

Maciej **SCHROEDER**  
Generał poż. w st. spocz.

## LIDER W STRAŻY

### Streszczenie

Autor opisuje kto to jest lider, jakie są jego cechy charakteru i odpowiada kto i w jakich warunkach może zostać liderem (szczególnie w Straży Pożarnej)

### Summary

The author describes who is a leader, what are his characteristics and answer the question who and when can be a leader (especially in Fire Service)

W dobie zmian kadrowych w ochronie przeciwpożarowej zapewne wielu zastanawia się kto powinien awansować, stać na czele służby, być komendantem czy dowódcą?

Jeżeli na tak postawione pytanie nie użyjemy argumentu określanego jako polityczno – związkowy lub rodzinny, to zdecydowanie można stwierdzić, że awansowani powinni być **liderzy**.

W naszym zawodowym słownictwie wyraz „lider” często zastępowany jest terminem „fachowiec”, „człowiek z autorytetem”, „dobry dowódca”, czasem „menadżer” i podobnymi określeniami. Wynika to zapewne ze złego pojmowania samego terminu<sup>1</sup> i przekonania, że np. „dobry dowódca jednostki” może być komendantem głównym – wszak każdy buławę nosi w plecaku!

---

<sup>1</sup> W związku z tym, że różne jest pojmowanie znaczenia słowa lider autor postanowił dokonać analizy różnych źródeł. Do dyskusji zostały wybrane trzy źródła:

1. powszechne i popularne wśród młodzieży zawierające materiały opracowane przez uczniów i udostępniane przez nich w Internecie – jednak źródło może być obciążone dużym błędem;
2. powszechne i popularne budowane przez internautów i posiadające system weryfikacji definiowanych pojęć – jednak sam portal informuje, że powinno to być tzw. źródło „pierwszego kontaktu” ze względu na niebezpieczeństwo zawierania błędów;
3. źródła uznane biznesowe i naukowe.

Może i nosi - tylko czy stanowisko komendanta głównego nie kojarzy mu się bardziej z pozycją w hierarchii zawodowej, z lepszymi poborami, samochodem służbowym i bywaniem u biskupa na imieninach, a mniej z misją wobec służby, społeczeństwa, odpowiedzialnością za teraz i za potem?

Magdalena Łowczykowska twierdzi,<sup>1</sup> że w literaturze współczesnej coraz trudniej doszukać się ostrych granic między terminami lider (lub przywódca) a menedżer, występuje bowiem dość częste nakładanie funkcji zarządzania i przewodzenia. Wśród cech dobrego menedżera umiejętności przywódcze wymieniane są na jednym z pierwszych miejsc – niejednokrotnie na pierwszym. Dobry menedżer to dziś – z definicji – lider. Analogicznie: dobry lider będzie równocześnie menedżerem. Często debatuje się na temat różnic oraz podobieństw pomiędzy pojęciem lidera i menedżera. Jednak dla większości praktycznych osób istotne jest to, co mają do wykonania, a nie nazwa pełnionej funkcji. Jak mówi chińskie przysłowie: „Dopóki kot łapie myszy, kolor jego sierści jest bez znaczenia”.

Wywód ten wydaje się dyskusyjny, zwłaszcza w naszych zawodowych relacjach, bo chyba można zaryzykować stwierdzenie, że menadżer to druga linia za liderem. Menadżer zapewne wie jak zaspokoić potrzeby służby, czy potrafi jednak wskazać dokąd należy zmierzać i czy ma wizję?

Obserwując pracę niektórych np. komendantów powiatowych można by im wystawić laurkę za odnowiony budynek strażnicy, za nowoczesny wystrój wnętrza, plac pełen drzewek i kwiatów, a także za nienaganne umundurowanie załogi i uprzejmość personelu w sekretariacie. Czy jednak wystarcza to by mówić o nich jako o liderach? Może dopiero są menadżerami ?

Wracając do definicji:

- Lider to przywódca organizacji, związku, partii, wyścigu.
- Lider to osoba stojąca na czele danej grupy.<sup>2</sup>
- Lider to człowiek, który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągnięcia celów, wyzwala w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru.<sup>3</sup>

Ta trzecia definicja wydaje się być godna uwagi, bowiem ambitny przełożony powinien dążyć by mieć takie cechy, bo czyż pełniący służbę funkcjonariusz nie chciałby swojemu przełożonemu móc wystawić takiej opinii? **„Stymuluje proces wytyczania i osiągnięcia celów”** – a nie tylko odnawia tynk na strażnicy lub zna obowiązujące przepisy.

