzie mu ucha, dużego palca u małej nogi. [Grzegorz]

Policjanci, szczególnie młodzi, przyznają, że ta wielozadaniowość, słowem robienie wszystkiego, jest dobre, bo można się nauczyć różnych czynności, co rozwija. Skarżą się jednak na chroniczny brak czasu i na to, że choć robi się wszystko to tak naprawdę pobieżnie.

To jest dobre, bo uczę się niby wszystkiego, bo przez chwilę z dzielnicowymi pracowałam wykroczenia robiłam, teraz robię dochodzenia i w patrolówce. Ale z drugiej strony robi się wszystko, ale tak naprawdę po łebkach, nie? Bo nie ma czasu i możliwości wgłębić się jak to pokazują w W11 jedno dochodzenie się ma i się je prowadzi i jest 3 osoby do jednego dochodzenia. U nas jedna osoba ma 30 dochodzeń a tam 3 osoby czy 5 osób zajmuje się jedną sprawą. [Magda]

Zaplanowanie dnia pracy jest niemożliwe. Co policjanta czeka na służbie jest każdego dnia zagadką.

Dziś jestem w terenie, to w sumie zjechałem przed pierwszą, od szóstej mam służbę. Zdążyłem tylko kilka świstków komendantowi do podbicia, tyle zdążyłem zrobić, przeanalizować. [Grzegorz]

Dzisiaj mam akurat taką służbę, raz w miesiącu mi się zdarzyła, że niby z dochodzeń jest nas dwoje, a tak to zazwyczaj my mamy cały czas dyżur, to znaczy ja przychodzę do pracy i po prostu jestem 8 godzin na dyżurze tzn. robię i moje dochodzenia i jestem na każde zawołanie dyżurnego, czyli cokolwiek się nie zdarzy, czy tam komuś świniak ucieknie, bo zdarzają się i takie interwencje, to jadę i ja i ktoś z prewencji, bo jest tylko jedna osoba, dziś jest na przykład dzielnicowy. [Magda]

Ogrom pracy i chroniczny brak czasu są spowodowane brakami kadrowymi. Priorytetem jest interwencja, wyjazd w teren, dlatego policjanci mają ciągłe zaległości w dokumentacji. Z nostalgią wspominają czasy, gdy w komisariacie pracowało ich więcej.

Dobre czasy się skończyły, ostatnie dobre lata policji to były w starym komisariacie. Tam pracowało nas całe mnóstwo, było naprawdę dużo ludzi, potem zaczęli stopniowo ucinąć etaty. Jeszcze jak przeszliśmy do nowego komisariatu to pracowałem w dochodzeniówce, to pracowało w dochodzeniówce nas 8 osób z kierownikiem, bo były jeszcze stanowiska kierownicze, był kierownik dochodzeniówki, kierownik prewencji, wtedy jeszcze sekcji kryminalnej, bo byliśmy sekcją. Także tam pracowało 7 osób, w tej chwili dla porównania w dochodzeniówce jest 4 osoby. Jest różnica? Siedem osób plus kierownik, a cztery osoby, które muszą wykonywać tę samą pracę. Bo liczba przestępstw się nie zmniejszyła i liczba dochodzeń się nie zmniejszyła. Powiedzmy, że na jednego policjanta przypada trzydzieści parę dochodzeń, a wtedy jak pracowaliśmy w siedmiu to mieliśmy 12 dochodzeń czy po 10, to można

w tych sprawach coś zrobić, a jak ma się tych dochodzeń około 30 no to nie jest człowiek tego w stanie ogarnąć. Dokumentów w tym dochodzeniu jest, trzeba się przyjrzeć, zapoznać wiadomo, ludzi powzywać, przesłuchać, w każdym dochodzeniu jest coś do zrobienia.
[Adam]

Z perspektywy dzielnicowego wygląda to tak:

Kiedys było 6 dzielnicowych, a teraz jest 2, jeden wiejski, jeden miejski. Ja mam 48 miejscowości i około 10 tys. mieszkańców. Kolega ma cały Rewir ma 11 czy 12 tys. mieszkańców. To jest naprawdę dużo. A ja maksymalnie mam w jedna stronę 13 km w drugą 15, więc żeby się przemieścić z jednego końca na drugi to trochę mi się schodzi. [Sławek]

Mała liczba policjantów sprawia, że każdy ma więcej pracy, co generuje stres, bo na rozstrzygnięcie dochodzeń są terminy, a przełożeni poganiają. Brak czasu to jednak siła wyższa i policjanci nie zostają po godzinach, by nadrabiać zaległości w papierach, bo nadgodziny w policji nie są zwracane ani rekompensowane. Często i tak kończą służbę kilka godzin później, gdy obsługują zdarzenie i muszą dokończyć czynności. Nadgodziny są siłą rzeczy nieodłącznym elementem pracy policjanta. Oczywista jest zasada, że rozpoczęte czynności należy zakończyć, bez względu na to, ile czasu to zajmie. Służba kończy się nie o 22, czy 14, ale wtedy, kiedy zakończone zostaną czynności przy zdarzeniu. Policjanci mają świadomość, że nikt im tych godzin nie zwróci, więc gdy kończy się zmiana chcą jak najszybciej wrócić do domu.

Oddawałabym godziny, bo zupełnie inaczej się pracuje. Ja bym nie miała nic przeciwko zostawaniu po godzinach, no bo rzeczywiście, jeśli się coś zacznie o wpół do drugiej, a ja kończę służbę o drugiej, to ja tego w życiu

nie skończę o drugiej, tylko kończę o 4, o 5. Tylko że to jest wtedy taka nerwówka, w domu czekają, gdzieś tam się umówiłam, obiad trzeba zrobić. I nigdy tej interwencji czy tej sprawy nie załatwi się dobrze, bo się spieszysz, bo chcesz iść do domu. A wiesz, że nikt ci nie odda. A gdybym ja wiedziała, że popracuję te 3 godziny więcej, jutro 3 godziny więcej pojutrze, uzbiera się i dostanę dzień wolny, to nie miałabym z tym żadnego problemu, żadnego, bo bym wiedziała, że kiedyś tam odpocznę. No ale, że jeżeli ja wiem, że dzisiaj skończę o 2 w nocy, przyjadę do domu na 3 i o 6 znowu muszę wstać na kolejną służbę, no to jest porażka. [Magda]

Mało policjantów, mnóstwo obowiązków, terminy. Aby jednostka sprawnie funkcjonowała musiały się wykształcić pewne niepisane reguły postępowania w tym małym mechanizmie. Podczas badań podjęłam wyzwanie wytropienia tych niepisanych zasad. Kluczem okazało się poczucie wspólnoty, które znajduje wyraz w koleżeńskości. Policjanci cenią sobie pracę w Rewirze za dobrą atmosferę. Porównują z większymi jednostkami, w których pracują koledzy i ze względu na dobry klimat panujący w Rewirze nie chcieliby się znaleźć w innym miejscu, ani nie mają ochoty się przenieść.

Tutaj wszyscy robią wszystko. My jeździmy na interwencje a zdarza się, że patrolówka na przykład na nocy, bo na nocy nie ma dochodzeniówki, to patrolówka przyjmuje zawiadomienia o przestępstwie, robi jakieś tam czynności dla nas, które później trafiają do nas. Także u nas jest bardzo fajnie i z tego też względu ja aż tak bardzo nie chciałabym się przenieść gdzieś, gdzie jest więcej tych pieniędzy, bo wiem, że w tych dużych jednostkach to jest takie robienie sobie pod górkę. [Magda]

U nas wszyscy się uzupełniają, bo jest mało ludzi. I w pracy jest dochodzeniowiec i prewencjusz i robią razem wszystko. To jest specyfika

komisariatu. U nas są powiedzmy dwa zespoły i to się zazębia wszystko, i jakoś tak ładnie idzie, musi iść. [Paweł]

Zespół pracujący w Rewirze w dużej mierze tworzą policjanci, którzy pracują tu od wielu lat, dobrze się znają, są kolegami. Przyznają, że to bardzo ułatwia pracę, bo mogą na siebie liczyć, wiedzą, na co kogo stać. Kiedy o tym opowiadali nasuwała mi się metafora domu, miejsca, w którym jest się sobą, każdy odgrywa swoją rolę, ale jest to rola do jakiej się dorosło przez lata. Wszyscy wiedzą, na co stać danego policjanta, a czego nie jest w stanie zrobić. Panują tu zasady, jakie ustalili członkowie tej grupy. Jest humor, są kłótnie, jest i dzielenie się problemami.

Wszyscy się znają już od tylu lat, wiedzą, co gdzie jak, na kogo mogą bardziej, na kogo mniej liczyć. Jak się dana osoba zachowa w danej sytuacji. Dobrze się pracuje, nie ma tarć, jak coś się zdarzy to zaraz się powie, o co chodzi, nie ukrywa się. Ale zdarza się, że jeden drugiego opierdzieli, że coś nie tak zrobił. [Grzegorz]

Obecny skład komisariatu dobrze się zna, bo policjanci razem pracowali na ulicy, razem doświadczyli różnych sytuacji. Znają siebie nawzajem bardzo dobrze, nic nie da się tu ukryć, dlatego nie ma miejsca na udawanie i oszustwa. Również sprawy osobiste nie są tajemnicą, bo policjanci pochodzą z okolicy, a jest to niewielka gmina miejska. *Wszyscy wszystko o sobie wiedzą [Krzysztof]*, co w opinii młodego funkcjonariusza nie jest zaletą, bo stanowi zagrożenie dla prywatności.

Dla młodych policjantów wejście do tego środowiska, gdzie jest grupa znająca się od lat nie stanowi wielkiej trudności. Nowicjusz musi się zwyczajnie sprawdzić, dać się poznać z jak najlepszej strony. Jeżeli zda ten egzamin, nie na dobrego kolegę, ale na dobrego policjanta, zyska akceptację, a z czasem uznanie kolegów. Na początku młody zwraca się do starszych kolegów na pan,

ale szybko przechodzą na ty, co oznacza przejście na płaszczyznę koleżeńską. Może liczyć na pomoc i powinien wiedzieć, że tylko bardziej doświadczeni koledzy mogą go nauczyć tej pracy. Właśnie doświadczenie jest wyznacznikiem i determinuje wartość policjanta, a nie staż pracy, choć idzie to często w parze. Również starsi policjanci, gdy mają wątpliwości pytają kolegów, którzy mają większą wiedzę w danej kwestii.

Policjanci wiedzą, że mogą na siebie liczyć i pomagają sobie nawzajem, bo dzięki temu dają radę zapanować nad wszystkim. Dzięki temu jednostka sprawnie działa, co oznacza, że misja ochrony bezpieczeństwa jest spełniana. Nadrzędne jest życiowe podejście do problemów, ułatwianie sobie pracy, skracanie formalnej drogi na ile to możliwe, aby zaoszczędzić czas. W komisariacie rezygnuje się ze zbędnych formalności, które są w dużych jednostkach. Jeśli policjant ma delegować jakieś zadanie koledze, nie pisze oficjalnego pisma, tylko bezpośrednio go o to prosi. Nie musi przy tym nawet wiele wyjaśniać, bo policjanci z Rewiru znają sprawy, którymi się zajmują.

Ale tutaj ja wiem, że terminy mi lecą, ale ja wiem, że pójdę do dzielnicowego i on mi pomoże, on pojedzie, zrobi jakieś rozpytanie, notatki. Nie ma czegoś takiego, że ja mu na polecenie, bo normalnie to powinno być pismo coś tam i on mi to i tak musi zrobić, jakieś rozpoznanie, wywiad. Czy tam samo prewencja. A u nas ja po prostu schodzę i mówię „No Sławek słuchaj to i tamto” „dobra nie ma problemu” albo „dzisiaj nie mogę” albo „dzisiaj głowa mnie boli daj mi spokój, ale ja ci to zrobię jutro czy pojutrze”. [Magda]

Policjantów jednoczy fakt, że wykonują ten sam kawałek roboty. Nie konkurują, bo nie ma pola do walki, jakim w większych jednostkach są stanowiska, czy większe różnice w wynagrodzeniach. W Rewirze pensje są na podobnym poziomie, ponieważ i różnice w stopniach nie są duże a możliwości awansu ograniczone.

Ale u nas jest bardzo fajnie, bo jak się kogoś poprosi to to robi, czy jak trzeba zostać to są nerwy i to jakie, ale się zostaje ze względu na tą drugą osobę, bo wiem, że u nas jest mało osób, że jak ja nie zostanę to nikt tego nie robi. Ale to tylko u nas, bo wiem z opinii, że w większych jednostkach... Nie jest za ciekawie, bo ludzie są zazdrośni o czyjeś, a może u nas jest tak, bo u nas się i tak nie awansuje i tak. [Magda]

Tu wszystko właściwie jest ujednoczone, pensje mamy prawie takie same, chłopacy z dochodzeniówki, co dłużej pracują są dwie grupy wyżej. Ale ja w ciągu 2 lat powinienem osiągnąć ten ich poziom. Ale to nie są takie różnice, o które można by się było zabijać, o które można by walczyć, nie wiem oni mają te 150 zł więcej na miesiąc. [Krzysztof]

Ci, którzy mają ambicje na awans, wiedzą, że konieczne jest przejście do większej jednostki. Są jednocześnie świadomi tego, że organizacja i klimat pracy tam są inne. Większa jednostka daje możliwości rozwoju i obowiązki są przypisane ściślej do stanowiska, ale praca w komisariacie ma swoje zalety. Policjanci doceniają atmosferę, jaka tu panuje – koleżeńskość, szczerść, koledzy, których zna się od lat.

Za każdym razem jak się zdenerwowałem, komendant czy ktoś mnie zdenerwował, mówiłem, nie przyjdę tu mam w nosie, przenoszę się do Miasta [pseudonim dla jednostki wojewódzkiej], będę przynajmniej na miejscu, nie będę musiał dojeżdżać, duży plus, duży komfort. Ale mimo wszystko człowiek się jednak przyzwyczaja do miejsca, gdzie się pracuje i tak chętnie się nie odchodzi. Wiadomo, koledzy, przyjaźnie jakieś się nawiązuje i ciężko by było się do nowej pracy przestawić, bo to tak jakby człowiek się od nowa do pracy przyjął. [Adam]

Fakt, że w komisariacie policjanci się dobrze znają ułatwia pracę, a z perspektywy komendanta jej organizację. Powszechnie wiadomo, na kogo w jakiej sprawie można liczyć, a na kogo nie, którego policjanta, na co stać.

Także my się znamy... I na pewno z nimi, tak mi się przynajmniej wydaje, lepiej się z nimi dogadać, coś zarządzić, na normalnych zasadach. Bo czasy są takie, że jak mi ktoś na zwolnienie ucieknie, to ja mam problem, a nie on. A nie uciekają na te zwolnienia. Jak ktoś potrzebuje wolne dwa trzy dni to ma. Dam ci tu, a tu odrobisz. Jak bym był skurczysyn to pocałuj mnie w dupę, a on mi 2 tygodnie zwolnienia. I to ja ma problem, żeby mi się służby zazębiły. [Paweł]

Teraz jak komendantem jest Artur i Paweł, my się znamy od zawsze, że tak powiem, to nie ma tematu, żeby się nie dogadać. [Sławek]

Według komendanta sprawne funkcjonowanie jednostki zapewnia „normalność”. Człowiek normalny jak zrozumiałam to taki, który się odnajdzie w różnych sytuacjach, będzie potrafił się przystosować. To taka jednostka, która jest *kompatybilna ze społeczeństwem...*

Po prostu normalność, bo to o to chodzi. Zwyczajność życia. I wtedy nie ma siły, żeby osoba się nie przystosowała. Bo normalna osoba to wjedzie na melinę, gdzie syf potrafi być taki, że jakbyś siekierę rzuciła to od tego syfu ta siekiera stanie w locie. [...] Zależy nam jak najbardziej na ludziach normalnych, nie jakichś tam super mocnych i nie jakichś strasznie zidiociałych. Jeżeli jest normalny i ma jakiś ten swój młody bagaż życiowy i jest normalnie funkcjonujący, to da się z nim normalnie pracować. [Paweł]

Policjant to musi być chłopak z jajami, czy dziewczyna, też musi być z jajami. Nie można być skurczybykiem, draniem, bo to nie tędy droga. Bo do ludzi to nie można, nie można ich szufladkować. On nie może podchodzić i... ten jest taki, a ten taki. Człowiek musi być na tyle mobilny i składny, żeby w każdej sytuacji się potrafił znaleźć. [Paweł]

Policjant musi umieć sobie poradzić w kontaktach z ludźmi, ale też dogadać się z kolegami, bo to z nimi wykonuje tę pracę. Na interwencję jedzie z tym, kto jest właśnie na służbie, za każdym razem może to być inna osoba. Dzięki temu, że policjanci się znają, wiedzą, czy mogą liczyć tę drugą osobę, czy raczej muszą zdać się na siebie. Umiejętność współpracy jest bardzo ważna, ale policjant musi też być pewny siebie, gdy jest sam, bo interwencje w pojedynkę też się zdarzają. A teren to niebezpieczna przestrzeń i tu obowiązują inne reguły gry niż na miejscu w komisariacie. O aspektach tej służby, w terenie, piszę w kolejnym rozdziale „Teren”.

3.1.1 Teren

Każdy policjant z komisariatu pracuje za biurkiem, jak i w terenie. Każdy bez wyjątku i bez względu na zaplanowane obowiązki na służbie ma być w pełnej gotowości do działania. Jeśli coś się dzieje w terenie policjant wsiada w radiowóz i jedzie do zdarzenia.

