

**Uniwersytet Warszawski**  
**Wydział Zarządzania**

mgr Krystian Kazimierz Chorbiński

**Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych  
kierowników liniowych w polskich służbach policyjnych**

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Praca wykonana pod kierunkiem

dr. hab. Jacka Pasiecznego

dr Julity Majczyk

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski

Warszawa, 2022

## **Spis treści:**

1. Przedmiot badań.....	3
2. Uzasadnienie wyboru tematu.....	6
3. Cele rozprawy i pytania badawcze.....	9
4. Struktura rozprawy doktorskiej .....	10
5. Metody badawcze .....	11
6. Podsumowanie analizy materiału badawczego i wnioski .....	16
7. Ograniczenia i kierunki dalszych badań.....	25
8. Spis treści rozprawy .....	26
9. Bibliografia wykorzystana w streszczeniu .....	28

## 1. Przedmiot badań

Przedmiotem niniejszej rozprawy są warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w organizacji typu policyjnego - Straży Granicznej. Wybór tego tematu podyktowany był z jednej strony, wyrażaną przez zainteresowanych funkcjonariuszy, potrzebą zapewnienia przywództwa w ich formacji. Z drugiej zaś istotnymi ograniczeniami możliwości jego rozwoju w warunkach organizacji o charakterze hierarchicznym.

Wartość i znaczenie przywództwa dla służb policyjnych były już przedmiotem kilku zagranicznych i polskich badań empirycznych. Ich wyniki wskazywały, że pomaga ono przezwyciężyć wiele problemów, jak choćby te związane z kwestiami motywowania funkcjonariuszy. W organizacjach finansowanych ze środków publicznych, takich jak Straż Graniczna, swoboda dysponowania środkami finansowymi w zakresie kształtowania wynagrodzeń funkcjonariuszy jest znacznie ograniczona. Przywództwo w tym aspekcie wykorzystuje bodźce pozamaterialne, oparte na bezpośrednich relacjach międzyludzkich i towarzyszących im emocjach, stymulujące zachowania i motywacje ludzi oraz zachęcając do realizacji celów organizacji w sposób inny niż tylko z poczucia obowiązku. Niektórzy badacze zwrócili uwagę, iż aby organizacje policyjne mogły funkcjonować w sposób stabilny, wymagają one odejścia od tradycyjnych metod zarządzania opartych o model autokratyczny, nakazowy. Winne one raczej zwrócić się w kierunku podejścia bardziej elastycznego, uwzględniającego wiedzę, postawę i umiejętności przywódcze kierowników (Hughes, 2010), czy budowania więzi wewnątrz organizacji, rozwiązywania problemów i podtrzymywania trwałości grupy (Gobillot, 2013). Takie podejście ma bezpośredni wpływ na zachowanie funkcjonariuszy zarówno w służbie, jak i poza nią (Łuczak, 2013). Badania przeprowadzone w służbach policyjnych Wielkiej Brytanii wskazały, iż zastosowanie stylu autokratycznego w zarządzaniu organizacją o charakterze policyjnym jest wysoce nieefektywne, a wręcz szkodliwe. Marnoch i współpracownicy (2013), porównując strategie rozwoju jednostek tamtejszych organizacji policyjnych ocenili, że styl autokratyczny – jako nieelastyczna, a przez to bardzo ograniczona forma nakazowa – nie uwzględniał wielu aspektów funkcjonowania organizacji oraz nie sprzyjał rozwiązywaniu złożonych problemów organizacyjnych.

Przywództwo w niniejszej pracy rozpatrywane było z pozycji osoby lidera, któremu w literaturze przypisuje się rolę inicjatora procesu przywództwa w organizacji. Lider w służbach typu policyjnego zdefiniowany został jako formalny kierownik, który dzięki posiadanym dodatkowo kompetencjom przywódczym zdolny jest do wywierania nieformalnego wpływu wobec swoich podwładnych. Przy czym kompetencje przywódcze sformułowane zostały jako dyspozycje indywidualne kierownika, obejmujące cechy osobowe,

wiedzę, umiejętności, postawy, zachowania i motywacje, dzięki którym w procesie kierowania nie musi odwoływać się do formalnych prerogatyw stanowiska kierowniczego – władzy nagradzania i karania. Przyjęcie perspektywy kierowników - liderów pierwszego (liniowego) szczebla kierowania podyktowane było istotą ich roli we współczesnych organizacjach policyjnych. Są oni bowiem ważnym ogniwem łączącym dwa poziomy w hierarchii organizacji: szczebla strategicznego i taktycznego ze szczeblem wykonawczym. Poza realizacją bieżących zadań służbowych o charakterze technicznym, mierzą się także z problemami natury społecznej w procesie kierowania podległymi funkcjonariuszami - stanowiących niezwykle zróżnicowane środowisko, mających coraz wyższe oczekiwania wobec organizacji i swoich przełożonych. Wymaga to zróżnicowanego, elastycznego i indywidualnego podejścia do funkcjonariuszy, poprzez dopasowanie form kierowania i motywowania, aby ich postawy pozostawały w zgodzie z misją organizacji wobec obywateli (Goldstein, 1990). Funkcja kierownicza na poziomie wykonawczym wydaje się więc najbardziej krytyczną pośród innych stanowisk w formacjach policyjnych. W tym kontekście na znaczeniu zyskują nowe umiejętności kierowników, związane już nie tylko z formalnym planowaniem pracy czy kontrolą, ale także z kwestiami motywowania podwładnych i wpływania na ich zachowania oraz postawy (Łuczak, 2014). Połączenie władzy formalnej, wynikającej z zajmowanego stanowiska lub stopnia policyjnego, z autorytetem osobistym kierownika stanowi najbardziej efektywne połączenie dla funkcjonowania organizacji policyjnych (Łuczak, 2014). Z tego założenia wynika potrzeba poszukiwania skutecznych metod doskonalenia kompetencji osobistych, dostosowanych do warunków i charakteru organizacji policyjnych. Zasadność tych poszukiwań dostrzegło wielu badaczy tego środowiska (np. Murphy, 2008; Schafer, 2008; Stojkovic i in., 2014; Polisar, 2004; Kingshott, 2006; Wedlick, 2012; O'Neil, 2016).