Według R.K. Mertona wśród liderów można wyróżnić: <sup>2</sup>

a. ludzi, którzy wywierają wpływ w chwili obecnej (tacy, których pozycja społeczna jest ustalona);

Gdyby ów Merton analizował ratowniczy stan zapewne napisałby, że lider o ustalonej pozycji w jednostce to:

- ma niezbędną wiedzę i to najczęściej interdyscyplinarną, bo nie wie, z jakiej „działki wiedzy” będzie dziś podczas akcji musiał korzystać,
- ma wymaganą sprawność fizyczną, aby: wejść, zeskoczyć, podplynać, zjechać, odkopać, podbiec, wynieść, odsunąć...
- posiada psychiczną dyspozycyjność, aby: widzieć, słyszeć i robić rzeczy, które u innych wywołują strach, panikę, odrazę ...
- umie - bo to ćwiczył i ma to standardowe postępowanie opanowane,
- potrafi przewidywać i oceniać sytuację, zna ten typ zagrożeń i wie, co teraz może nastąpić,
- nieobce jest mu działanie w zespole, w którym potrafi działać i dla którego poświęca swoje indywidualne dobro,
- ma umiejętność oceny ryzyka i nie jest jego fanatykiem,
- posługuje się prawidłowo sprzętem, a jego czasowy brak potrafi zastąpić innym,
- potrafi panować nad własnym lękiem, stresem i wierzy, że w chwilach zagrożenia dla niego pomogą mu koledzy,
- umie dowodzić, organizować, rozkazywać, kontrolować, pocieszać i bezustannie podczas akcji dokonywać wyborów,
- ma umiejętność oceny siebie i podwładnych, potrafi przyznać się do błędów i z nich wyciągnąć wnioski na przyszłość,
- obca jest mu znieczulica, zrutynizowanie, obojętność, indywidualizm i sprowadzanie akcji do mechanizmu funkcjonującego tylko na wewnętrzny użytek ratowniczej firmy.

b. ludzi potencjalnie wpływowych (wschodzące gwiazdy, pnące się pod górę w drabinie społecznej);

Na ratowniczej płaszczyźnie te wschodzące gwiazdy wiedzą, że ratownictwo jest „grą” zbiorową, zespołową i zhierarchizowaną, że są podwładni i przełożeni, a tam gdzie występuje dwóch ratowników (rota) jest już dowódca. Rozumieją także, że ratownictwa nie da się „robić” w pojedynkę, indywidualnie, solo. Pamiętając o tych uwarunkowaniach lider

z tej grupy stara się znaleźć dla siebie miejsce, chce mieć możliwość rozwoju i w konsekwencji być dostrzeżonym.

c. ludzi, których wpływ stopniowo zanika (po osiągnięciu szczytu posuwają się w dół po drabinie społecznej);

Z zanikaniem lidera społeczności ratowniczej będziemy mieli najczęściej do czynienia w sytuacji tzw. przeniesień służbowych. Doskonały oficer dyżurny mający swe korzenie w podziale bojowym uchodzący tam za lidera szybko straci swe „właściwości” po przeniesieniu np. do służby kwatermistrzowskiej. Lider wśród komendantów powiatowych awansowany na dyrektora biura organizacji i nadzoru w KG PSP już w krótkim okresie czasu będzie tylko dyrektorem z praktyką terenową, ale już nie liderem.

d. ludzi, których wpływ jest "ukryty" (osoby te posiadają obiektywne cechy osoby wywierającej wpływ, ale nie wykorzystują tej właściwości);

Ukrytych liderów najwięcej jest wśród emeryckiego stanu naszej służby. Młody wiekiem lider – emeryt w dniu przejścia w stan spoczynku stracił tylko biurko, a nie to co przez lata służby zgromadził w głowie. Może i powinien wspierać służbę, a mając więcej czasu i będąc wolnym od obowiązków dnia codziennego czynić to może jeszcze efektywniej. Jest jednak jeden warunek – ktoś musi chcieć jego, jako lidera, potrzebować, chcieć z nim rozmawiać, słuchać i stwarzać przyjacielską atmosferę. Nie może on także być traktowany jako zagrożenie dla nowego – młodszego pokolenia gniewnych budowniczych służby. Pozostawienie liderów – emerytów samych sobie jest odcinaniem korzeni strażackiego drzewa, które powinno nadal wypuszczać owocujące pędy.