Teren jest bardzo skomplikowanym obszarem działania i wymagającym miejscem pracy. To tu kształtuje się esencja policyjnej kultury. Panują tu pewne reguły, których policjant musi przestrzegać, żeby zwyczajnie móc wykonywać tę pracę, żeby robić, co do niego należy i być skutecznym. Ucząc się pracy stróż prawa nabywa umiejętności, które pozwalają mu przetrwać, a chociaż jest osobą traktowaną z obowiązkowym szacunkiem, to też niepożądaną i unikaną (Van Maanen, 1973). Moje wywiady z policjantami potwierdzają, że stosunek

większości obywateli, czyli tych, którzy mają kontakt z policją ze swojej winy, można określić jako zło konieczne.

W żargonie policyjnym nazywany „klientem” obywatel nie jest postacią z podręczników policyjnych, który jest porządnie ubrany, komunikuje się ładną polszczyzną, jest kulturalny i rzeczowy. Nie da się zdefiniować człowieka, z którym ma do czynienia policjant. Dlatego też nie ma jednego uniwersalnego wzoru postępowania z ludźmi.

W szkole uczą tak typowo książkowo, że przychodzi klient i on jest taki nie wiem normalny, dobrze ubrany, pracujący w jakiejś tam firmie i ma takie normalne problemy. A nie ma takich ludzi, tzn. takich ułożonych, którzy potrzebują naszej pomocy, albo którzy są z tej drugiej strony, czyli przestępcy, ludzie popełniający wykroczenia czy czyny karalne, także oni są zupełnie inni. I tego nas nie uczą, nie uczą nas, że wchodzi się na jakąś melinę i tam jest po prostu taki fetor, że na wymioty, nie uczą takich rzeczy. [Magda]

Cokolwiek policjant robi, pracuje na to, jak będzie postrzegany, zarówno przez kolegów, jak i przez obywateli. Podstawową wartością dla policjanta, niczym wyposażeniem do pracy, jest reputacja. W terenie musi panować nad sytuacją i zachować pewność siebie, bo są one niczym pancerz, który chroni przed społeczeństwem. Respekt wobec stróża prawa umożliwia mu wykonywanie misji w społeczeństwie (ochronę bezpieczeństwa) i funkcjonowanie w środowisku zawodowym. Nawet gdy pewności brakuje, bo tę nabywa się wraz z doświadczeniem, policjant musi umiejętnie ukrywać swoje słabości. Gdy okaże niepewność klient szybko to wykorzysta, a stróż prawa straci twarz.

I nie trzeba się dawać. Mimo że człowiek na początku jest niepewny i się trochę boi, to nie trzeba tego dawać okazywać, twardo wszystko, bez

żadnego uśmiechu, zdarzają się sytuacje śmieszne, ale trzeba zachować powagę. [Krzysztof]

Jeżeli obywatel zauważy niepewność czy wahanie policjanta szybko to wykorzysta. Taka wiadomość się rozniesie, szczególnie w małej miejscowości. Policjant ma obowiązek wobec siebie i służby, aby pokazać, że „ma jaja”. To trywialne dość określenie to kwintesencja bycia policjantem, a raczej bycia „gliną”.

W terenie nie ma dogmatów i nic nie jest z góry pewne. Policjant musi być dobrym psychologiem, umieć rozmawiać z ludźmi, aby się w ogóle czegoś dowiedzieć. Ale przede wszystkim musi umieć się porozumieć ze swoim partnerem, nie tylko słowami, ale często niewerbalnie.

Najważniejsze to porozumieć się podczas interwencji, porozumieć się przez gesty, mimikę. Trafność i zgodność decyzji jest bardzo ważna. Poleganie jeden na drugim. Jeden w drugim musi mieć oparcie. Jeśli on albo ona podejmuje decyzję to musi ta decyzja być zgodna ze mną, z tym co ja bym zrobił, zgodna z prawem oczywiście i z oczekiwaniami. Cały zespół się tak powoli dociera. [Robert]

Pomiędzy policjantami na służbie musi panować zgoda, mają obowiązek stanowić jedność, bo to buduje obraz policji w oczach obywateli. Podstawowym aspektem jest tu komunikacja, tak z drugim policjantem, jak i z obywatelem. Między policjantami najczęściej odbywa się ona na poziomie pozawerbalnym, poprzez gesty i mimikę. Ciekawe, że charakterystyczny policyjny żargon jest obecny w komisariacie i w radiowozie, w terenie zaś komunikacja słowna zostaje dostosowana do rozmówcy, albo przeniesiona na poziom pozajęzykowy. Nauka umiejętności potrzebnych w terenie, która jest jak zdobywanie narzędzi w wirtualnym świecie, aby móc się dalej poruszać, jest długim i nieustającym procesem. Teren może zaskoczyć nawet

doświadczonego policjanta, musi on jednak mieć takie umiejętności, aby nie stracić panowania nad sytuacją. Może się tego nauczyć tylko na ulicy, w kontakcie z klientem. Nauczyć się terenu oznacza umieć sobie radzić z formalnymi regulacjami, przedłożyć życiowe podejście nad podręcznikowe teorie i przepisy.

Przepisy policyjne regulują dokładnie, jak policjant ma się zachowywać w danej sytuacji, jakie środki może podjąć, w jakich okolicznościach. Te regulacje stanowią ograniczenie dla pracy w terenie, gdzie stróż prawa musi działać szybko. Mając pierwszy kontakt z obywatelem policjant powinien się przedstawić oraz podać podstawę prawną swojego działania. W sytuacjach napiętych często nie ma czasu na formalności i trzeba pominąć procedurę. Policjantka przytoczyła mi formułę, jaką policjant powinien wypowiedzieć przed obywatelem:

*Dzień dobry, nazywam się tak i tak, mam taki i taki stopień, jestem z takiej i takiej jednostki, słucham, w czym mogę pani/panu pomóc?
[Magda]*

Fakt, że policjant nie wypowiedział tych słów podczas interwencji może być podstawą do złożenia skargi. A te są bardzo liczne.

I to bardzo często, że on na przykład jest pobity, bo często się tak zdarza, ale nie przez nas, absolutnie, tylko wcześniej uczestniczył w jakiejś bójce czy w trakcie transportu go tu, bo on stwarza opór, no to policjanci zastosują siłę, czy się wywali, bo też były takie przypadki. I on później pisze, że został pobity, że to, że tamto. A ty później jedziesz i się tłumaczysz. I ty wiesz stoisz, a sędzia czy prokurator pyta. „Czy pani na pewno się przedstawiła zgodnie z prawem itd.” A tobie ręce opadają, i jeśli ktoś nigdy nie był na takiej interwencji, nigdy nie pracował w patrolówce, to nigdy nie zrozumie, że ty idziesz na melinę i ty nie masz

czasu, żeby się przedstawić i żeby podać podstawę prawną. Bo jeszcze powinnaś powiedzieć tak: na podstawie tego i tego artykułu, z tego i tego kodeksu to, to i to i to, a w ogóle to popełnił pan przestępstwo z tego i tego artykułu i mogą być z tego wyciągnięte takie i takie konsekwencje. Nie ma na to czasu. [Magda]

Praca policjanta to podejmowanie decyzji, czy działać w danej sytuacji i jakich środków użyć. Z jednej strony potrzeba sytuacji, a z drugiej przepisy. Każdy w inny sposób mierzy się z tym dylematem. Często policjant konsultuje się z przełożonym lub bardziej doświadczonym kolegą.

Jak są wątpliwości to trzeba dzwonić w takich przypadkach do komendanta, bo jak ma się coś odkręcać to lepiej nie. [Sławek]

Policjanci mają często obawy przed podejmowaniem działań, bo obywatele nadzorują, w jaki sposób będzie chronione ich bezpieczeństwo, rozliczając stróża prawa z jego działań. Marzeniem policjantów jest, aby nie byli ograniczani i mieli formalne środki do dbania o bezpieczeństwo, takie, które pozwoliłyby działać zdecydowanie, a obywatele czuliby respekt. Jeden z moich rozmówców opowiedział mi jako wzorzec przykład Francji.

We Francji jest patrol trzyosobowy, jest zadyma w knajpie, policjanci wpadają to pierwsze, co robią to rzucają wszystkich na glebę. W Polsce, policjanci co robią? Rozmawiają. Jest ich dwóch, ten rozmawia z tym, ten rozmawia z tamtym. Za chwilę się tworzy zadyma, bo jest 15 osób, gdzie każdy chce coś podpowiedzieć, każdy chce coś dodać, ubliży jeszcze policjantowi i kręci się taka wielka zadyma, przez co?, przez to, że my nieodpowiednio działamy, nie ma takich przepisów. A we Francji? Wpadają, rzucają, a dopiero później dopiero ustalają, kto jest

pokrzywdzonym a kto jest sprawcą. I to jest odpowiedni sposób działania. [Radek]

Ochrona bezpieczeństwa obywateli to odpowiedzialna i wyjątkowa praca. Nawet nie praca, ale służba. Policjanci chcieliby mieć środki, które pozwolą im działać bez obaw i skutecznie. Potrzebują przepisów i regulacji, które dadzą im większe możliwości działania. To zapewniłoby im poczucie bezpieczeństwa i podniosło wartość pracy. Wtedy czuliby się prawdziwymi stróżami porządku.

W rzeczywistości policjant ma świadomość, że gdy przekroczy w jakiś sposób swoje uprawnienia, to będzie musiał się wytłumaczyć z tego w prokuraturze. Policjanci odczuwają presję i mają świadomość, że gdy nie dopełnią obowiązków zostaną dokładnie prześwietleni. Funkcjonariusz jest na świeczniku i gdy przekroczy swoje uprawnienia, musi się liczyć z konsekwencjami. Nie może liczyć na przychylność ani sądu, ani prokuratora, czy też swojego przełożonego. Policjant jest świadomy, że przełożony czy kolega nie będzie ryzykował utraty pracy i przysłowiowo „się podstawiał”. Z opowiadań policjantów wynika, że kiedyś mogli liczyć na większe wsparcie kolegów, jeden za drugim stawał murem, a podejście sądów było przychylniejsze policjantom. Dziś stróż prawa pozostawiony jest sam sobie i musi myśleć o tym, aby nie stracić źródła utrzymania. Ta obawa powstrzymuje policjanta niejednokrotnie od ryzykownych działań, choć te wydają się w danym momencie konieczne. Na ile to możliwe woli unikać sytuacji, z których będzie się musiał tłumaczyć.

Bo w służbie to robi się, bo trzeba to robić. A ja powiem pani ma sprawę taką teraz. Mieliśmy zatrzymanego nietrzeźwego, tylko nie na gorącym uczynku, tylko po jakimś tam czasie, i w sądzie przebiega w ten sposób, że człowiek czuje, że kontrolują jego każdy krok podczas takiego zdarzenia, i sprawdzają wszystko, wszelkiego rodzaju informacje, które mówi podejrzany i nawet kserują tu notatniki, czy policjant akurat czegoś tam nie dopełnił. To w tym momencie ja to odczuwam, że bardziej się

wierzy temu człowiekowi. I gdybym ja w pewnym momencie czegoś nie dopełnił albo przekroczył w jakiś sposób uprawnienia, różne są sytuacje, wie pani, nie zawsze sobie człowiek daje radę takim stój policja, czasami trzeba przyłożyć. A po co ja mam wchodzić w takie sytuacje, później się tłumaczyć. Kiedyś było inaczej, sądy inaczej traktowały. [Radek]

W trakcie przeprowadzania wywiadów odniosłam wrażenie, że solidarność wśród policjantów straciła na znaczeniu i rzadko znajduje odzwierciedlenie w czynach. Odczułam pewien żal i nostalgię za dawnymi czasami, kiedy policjant za drugiego skoczyłby w ogień. W dzisiejszych niepewnych na rynku pracy czasach, policjanci bardziej myślą o sobie. Lojalność wobec wspólnoty „my policjanci” jest jednak w tak niedużej jednostce jak Rewir ciągle obecna. Emanuje to w komisariacie poprzez koleżeńską atmosferę. Fakt, że policjanci mogą na siebie nawzajem liczyć i nie ma między nimi walki ani konkurencji, daje im komfort. Nie niweluje to stresu związanego z opisanymi wyżej aspektami pracy, ale stanowi pewną równowagę.

3.1.2 Swój teren

W komisariacie pracują policjanci mieszkający w tej gminie, ale też tacy, którzy dojeżdżają z okolic, a więc pracują na „obcym” terenie. Znajomość terenu jest dużą zaletą policjantów, którzy pracują w swojej miejscowości. Teren w rozumieniu policyjnym jest pojęciem bardziej skomplikowanym, ale wyjdę od tego, że obejmuje znajomość topografii i ludzi zamieszkujących dany obszar. Te elementy pomagają zdecydowanie w pracy i są zaletą dla policjanta.

15 lat pracuję jako dzielnicowy to tych ludzi już poznałam, pewne rzeczy wiem już i znam dookoła mieszkańców. Zresztą mieszkam tu też blisko. To ułatwia. [Sławek]

Na pewno dobre, bo jak się awansuje, i się jest dyżurnym, już nie mówię o komendancie, no to musi się znać. Bo co ja będę wydawał polecenia jak załatwić, jak sam tego nie robiłem. A jak jest to doświadczenie na swoim terenie to jest dobre. To jest dobre, bo nawet tak jak na dyżurce to wskazane by było, żeby ten policjant pracował na komisariacie ze względu nawet na to, że zna to potrafi. Bo to nie jest tylko miasto tylko teren jakiś, na przykład w nocy jest jakaś interwencja, jak to jest młody policjant to on nie wie, a jak ktoś dłużej pracował to może pamiętać, ten teren wytłumaczy, nawet wie, gdzie kto mieszka. A to jest istotne, bo kogoś zapyta w nocy, gdzie ktoś mieszka, no nie, jak dojechać, też nie bardzo. Także wskazane jest, nie tak, że zaczniesz pracę, zrobi się od razu dochodzeniowcem no i co? Tyle, że tak jest, bo jest. [Bogdan]

Jest jednak i druga strona medalu. Znajomi mają oczekiwania wobec kolegi pracującego w policji. Liczą na to, że gdy będą uczestnikami zdarzenia policjant stanie po ich stronie, przymknie oko gdy będzie trzeba, pomoże coś załatwić. Często z tego właśnie względu wielu policjantów nie chce pracować bezpośrednio w swojej miejscowości i gdy proponowano im przeniesienie do jednostki w miejscu zamieszkania odmówili.

Chyba lepiej pracować od miejsca zamieszkania. Nie ma tylu znajomych, tylu kolegów, bo wiadomo jak się pracuje w tym środowisku, w którym się mieszka to zawsze ktoś na coś liczy, że się pomoże... a wiadomo, że nie można. Dlatego jest ten komfort. [Adam]

Ja mam taką teorię, że lepiej nie pracować tam gdzie się mieszka. Ja mógłbym pracować w swoim mieście, miałem parę propozycji, bo miejsce się zwolniło, ale nie nie. No masz tu dojechać, pół godziny jechać, ale ja wolę tu pracować. Kiedyś mi proponowali do swojego miasta się przenieść, to mówię do komendanta „No to ja 20 lat robiłem

na wyjeździe i teraz pójdę przed emeryturą z ludźmi swoimi się tam kłócić?” Będą przychodzić zaraz wiadomo, dużo znajomych, tak jest. Na pewno lepiej się zna teren, to na początku i to jest plus, ale teren można poznać szybko. [Piotr]

Praca w miejscu zamieszkania to w małej gminie problematyczna kwestia. W posterunkach, jednostkach podległych pod komisariat, pracują często policjanci, którzy pochodzą z danego terenu. W małych społecznościach ludzie znają się bardzo dobrze, identyfikują policjantów, a wielu ma wśród nich znajomych. Z drugiej strony znajomość terenu, na którym pracuje policjant jest w przypadku posterunków szczególną zaletą, ponieważ pomaga zrozumieć specyfikę problemów, łatwiej dotrzeć do ludzi, gdy się ich zna. Sprawy, jakimi zajmuje się stróż prawa na tym terenie obejmują w większości sąsiedzkie zatargi i różne rodzaje przestępstw, które mogą dotknąć zwykłych obywateli. Policjanci z posterunków zajmują się z kolei sprawami dotyczącymi najczęściej rolników i ich zawodu, ponieważ znajdują się na terenach wiejskich. Policjant z posterunku przedstawił mi problemy swojej gminy.

Ja pracuję na wsi, tu na komisariacie jestem w ramach jednodniowej delegacji. A z czym ludzie przychodzą na wsi...? bo mu się sąsiad worał w miedzę, bo jego pies zjadł moją kurę, bo jego oprysk przeleciał na moje pole, bo on pryska i mi śmierdzi, bo z mojego pola zabrał wiadro kamieni... i to jest dużo takich spraw. To są takie pierdoły, takie głupawe, wystarczy zwykła ludzka chęć i można się dogadać. [Marcin]

Przekrój spraw, z jakimi spotyka się policja jest bardzo szeroki. Teren komisariatu dostarcza podobnych problemów, jak te obecne w wiejskich gminach nadzorowanych przez podległe posterunki. Liczne są sprawy majątkowe, często o przysłowiowe trzy palce między, gdzie rolą policjanta jest pogodzić ludzi, a nie jest to łatwe zadanie. Brak jest dobrej woli i często takie

spory kończą się w sądzie, a rola policjanta ogranicza się do bycia mediatorem. Szczególnie dotyczy to pracy dzielnicowego, dla którego główne pole działania to domowe awantury. Tu mediacja jest dużo trudniejsza, a skuteczność często niewielka. Trudno pogodzić rodzinę, gdzie jest krzyk, emocje, przemoc. Dzielnicowy podzielił się ze mną swoimi odczuciami bezradności, które są spowodowane tym, że rzadko udaje się rozwiązać problem i „zamknąć” sprawę.

Powiem szczerze, że te rozmowy rzadko mają skutek. Celowość takich wizyt... nawet mnie to zniechęca do takiej pracy, konkretnie do danej czynności. Te wizyty niewiele dają. Prowadzi się dokumentację, którą trzeba robić aż do skutku, a tak naprawdę rzadko jest tak, że diametralnie się coś zmienia. Chyba że na przykład zakończyć można taką niebieską kartę gdy na przykład rozejdą się, mieszkają osobno. Kilka spraw było takich, gdzie facet poszedł na odwyk i niby później było dobrze. Ale tak na 100% to nie wierzyłbym. [Sławek]

Sprawy, z jakimi zgłaszają się obywatele są bardzo różne i czasami zaskakują samych policjantów, niejednokrotnie wzbudzając śmiech. Dobrze ilustruje to przykład kobiety, która przyszła na komisariat z żądaniem, aby przyprowadzono męża, który od niej odszedł. Policjanci zachowali powagę i poradzili obywatelce, aby udała się do poradni małżeńskiej.

Obywatele mają postawę roszczeniową i najczęściej walczą z policjantem, bo z jego rąk może ich spotkać kara. W wielu sprawach jednak, gdzie są dwie strony, rozwiązanie będzie korzystne dla jednej, a druga będzie niezadowolona. Zadowolenie obywatela po pomyślnie zakończonej interwencji jest dla policjantów przyjemną stroną zawodu, nagradza i pozytywnie motywuje. Zwykle dziękują, ludzka wdzięczność, uśmiech, dają policjantowi poczucie, że praca ma sens. Czasami obywatele piszą oficjalne pismo z podziękowaniem za pomyślnie załatwienie sprawy, co podnosi wartość stróża prawa w oczach przełożonych i jego samego.

Wizerunek i pozycja w społeczeństwie jest bardzo istotne dla policjanta w małej społeczności. Tam wszyscy wiedzą, że dana osoba jest policjantem i jest on zawsze na świeczniku. Ma to też pozytywny wpływ na pracę policjantów i poprawia jej jakość, ponieważ mają oni świadomość bycia kontrolowanymi.

Oczywiście. Większa jest kontrola i samokontrola również. A to w takich niewielkich środowiskach. Co innego może sobie człowiek robić w Warszawie, a co innego w takim mieście. W Warszawie on może sobie leżeć pijany w sztok na trawniku i nikt nie będzie wiedział, że to jest policjant. A w takim mieście nie bardzo. Całe miasto będzie go pamiętało przez wiele lat. I będzie mu robić trudności, gdy będzie wobec pijanych, leżących na trawniku podejmował interwencje. [Artur]

Inaczej sytuacja wygląda w dużych miastach. Tam, nawet znajomi często nie wiedzą, że mają kolegę policjanta. A on może pozostać anonimowym funkcjonariuszem. Mój rozmówca pracujący w dużej jednostce miejskiej opowiada jak to wygląda u niego w mieście.

Moi znajomi raczej nie wiedzą, i to jest raczej fajne, dowiedzą się jak potrzeba. To jest dobre, bo większość jednak ma złe wyobrażenie o policji.

[KM:] A oczekują pomocy?

Tak, jest dużo takich sytuacji, ale najśmieszniejsze jest, to, że ja niewiele mogę pomóc. Dzwonią do mnie, że mieli zdarzenie i kto przyjedzie, kiedy. Zdarza się, że kolega zadzwoni po radę, i dotyczy to innego działu, ale ja niestety nie jestem w stanie często pomóc. Nie można też za dużo mówić, udzielać informacji. Generalnie tak jest, dzwonią, pytają, i ja się staram pomagać, na ile mogę. [Janek]

Pozycja policjanta w Rewirze bardzo różni się od tej, jaką ma policjant w dużym mieście. W małej społeczności policjant jest „kimś”, dla wielu osobą niepożądaną, ale często kimś, kogo warto znać. Jest uważnie obserwowany, a w pracy spotyka czasem znajomych i musi mierzyć się z dylematem, jak ukarać kolegę.

3.1.3 Akcyjność i kwitologia

Największe bolączki policjantów, to, co utrudnia im pracę, to tak zwana „kwitologia” (określana również jako „papierologia”) i „akcyjność”, hasła, które często słyszałam od moich rozmówców. Każda wykonywana czynność wymaga wygenerowania dużej ilości dokumentów, co zatrzymuje policjantów przy biurkach, podczas gdy powinni i chcieliby wykonywać swoją pracę w terenie, być bliżej obywateli. Jednak biurokracja z ogromną ilością papierkowych czynności to nieodłączny element policyjnej rzeczywistości...

Papierologia. Papiery. Do każdego zdarzenia trzeba wypełnić tyyyyyytle dokumentów. Chociaż te rzeczy można by było zawrzeć w jednym. I lasy się marnują, bo trzeba wyciąć na papier, [śmiech] papieru brakuje do tego drukowania. Czasem się pisze protokół ręcznie, bo zajmuje mniej czasu. Ja wolę usiąść i napisać ręcznie niż wklepywać w komputer. [Grzegorz]

Cały czas nam mówili, jak ja się przyjąłem to miało być coraz mniej tej biurokracji, mniej tych papierów, zmiany, reformy, a tego wcale nie widać, jest coraz gorzej, coraz więcej. Z byle pierdółki trzeba sporządzać jakąś tam dokumentację, z byle duperelki. Nie dość, że te notatniki policjanci muszą prowadzić, dyżurni akurat nie, ale patrolowcy, dochodzeniowcy muszą prowadzić notatniki. Wiadomo z każdego dochodzenia trzeba sporządzić jakąś tam notatkę. Jest masa rejestrów,

masa takich różnych książek pozakładanych, w których trzeba wszystko zapisywać, wszystko rejestrować. Także to jest najgorsze i uważam, że ta biurokracja nas niedługo zje i to w policji jest najgorsze. [Adam]

Policjant pisał i koniec, a teraz musi pisać wprowadzić, zarejestrować, wyrejestrować. Mówi się, żeby policja od biurek wstała, ale nikt nie robi, żeby było mniej. Wprowadzają na przykład takie procedury, na szczeblu krajowym robią na przykład postępowanie uproszczone, jest ono uproszczone dla prokuratora, policjant przejmuje dużo zadań, za prokuratora, i ono jest uproszczone, ale dla prokuratora. No i rzadko kiedy zdarzy się takie rozporządzenie, czy zarządzenie, czy decyzja, która naprawdę ułatwi policjantowi, ono zamiast ułatwić utrudni. [Piotr]

Jest jednak i druga strona medalu. Mając dokument potwierdzający wykonanie czynności wraz z jej szczegółami policjant chroni sam siebie. Dla patrolowca jego notatnik to rejestr tego, co i kiedy robił. Dużo większej ilości dokumentów wymaga prowadzenie dochodzeń. Dochodzeniowiec dołącza kolejne dokumenty i notatki do każdego postępowania. To wszystko jednak nie bez powodu. Jeden z moich rozmówców powiedział o dokumentach, że to tzw. „dupochron”. Jeśli do każdej czynności został sporządzony wymagany dokument, cały przebieg zdarzenia czy prowadzone dochodzenie mogą zostać zweryfikowane, a stróż prawa chroni sam siebie, gdy będzie trzeba potwierdzić którykolwiek etap czy szczegół.

Policjanci mówią jednak zgodnie o generowanej dokumentacji, że jest ciężarem. Szczególnie uciążliwa dla policjantów jest statystyka, nazywana w firmie „królową nauk”. Zdaniem policjantów nie jest miarodajna, ani użyteczna, a więc po prostu zbędna.

Statystyka jest jak bikini, ona dużo pokazuje, niemniej jednak rzeczy najistotniejsze ona ukrywa. [Piotr]

Statystyka, wszystko musi być prowadzone statystycznie, statystyka u nas królową nauk. Nie ma nic inaczej, bo oni nie będą wiedzieli, co my robimy, my nie będziemy wiedzieli, co inne jednostki robią. Statystyka to podstawa. A to sztuka dla sztuki, żeby się wykazać przed ministrami, czy przed społecznością, że policja działa, ma wykrywalność taką i taką, tylu zatrzymanych przestępców, tylu za takie przestępstwa, a na dole robię to ja, wprowadzam, a komputer tylko sumuje, a najwyżej to tylko liczą, który komisariat, którego komendanta skrzyczęć, żeby podniósł wykrywalność.
[Grzegorz]

Ta bzdurność statystyk i cudów, to mnie wkurza dubeltowo. Bo ja tu robię zestawienie miesięczne, zestawienie kwartalne, potem znów miesięczne, kwartalne i półroczne, za pół roku robię drugie i potem jeszcze rok. I to wszystko wysyłam do powiatowej. [...] I nie mam tego komu zlecić. Bo ja mam naprawdę bardzo dużo roboty tej papierowej i to mnie wkurwia. Miałbym człowieka, policzyłby, a ja zająłbym się czym innym. A tak muszę liczyć te słupki. [Paweł]

Prowadzenie statystyk obejmuje szereg wyliczeń na podstawie ilości zdarzeń, co jest następnie wysyłane do wyższych jednostek, a ostatecznie do Komendy Głównej, aby ta miała obraz, jak wygląda sytuacja w kraju. Ogląd, jaki otrzymuje nadrzędna w Polsce jednostka policji nie jest realny, ponieważ dla małych jednostek, gdzie pewne zdarzenia mają miejsce sporadycznie, średnia nie będzie realna. Dlatego policjanci uważają, że statystyka nie przynosi żadnych korzyści, a jest jedynie czasochłonna. Stróżę prawa żartują z królowej nauk, ale też zwyczajnie się denerwują. Kierownik posterunku opowiedział mi o tym, jak bardzo tworzone wyliczenia odbiegają od rzeczywistości.

Wie pani co, u nas wszystko liczą, w stosunku do lat ubiegłych, w stosunku do poprzedniego roku, i do pięciu poprzednich, i średnia z tego

wyliczyć, takie pierdyki. I analizę, no ja rozumiem powinno się robić analizę przestępczości w dużych jednostkach, żeby zobaczyć, jakie dni są najbardziej zagrożone, jakie pory, jakie miejsca, no to jak jest duża ilość zdarzeń to ma to jakieś odzwierciedlenie, a jak jest jednostka taka jak nasza i są dwa włamania na miesiąc to wyjdzie, że jest, założmy, że jest włamanie w środę i nie daj Boże za tydzień w środę, to już wszyscy by wyliczyli, że środa jest najbardziej zagrożonym dniem w tygodniu i w środę musimy pracować na noc czy coś tam, a to jest nieprawda, no na drugi miesiąc będzie czwartek. [Piotr]

Wydaje się, że winny tych problemów jest znany. Wielu policjantów za biurokratyzowanie policji wini Komendę Główną.

Ja nie wiem, dlaczego u nas jest coś takiego jak taki twór z komuny jak Komenda Główna. Co Komenda Główna wie o tym, co się dzieje w Pcimiu Dolnym? Nic. Oni mają jakiś uśredniony obszar wiedzy na podstawie tego, co spływa do nich z komend wojewódzkich, z komend powiatowych. [Marcin]

W opinii policjantów Komenda Główna utrudnia pracę małym jednostkom. Jest to w ich oczach urząd, w którym za biurkami siedzą policyjni urzędnicy nie mający rzeczywistej wiedzy o tym, co się dzieje w małych jednostkach, co jest realnym problemem, a co nie. Komenda Główna zajmuje się wydawaniem zarządzeń i delegowaniem zadań, które dla małych jednostek są trudne do wykonania i zaburzają normalny tok pracy. Takim zadaniem są akcje policyjne, w opinii policjantów jedynie spektakularne i medialne działania policji. Przy natłoku obowiązków w komisariacie, gdzie na służbie jest dwóch funkcjonariuszy wykonywanie zadań w ramach akcji jest trudne do zrealizowania logistycznie. Nie ma czasu na patrolowanie okolic szkół realizując

akcję „Bezpieczne Wakacje” czy „Bezpieczna droga do szkoły”, gdy priorytetem są kolizje, wypadki, interwencje, czy dokumentacja dochodzeniowa.

Takiej bzdurnej roboty jest dużo. Bzdurnej, no nie, bo akcja jest ważna, ale nie ma kto tego robić. To się sprowadza do tego, że jest mało ludzi. Jakby były 4 osoby na zmianie, dwóch zajęłoby się tymi pierdołami, a dwóch do zdarzeń. A tak mam tylko dwóch i oni mają zrobić wszystko.

[Paweł]

Teoretycznie potrzebna, ale określana jako bzdurna i absurdalna, akcyjność jest niemal utrapieniem dla komisariatu.

A wracając jeszcze do absurdów... istnieje coś takiego jak akcja znicz, akcja bezpieczne wakacje, bezpieczna droga do szkoły, to jest chore. Bo jak jest bezpieczna droga do szkoły czy akcja bezpieczne wakacje, czy jest dzień wagarowicza to ja mam takie samo prawo do wylegitymowania tego nieletniego jak i 5 marca i 27 lipca i 30 września, jak w każdy inny dzień. To nie musi być dzień wagarowicza i nie musi być akcja bezpieczne wakacje, żebym ja go wylegitymował. Także akcyjność to jest jeszcze taki pokomunistyczny... pokłósie komuny, jak to kiedyś było. To zaburza tok pracy, kolejne planowane czynności, bo jest akcja, trzeba wszystko inne odłożyć i działać i działać i szukać. A to nie ma sensu, bo praca powinna się opierać na systematyczności a nie na jakichś planowanych działaniach. [Grzegorz]

Akcje są nie tylko trudne do realizacji, ale sama akcyjność jest pomysłem nie odpowiadającym rzeczywistym problemom. Policjanci z emocjami opowiadali mi o akcyjności. Tłumaczyli, że każda jednostka w Polsce ma inne problemy i organizowanie powszechnych zrywów w postaci akcji zaburza pracę małych

jednostek i rozprasza uwagę policjantów, którzy powinni zająć się priorytetowymi dla swojego terenu problemami. W takich jednostkach jak Rewir policjantów jest zbyt mało, aby mogli podołać wszystkiemu, ale gdy jest akcja muszą ją realizować, czyli zwiększyć uwagę w okolicach szkół, co oznacza wysyłanie tam patrolu. Ponieważ jest to zarządzenie odgórne, trzeba je ślepo wykonywać. Z tym nikt nie dyskutuje.

Policjanci nie protestują, bo wiedzą, co to hierarchia i znają swoje miejsce. Narzekają jednak na to, że nadrzędna jednostka policji nakazuje realizację akcji, zrzuca wskaźniki, które są nieadekwatne dla danego terenu, a także wydaje regulacje wymyślane ad hoc za biurkiem. Cała praca, czyli fizyczne wykonanie zadań, należy do tych na dole – policjantów z komend powiatowych, komisariatów, posterunków. Dla dwóch ostatnich jednostek zadanie jest najtrudniejsze, bo braki kadrowe i sprzętowe są tu największe i najbardziej odczuwalne.

W Komendzie Głównej na przykład oni są bardzo zbiurokratyzowani, oni tam chcą, żeby każdy był do czegoś potrzebny, wynajdują jakieś decyzje, rozporządzenia i... a najwięcej robią ci na dole. Robią dużo a mają mniej płatne. I tamci są takimi urzędnikami, nie chodzą po ulicach w mundurach, nie narażają się, piszą sobie. [Piotr]

Wyżej zacytowana wypowiedź trafnie odzwierciedla powszechną wśród policjantów opinię, że policja „na dole” wykonuje zadania zlecone przez „górze”, która nie ma realnej wiedzy o tym, jak w praktyce wygląda praca policjanta. Ta dychotomia w policji, antyteza – policjant na ulicy a policjant za biurkiem, ujmując to jeszcze inaczej – komisariat/posterunek a Komenda Główna, nie jest odkryciem. Pisze o tym Behr w swojej książce *Polizeikultur* (Behr, 2006) przeciwstawiając street cops (patrolowcy) management cops (policjanci zarządzający). Pozwalam sobie na powołanie się na przykład z literatury niemieckiej, ponieważ policja jest organizacją ponadnarodową i pewne charakterystyki są wspólne. Zarówno w Polsce, jak i w Stanach Zjednoczonych

czy Niemczech, stróż prawa pilnujący porządku na ulicach stawia siebie w opozycji do policjanta za biurkiem. W *firmie*, choć spokojnie i z należnym respektem, zgodnie mówi się o Komendzie Głównej z dezaprobatą. To policyjni urzędnicy siedzący tam w stolicy za biurkami stwarzają regulacje, które utrudniają pracę tu na dole. To „góra” jest odpowiedzialna za „akcyjność” i „kwitologię”, oraz za szereg zarządzeń, które nie przystają do rzeczywistości w skali mikro, do specyfiki terenu.