Wracając jeszcze na moment do ogólnej definicji „lidera”, może warto także przypomnieć, że liderem z punktu widzenia psychologii może być osoba, która:<sup>2</sup>

1. Posiada osobisty autorytet lub prestiż, jest wpływowa i z tego tytułu spełnia określone funkcje społeczne. Funkcje te nie zawsze mają sformalizowany charakter, czyli nie muszą się wiązać z zajmowaniem eksponowanego stanowiska.

2. Zajmuje eksponowane stanowisko w liczących się, publicznych lub prywatnych organizacjach, funkcjonujących w danym społeczeństwie i z tego tytułu cieszy się w nim instytucjonalnym, czyli urzędowym autorytetem lub prestiżem. Pełnione funkcje mają zawsze sformalizowany charakter poza następującymi sytuacjami:

- kiedy następuje kumulacja autorytetu osobistego i urzędowego, np. osoba szczególnie zasłużona w działalności w danej dziedzinie zostaje powołana na stanowisko urzędowe związane z wcześniej prowadzoną działalnością,

- kiedy osoba do uzyskanej posady "dodaje" wypracowany w trakcie jej sprawowania autorytet i często zachowuje go nawet wtedy, gdy posadę tę przestaje już zajmować.

Powyższe rozważania definiują lidera, wskazują cechy go wyróżniające i określają jego miejsce w hierarchii. Nie dają jednak odpowiedzi co czyni z człowieka lidera. Dlaczego ktoś ma pasję uczenia się, podglądania mistrzów, chce „pchać” ratowniczy wózek do przodu i wykorzystuje każdy czas byle poszkodowany miał jeszcze większe szanse, a ktoś inny jest tylko wojującym o własne dobro. Nie odpowiadają również na pytanie dlaczego:

- ogniomistrz Kowalski będący mechanikiem sprzętu w Jednostce Ratowniczo – Gaśniczej nie może „opędzić” się od mundurowych kolegów, którzy tylko jego pytają, radzą się, podglądają i chcą z nim realizować trudne zadania techniczne,
- rozkazy wydawane przez aspiranta Nowaka podczas akcji ratownictwa drogowego są realizowane bez cienia wątpliwości, a proponowane przez niego rozwiązania taktyczne stanowią podstawę szkolenia doskonalącego – ba są często lokalną procedurą ratowniczą,
- dowódca zastępu z OSP Pcim Dolny potrafi swoich „chłopaków” tak zainspirować do nadludzkiego wysiłku fizycznego podczas akcji, że mogą oni przewracać przysłowiowe góry,
- do kapitana Igrekowskiego z wydziału kontrolo – rozpoznawczego drzwiami i oknami walą rzeczoznawcy z województwa,
- tylko jeden spośród 30 komendantów powiatowych w województwie wzbudza takie zaufanie u władz powiatowych, że załatwienie jakiegokolwiek sprawy to obopólna przyjemność,
- dlaczego władze wojewódzkie i instytucje współdziałające w ramach ochrony przeciwpożarowej „kombinują” by na narady, spotkania, uzgodnienia i fachowe dyskusje przychodził zastępca komendanta wojewódzkiego a nie jego szef,
- brygadier Iksiński jest „rozrywanym” członkiem centralnie powoływanych zespołów opiniotwórczych i przygotowujących nowe rozwiązania,
- dyrektor Krajowego Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności śpi spokojnie jeżeli wie, że dużą akcją dowodzi st. bryg. Zetowski,
- Komendant Główny PSP na swego zastępcę do spraw operacyjnych wybrał akurat tego oficera.

Czy wymienieni tu już zasługują na miano liderów? Takich szczegółowych pytań można by zadawać więcej, ale i tak wszystkie sprowadzają się do ogólnego: „Dlaczego jest

tak, że pewni, wybrani ludzie potrafią w naturalny sposób wzbudzać zaufanie (społeczne, zawodowe, a nawet wśród poszkodowanych), zdobywać wiernych sojuszników (wśród obywateli, a zwłaszcza skażonych bakcylem ratowniczym) i inspirować zespoły do ciężkiej pracy (administracyjnej, szkoleniowej i tej podczas akcji) , podczas gdy inni (którzy mogą mieć równie szerokie horyzonty i tyle samo wiedzy i doświadczenia w głowie) co i raz ponoszą porażki lub pozostają przeciętnymi w korpusie?

Nie znajdując prostej odpowiedzi dlaczego tak się dzieje analizie oddano literaturę, z której dowiedzieć się można, że nad odpowiedzią na tak postawione pytanie stara się znaleźć odpowiedź wielu naukowców. Amerykańscy naukowcy<sup>4</sup> w artykule „Liderzy rodzą się w tygłu trudnych doświadczeń”<sup>5</sup> swoje badania i wynikające z nich wnioski opisują w następujący sposób: „Wyniki naszych naukowych dociekań skłaniają do wniosku, że pewną rolę odgrywa tu sposób, w jaki ludzie radzą sobie z przeciwnościami losu – piszą naukowcy. Świadczą o tym chociażby przeprowadzone ostatnio badania, które każą nam sądzić, że jedną z najbardziej wiarygodnych cech znamionujących prawdziwego lidera jest zdolność do pozytywnego interpretowania niekorzystnych zdarzeń i wyciągania konstruktywnych wniosków z najbardziej nawet przykrych doświadczeń. Mówiąc inaczej – te właśnie cechy, dzięki którym ludzie zwalczają przeciwności losu i stają się potem jeszcze silniejsi oraz bardziej oddani temu, co robią, są także znamionami wybitnych liderów.

Dla zdefiniowania okoliczności, które towarzyszą zdobywaniu przez liderów przełomowych doświadczeń, zaczęliśmy używać słowa „tygiel”, które dosłownie oznacza naczynie stosowane przez średniowiecznych alchemików podczas prób przemienienia podstawowych metali w złoto. Można więc powiedzieć, że osobowości liderów hartowały się w tygłu trudnych przeżyć. Ciężkie próby zmuszały ich bowiem do głębokiego zastanowienia się nad sobą - nad tym, kim byli i co było dla nich bardzo ważne. Wymagały od nich przeanalizowania swoich systemów wartości, zakwestionowania ważnych założeń, wyostrenia sądów. Być może dlatego liderzy wychodzili z tych sprawdzianów zawsze silniejsi, bardziej pewni siebie i swoich celów. Stanowiły one dla nich źródło prawdziwej metamorfozy.

Przeżycia, które kształtują liderów, mogą mieć różną postać. Czasem są to nagłe, niebezpieczne zdarzenia, a czasem bardziej prozaiczne momenty zwątpienia we własne siły. Niezależnie jednak od charakteru tych doświadczeń ludzie, z którymi rozmawialiśmy, potrafili stworzyć wokół nich pewną legendę - opowieść o tym, jak znaleźli się w trudnej sytuacji, jak z niej wybrnęli i jak stali się lepszymi liderami. Wsłuchując się w te opowieści, odkryliśmy, że nie tylko mówią one o tym, jak „narodzili” się ci liderzy, ale również wskazują

na cechy, które wydają się wspólne wszystkim bohaterom. Właśnie w godzinach próby te cechy nabierają ostatecznego kształtu lub przynajmniej dają o sobie znać.

Sprawdziany, doświadczenie i wyzwania, o których mówimy, potrafią zmienić samoocenę człowieka. Być może jednym z najczęstszych tego typu przeżyć było zetknięcie się z ludzkimi uprzedzeniami. To doświadczenie jest dla człowieka jednym z najbardziej traumatycznych przeżyć, ponieważ zmusza go do konfrontacji ze zniekształconym obrazem samego siebie i często wyzwała w nim ogromną złość, wprawia w konsternację, a nawet rodzi chęć wycofania się. Bez względu na uraz, jaki pozostawia to przeżycie, zetknięcie się z uprzedzeniami jest dla niektórych ludzi doświadczeniem oczyszczającym. Pozwala im bowiem lepiej zrozumieć, kim są i jaką misję mają do wypełnienia.