Jest wiele takich przypadków, że wskaźniki, które inaczej wyglądają... powiedzmy inaczej można je osiągnąć w komendzie rejonowej Warszawa 1, 2 i 3. A inaczej ma to się do rzeczywistości na komisariacie, czy na posterunku na wsi. A mówię, jednakowe normy są dla wszystkich i dla dzielnicowego z Warszawy Śródmieście i dla dzielnicowego z Grabowa nad Bzurką. [Artur]

Zasięgnęłam również opinii policjanta pracującego w jednostce w dużym mieście, który potwierdza antypatię stróża prawa wobec zbiurokratyzowanej policji. Jest to więc zjawisko widoczne na różnych poziomach. Opisując sytuacje w jednostkach nadrzędnych mój rozmówca użył określenia: *Na górze źle się dzieje [Janek]*. Jest to co prawda tylko opinia, która bazuje jedynie na sporadycznym kontakcie z jednostką wojewódzką, wyraża jednak trafnie brak legitymizacji dla jednostek nadrzędnych. Pozwala to wnioskować, że policjanci nie identyfikują się z formalnymi strukturami. Na przykładzie komisariatu w Rewirze widać, że utożsamiają się z tym, co sami tworzą, a to, co narzucone budzi ich sprzeciw.

Pewnymi swoimi działaniami Komenda Główna próbuje dać dowód tego, że zasięga opinii jednostek na niższych szczeblach, ale jest to najczęściej działanie pro forma. Sposób, w jaki Komenda Główna zwraca się z zapytaniem nie daje w rzeczywistości głosu stróżowi prawa.

Wszelkie zarządzenia są na tych szczeblach wyższych. Zmiany przeprowadzają osoby, które nie znają dołów. Jest przerost struktur dowodzenia nad wykonawczymi. Niby ta góra stara się zasięgać opinii dołów, opinii związków zawodowych. Ale są takie sytuacje, kiedy przychodzi polecenie wyrażenia opinii na temat jakiegoś rozwiązania, a mam czas na wyrażenie opinii dzień. Czyli dużo jest bieżącej roboty, także nie ma czasu, żeby przemyśleć jakieś rozwiązania, porozmawiać z policjantami, kiedy mam na to dobę. I to jest taki listek figowy, a pytaliśmy się dołów, jak to ma wyglądać, nikt nie protestował, nie wniósł swoich rozwiązań, róbmy po swojemu. [Artur]

Policjanci nie czują więc, że mają jakikolwiek wpływ na policję jako formację, na jakikolwiek w niej zmiany, choć te są ich zdaniem potrzebne. To budzi ich sprzeciw, ale i poczucie niemocy. Skupiają się więc na swojej pracy, wykonując zadania służbowe bez protestu. Niektórzy z policjantów uważają, że Komenda Główna nie jest niezbędna, a policja funkcjonowałaby również bez jednostki naczelnej. W opinii tych funkcjonariuszy jest więc wyłącznie złem koniecznym. Jeden z moich rozmówców formułuje tezę, która oddaje sens opisanego wyżej stosunku stróża prawa do *management cops*.

Policja i tak funkcjonuje i tak, mamy swoje komendy wojewódzkie, także myślę, żebyśmy funkcjonowali, może nawet lepiej, bo byśmy mieli więcej pieniędzy dla siebie. Tam ludzie nie zarabiają jakichś tam małych pieniędzy, tylko na pewno dużo większe. [Adam]

3.2 Dlaczego policja?

Wie pani co? To pytanie zadawali mi na każdym praktycznie etapie dostawania się do policji. Nie wiem, od zawsze chciałam. Od zawsze jak mnie pytali, kim będziesz to mówiłam, że policjantką, po prostu. [Magda]

Postanowiłam dowiedzieć się, co zdecydowało o wyborze zawodu policjanta przez bohaterów moich badań. Pytałam, jak to się stało, że właśnie policja, aby następnie dowiedzieć się, jakie mieli oczekiwania i czy się spełniły. W reakcji na pytanie, dlaczego wybrali pracę w policji, moi rozmówcy opowiadali mi swoje osobiste historie. Każda jest inna, niektóre są bardziej romantyczne inne dość prozaiczne, jak twierdzą sami ich bohaterzy. Najwłaściwsze będzie chyba ich przytoczenie.

Dla niektórych wybór zawodu był oczywisty a policyjne realia wyglądają tak, jak się tego spodziewali. Poniżej cytuję wypowiedzi stróżów prawa, którzy w firmie kontynuują tradycje rodzinne. Ojciec policjant był drogowskazem na drodze do policji, a wybór zawodu okazał się właściwy.

Absolutnie moje oczekiwania nie rozminęły się z rzeczywistością. Ja jako dzieciak chodziłem na komisariat, wiedziałem, jaka jest tu atmosfera, jak to wszystko wygląda. Tak jak miało być tak jest. [Artur]

A to jeszcze tata, po tatusiu zostało. Tata w innych formacjach, ale generalnie też w mundurze. Nie narzekał tak więc tak już sobie zostałem. [Olaf]

Dla wielu policjantów wybór był jednak mniej oczywisty.

Trochę przypadkowo, generalnie na początku chciałem uciec przed wojskiem. Była taka możliwość, że jakbym poszedł do policji to można by odpracować wojsko. Ale później jak już podjąłem pracę, spodobało mi się, wówczas byłem jeszcze kawalerem także... dość znaczne pieniądze były dla mnie wówczas. [Sławek]

Poszedłem wcześniej do wojska. Staralem się do policji, złożyłem podanie, ale przyszedł mi bilet do wojska, więc wybrałem do wojska. Myślałem, że będzie tam fajnie. Okazało się, że nie, inne wyobrażenie miałem o wojsku, i później zdecydowałem się do policji, no i udało się. Już miałem 27 lat jak przyszedłem do policji, także już nie bardzo młody policjant. [Darek]

Magia munduru, marzenia sięgające dzieciństwa to idealistyczne, ale i prawdziwe argumenty, które zaprowadziły policjantów w mury komisariatu. Dla wielu jednak również względy praktyczne nie były bez znaczenia, gdy decydowali się na pracę w tej formacji. W małej miejscowości zawód policjanta daje stabilne zatrudnienie, przyzwoite wynagrodzenie, dodatki około pensyjne i przywilej wcześniejszej emerytury, a także wygodny i niedaleki dojazd, bo większość policjantów mieszka w okolicy. Wszystkie te argumenty są nie bez znaczenia dla każdego z moich rozmówców.

Stała praca. Raczej jeżeli czegoś bardzo nie spierniczę to mnie stąd nie zwolnią, także stała praca. No emerytura po 15 latach. Jeżeli mi się ta praca nie będzie podobała to po 15 latach napiszę raport o zwolnienie ze służby, jakaś ta emerytura tam jest, minimalna bo minimalna, ale mogę to rzucić. Na razie nie zamierzam po tych 15 latach odchodzić. [Krzysztof]

Dla części policjantów *firma* okazała się najlepszym wyjściem z trudnej sytuacji na rynku pracy. Kilku z moich rozmówców przyjęło się do policji na początku lat 90tych, kiedy sytuacja na rynku pracy zaczęła być trudna. Policja była wówczas dobrym rozwiązaniem, szczególnie z uwagi na fakt, że zmienił się system i nastąpiła transformacja „milicji” w „policję”.

Skończyłem liceum ekonomiczne, chciałem pracować w Rewirze, a przyszedł taki czas '91 i '92 rok, kiedy akurat jakoś tak zaczęło się psuć na rynku pracy. Na swoim terenie nie mogłem znaleźć pracy, mój ojciec pracował prawie 30 lat w areszcie śledczym, radził mi, żebym poszedł tam, ale tam mi się bardzo nie podobało, cały czas mi się wydawało, że praca w zamknięciu. Także policja... nic specjalnego, żadne powołanie. [Radek]

Ja wybrałem pracę w policji, bo... ja późno poszedłem do policji, mając 30 lat chyba, ponieważ nie było pracy wtedy. Ja pracowałem za granicą, jak wróciłem to zaczął się robić problem, nie było pracy. Poszedłem do policji, i przyjęli mnie. Pracowałem w dzisiejszej powiatowej kilkanaście lat, a komendant doszedł do wniosku, że tu w Lesku potrzebny jest na posterunku jakiś komendant i tu zostałem. Tak się przyzwyczaiłem i nie chcę się nigdzie ruszać. [Piotr]

Praca w policji zweryfikowała wyobrażenia większości policjantów. Dla wielu zastana rzeczywistość była dużym rozczarowaniem, ponieważ mieli albo idealistyczne, albo zupełnie inne wyobrażenia o pracy. Myśleli, że będą działać w terenie, łapać przestępców, jeździć na duże akcje. Służba spełnia część z tych oczekiwań, ale wiele zawodzi. Spektakularne akcje zdarzają się rzadko, szczególnie w małej jednostce, gdzie policja jest wzywana do rozstrzygnięcia sporów sąsiedzkich o miedzę, rodzinnych awantur, „leżaków” (pijany obywatel) śpiących na chodnikach i ławkach, czy do chuligańskich wybryków.

Dochodzenia prowadzone przez policjantów dotyczą najczęściej „drobnych” spraw, takich jak zaginione gołębie, groźby, pomalowane elewacje budynków. Jak powiedział mi jeden z dochodzeniowców, nie lubi pracy nad takimi sprawami i wolałby zajmować się poważnymi przestępstwami.

Chciałbym łapać prawdziwych przestępców. Bo prowadzenie takich znęcań, gróźb karalnych, to dla mnie nie są przestępstwa, ja to w życiu bym. Jak ja dostaję takie sprawy to idę do komendanta i mówię, że nie chcę. I jeżeli są młodzi policjanci to oni to przeważnie dostają, a jeżeli są akurat na urlopie to akurat muszę dostawać ja. I w takich sprawach ja je odkładam na bok i robię później, bo nie lubię. [Czarek]

Sprawy bardzo poważne, spektakularne, zdarzają się zdecydowanie rzadziej niż te wyżej wymienione, które są dla policjantów z Rewiru chlebem powszednim. Niektórym marzą się wielkie akcje, to daje bowiem większą satysfakcję i poczucie, że robi się coś bardzo istotnego. Stróża prawa są jednak świadomi tego, że codzienne problemy ludzi i międzyludzkie konflikty to ich pole działania i każda sprawa, choćby błaża, jest dla zainteresowanego osobiście dużym problemem.

Trzeba umieć wysłuchać, to jest ważne, czego policjanci czasem nie robią. No i trzeba jak ktoś zgłasza jakiś błaży problem to wiadomo dla tego człowieka, czyli powiedzmy dla jakiejś babci problem na przykład tego, że młodzież hałasuje pod blokiem to jest bardzo istotne, a niektórzy sprowadzają to do problemu całkiem błażego. Nie, to dla tej babci jest bardzo istotny problem, bo jej w życiu już nic więcej nie potrzeba. Trzeba wysłuchać. Tak, proszę Pani, tak. Po prostu dla każdego problem jego jest bardzo istotnym problemem. [Olaf]

3.2.1 Wyobrażenia a rzeczywistość

Młody policjant, który dopiero rozpoczyna służbę nie ma pojęcia, jak szeroki jest zakres spraw, którymi będzie się zajmował. Poznaje je dopiero w pracy w terenie i w dochodzeniach, ucząc się przy tym cierpliwości i wielu innych przydatnych umiejętności. Rozczarowanie, że prozaicznych spraw jest tak wiele jest początkowo silne, ale policjanci muszą zaakceptować tę rzeczywistość i tak też się dzieje. Większym problemem jest natomiast ogrom biurokracji, który zatrzymuje policjanta w murach budynku i sprawia, że on i jego działania nie są widoczne dla obywatela. Sam policjant również nie ma poczucia, że robi coś pożytecznego. Przysłuchując się moim rozmówcom słyszałam często żal i złość na system, który nie pozwala policjantowi robić tego, co do niego należy, bo stwarza zbyt wiele formalności. W oczach młodych funkcjonariuszy biurokracji jest zdecydowanie więcej niż się spodziewali, a starsi przyznają, że jest jej nawet więcej niż kiedyś.

Zapytani o oczekiwania i policyjną rzeczywistość, jaką zastali, młodzi policjanci powiedzieli mi...

*Całkowicie się rozminęły oczekiwania, całkowicie. Zupełnie inaczej to wygląda z punktu widzenia kogoś, kto nie jest tu w środku. Wyobrażenie było takie, że będę robiła coś dobrego, dla społeczności... I niby robię, ale nie wyobrażałam sobie, że będzie tak dużo tych dokumentacji, bo przede wszystkim każdą głupią czynność trzeba dokumentować. Nie dość, że notatnik, jakieś tam notatki urzędowe, służbowe, jeszcze protokoły, akta, także żeby coś zrobić, cokolwiek dobrego to muszę spędzić później spędzić 2 czy 3 godziny, żeby to wszystko udokumentować. A myślałam, że będę zdecydowanie więcej działać.
[Magda]*

Tak, na pewno jest inaczej niż człowiek myślał na początku. Jest więcej pracy, jest więcej pisania, jest mniej działania w terenie, tak to wygląda.

Mniej pracy w terenie. W dochodzeniówce jest strasznie dużo pisania, strasznie dużo tych papierów i mało się jeździ w terenie. To jest inaczej niż na filmach, inaczej niż człowiek sobie wyobrażał. [Krzysztof]

Praca w policji to jednak nie same rozczarowania. Elementem pracy w tej firmie, który stuprocentowo odpowiada wyobrażeniom jest brak rutyny, zupełnie nowe zdarzenia każdego dnia. Młodzi adepci oczekują dużej zmienności zdarzeń i wykonywanych czynności. Tak jest w rzeczywistości i policjanci lubią ten charakter swojej pracy. Szczególnie dobrze widać to na komisariacie, gdzie stróż prawa musi być przygotowany na wyjazd w teren w każdej chwili lub na wykonanie czynności za kolegę, który jest akurat na urlopie. Moi rozmówcy zwracali uwagę na różnice pomiędzy pracą w komisariacie a w większej jednostce, gdzie obowiązki są ściśle określone i inne czynności nie odciągają policjantów od ich zadań. W małej jednostce, takiej jak Rewir, monotonia jest po prostu niemożliwa, bo interwencje w terenie to codzienność. Policjanci lubią jednak teren i tę zmienność zdarzeń. Z drugiej strony przy natłoku pracy i ogromne ilości dokumentów ciągle wyjazdy zabierają dużo czasu. Szczególnie dotyka to dochodzeniowców, którzy wiele czasu muszą poświęcać na pracę nad dokumentacją, a wyjazdy sprawiają, że tworzą się zaległości w tak zwanych papierach.

Na przykład jesteśmy tu, a zaraz dyżurny każe mi jechać gdzieś na nagły wypadek, albo, nawet dyżurny nie wie, gdzie. Masz jechać tu i tu, bo tam jest jakieś zdarzenie, nie wie, co bo dostał informacje przez telefon o jakimś zdarzeniu, o którego charakterze nie ma nawet pojęcia. I to jest to, i to chyba człowieka wciąga bardzo. Niewiadoma. [Robert]

Planujemy sobie, co mamy zrobić, ale to się wszystko rozkłada pięknie jak domek z kart w ciągu założmy godziny, bo jedziemy na zdarzenie, zdarzenie które wyglądało na jakieś tam niewinne i zajmuje nam pół

służby czy całą służbę, na przykład osoba, która jechała samochodem twierdzi, że jest ciężko poraniona, ciężko chora i musimy uważać, karetka, do szpitala. Wraca ze szpitala ze stwierdzeniem, że się nic nie stało. Także to nigdy nie wiadomo, codziennie coś innego. [Marcin]

Chciałabym również przytoczyć wypowiedź policjanta, który nie pracuje już w terenie, ale z nostalgią wspomina te czasy.

Jak pracowałem na ulicy, w patrolu na ulicy to każdy dzień był inny, zawsze coś się działo. Mimo że robiło się to samo. Czy było się tam powiedzmy w patrolu na mieście czy było się z ruchem drogowym w patrolu na drodze. Niby że jest taka sama praca, ale nigdy nie wiadomo, co się stanie. Także to jest taki ten... Nie tam jak przychodzi księgowka do pracy, wiadomo, że musi przewalić 300 faktur czy tam 400, zrobić bilans. No po prostu jest tak inaczej. Nie wiadomo, co komu do głowy strzeli, gdzie trzeba będzie interweniować, w jaki sposób, jak się to skończy. [Olaf]

Praca w policji to nawet nie praca, jak usłyszałam, ale służba i policjanci mają poczucie, że są stróżami porządku, którzy mają łapać przestępców, godzić rodziny, rozwiązywać sąsiedzkie spory. W rzeczywistości siedzą jednak w papierkach, zatopieni w „kwitologii” wklepują dane do komputera, opracowują statystyki. Biurokracja jest zmorą policjantów, bo zabiera mnóstwo czasu, którego brakuje na inne czynności. A do tego „papierologii” jest więcej niż jeszcze kilka lat temu. Dlatego policjanci narzekają na chroniczny brak czasu, bo w Rewirze stan osobowy jest niewystarczający, aby sprawnie i terminowo wykonać wszystkie czynności.

Generalnie jest ciężko, ja mam ileś tych dochodzeń a muszę jeździć na interwencje z policjantami z prewencji. Dziś też przyjechałem o 6 na służbę i musiałem jechać na stację, bo ktoś tam dostał padaczki na przykład. Karetkę wezwaliśmy, dali mu zastrzyk, a później się okazało, że jest poszukiwany i musieliśmy go tu przywieźć. Jakąś dokumentację trzeba zrobić, osadzić go. Także godzina z głowy, a godzina w dochodzeniach to jest dużo. Mało czasu. Bardzo mało. [Czarek]

Brak czasu na pewno. To jest bolączka. Miałem na przykład zrobić to i to, a coś tam się wydarzyło i musiałem jechać na wypadek i stałem na tym wypadku 2 czy 3 godziny, no bo coś tam trzeba było zrobić, czy tam była jakaś interwencja. Brak czasu jest tutaj głównym czynnikiem, który zniechęca bardzo człowieka. [Krzysztof]

Ogromna ilość obowiązkowej dokumentacji przeraża młodych policjantów. Szkoła nie przygotowuje ich do tego. Ich zdaniem dokumentów jest o wiele za dużo, niektóre się powtarzają, a do tego w praktyce czynności wykonuje się inaczej. Wiedzą jak teoretycznie wypisać mandat, ale w jednostce uczą się tego na nowo. To, czego w szkole policyjnej czysto teoretycznie uczył wykładowca tylko w części odpowiada rzeczywistości. W komisariacie proces nauki zaczyna się od początku.

No właściwie uczą tego, co niby robimy tutaj, ale i tak się w jednostce trzeba od początku nauczyć, nawet nie wiem... uczą wypisywania mandatów a i tak w jednostce zupełnie inaczej to wygląda niż uczą w szkole. I zresztą wszystkie czynności, tam uczą, jest podane na piśmie, wykładowca czyta z kartki jak ma wyglądać, a nie ma zajęć praktycznych także nikt nam nie tłumaczy jak to w rzeczywistości wygląda, a zderzenie z rzeczywistością z tak zwanym klientem to jest zupełnie co innego, zupełnie. [Magda]

Mimo wad policjanci lubią tę służbę i cenią ją za praktyczne zalety oraz za brak monotonii. Dla niektórych jest to sposób zarabiania na życie, zwyczajnie zawód, jaki wybrali i wykonują, ale polubili tę pracę. Inni są w *firmie*, bo zawsze chcieli być policjantami i policjantkami. Mimo że motywy przyjęcia się do policji były różne, wspólne dla moich rozmówców jest jednak to, co trzyma ich w *firmie*. Przede wszystkim są to przywileje wynikające z pracy w służbie mundurowej, czyli dodatkowe świadczenia, poczucie stabilności a także charakter pracy, który sprawia, że nie jest nudna. Wszystkie te elementy zgodnie podkreślane są przez policjantów nie tylko z Rewiru. Na dowód przytoczę wypowiedź mojego rozmówcy z większej jednostki.

Plusy są oczywiste, pierwszego wypłata, mundurówka. Sama specyfika, że coś się dzieje, nie jest nudno. Nie jest to taka typowa praca, że się jest ciągle w jednym miejscu i się robi to samo. Na produkcji, czy gdziekolwiek w jakiegokolwiek innej pracy. Nie można przewidzieć, co i gdzie się zdarzy. [Janek]

Zacytowane powyżej wypowiedzi pozwalają odpowiedzieć na pytanie, dlaczego wybrali pracę w policji. A dlaczego pozostają w organizacji? Co ich tu trzyma i co sprawia, że identyfikują się z policją? Jak silna jest to identyfikacja? Dla policjantów z Rewiru oprócz argumentów praktycznych istotny jest dodatkowo aspekt osobisty. W tym komisariacie pracują z kolegami, których znają od lat. Pomimo dysonansu, jakiego doświadcza każdy policjant po wejściu do organizacji, wydaje się, że *firma* zaspokaja jego potrzeby.

3.2.2 Pewna niepewność

Praktyczne zalety pracy w policji, czyli stała pensja i pewność zatrudnienia były częstymi argumentami, które decydowały o wyborze zawodu. Praca w sektorze państwowym jest w obecnie niepewnych czasach bardzo dużą zaletą. Daje

duże poczucie bezpieczeństwa oraz stabilizacji i jest szczególnie ważne również dla policjantek.

Bo dużo ludzi narzeka na to, że pracują u prywaciarza i nie wiadomo ile popracują, bo firmy upadają małe. A tutaj jest coś takiego, że założymy, no spóźniają się co prawda ze spłaceniem niektórych świadczeń, że coś tam, że coś tam, ale zawsze pensja jest pierwszego na koncie. Na razie jeszcze w całości. Jakies tam dodatkowe należności, część jest wypłacona, część będzie wypłacona no kiedyś tam, ale będzie. No nie jest źle. [Olaf]

Z perspektywy kobiety patrząc ja wiem po prostu, że będę mogła sobie ustabilizować życie rodzinne, które mam nieustabilizowane, będę mogła urodzić dziecko, nikt mnie stąd nie wyrzuci na tej podstawie. [Joanna]

Jednak po kilku latach pracy argument pewności zatrudnienia przestaje być aktualny. Okazuje się, że bardzo łatwo wydalić policjanta ze służby. Stróż prawa narażony jest na skargi ze strony obywateli i jako *persona non grata* spotyka się z ciągłym niezadowoleniem ze strony społeczeństwa. Tak więc pewność zatrudnienia wydaje się być paradoksalnie nietrwała.

Z punktu widzenia tego, że się pracuje to jest praca pewna. Ale indywidualnie każdego z nas to nie jest pewna praca, bo dziś jestem w tej chwili policjantem a za godzinę czy dwie będę musiał pisać o zwolnienie natychmiastowe. [Robert]

Dotrwać do emerytury. Chciałbym po prostu przepracować te kilka lat. Bo łatwo wyskoczyć, łatwo rzucić błotem. A co z tym błotem się później

stanie to już różnie może się potoczyć. Czasem samemu się idzie na jakieś interwencje, zdarzenia i nie ma się tego świadka w postaci tego drugiego policjanta. [Robert]

Słyszając argumenty na temat niepewności pracy policjantów, pytałam, czy czują się w jakiś sposób chronieni w obliczu ciągłego zagrożenia ze strony składanych przez obywateli skarg. Stróż prawa nie może niestety liczyć na przełożonego czy kolegę, bo ten nie będzie ryzykował i przysłowiowo „się podstawiał”. Również gdy policjant będzie musiał stawić się przed prokuraturą, nie może liczyć na przychylność wymiaru sprawiedliwości. Wręcz przeciwnie, jako osoba na świeczniku jest gruntownie prześwietlany. Co więcej, w odczuciu policjantów są oni traktowani surowiej niż obywatele. Czy łatwo więc zwolnić policjanta?

Bardzo łatwo, bardzo łatwo, jak podpadnie to bardzo łatwo. Ale jeżeli człowiek sam nie zrobi jakiejś głupoty, nie popełni przestępstwa, bo wykroczenie to nam uchodzi na razie, to jest tylko przewinienie, a jak ktoś popełni przestępstwo to już bardzo później łatwo wyrzucić policjanta. To już tak drążą... Od razu pierwszy do zamknięcia to jest od razu policjant. Nie ma kogo, tylko policjanta najlepiej pierwszego. Nawet jakby obywatel zwykły popełnił takie samo przestępstwo, policjant takie samo. Od razu nas zamykają, i nie pytają się, czy zrobił pan, czy nie. [Grzegorz]

Policjanci czują więc presję, a sytuacje trudne, w których trzeba podjąć decyzję, kosztują ich wiele stresu. Muszą postępować stanowczo, ale z drugiej strony tkwi gdzieś strach, obawa, żeby nie zrobić złego kroku, bo może on dużo kosztować. Nie oznacza to, że stróż prawa żyje w nieustannym strachu, bo wówczas nie mógłby dobrze wykonywać swojej pracy. Nauczył się z tym funkcjonować. Fakt bycia na świeczniku, bycia ocenianym budzi jednak przede wszystkim frustrację. Policjantom brakuje formalnych środków do działania, zbyt

wiele ich ogranicza, a rozliczani są z każdej decyzji, każdego ruchu. Mimo niewątpliwych zalet praca w policji jest trudna i wymagająca. Policjanci uodparniają się jednak na skargi obywateli, ponieważ doświadczenie nauczyło ich, że w większości są bezzasadne, często absurdalne. Jak uspokaja swoich funkcjonariuszy komendant – *Spokojnie... Spoko...*

3.2.3 Mocne nerwy

W Rewirze panuje dobra atmosfera, pracuje się dość spokojnie. Faktem jest jednak, że policja to organizacja, która wiele wymaga od swoich pracowników. W tym zawodzie naraża się zdrowie i życie, obcuje się z problemami egzystencjalnymi – cierpieniem, przemocą, śmiercią, niejednokrotnie marnością ludzkiego losu. Poza zwyczajnymi obywatelami (choć to bardzo nieostre określenie) stróż prawa ma do czynienia z pijanymi, narkomanami oraz chorymi psychicznie. Nie jest w stanie przewidzieć, jak zachowa się człowiek i nie wie, jak rozwinie się sytuacja. A kontakt z ludźmi i przebieg wydarzeń dostarcza stresu i wywołuje często skrajne emocje. Obok stresu wynikającego z dużej odpowiedzialności za podejmowane decyzje, kontakt z najtrudniejszymi dla człowieka sytuacjami i najbardziej nieprzyjemnymi dla ludzkiego oka widokami to drugi trudny aspekt tej pracy. Policjantów z Rewiru dotyczy to tak samo jak funkcjonariuszy w innych jednostkach.

W tej pracy po prostu po roku czasu jak ktoś jest nieodporny na stres czy za bardzo się przejmuje to może wylądować w wariatkowie, bo ten pierwszy rok czy dwa są najcięższe, bo to jest takie zderzenie z rzeczywistością. [...] Mocne nerwy na pewno, no i gotowość na wszystko, bo jedziesz na interwencję i nie wiesz, co cię czeka. Także musisz mieć mocne nerwy i być przygotowana na wszystko. [Magda]

Nie zawsze udaje się zachować wewnątrznie zimną krew. Najtrudniejsze są pierwsze interwencje. Po pewnym czasie policjant uodparnia się jednak.

Ale na pewno człowiek się uodparnia na takie rzeczy jak wypadki, czy sytuacje, kiedy człowiek musi patrzeć na trupa. To nie robi na człowieku żadnego wrażenia. Jakieś ciała po wypadku, czy jakieś tam leżące ciała, gnijące zwłoki w wodzie, na takie rzeczy człowiek się na pewno uodparnia. [Adam]

Policjant musi jednocześnie wykazać pewną dozę zrozumienia dla obywatela. Refleksyjność ma istotne znaczenie w pracy, choć policjant dopuszcza tyle refleksji, ile potrzebne jest to do rozstrzygnięcia sprawy.

Na pewno niezbyt duża empatia, ale nie chodzi mi oto, bo jakąś empatię policjant powinien mieć, co pisze w każdym podręczniku dla policjant, ale chodzi mi o takie nie za bardzo wczuwanie się w, tak jak na przykład nasza pani Maria sekretarka, ona jak po prostu słyszy, że ktoś popełnił samobójstwo, czy był wypadek ze skutkiem śmiertelnym, czy z udziałem dziecka to jest płacz, lament. Właśnie chodzi mi o coś takiego, żeby niezbyt emocjonalne podchodzić do tego. [Magda]

Refleksyjność jest nierozdzielnie powiązana z naturą człowieka i jest bardzo cenną cechą. Nawet przepisy zobowiązują policjanta do empatii wobec pokrzywdzonego. Umiejętność wczucia się w daną sytuację i empatia wobec drugiego człowieka pomaga w pracy policjanta, bo pozwala mu zauważyć to, co można pojąć tylko emocjami. Stróż prawa musi jednak umieć znaleźć równowagę. Jego empatia nie może przeszkadzać w działaniu. Powinna raczej pomóc w podjęciu decyzji, szczególnie w sytuacjach zagrożenia, gdy liczy się

szybkość działania. Określiłabym to jako intuicję policyjną, którą nabywa się z doświadczeniem i która pozostaje już we krwi.

Z jednej strony są ludzkie oczekiwania i natura problemów, która wymaga podejścia więcej niż biurokratycznego, z drugiej ograniczenia formalne wobec stróża prawa. Policjant musi pogodzić te dwie kwestie, znaleźć rozwiązanie i podejść bardziej życiowo niż formalnie do problemu, co stanowi kluczowy dylemat pracy, szczególnie w terenie.

Dylematy, jakim stawia czoła policjant kosztują często wiele energii. Przeżywa to emocjonalnie i często przynosi do domu. Po pewnym czasie uodparnia się, choć nie każdemu przychodzi to łatwo. Niektórzy policjanci po latach pracy nie potrafią się nauczyć przyjęcia bezpiecznego dystansu i wciąż długo pozostają im w głowie historie z pracy. Także praca przy dochodzeniach dostarcza tego rodzaju stresu. Niektóre sprawy budzą w ludzkiej wrażliwości poruszenie, inne odrazę, ale emocje są silne i nierzadko ciężko sobie z nimi poradzić. Zapytałam policjantkę, czy odcina się od spraw, które prowadzi, czy raczej je przeżywa.

Przeżywam, jak to nie, przeżywam. Pamiętam na początku to mi śniło, spać nie mogłam. Do tej pory jak mam jakąś zawikłaną sprawę to, a ile dopiero rok czasu prowadzę dochodzenia. Także jak mam jakąś sprawę zawiłą to po prostu, a nie wyrobiłam się, bo mam służbę do 22 a następnego dnia mam na rano, a chcę jechać do tego domu, chcę się trochę przespać, a to nie jest tak, że od razu śpisz, a nie zrobiłam tego, i nie zrobiłam tego, o jezu a czy wysłałam pismo czy nie, to jest tak. Teraz już trochę mniej, bo już trochę pracuję, ale na początku to był kosmos po prostu. Tutaj ciśnie w żołądku, tutaj nie zrobiłam tego, komendant się wytrząsa, prokurator dzwoni, także na początku była masakra, ale teraz też się śni po nocach. Tutaj ciśnie w żołądku, tutaj nie zrobiłam tego, komendant się wytrząsa, prokurator dzwoni, także na początku była masakra, ale teraz też się śni po nocach. [Magda]

Dbanie o bezpieczeństwo, ład i porządek, to trudna praca, która wiąże się z ciągłym obcowaniem z patologią i nieprzyjemnymi sytuacjami. Policjant poznaje wówczas swoje granice, co niektórych policjantów dużo kosztuje. Niejednokrotnie efektem są problemy ze zdrowiem.

I to jest właśnie najgorsze w tej pracy, przejmować się wszystkim. Bo to się potem kończy tak jak ja, że w tej chwili jestem na zwolnieniu, bo psychika trochę wysiada, ciśnienie szwankuje, bo ja akurat na ciśnienie się lecę. Także to wszystko są nerwy, to praca, także ten komfort psychiczny by się przydał. [Adam]

Obciążenie emocjonalne mogą być powodem różnych problemów. Stan zdrowia psychicznego policjantów nie jest jednak kwestią zainteresowania i jest badany tylko podczas procesu rekrutacji do policji, później już nie. Po pomoc policjant musi sam się zgłosić, ale w małej miejscowości nikt nie zgłasza potrzeby konsultacji z psychologiem. Taka wiadomość szybko się rozniesie i policjant będzie naznaczony.

Dbamy o to, że musimy być cały czas sprawni fizycznie, ale psychicznie już nie. I po 5 czy 10 latach ktoś, kto sfiksował całkowicie przechodzi testy sprawnościowe, ale powinien moim zdaniem być wysłany na jakąś rozmowę przymusową z psychologiem, bo to nie jest wstyd iść do psychologa, a u nas w pracy naprawdę można trochę podupać na psychice, bo jest i stres. [Magda]

Rozwiązywanie ludzkich problemów nie tylko bywa niebezpieczne i stresujące, ale po kilku latach także frustrujące. Jak przyznał w rozmowie dzielnicowy ciągłe jeżdżenie na interwencje domowe, awantury jest męczące. Policjant często nie jest w stanie rozwiązać tych problemów i czuje się bezradny. Niemoc klóci się z jego wizerunkiem i ambicjami. Co więcej duże oczekiwania ze strony

społeczeństwa rodzą frustrację, bo chciałby pomóc i czuje taki obowiązek, ale nie jest w stanie więcej w danej sytuacji zrobić.

Skargi, zażalenia, pretensje i prowokacje ze strony niezadowolonych klientów to kolejny element stresogenny pracy, który wymaga odporności psychicznej. Nawet, gdy policjant jest pewny słuszności swojej decyzji, może się nie obronić przed sądem. Sędzia czy prokurator nie zrozumie, dlaczego stróż prawa nie dopełnił formalności, bo nigdy nie był w terenie, nie zna tej rzeczywistości i nie zrozumie okoliczności. I tu znowu policjant jest pozostawiony sam sobie. Może liczyć na solidarność kolegów, ale jedynie symboliczną, bo od indywidualnej odpowiedzialności nikt go nie zwolni.

Podjmuje się jakieś decyzje, błędna decyzja wiąże się zaraz z jakimś postępowaniem dyscyplinarnym, bo przyjdą zaraz do człowieka przełożeni i powiedzą, no chłopie podjąłeś złą decyzję i musisz za to odpowiedzieć. A wiadomo, każda błędna decyzja wiąże się z innymi konsekwencjami. [Adam]

Wszystkie problemy, o których opowiadali mi policjanci, a które przytoczyłam powyżej cytując ich wypowiedzi, wpływają na to, że policjanci mają poczucie, że organizacja zbyt wiele od nich bierze, a w zamian nie daje odpowiednio dużo by to zrekompensować. Wysiłek i poświęcenie nie są doceniane, a to frustruje.