Co więc zdecydowało o tym, że nasi rozmówcy nie tylko dali sobie radę w tych trudnych sytuacjach, ale na dodatek wyciągnęli z nich pouczające wnioski? Sądzymy, że wszyscy wybitni przywódcy posiadają cztery ważne umiejętności. Ze zdumieniem odkryliśmy również, że są to te same cechy, które pozwalają niektórym ludziom nadać pozytywne znaczenie potencjalnie paraliżującym doświadczeniom. Pierwszą taką cechą jest **zdolność do zarażania innych wiarą w sens niemiłych zdarzeń**. Druga cecha to **wyjątkowy dar przekonywania**. Trzecią jest to, iż każdego wybitnego lidera wyróżnia **etyczna integralność** (którą tworzy m.in. mocny system wartości).

Jednak zdecydowanie najważniejszą cechą wybitnych liderów jest coś, co nazwaliśmy „**zdolnością do adaptacji**”. Jest to cecha, która w swej istocie polega na niemal magicznej umiejętności obracania przeciwności losu - i wszystkich towarzyszących im stresów - na swoją korzyść i czerpania z nich dodatkowych sił. Na tę cechę składają się dwie podstawowe zalety: **umiejętność uchwycenia kontekstu wydarzeń i bardzo duża niezłomność**. Ta pierwsza wymaga zdolności do wyważenia szeregu czynników, do których mogą należeć tak odległe od siebie kwestie, jak wyczucie, w jaki sposób różne grupy ludzi pewien odbiorą gest, i zdolność do spojrzenia na sytuację z pewnej perspektywy. Bez tego liderzy skazani są na działanie w kompletnej próżni ze względu na brak łączności z otaczającymi ich ludźmi.

Połączenie niezłomności i umiejętności uchwycenia kontekstu wydarzeń jest najważniejszą z cech, które pozwalają ludziom nie tylko przetrwać ciężkie próby, ale także potraktować je jako ważną lekcję, źródło nowych sił, a także inspirację do działania z jeszcze większym zaangażowaniem i poświęceniem. Te atrybuty sprawiają, że tygle doświadczeń stają się dla liderów okresem rozwoju, a nie upadku; że dostrzegają oni szansę w tym, co dla innych jest tylko powodem do rozpaczki. Właśnie takie konstruktywne podejście znamionuje prawdziwych liderów” – twierdzą amerykańscy naukowcy.

Na ratowniczej, strażackiej niwie ów wymieniony powyżej „tygiel trudnych przeżyć” ma tu zdecydowane znaczenie. Przywołując w pamięci katastrofę budowlana hali targowej w Katowicach łatwiej będzie te teoretyczne rozważania amerykańskich naukowców przełożyć na język problematyki ratowniczej.

Ratownicy, a zwłaszcza ich dowódcy i kierujący całością akcji zmuszeni zostali w tych trudnych chwilach do głębokiego zastanowienia się nad sobą, do przewartościowania dotychczasowych systemów wartości i dokonania samooceny. W godzinach desperackiej akcji nie zwątpili w posiadane możliwości, a swoją postawą zarażali innych. Okrzyk: „Chodź, to się musi udać!”, jaki często słyszymy podczas tego typu akcji, jest przejawem zdolności do przekonywania, niepoddawania się, profesjonalizmu, zdolności do wyczuwania kontekstu sytuacji i adaptacji do sytuacji wyglądających beznadziejnie. Bezspornym jest, że ta akcja, jak i szereg podobnych była dla jej uczestników tym tygłem, z którego wyszli lepsi, jeszcze bardziej niezłomni – i obojętnym jest czy ktoś po akcji nazwie ratowników bohaterami bo oni zrozumieli kim są i czemu służą.