3.3 Kariera

Służbę w Policji może pełnić obywatel polski o nieposzlakowanej opinii, nie karany, korzystający z pełni praw publicznych, posiadający co najmniej średnie wykształcenie oraz zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotów jest się podporządkować (Ustawa o policji, 1990; Rozdz. 5: Służba w Policji, Art. 25).

Powyższy cytat z ustawy określa wstępne warunki, które musi spełnić kandydat do służby w policji. Po pomyślnym zdaniu testów młody adept trafia do szkoły policyjnej na 6-miesięczny kurs, a po jego ukończeniu zostaje przydzielony do jednostki, gdzie zaczyna swoją pracę w *firmie*. Ścieżka zawodowa w tej formacji prawie zawsze zaczyna się tak samo, od przysłowiowego „deptania chodników”. Przechodził to każdy policjant z komisariatu w Rewirze i każdy zgadza się z tym, że stróż prawa musi poznać specyfikę pracy w terenie, bo to podstawa i wstęp do policyjnej rzeczywistości.

Jak przyszedłem do policji to od razu chciałem iść do dochodzeniówki i komendant mi to wybił szybko z głowy oczywiście. No i chyba zrobił dobrze, bo człowiek jednak musi wyjść na tą drogę, posmakować tej pracy, musi wiedzieć jak wypisać mandat, musi wiedzieć, że czasami się człowiek z tym drugim człowiekiem na drodze się skłóci, że czasami jest wkurzony, bo coś nie poszło, bo ktoś człowieka wkurzył, jest różnie, czyli musi to czuć. [Krzysztof]

W terenie policjant nabywa szereg podstawowych umiejętności. Uczy się wszystkiego, całego swojego warsztatu. Jak w praktyce wypisać mandat, obsłużyć kolizję, ale też jak rozmawiać z ludźmi, jak się zachowywać w relacji z obywatelem. Uczy się po prostu, jak pracować. Młody adept poznaje ulicę, samego siebie, swoje granice i możliwości. Nie wychodzi na służbę sam, lecz ze starszym policjantem, bo tylko od niego może się nauczyć zawodu. Jego też zawsze może zapytać o radę, a nawet powinien, ponieważ starsi stażem mają najcenniejszą w tej branży wiedzę o zawodzie.

Ja jako młody policjant wielu rzeczy nie wiem i wcale się nie oszukuję, że jestem w stanie wszystko zrobić, bo nie jestem w stanie [...] Trzeba lat służby na to, żeby faktycznie zostać policjantem. Ja na razie może jestem materiałem na policjanta i wcale nie uważam siebie za policjanta.

Po prostu mam świadomość tego, że nikt mnie nie nauczy tej pracy tak, jak starzy policjanci, którzy wiele rzeczy po prostu wiedzą na przykład, jak pewne dokumenty sporządzić, których ja nie widziałam, nie wiem jak to zrobić. Zawsze mogę do niego pójść poprosić, żeby mi w czymś pomógł i nie ma żadnego problemu. [Joanna]

Praca w patrolu, czyli „deptanie chodników”, to podstawa dla każdego policjanta. Jest to też istotne dla przełożonych oraz policjantów, którzy pracują jako wykładowcy w szkołach policyjnych. Muszą mieć doświadczenie na ulicy, wiedzieć, co to melina, awantura sąsiedzka, rozmowa z pijanym obywatelem. To niezbędna wiedza, aby być dobrym szefem oraz nauczycielem przekazującym przydatną wiedzę. Przełożeni z Rewiru pracowali w terenie przez lata i znają realia zawodu, dużo gorzej jest jednak wśród wykładowców, których moi rozmówcy spotkali na swojej drodze do policji.

Część wykładowców gdzieś tam pracowała, ale część bazuje na suchej teorii i na książkach. On jak przyjdzie wyklada to, co przeczytał w książkach a praktycznie, on wiedzy praktycznej nie ma. On nie pracował w terenie. [...] Książkowo wiadomo to się nie da. Może jakieś nieliczne rzeczy, ale większości się nie da. [Adam]

Uczą wykładowcy, którzy już dawno powinni odejść na emeryturę, bo już mają po 40 lat służby i po prostu na ulicy byli 15 lat temu i po prostu nie znają realiów, jakie są dzisiaj, bo jednak 15 lat temu było zupełnie inaczej w policji... albo uczą tacy, którzy od razu po takim kursie zaczynają uczyć, także oni w ogóle nie byli na ulicy. [Magda]

W opinii policjantów najwyższy szczebel w policji tworzą ludzie, którzy nigdy nie byli na ulicy i nie mają pojęcia o prawdziwej pracy w policji, więc wydają

nieodpowiadające rzeczywistości decyzje. Ten argument słyszałam właściwie od każdego policjanta, co sprawiło, że powstał w mojej świadomości dychotomiczny obraz policji. Piszę o tym szerzej w rozdziale „Aktywność i papierologia”.

Policja dzieli się na tę urzędniczą oraz tę, która działa w terenie. Ma się realne wrażenie jakby istniały dwie struktury. Miejsce jednej jest za biurkiem w nadrzędnych jednostkach, druga to policjanci w komisariatach i posterunkach, a najczęściej po prostu w terenie. To oni stykają się z szarą rzeczywistością, narażają swoje życie i zdrowie w codziennej pracy, a paradoksalnie to dla nich ścieżka kariery jest długa i żmudna, a możliwości awansu najbardziej ograniczone. W nadrzędnych jednostkach, jak mówili z dezaprobatą moi rozmówcy, kariera jest często zawdzięczana znajomościom i policjanci zajmujący wysokie stanowiska otrzymują je bez wcześniejszego doświadczenia w służbie. Policjanci zwracali uwagę na fakt, że takim ludziom brakuje po prostu doświadczenia w pracy na ulicy i znajomości realiów.

Ale gdzieś wyżej są ludzie z awansu społecznego, po plecach. On jest młody, się przyjmuje i od razu dostaje stołek. I to jest człowiek, który nie ma pojęcia o tej fizycznej pracy i próbuje zarządzać i tworzy te durne przepisy. Także to musi pójść odwilż od góry. Bo tu do mnie, do szczebla powiatu są ludzie, którzy faktycznie robili, oni tutaj są, przeskakują na tych szczeblach i próbują to wszystko zarządzić i zgrać to wszystko. Natomiast od góry, sam ten czubek tej góry... ojj. Można przyjechać w walizce. Można zostać komendantem wojewódzkim przy trzynastoletnim stażu służby i zarządzać całym województwem. [Paweł]

Plecy odgrywają bardzo dużą rolę, czyli układy moim zdaniem są ważne, Jeśli ktoś się stara do policji, pierwszy jest w rodzinie, nigdy nikogo tam nie miał, to musi naprawdę wykazać się zdolnościami, pracowitością i mieć trochę szczęścia do przełożonych, żeby on cokolwiek zwojował. [Piotr]

W tak małej jednostce jak komisariat możliwości awansu są bardzo ograniczone i policjanci wiedzą, że ich rozwój zawodowy będzie trwał krótko. Różnice w stanowiskach i stopniach nie są duże, a co za tym idzie zarobki są podobne, dzięki czemu nie ma też między nimi rywalizacji. Brak możliwości rozwoju i awansu wpływa natomiast negatywnie na podejście policjantów do pracy, szczególnie młodych. Nie mają motywacji, aby dawać z siebie więcej, mieć lepsze wyniki, bo i tak większość z nich będzie jeszcze przez długi czas chodzić po mieście i patrolować albo prowadzić dochodzenia.

Awans w komisariacie jest możliwy tylko do pewnego stopnia, a dostanie się do szkoły policyjnej, co może przyspieszyć możliwość awansu, wymaga szczęścia, czasem przychylności przełożonych, a często znajomości z odpowiednimi osobami.

Żeby się dostać do szkoły policyjnej to trzeba mieć plecy porządne. Tutaj kolega też się piąty rok dostaje pod rząd. A na pewno jest inteligentny i zna się na robocie i w ogóle, nie wiem, dlaczego się nie dostaje, no ale jak jest 50 miejsc tylko a chętnych jest 3000 czy 4000. Moim zdaniem trzeba mieć jakieś tam. Generalnie najlepiej mieć wujka albo jakiegoś pociotka, albo tatę, a najlepiej to mieć tatę, ale ciężko ciężko. [Magda]

Komisariat bywa traktowany jako miejsce przejściowe. Szczególnie młodzi myślą o własnym rozwoju, poznawaniu innych aspektów pracy, niektórym marzą się awanse. Takie możliwości dają tylko większe jednostki. Nie jest jednak łatwo uzyskać zgodę na odejście z komisariatu, ponieważ policjantów i tak jest tu zbyt mało. Jeden z moich rozmówców przyznał, że dostał propozycję przejścia do innej jednostki, gdzie miałyby lepsze warunki finansowe. Niestety jego obecni przełożeni nie wyrazili na to zgody.

Przyjmując perspektywę komendanta czy kierownika komisariatu, nie trudno zrozumieć, że w obliczu braków kadrowych w jednostce każdy doświadczony stróż prawa jest cennym pracownikiem, a w i tak nielicznym zespole staje się

niezbędny. Jednocześnie szkoda rozstawać się z osobą, która wdrożyła się w pracę konkretnego komisariatu lub posterunku. Tak wypowiada się na ten temat kierownik posterunku.

Tutaj nie oszukujmy się jest pole awansu raczej małe, czyli w zasadzie tylko kierownik i reszta policjanci, tylko że dwóch może ma takie lepsze grupy. A reszta to stoi najniżej w tym naszym łańcuchu, więc jeśli ktoś odchodzi to szkoda no, bo był fajny kolega i odszedł. [Piotr]

Wróćę jeszcze do kwestii awansów. Mimo, że przepisy regulują przyznawanie stopni po wypracowaniu konkretnej liczby lat, na dodatkowe belki na pagonach policjanci czekają zwykle dłużej niż jest to przewidziane w ustawie. Tradycyjnie przyznawanie awansów odbywa się podczas lipcowego święta policji. Tegoroczne, ze względu na ogólny kryzys, było dla wielu rozczarowaniem.

Ja mam teraz stopień sierżanta, to po 2 latach powinnam z urzędu dostać starszego sierżanta. A mimo wszystko, że jest to zapisane w ustawie u nas się tak nie dzieje często. [Magda]

Było na przykład Święto Policji, i przysługuje komuś, powinien dostać, to w tym roku było akurat tak, że ci młodzi nie podostawali, a powinni dostać, bo im przysługuje, i przynajmniej powinni dostać starszego posterunkowego. Ten młody jak przychodzi to wiadomo, bardziej by się czuł zmotywowany jakby dostał ten etat, tę belkę to już inaczej wygląda. Nawet na tej interwencji, jak widzą, to o gówniarz jakiś przyjechał, a tak to widzą, no i jest inna mobilizacja. [Bogdan]

Obecnie przyznawanie awansów zostało ograniczone, ponieważ resort nastawiony jest na cięcia kosztów. Wyższy stopień wiąże się natomiast z wyższym wynagrodzeniem, na co policji finansowo nie stać. Kolejnym powodem braku awansów w komisariacie jest brak etatów, co komendant nazwał „kwadraturą koła”.

Jeżeli jest dochodzeniowcem w drugiej, a chce być w grupie piątej, a nie ma takiego etatu w jednostce, to żeby stanął na głowie, nigdzie go nie wyślą, na żadną szkołę i nic, bo nie ma etatu. A jeżeli nie ma stopnia, etatu też nie może mieć. I to jest kwadratura koła. I to się tak zamyka, że praktycznie nie może człowiek nic zrobić. [Paweł]

Policjant wie, że jedna z niewielu możliwości awansu to zaistnienie sprzyjających okoliczności, dlatego musi być uważny i wykorzystać okazję, jeśli taka się pojawi. Te nie zdarzają się jednak często i są raczej wyjątkiem od reguły.

Wykorzystać okazję jak się nadarzy, i tyle. Jak się nadarzy... przejścia do innej jednostki, czy coś takiego. Ale u nas to różnie. [Marcin]

Chyba że coś się zwolni, któryś pójdzie na emeryturę, to jest szansa, że ktoś starszy awansuje; no chyba, że on będzie się wykazywał. Może, ale nie musi, wtedy on zajmie tę jego wyższą półkę. Ale to jest praktycznie... to są małe szanse. I tak jak mówię, chłopak siedzi i będzie zapyziały i nikt go na szkołę nie wyśle, bo jemu się szkoła nie należy, bo on nie ma etatu, a etatu nie dostanie, bo nie ma szkoły. I koło się zamyka. [Paweł]

Brak możliwości awansu ma demotywujący wpływ na policjantów, szczególnie, gdy widzą, że ich starania nie przynoszą efektów.

A reszta młodych, to oni mają świadomość, że przez najbliższych 10 lat mogą nic nie zdziałać. I to jest złe, bo spada ich morale. Bo czym będzie starszy, to będzie „a pieprzę, nie chce mi się”. Bo młody to jeszcze będzie chciał wystartować tu tu, a potem powie „aaaa, ja sobie popracuję jeszcze 10 lat i pójdę na emeryturę, i mam to gdzieś, co ja się będę tu zabijał”. [Paweł]

Pomimo trudności i rozczarowań odejścia z zawodu nie zdarzają się często. Fluktuacja w policji jest znikoma. Ogranicza to na pewno fakt, że stróż prawa zostaje wyselekcjonowany w długim procesie rekrutacji. A gdy już jest w służbie utożsamia się z nią i wiąże się z policją jako organizacją. Rzadko zdarza się, aby policjant rezygnował z pracy na rzecz innego zawodu wcześniej niż przed pójściem na emeryturę. Bywa, że rezygnują młodzi, których przerośnie rzeczywistość policyjna, gdy nie dają rady. Jednak jeżeli policjant przepracuje w firmie kilka lat, nie wychodzi już z tej organizacji przed emeryturą. Moi rozmówcy mówili, że ta praca wchodzi niejako w krew i były policjant nie będzie już nigdy stuprocentowym cywilem. Służba wyrabia pewne zachowania oraz inne, bardziej uważne spojrzenie na ludzi, co przeszkadza w innych zawodach.

Jak człowiek jest w policji to już do innej pracy się nie nadaje w zasadzie. Ja już... mi się już nie... Wydawało mi się, że dużo takich zawodów pokrewnych, wydawałoby się do firm ubezpieczeniowych mogę iść. Ale ja wiem, że oni nie chcą policjantów. Policjanci mają taki specyficzny sposób myślenia. I na przykład ja mam taką znajomą, która jest prokuratorem, ja jej czasem napiszę wywiad, ona chce, żebym jej tam pomógł. Potem pojedzie do tych swoich i powiedzą... kto to napisał?

Chyba jakiś taki policyjny język... chyba policjanci ci pomagali.. Policjanci mają właśnie taki już specyficzny sposób myślenia. [Piotr]

Gdy dopada go wypalenie zawodowe stróż prawa nie myśli o zmianie pracy. Policjant to nie zwykły obywatel, który przejdzie z jednej firmy do innej. Po przepracowaniu kilkunastu lat w policji nie odchodzi się na własne życzenie. Starsi stażem policjanci czekają raczej na emeryturę, na którą pracują i tak zdecydowanie krócej niż jest to w zawodach cywilnych. Niektórzy wydają się zmęczeni, ponieważ praca jest naprawdę trudna. Z drugiej strony mają jednak przywileje z tytułu dłuższego stażu pracy. W firmie panuje niepisana zasada, że młodzi powinni więcej pracować, bardziej kolokwialnie – to oni są od czarnej roboty. Starsi policjanci przyjmują pozycję, że już wypracowali swoje i chcą spokojnie doczekać emerytury. Są faworyzowani między innymi przy rozdzielaniu służby. Komendant ustalając grafik na świąteczne dni najpierw weźmie pod uwagę preferencje starszego policjanta. Młodzi nie buntują się, też będą kiedyś uprzywilejowani. Część policjantów niechętnie mówi jednak o podejściu starszych funkcjonariuszy do wykonywanych zadań.

I ja wolę czasami z tymi młodymi policjantami pracować niż z tymi starszymi. Ponieważ oni wykonują te moje polecenia bez żadnego ale. Nie jęknij, że tam trzeba coś zrobić. A wiadomo, starszy policjant, doświadczony bardziej to on zna przepisy, zna wszystko, on tam zawsze postawi się, że czegoś nie zrobi, bo coś tam i że on kończy, bo kończy mu się czas. [Adam]

W powiatowej jeżdżą w patrolu policjanci, którzy mają po 15 lat służby dajmy na to, i oni go wyślą na zdarzenie. To taki policjant z 15-letnim stażem nie zrobi nic, tylko zabezpieczy miejsce zdarzenia, czyli tam nie dopuści osób postronnych i czeka na przyjazd grupy. Natomiast tacy policjanci, którzy na posterunku robią 3 lata to tam pojedą i zrobią

wszystko. A policjanci, którzy tam są starzy po 20 lat służby mają, po 15 to oni nic nie zrobią. [Piotr]

Starsi policjanci nie myślą już o awansach, a słowo kariera nie robi na nich wrażenia. Również młodszy pogodzili się z faktem, że ścieżka zawodowa w komisariacie nie prowadzi daleko, na większość czeka jeden lub dwa stopnie wyżej w hierarchii. Nauka trwa długo, a policjanci mają rodziny i myślą o praktycznych, często egzystencjalnych aspektach.