Drażąc temat dalej można za Adairem<sup>6</sup> wymienić cechy lidera:

- **entuzjazm** - czy można sobie wyobrazić lidera, któremu brakowałoby entuzjazmu?
- **integralność** - ta cecha sprawia, że ludzie ufają liderowi. A zaufanie jest podstawą wszelkich stosunków międzyludzkich, zarówno zawodowych jak i prywatnych. Integralność to nie tylko wewnętrzna spójność osobowa, ale także przywiązanie do pewnych wartości zewnętrznych, jak dobroci i prawdy.
- **twardość** - liderzy to częstokroć ludzie wymagający, z którymi niełatwo na co dzień wytrzymać, ponieważ mają duże wymagania. Są uparci i nieustępliwi. Liderzy powinni cieszyć się szacunkiem, a nie tylko popularnością.
- **uczciwość** - dobrzy liderzy podchodzą do ludzi w sposób zróżnicowany, ale wszystkich traktują jednakowo. Nikogo nie faworyzują. Są bezstronni w wymierzaniu kar za złą pracę i rozdawaniu nagród za dobrą.
- **ciepło** - sztywniacy nie zostają dobrymi przywódcami. Bycie dobrym liderem wymaga zaangażowania serca w takim samym stopniu jak umysłu. Zamiłowanie do pracy i dbałość o ludzi są jednakowo ważne.
- **pokora** - rzadka cecha, ale charakteryzująca najlepszych liderów. Jej przeciwieństwem jest arogancja. Kto lubi pracować dla aroganckiego szefa? Oznakami dobrego lidera są chęć słuchania innych i brak dominującego ego.



- **wiara w siebie** - jest to jeden z najważniejszych atrybutów. Ludzie doskonale czują, gdy lider ją w sobie ma. Dlatego też rozwijanie wiary we własne możliwości pomaga w rozwoju umiejętności przywódczych. Uważać trzeba jednak by jej nadmiar nie przerodził się w arogancję.

Cechy te w odniesieniu do strażackiej profesji muszą być uzupełnione o kilka dodatkowych, bez których inne tracą rację bytu. Lider strażacki musi służyć innym, musi pokonać lęk o swoje życie, zdrowie i stanowisko – tylko tyle i aż tyle. Stwierdzenia: „idę na służbę”, „mam służbę”, „na służbie” muszą być jednoznaczne i wyjątkowo zobowiązujące. To nie to samo, co: „idę do pracy, kieruję ludźmi, załatwiam, obraduję, uzgadniam i reprezentuję”.

Z kolei brytyjscy profesorowie zarządzania Robert Goffee i Gareth Jones,<sup>1</sup> stwierdzają, iż dobrzy przywódcy obok umiejętności kształtowania wizji, energii, autorytetu i zdolności do wytyczania strategii powinni odznaczać się czterema cechami:

- Nie ukrywają przed otoczeniem niektórych swoich słabości. Dzięki temu wydają się współpracownikom bardziej przystępni i ludzcy. Jeśli liderzy próbują okazywać, że są we wszystkim perfekcyjni, to współpracownicy uznają, że nie muszą oferować im spontanicznej pomocy i szczególnego zaangażowania uważając, że skoro są oni tacy doskonali, to niech radzą sobie sami. Efektywni przywódcy zdają sobie jednak sprawę, że mogą przyznać się nawet do szeregu słabości, ale o marginalnym znaczeniu, nie mogą jednak przyznać się do słabości, które podważałyby pełnioną przez nich funkcję.
- Opierają się mocno na intuicji przy wyborze momentu i kierunku swoich działań. Oznacza to, że umieją zbierać oraz interpretować informacje dotyczące tzw. miękkich czynników, jak atmosfera pracy i dzięki temu wiedzą, kiedy można stosować pewne działania. Mimo dużego znaczenia intuicji należy jednak ciągle poddawać swe subiektywne przekonania krytycznym testom, które konfrontują je z rzeczywistością. Nawet najwspanialej posługujący się rzeczywistością przywódca powinien dyskutować o swoich odczuciach i zamiarach z kimś z kluczowych współpracowników, do którego ma zaufanie.
- Przejawiają w stosunku do pracowników tzw. twardą empatię. Wiąże się to z przekonaniem, że przełożeni muszą okazywać troskę o swe zespoły. Skuteczni przywódcy powinni odznaczać się specyficznym podejściem, które można nazwać twardą empatią. Wskazują bowiem zdolność wczuwania się w sytuację innych, ale

mają również na uwadze konkretne wymogi związane z realizacją celów firmy. Oznacza to, że liderzy powinni zapewniać ludziom to, czego potrzebują, a nie to, czego chcą. Twarda empatia oznacza równowagę między respektowaniem charakterów i oczekiwań a konkretnymi wymaganiami firmy.