Plany zawodowe... no ja już raczej kariery nie zrobię, bo na komendanta to trzeba mieć stopień oficerski, a ja nie planuję iść teraz na szkołę oficerską, bo w moim przypadku to się nie opłaci.

[KM:] Dlaczego?

Nie opłaci się, bo to jest 3 lata, 3 lata musiałbym iść na szkołę, a mam rodzinę, także jest taka sprawa, że trzeba się zajmować dziećmi i tak dalej. A szkoła wygląda tak, że to są 3 lata, i miesiąc tu, miesiąc tam. To jest trochę czasu. Wiadomo, że to się wiąże z jakimiś wydatkami, trzeba by było przyjeżdżać raz na 2 tygodnie, albo częściej. No i przede wszystkim w domu trzeba mieć sytuację wyregulowaną, żeby... gdybym był kawalerem to bym sobie poszedł, a że mam rodzinę to też muszę brać pod uwagę. [Bogdan]

Gdy rozmawialiśmy o karierze, policjanci mówili o tym, że nie każdy może mieć wysokie stanowisko, a szeregowi policjanci są równie ważni. Dało mi to do zrozumienia, że identyfikują się ze swoją pozycją, znają swoje miejsce i nie gonią za awansami.

Nigdy łatwo nie było. Ale to tak musi być, logiczne, przecież nie może być stu dowódców a jeden żołnierz, musi być odwrotnie. [Robert]

Karierę, no jak każdy, ale to w zasadzie jakoś powoli powoli i każdy jakąś karierę się robi, wszyscy przecież nie zostaną komendantami. [Bogdan]

W toku analizy wywiadów doszłam do wniosku, że w komisariacie pojęcie kariery ma inny wymiar. To, co ma znaczenie dla pozycji policjanta w małej jednostce, takiej jak Rewir, to doświadczenie. Wykształcenie liczy się dużo mniej i jest domeną biurokratycznej policji.

Tylko że mówię, bagaż życiowy i tego faktycznego życia w tej policji to jest uważam 60-70% zdolności zarządzania i kierowania tym wszystkim. No a te dalsze 30% to już wykształcenie, no musi być. Ale to doświadczenie to jest nie do nadrobienia. Jeśli ktoś przyjdzie tzw. spadochroniarz, jak my to nazywamy, i który spadnie już na stołek, który nie ma bagażu z całego życia, on tego nie nadrobi w żaden sposób. Bo on tego nie będzie znał. [Paweł]

Policjant powinien realnie oceniać swoje umiejętności i ewentualne szanse na awans. Jeżeli stróż prawa chce osiągnąć zawodowo więcej, jego ambicje muszą być podparte wiedzą policyjną i doświadczeniem. Powinien być po prostu dobry w tym, co robi, wykazywać się. W małej jednostce na pewno szybko zostanie to zauważone. Jeśli nie zna się na swojej pracy, nie zostaną mu przydzielone trudniejsze zadania. Mimo chęci nie awansuje na przykład na stanowisko oficera dyżurnego, którego praca wymaga dużej wiedzy i doświadczenia.

On ma ileś lat służby i on jest patrolowy i on chce usiąść na dyżurce. Dyżurny musi się znać na przepisach od załatwienia interwencji z nietrzeźwym po zdarzenie znaleziona odcięta głowa. No a jak nie ma wiedzy, to po co mi taki człowiek, który będzie moczył dupę. [Paweł]

W Rewirze komendant dobrze zna swoich podwładnych, a oni siebie nawzajem. Każdy wie, na co stać kolegę, czy można na niego liczyć, czy nie. Również lokalna społeczność zna swoich stróżów prawa. Jest to mechanizm kontrolny, który ma pozytywny wpływ na jakość pracy policjantów, choć bywa też bezlitosny. Jeśli policjant da się poznać jako słaby, wieść szybko się rozniesie, a ludzie to wykorzystają. A gdy powinie mu się noga, zbierze żniwo od tych, którzy mają na swoim koncie zatargi z policją. Człowiek z *firmy* powinien być nieskazitelny i „mieć jaja”. To pozwala funkcjonować w małej społeczności, zdobyć szacunek i zrobić karierę. Nie samo stanowisko jest wykładnią robienia kariery w policji, szczególnie w komisariacie. Najważniejsze dla stróża prawa to przez lata pracy zdobyć doświadczenie, które zbuduje jego pozytywny wizerunek w oczach współpracowników i przełożonych. Wówczas policjant jest w jednostce „kimś” i ma pozycję wśród lokalnej społeczności. Tu w komisariacie bardziej pracuje się na to niż na awanse. I jest to dużo cenniejsze osiągnięcie niż „stołki”, o których z dezaprobatą wypowiadają się policjanci.

3.4 Motywacja

Niniejszy rozdział dotyczy motywacji i jest próbą zidentyfikowania tego, co pozytywnie pobudza policjantów do pracy, a co ich denerwuje i zniechęca oraz jaki ma to wpływ na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy. Motywacja to złożony problem, z którym boryka się wielu menadżerów. W firmach stosowane są systemy motywacyjne, aby podnieść efektywność pracy zespołu. Policja jest pod tym względem organizacją specyficzną, ponieważ nie posiada zintegrowanego systemu motywacyjnego. Przełożeni dysponują środkami, które

mają służyć wynagradzaniu policjantów za wzorową pracę lub szczególne osiągnięcia, ale czy są one odpowiednio często wykorzystywane? W niniejszych rozważaniach spróbuję opowiedzieć, jak to wygląda w badanej jednostce a także w policji rozumianej szerzej. Na te uogólnienia pozwala mi fakt, że przeprowadziłam również wywiady wśród policjantów z innych jednostek.

Wielu stróżów prawa o motywacji mówi, że sami ją znajdują, a w miejscu pracy nie są doceniani. W wywiadach powracało wielokrotnie stwierdzenie, że w policji nie można liczyć na nagrody ani pochwały. Rzadkie są pozytywne sygnały ze strony obywateli, bo w większości przypadków policjant ma do czynienia z osobami, które tego kontaktu sobie nie życzą. Praca jest niewdzięczna i niełatwa, dlatego utrzymywanie wśród policjantów poczucia, że ich praca ma sens poprzez docenianie jej wydaje się mieć dla nich duże znaczenie. Pozwala to zbudować i utrzymać identyfikację z organizacją. Przełożony ma formalnie prawo, a także konkretne narzędzia do dyspozycji, aby zmotywować swoich pracowników. Zgodnie z Rozdziałem 7 *Ustawy o policji* wzorowy funkcjonariusz może być wyróżniony za swoją pracę na kilka sposobów.

Art. 87. 1. *Policjantowi, który wzorowo wykonuje obowiązki, przejawia inicjatywę w służbie i doskonali kwalifikacje zawodowe, mogą być udzielane wyróżnienia:*

1) *pochwałą,*

2) *krótkoterminowy dodatkowy urlop wypoczynkowy w wymiarze do 10 dni roboczych,*

3) *przyznanie odznaki resortowej,*

4) *przedterminowe mianowanie na wyższy stopień policyjny.*

2. *Wyróżnienia udziela policjantowi uprawniony przełożony, o którym mowa w art. 32 ust. 1. (Ustawa o Policji, Rozdział 7, art. 87).*

Sami policjanci mówią, że te środki bywają wykorzystywane rzadko. Nawet zwykła pochwała, czy krótka aprobata nie zdarzają się często. Przede wszystkim młodzi policjanci wyrażają potrzebę otrzymywania pozytywnych sygnałów od szefów. Jest to szczególnie ważne w okresie, gdy resort nastawiony jest na oszczędności, nie ma więc mowy o motywacji finansowej. W małych jednostkach, takich jak Rewir, zmniejszana jest liczba etatów, co oznacza więcej obowiązków dla obecnych policjantów, a do tego możliwości rozwoju zawodowego są bardzo ograniczone. Biorąc pod uwagę perspektywę przełożonego, nie ma on łatwego zadania, gdyż formalne środki motywacji są obecnie mocno ograniczone. Na celebrowanie sukcesów nie ma czasu, bo czekają kolejne sprawy, których lista jest bardzo długa, mimo to przełożeni z Rewiru dbają o to, aby wyjątkowe osiągnięcia, jak na przykład schwytywanie przestępców na gorącym uczynku były premiowane. Sama widziałam w komisariacie list gratulacyjny od komendanta powiatowego, wyróżnienie dla policjantów z Rewiru za szybkie i efektywne działanie w terenie. Tego rodzaju szczególne osiągnięcia są nagradzane przy użyciu dostępnych środków, często jest to kilka dni urlopu. Oprócz uznania wewnątrz organizacji nie bez znaczenia są też dla policjantów pozytywne komunikaty ze strony społeczeństwa. *Zwykłe ludzkie dziękuje, uśmiech [Robert]* jest dla stróża prawa również motywatorem do pracy. Równocześnie pretensje i skargi na złe działania policji działają odwrotnie, demotywując funkcjonariusza.

Kiedyś była nawet taka sytuacja, że jakaś pani, bodajże z Komendy Głównej miała kolizję, nawet pofatygowwała się, żeby napisać list z podziękowaniami do naszej komendy. W sumie miał możliwości. Też działacz nasz tu taki społeczny, był bardzo zadowolony a jakiejś interwencji i napisał pismo, zarówno do komendanta powiatowego, jak i do naszego, z podziękowaniem. Jest to miłe. [Sławek]

Policjanci, szczególnie młodzi narzekają, że ich praca nie jest doceniana, ponieważ chcieliby otrzymywać to wsparcie na co dzień. Pochwały i nagrody

dobrze, szybkie wykonanie obowiązków oznacza często więcej pracy, bo gdy policjant da się poznać jako ten, na którego można liczyć to zostanie to szybko wychwycone, a jemu przydzielone zostaną bardziej skomplikowane zadania. Jednych to denerwuje, dla innych jest znakiem uznania dla umiejętności policjanta i powodem do satysfakcji.

No krótka pochwała wzrokowa szefa, no to na tym polega docenienie. No i poradziłeś sobie z tym no to masz, nowe, trudniejsze, lepsze. Jak sobie umiałeś poradzić to teraz dostajesz na głowę więcej. [Krzysztof]

Czasami się usłyszy to słowo, że fajnie zrobiłeś, dziękuję, czy coś tam, albo od kogoś tam słyszy się, a bo z Olem to nie ma problemu, bo zawsze robi na czas i nie ma problemu. No to jest miłe, bardzo miłe. [Olaf]

Policjant z Rewiru może liczyć na pochwałę, zostać docenionym, jeśli się wykaże w swojej pracy. Poklepywanie po ramieniu na co dzień za wykonanie zadań, które należą do obowiązków policjanta nie ma miejsca. Praca w policji nie jest łatwa, ale obowiązki służbowe trzeba wykonywać solidnie i sprawnie, ponieważ za to stróż prawa otrzymuje wynagrodzenie i przywileje. Stara się dobrze wykonywać swoją pracę, bo to jego źródło utrzymania. Jednocześnie im dłużej policjant pracuje jego zaangażowanie słabnie, niechętnie zostaje po godzinach, bo nie czuje, że organizacja mu to wynagrodzi.

Policjanci wykonują zawód, któremu przypisana jest misja – ochrony bezpieczeństwa obywateli i porządku w kraju. Stróż prawa powinien być respektowany, a nawet wzbudzać strach, oraz dysponować odpowiednimi narzędziami do walki z przestępcami. To nie jest jednak dane, te elementy trzeba sobie wypracować, o czym pisałam w poprzednich rozdziałach. Misja policji, w momencie zderzenia z rzeczywistością gdzieś się więc rozmywa. Policyjna codzienność to biurokracja i walka o zachowanie pozycji, co

warunkuje przetrwanie w środowisku zawodowym i wśród lokalnej społeczności. Nadrzędne jest wyrobienie sobie i utrzymanie poprzez swoje działania dobrego wizerunku, co pozwala czuć się pewnie i sprawia, że policjant nie boi się o swoją pracę. Tak więc nie poczucie misji, ale praktyczne aspekty, takie jak pewność pensji i zatrudnienia to elementy, które wymieniane są na pierwszym miejscu wśród czynników motywujących. Chociaż wynagrodzenie w sensie finansowym stanowi istotny czynnik motywujący, to jednak bardziej liczy się stabilność. Policjanci z Rewiru z dłuższym stażem uważają swoje zarobki za zadowalające, najważniejsza jest przy tym dla nich pewność, że otrzymają wypłatę zawsze w terminie, a dodatkowe świadczenia, choć ze względu na kryzys wypłacane częściowo, kiedyś do nich trafią. Dla części policjantów wyższe zarobki byłyby jednak silnym motywatorem zwiększającym ich zaangażowanie. Te wypowiedzi pozostają bardziej w kwestii marzeń dla samych policjantów.

Na pewno jak bym zarabiał więcej to bym się bardziej przykładał. Bo teraz robię po godzinach, ale robię tak bo robię. Ale jeśli bym zarabiał odpowiednie pieniądze i miałbym jakąś tam sprawę to ja bym nie zakończył o 15.30 tylko bym siedział do której tam godziny dopóki bym nie zakończył. Powiem pani, że większość policjantów robi coś tam na boku, albo ma firmę albo sad i już się przyzwyczyli, że tu nie wyciągnie stąd. A policjant powinien się zająć pracą, żeby były wyniki. [Radek]

Marzenie zawodowe, finansowo zrównać się z policjantami zza zachodniej granicy. Jednak to... nadstawia się karku za inne osoby, czasem jest naprawdę niemiło, czasem jest groźnie. Często trzeba się nasłuchać niemiłych słów. [Marcin]

Wyższe zarobki pozostają kwestią marzeń, stanowią więc pragnienie a nie potrzebę, ponieważ nie jest to element konieczny dla uczestników organizacji.

Policjanci wydają się być pogodzeni z faktem, że nie mogą liczyć na bodźce ze strony organizacji, czerpią więc satysfakcję z innych źródeł. Według Van Maanen i Katz (Van Maanen i Katz, 1976) na satysfakcję z wykonywanej pracy składają się trzy elementy:

- Cechy charakterystyczne pracy
- Atmosfera i relacje między pracownikami
- Polityka organizacji (Van Maanen i Katz, 1976)

Sama praca w policji jest zbiorem trudnych zadań, codziennością, do której trzeba się przyzwyczaić i nauczyć w niej działać. To odbywa się w procesie socjalizacji, która pozwala utożsamić się z organizacją. Tak adept staje się człowiekiem z *firmy*. Nie ten element jest jednak odpowiedzialny za poczucie satysfakcji policjantów z Rewiru. Również polityka *firmy*, rozumiana jako decyzje i wytyczne odgórne, które są raczej złem koniecznym, nie generuje pozytywnych impulsów. Wydaje się, że największy wpływ na satysfakcję z pracy policjantów w Rewirze ma atmosfera. Na teoretyczne rozumienie tego pojęcia składają się:

- relacje z kolegami i przełożonymi,
- udział w procesie podejmowania decyzji
- docenianie osiągnięć (Van Maanen i Katz, 1976).

Pozytywny klimat budują w Rewirze przede wszystkim dobre relacje z kolegami oraz komendantami, czego dowód policjanci dają słowami: *U nas jest bardzo fajnie, U nas atmosfera jest bardzo dobra*. Mówiąc „u nas” dają do zrozumienia, że identyfikują się z grupą, która pracuje w jednostce. Dobre relacje z kolegami są przedkładane nad karierę i wyższe zarobki i jest to kluczowy aspekt dla policjantów z Rewiru.

Mam dużo znajomych w Warszawie, to mówią, że tam pracuje się lepiej finansowo, bo oni mają dużo większe zarobki niż my, ale tam jest znowu takie udry na udry, wypominanie sobie czy podpierniczanie się

nawzajem, bo ten nie zrobił tego a ten nie zrobił tamtego, to też chyba zależy od jednostki, ale jeśli chodzi o naszą jednostkę to atmosfera tu jest bardzo fajna.

[KM:] Moje osobiste wrażenie jest takie, że jesteście przede wszystkim zgrani, pomagacie sobie. Nie jesteście podzieleni w żaden sposób.

Tutaj wszyscy robią wszystko. My jeździmy na interwencje a zdarza się, że patrolówka na przykład na nocy, bo na nocy nie ma dochodzeniówki, to patrolówka przyjmuje zawiadomienia o przestępstwie, robi jakieś tam czynności dla nas, które później trafiają do nas. Także u nas jest bardzo fajnie i z tego też względu ja aż tak bardzo nie chciałabym się przenieść gdzieś, gdzie jest więcej tych pieniędzy, bo wiem, że w tych dużych jednostkach to jest takie robienie sobie pod górkę. [Magda]

Jak wynika z powyższej wypowiedzi koleżeńska atmosfera to czynnik wpływający na odczuwaną satysfakcję z pracy. To daje poczucie przynależności i pomaga identyfikować się z jednostką. Elementem budującym dobrą koleżeńską atmosferę jest również lojalność i troska o drugiego policjanta. Van Maanem pisze, że wspólne ponoszenie ryzyka związanego z pracą jest miarą zaangażowania i motywacji. Jeden policjant musi mieć w drugim wsparcie. To wymóg konieczny w tej pracy, warunkujący uznanie w gronie kolegów i dobrą współpracę. Wszelkie zachowania, które nie respektują tej zasady postrzegane są jako zagrożenie (Van Maanen, 1973). Według Van Maanena lojalność oraz chęć poświęcania dodatkowych sił to składowe zaangażowania, które buduje identyfikację z organizacją (Van Maanen, 1975). W komisariacie w Rewirze, gdzie policjanci wzajemnie sobie pomagają, zostają dłużej przy zdarzeniu ze względu na kolegę czy koleżankę, jest silne.