- Podkreślają swoją odrębność. Określają swój wizerunek zaznaczając chętnie pewne cechy oryginalne, specyficzne. Przejawiać się to może w sprawach drugorzędnych, jak wygląd fizyczny lub ubiór, ale zwykle chodzi o wyróżnianie się pewnymi cechami intelektu i charakteru, jak: wyobraźnia, umiejętności fachowe, lojalność. Niebezpieczeństwo rodzi się jednak w przypadku zbyt dużego czy nadmiernego podkreślenia swojej odrębności, co grozi utratą dostatecznie bliskich kontaktów ze swymi pracownikami. Stworzenie nadmiernego dystansu uniemożliwia bowiem wykrywanie ukrytych problemów i rozwiązywanie ich w porę. Oczekiwania wobec kadry zarządzającej odnoszą się nie tylko do wiedzy, umiejętności, posiadanej władzy, lecz przede wszystkim do odpowiednich przekonań i zachowań. Lider powinien mieć szeroką orientację, by dobrze dostrzegać konsekwencje swego działania.

Te cechy dotyczą bardziej pożarniczych liderów w wyższych „półek” – komendantów i dyrektorów. Jak już wspomniano ratownictwo to gra zbiorowa i jeśli lider realizujący się podczas akcji spróbuje okazywać, że jest we wszystkim najlepszy, to zachodzi prawdopodobieństwo, że współuczestnicy akcji uznają, że nie muszą mu pomagać, uważając, że skoro jest tak doskonały, to niech radzi sobie sami. Takie podejście kończy się czasem wypadkiem.

Magdalena Łowczykowska pisze<sup>1</sup>, że „główny nacisk kładzie się na założenie, że przywództwo zależne jest od sytuacji. W pewnych okolicznościach niektóre osoby mogą stać się liderami, w innych już nie. Winston Churchill, na przykład, był wspaniałym przywódcą w czasie wojny, nie był jednak równie świetny w czasie pokoju. Miał określony zasób wiedzy o prowadzeniu wojny – większy niż jego koledzy, a „w kraju ślepców jednooki jest królem”.

Wczytując się dogłębnie w analizy dużych i skomplikowanych akcji sprawny analityk bez problemu jest w stanie powiedzieć, w którym momencie do danej akcji przyjechał lider ratowniczej działalności. Od tego momentu rozkazy jakby były bardziej celowe i perspektywiczne, były z większym zapałem realizowane, prysły poprzednie trudności, załogi przestały odczuwać zmęczenie i uwierzyły w to, że się uda. Dziennikarze stali się bardziej przyjaźni i nawet gapie okazywali zrozumienie.

Przykładów, gdzie sytuacja szuka i czeka na lidera można by wymieniać więcej i to także w działalności poza akcyjnej. Wtedy pojawienie się lidera powoduje, że projekty aktów

prawnych nabierają urzędowej formy, stany osobowe pęcznią, załogi bardziej interesują się czym, a nie za ile, że można wygrać przetarg, zdobyć środki unijne i że z problemem ludzkim bliżej do komendanta niż do związku.

Cytowana autorka twierdzi dalej, że „entuzjazm, moralne męstwo i wytrzymałość – cechują liderów w różnych sytuacjach. Główną zaletą tego sytuacyjnego podejścia jest podkreślenie wiedzy w życiu zawodowym, a wiedza łączy się bezpośrednio z autorytetem.

Wyróżnia się 4 postaci autorytetu:

- autorytet pozycji i stanowiska – „Zrób to, bo ja jestem szefem!”,
- autorytet wiedzy – autorytet przechodzi na tych, którzy wiedzą,
- autorytet osobowości – w swej ekstremalnej formie to charyzma,
- autorytet moralny – autorytet wymagający poświęceń od innych.