Praca policji jest realizacją misji, jej poczucie wśród członków organizacji wydaje się jednak słabnąć. Brak motywacji zewnętrznej (ze strony przełożonych) ma wpływ na to, że misja przestaje być istotna, a co za tym idzie policjanci mniej identyfikują się z organizacją. Mówili o potrzebie docenienia. Chcieliby czuć się ważni, czuć wsparcie ze strony organizacji, przełożonych.

Mnie to już w tej chwili lotto, robię swoje, nie przejmować się. Za bardzo nadgodzin też nie ma co... bo jak nikt człowieka nie docenia to po co nadgodziny? W żaden sposób. Nadgodziny to może tylko jak wypadnie zdarzenie, że trzeba dłużej zostać, bo akurat jest się w trakcie czynności, których nie można przerwać, ale to już siła wyższa. Człowiek musi zostać, dokończyć, co się zaczęło, ale tak to jak nic się nie dzieje.
[Grzegorz]

Jednak jakby ci przełożeni mieli inny stosunek, rzeczywiście podeszli, zrobiłeś dziś kawałek dobrej pracy. [...] To by się przydało, takie „świetnie, dobrze, pracuj tak dalej” Wtedy człowiek czuje się doceniony i ma ochotę pracować. [Janek]

W oczach policjanta rachunek z organizacją nie jest uczciwy. On naraża swoje zdrowie i życie, zostaje po godzinach służby, aby zakończyć czynności w miejscu zdarzenia, a nie otrzymuje za to odpowiedniej rekompensaty. Czując, że organizacja zbyt wiele od niego wymaga, policjant stosuje naturalny mechanizm obronny, wycofuje się, jego zaangażowanie słabnie. Mimo że jest stróżem prawa również poza godzinami pracy, coraz rzadziej reaguje z zawodowej powinności, co świadczy o mniejszej identyfikacji z ideami służby.

Jestem bardziej uważny, obserwuję. Praca ma wpływ na życie prywatne. I mam ochotę się mieszać, ale się powstrzymuję. Bo nie opłaca się mieszać. Nie opłaca się ryzykować swojego życia, zdrowia i nerwów dla jakiejś tam sprawy. Dla własnej racji, nie opłaca się. Policjant jest policjantem 24 godziny na dobę, ale w praktyce się nie działa. Gdyby jakieś z tego powodu były profity myślę, że policjanci by działali chętnie. Ale nie ma z tego żadnych profitów. A ostatnio kilka

takich przykładów było, które pokazują, że się nie opłaca. A obywatele się nie boją. [Janek]

Policjanci unikają angażowania się w sprawy, których rozstrzygnięcie należy do nich w ramach służby. Wolą wówczas powiadomić kolegów pełniących służbę. Policjant po pracy chce mieć po prostu spokój, odpocząć. Kiedyś wyglądało to inaczej, zaangażowanie było dużo silniejsze, co przejawiało się tym, że stróż prawa częściej reagował nawet w cywilu. Tak mówi o tym policjant z 15-letnim stażem:

Więcej się dawało z siebie, bo człowiek się utożsamiał z tą grupą. A teraz każdy ma nie powiem gdzie. Każdy robi to, co do niego należy, idzie do domu i ma gdzieś. Kiedyś było tak, że policjant jak coś widział po godzinach na pewno zareagował. Teraz to, po części nauczyło nas tego przepisy i rozliczanie tych spraw w sądach. A teraz jak to nie jest jakaś drastyczna sytuacja to policjant idzie bokiem, omija szerokim łukiem i nie zwraca na to uwagi. Chyba, że to jest jakaś tam drastyczna sprawa. A jak jakaś głupota to się omija, idzie się dalej i już. [Radek]

Można wnioskować, że powstał szereg zagrożeń dla procesu identyfikacji z organizacją wśród jej członków. Wraz ze zmianami społecznymi zmienia się również wewnętrznie policja. Żyjemy szybciej, przyjmujemy na siebie więcej obowiązków, a wymagania są większe, obecnie pojawiło się nastawienie na efektywność. Jeżeli dodamy do tego cięcia kosztów, a co za tym idzie redukcję etatów, widzimy, że organizacja jest w niełatwej sytuacji. W tych okolicznościach dobre relacje koleżeńskie i wzajemna pomoc stały się sposobem radzenia sobie z trudnościami i elementem tworzącym jakość jednostki, jaką jest Rewir. Dobra atmosfera, pozytywne relacje międzyludzkie stały się istotnym elementem satysfakcji dla policjantów. To stanowi dla nich źródło motywacji i identyfikacji z komisariatem jako organizacją.

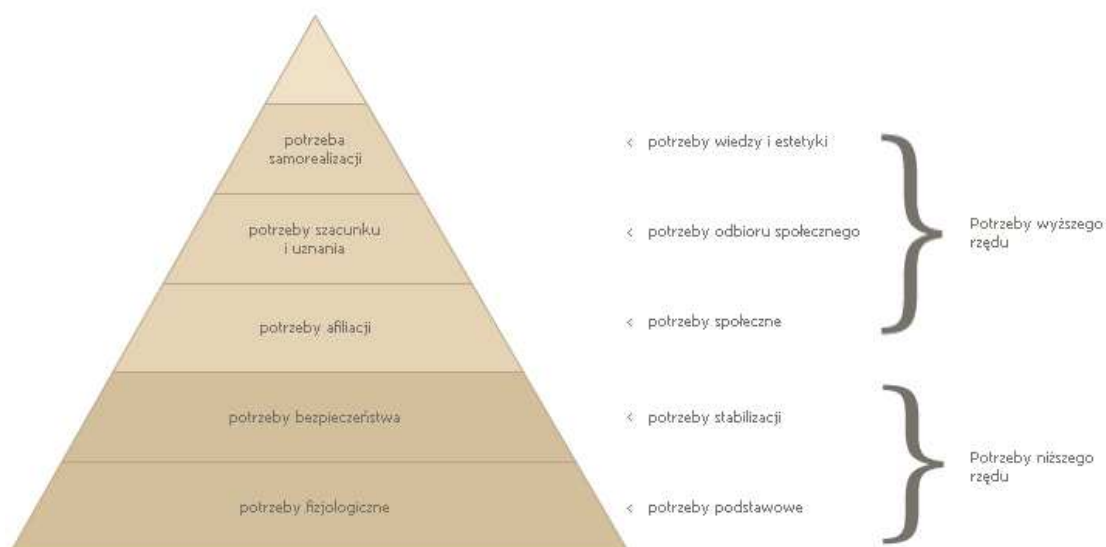
IV Konkluzje

Tematem mojej pracy jest kultura organizacji w policji na podstawie badań przeprowadzonych w niewielkim komisariacie zatrudniającym 20 policjantów. Starłam się pokazać, jak wygląda praca w komisariacie, jakie dylematy, problemy i radości towarzyszą policjantom na co dzień, jaki ma to wpływ na proces utożsamiania się stróża prawa z organizacją. Głównym moim celem była odpowiedź na pytanie, co sprawia, że pracownicy – policjanci, identyfikują się z organizacją. Okazało się, że identyfikacja jest mocno związana z motywacją. Van Maanen zwraca uwagę na kilka aspektów wpływających na proces identyfikacji, kształtując motywację stróża prawa. Są to: wrogość ludzi w stosunku do policji, postrzeganie pracy policjanta jako zapobiegającego przestępstwom i łapiącego przestępców, co nie jest prawdziwym obrazem pracy i kłóci się z postrzeganiem zawodu przez samego policjanta (Van Maanen, 1975).

Wywiady poprowadziły mnie w kierunku dwóch pojęć: socjalizacji i motywacji. Według Kappeler, Sluder i Alpert (1998, s. 84) socjalizacja to „ideologia i wspólna kultura, która pozwala dostosować się do tradycyjnych norm i wartości policji”. Obraz organizacji widziany przez jej członków pokazuje, że socjalizacja w policji to nie jedynie nabycie umiejętności zawodowych, ale opanowanie sztuki pracy w terenie, w kontakcie z obywatelem. Opisując specyfikę pracy w badanej jednostce wskazałam również na charakterystyczne cechy dla jednostki uzależnione od otoczenia, w którym się znajduje.

Proces socjalizacji w policji obejmuje formalny etap, kiedy adept zapoznaje się z zasadami, obowiązkami, panującymi w organizacji regułami. Kolejny etap, dużo ważniejszy to już nieformalne poznawanie praktyk, zwyczajów i sposobów postępowania doświadczając wszystkiego w służbie (Van Maanen, 1978). Istotą socjalizacji w policji jest nabywanie umiejętności w terenie, gdzie policjant ma kontakt z klientem. Hopper cytowany przez Contiego pisze o tym, że dużo ważniejsze od nabycia umiejętności zawodowych jest nauczenie się bycia policjantem, opanowanie sztuki radzenia sobie z ludźmi, ich oczekiwaniami oraz wychodzenie im naprzeciw (Hopper 1977, w: Conti, 2009).

Swoje rozważania dotyczące motywacji opieram na humanistycznym podejściu do tej problematyki, powołując się przy tym na zaproponowaną przez Abrahama Maslowa piramidę potrzeb (Kostera, 2007). Koncepcja ta zakłada, że o motywacji decyduje realizacja pięciu hierarchicznie uporządkowanych potrzeb. Te znajdujące się na wyższym poziomie mogą zostać uaktywnione dopiero, gdy zaspokojone zostaną potrzeby niższego rzędu. Hierarchię potrzeb według Maslowa przedstawia poniższa rycina.



Piramida potrzeb Maslowa

Rys. Nr 1, Piramida potrzeb Maslowa

Źródło: Anacco - Doradztwo Strategiczne i Szkolenia Biznesowe
http://www.anacco.pl/page,list,id,29,ids,7,Teoria_potrzeb_Maslowa.html

Najniżej w hierarchii potrzeb znajdują się potrzeby fizjologiczne, na które składają się warunki niezbędne do przeżycia i zachowania zdrowia tj. sen, głód, pragnienie. Wbrew pozorom jest to bardzo istotny element. Fakt, że praca umożliwia policjantowi zapewnienie sobie i rodzinie godziwych warunków bytowych był często wymieniany przez moich rozmówców. Ważne są też warunki w miejscu pracy, takie jak duży, dobrze wyposażony budynek, sprawne, wygodne radiowozy. Następną potrzebą w piramidzie, którą praca powinna zapewniać to poczucie bezpieczeństwa. Sektor publiczny jest tego gwarantem przez stabilność zatrudnienia, jaka jest tu obecna. Kolejne w

piramidzie to potrzeby wyższego rzędu, czyli potrzeba afiliacji, która w pracy realizowana jest dzięki spotkaniom ze współpracownikami, często dobrymi kolegami. Odwołując się do badanej organizacji, policjanci przychodzą do pracy z ochotą właśnie dlatego, że mają zgrany zespół. Każdy człowiek ma również potrzebę szacunku wśród innych ludzi oraz samorealizacji, które wieńczą piramidę. Wszystkie te elementy są niezbędne do zdrowego funkcjonowania jednostki, a dzięki ich spełnieniu organizacja funkcjonuje jak zdrowy organizm.

Praca w policji zaspokaja wszystkie potrzeby z piramidy Maslowa, część z nich nie jest jednak prosta do określenia. O ile przynależność do organizacji pozwala zaspokoić potrzeby fizjologiczne, daje poczucie bezpieczeństwa i przynależności, to szacunek i samorealizacja nie są już prostymi kategoriami. Policjant jest osobą niepożądaną i przez większość osób, z którymi ma kontakt pogardzaną. Budzi raczej strach niż szacunek, ale jak przyznają sami policjanci, nie są po to by ich lubić. Samorealizacja jest kwestią subiektywną, jednak ze względu na nieustanną zmienność zdarzeń większość policjantów ma poczucie, że ciągle się uczy i rozwija.

Według Van Maanena zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa, nawiązywanie bliskich przyjaźni i robienia czegoś istotnego to elementy identyfikacji z organizacją. W odczuciu moich rozmówców praca w policji zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa rozumianą jako stabilność zatrudnienia. Należy jednocześnie pamiętać o aspekcie niepewności, o skargach, konsekwencjach błędów. Ostatni element – fakt robienia czegoś istotnego wydaje się być szczególnie istotny, jednak z moich badań wynika, że pragmatyczne argumenty (pewność zatrudnienia, wcześniejsza emerytura, bliski dojazd) mają większe znaczenie niż poczucie misji, które jest obecnie słabo widoczne. Wraz z coraz dłuższym stażem pracy, policjanci bardziej cenią praktyczne zalety pracy, ich zaangażowanie traci na sile, swoje obowiązki chętnie delegują młodszym (Van Maanen, 1975).

Badania pozwoliły mi zauważyć w badanej organizacji interesujące i paradoksalne zjawisko, w literaturze opisywane przez Morgana. Z jednej strony organizacje są narzędziami w rękach ludzi, bo to oni ją tworzą i wykorzystują do kształtowania fragmentu rzeczywistości taką, jaką chcą ją widzieć. Z drugiej

jednak strony organizacja wykorzystuje pracownika, biorąc od niego to, co potrzebuje i odrzucając resztę (Morgan, 1986). Policja czerpie od policjantów ich umiejętności, odwagę, zdrowie, aby realizować misję ochrony bezpieczeństwa obywateli, ale nie troszczy się o wykonujących te trudne zadania. Widać to w małych jednostkach, takich jak posterunki czy komisariat, gdzie policjanci są niczym tryby w mechanizmie do wykonywania narzuconych odgórnie zadań. Policjant większość czasu spędza przy biurku nad dokumentacją, a w terenie walczy o przetrwanie, co powoduje, że traci poczucie misji, które jest dla niego wartością. A właśnie to głębokie poczucie, że policja wykonuje misję ma zapewnić stróżowi prawa poczucie godności (Waddington, 1999, w: Conti, 2009). Policjant nie godzi się na to. Nie angażuje się ponad miarę w wykonywane zadania. Skoro nikt nie troszczy się o policjanta i o policję w ogóle to dlaczego on osobiście ma coś poświęcać? Jeżeli coś poświęca to w imię takich wartości jak koleżeństwo i lojalność. Rewir jako jednostka działa jak organizm, stara się zadbać o policjanta, zaspokoić jego potrzeby. Organizacja ta funkcjonuje na poziomie mikro, w skali własnego terenu i komisariatu, a policjanci nie utożsamiają się z policją jako formacją. Całą policję wydaje się łączyć jedynie fakt, że służy ochronie bezpieczeństwa i porządku. Obecnie nie jest to jednak kategoria misji, ale po prostu praca, która jest potrzebna społeczeństwu i którą wykonują zatrudnieni w tej organizacji. Policjanci z Rewiru muszą pokonywać wszelkie trudności, negatywny stosunek obywateli do policji, nadmiar obowiązków, biurokracja, aby jednostka sprawnie funkcjonowała. W Rewirze funkcjonuje to dzięki wypracowanym zasadom i wypracowanej atmosferze. Spokój i stabilizacja, a także humor i dobra koleżeńska atmosfera, to wartości dla policjantów, które stanowią filary dla jednostki, która jest dzięki temu organizacją bardzo stabilną.

Bibliografia

- Anacco - Doradztwo Strategiczne i Szkolenia Biznesowe, Pobrane z world wide web 15.05.2010,
http://www.anacco.pl/page,list,id,29,ids,7,Teoria_potrzeb_Maslowa.html
- Behr, Rafael, 2006, *Polizeikultur*, Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften
- Conti, Norman, 2006, "Role Call: Preprofessional Socialization into Police Culture", *Policing & Society*, 16/3, s. 221-242.
- Conti, Norman, 2009, "A Visigoth System Shame, Honor, and Police Socialization", *Journal of Contemporary Ethnography*, 38/3, s. 409-432.
- Fleming, Jenny, 2008, "Observation, The police and public administration: Introduction", *Public Administration*, 86/3, s. 621-626.
- Hatch, Mary Jo, 2002, *Teoria organizacji*, Warszawa, PWN
- Konecki, Krzysztof, 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria Ugruntowana*, Warszawa, PWN
- Kostera, Monika, 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa, PWE
- Kostera, Monika, 1998, *Współczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania UW
- Kostera, Monika, 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa, PWN
- Kostera, Monika, 2007, *Kultura organizacji, badania etnograficzne polskich firm*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne
- Morgan, Gareth, 1986, *Images of organization*, Beverly Hills, California, Sage Publications
- USTAWA z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz.U. 1990 Nr 30 poz. 179,
Pobrane z world wide web 15.02.2010,
<http://bip.kgp.policja.gov.pl/dokumenty/zalaczniki/36-6721.pdf>
- Van Maanen, 1973, *Working the Street: A Developmental View of Police Behavior*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Working Paper 681/73
- Van Maanen, John, 1975, "Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department", *Administrative Science Quarterly*, 20/6, s. 207-228.
- Van Maanen, John, 1978, *People Processing: Strategies of Organizational Strategies w: Organizational Dynamics*, Elsevier Science Publishing Company, s. 19-36.
- Van Maanen, John, Katz, Ralph, 1976, "Individuals and their careers: Some temporal considerations for work satisfaction", *Personnel Psychology*, 29, s. 601-616.