Samo posiadanie odpowiedniej wiedzy fachowej i zawodowej nie uczyni z nikogo lidera – jest to warunek konieczny, ale nie wystarczający. Wszystkie główne elementy składające się na autorytet – pozycja, wiedza i osobowość - są ważne. Aby nakłonić wolnych i równych liderowi ludzi do współpracy i osiągnąć doskonałe wyniki, trzeba w takim stopniu polegać na drugiej i trzeciej postaci autorytetu, jak na pierwszej. To jak lina z trzech splotów. Nie można powierzyć całego ciężaru tylko jednemu splotowi” – twierdzi Łowczykowska.

Wracając jakoby na strażackie podwórko i podsumowując nasze rozważania może warto zastanowić się jeszcze w kwestiach:

- czy będąc liderem ma się zagwarantowane większe zarobki i awanse? Czasem TAK, ale najczęściej NIE, bo autentyczny lider o to nie zabiega, a przełożony lidera go nie dostrzega, boi się konkurencji lub jego usytuowanie w hierarchii jest mu na rękę.
- czy tylko doświadczenia zdobyte podczas akcji pozwalają zostać liderem? Myślę, że NIE. Powiedziano, że liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń, a dla komendanta powiatowego, dla dyrektora muzeum i dla oficera w KG PSP tygiel będzie zawierał inne trudności,
- czy pozyskanie odpowiedniej wiedzy jest gwarantem bycia liderem? Jest warunkiem koniecznym choć nie jedynym. Muszą istnieć sytuacje by się nią posłużyć, sprawdzić zaproponowane założenia i udowodnić innym słuszność przyjętych rozwiązań.
- czy lider dobrze funkcjonuje tylko w aktualnym miejscu służby? Najczęściej będzie dobry również w innych układach, bowiem lider ma umiejętność adaptacyjną, ma niezłomność i umiejętność chwytania kontekstu wydarzeń, a także obracania niepowodzeń na swoją korzyść.

- czy wyjątkowy lider „zmianowy” czyli np. oficer dyżurny na stanowisku kierowania, szef zmiany dowodzący strażakami pełniącymi całodobową służbę, będzie dobrym komendantem powiatowym, wojewódzkim, głównym? Raczej NIE - bo jego tygiel trudnych doświadczeń dotyczy spraw nieadekwatnych z oczekiwaniami stanowisk komendanckich. Rozwiązaniem słusznym jest awansowanie liderów o jeden poziom w hierarchii służbowej, a nie o kilka. Wtedy nie doznamy rozczarowań typu: „Był liderem wśród wykładowców, a komendantem szkoły jest beznadziejnym!”
- czy menadżer wystarczy by zapewnić rozkwit jednostki? Myślę, że NIE. To lider widzi szerzej i dalej, prowadzi w określonym kierunku i wytycza perspektywiczne cele dla menadżera.
- czy każdy może zostać liderem? Teoretycznie TAK, choć życie pokazuje, że NIE. Powód jest niby prosty: „Wszyscy poddawani jesteśmy próbom, jakie niesie ze sobą życie, ale tylko nieliczni z nas potrafią czerpać siłę i mądrość z najbardziej nawet przykrych doświadczeń. To właśnie ich nazywamy liderami.”<sup>5</sup>

Niech zatem ten artykuł będzie przydatny i pomocny dla wszystkich potencjalnych liderów, a przełożonym uzmysłowi, że warto liderów poszukiwać, hołubić i z nimi współpracować. Może będzie też przyczynkiem by teoretyczne rozważania przekładać na poczynania praktyczne w naszym pożarniczym środowisku. A przy okazji niech będzie wytłumaczeniem dlaczego awansowano KOGOŚĆ, a nie MNIE.

## **Literatura :**

1. Łowczykowska M. - Polityka i zarządzanie lokalne /[http://www.sciaga.pl/tekst/24291-my\\_1\\_jak\\_lider](http://www.sciaga.pl/tekst/24291-my_1_jak_lider)
2. <http://pl.wikipedia.org/>
3. Majewska - Opiełka I. - Umysł lidera /<http://umysl-lidera.zlotemysli.pl/>
4. Bennis Warren E, Thomas Robert J.- „Liderzy rodzą się w tyglu trudnych doświadczeń”
5. Harvard Business Review Polska. Wydanie specjalne - “Sekrety skutecznych liderów biznesu”, Warszawa 2006
6. Adair John - Być liderem /tabela/.Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998 /str.12/