Niniejsze badanie wpisuje się w szeroką dyskusję nad rozwojem przywództwa (doskonaleniem kompetencji przywódczych) w którym zasadniczo dominują dwa podejścia: pierwsze, zakładające, że cechy przywódcze są uwarunkowane genetycznie (wrodzone), a tym samym niemożliwe do wykształcenia (m.in. teoria cech) oraz drugie, wskazujące umiejętności przywódcze jako przymioty podatne różnym formom kształtowania (m. in. Levine, 2008; Katz, 1974; Mumford i in., 2000;). Aby zrealizować cel badania, przyjęto założenie M. D. Mumforda i in. (2000) wskazujące, że kompetencje przywódcze są zasadniczo możliwe do kształtowania. Zaproponowana przez badaczy teoria przywództwa oparta na umiejętnościach zakłada, że na efektywność przywódcy mają wpływ zarówno indywidualne atrybuty osobowościowe, mające swoje źródła w teorii cech, jak zdolności poznawcze, osobowość, wewnętrzna motywacja. Te

z kolei prowadzą do rozwoju kompetencji przywódczych, takich jak: wiedza, umiejętności rozwiązywania problemów czy inteligencja społeczna. Opisywane dalej w literaturze przedmiotu możliwości rozwoju tych umiejętności wskazują, że pewne zestawy przymiotów liderów można rozwijać w toku specjalistycznych treningów. Inne zaś wymagają wpływu czynników zewnętrznych, takich jak doświadczenie zawodowe i wpływ środowiska. Aby je rozwijać, należy poszukiwać innych metod (Day, 2011; Mumford i in. 2000). W literaturze podkreślane jest także znaczenie wpływu środowiska i wychowania na cechy charakteru jednostki. Niektóre przymioty osobowe, charakterystyczne dla przywództwa, mogą się kształtować w młodym wieku, podczas gdy inne są w stanie dobrze rozwinąć się dopiero w dorosłym życiu. Odpowiednio zaprojektowany program treningowy może zrekompensować niedostatki w zakresie osobowości, charakteru lub poprawić pewne umiejętności, zwiększając tym samym zdolność jednostki do podjęcia w przyszłości roli lidera w organizacji (np. Frimpon, 2012).

Analiza dotychczas przeprowadzonych badań w obszarze rozwoju kompetencyjnego w służbach policyjnych daje powody, by przypuszczać, że metody doskonalenia kierownictwa tych służb w zakresie kompetencji przywódczych nie różnią się istotnie od metod doskonalenia, praktykowanych w organizacjach innego typu. Schafer (2009; 2010) wskazuje, że rozwój przywództwa w służbach policyjnych może być najefektywniej realizowany poprzez połączenie trzech elementów: edukacji służącej zrozumieniu zasad sprawnego i etycznego przywództwa, konstruktywnemu doświadczeniu w formie informacji zwrotnych i mentoringu ze strony wyższych przełożonych oraz modelowaniu zachowań przywódczych poprzez uświadamianie funkcjonariuszom, jak działają skuteczni liderzy. We wcześniejszych badaniach Schafer (2008) wskazał dodatkowo, że menedżerowie średniego szczebla uważali za istotną możliwość praktykowania jako liderzy w swoich zespołach wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami, w tym także możliwością popełniania błędów. Takie rozwiązanie, z oczywistych względów, nie mogłoby być zastosowane w praktyce doskonalenia zawodowego służb policyjnych. Murphy (2008) wskazuje natomiast, że rozumienia zasad sprawnego i etycznego przywództwa należy, obok innych zagadnień, uczyć już na podstawowym szkoleniu zawodowym rekrutów. W ten sposób badanie pośrednio wykazało, że rozwój kompetencji przywódczych rozpoczyna się już na początku kariery funkcjonariusza. Podobnie badania Gastona i Kinga (1995) dotyczące młodych funkcjonariuszy służb policyjnych wykazało, że umiejętności przywódcze można rozwijać dzięki pełnemu doświadczeniu podczas sprawowania funkcji kierowniczych, natomiast już na etapie podstawowego szkolenia zawodowego należałoby wdrożyć elementy programu szkolenia liderów, dając tym samym

rekrutom czas na refleksję nad swoim postępowaniem jeszcze przed objęciem przez nich wyższych stanowisk.

Schafer (2009; 2010) i Wedlick (2012) w wyniku przeprowadzonych badań doszli do wniosku, że w służbach typu policyjnego, niezwykle skuteczne okazały się metody uczenia się, obejmujące w szczególności uczenie refleksyjne, uczenie się w działaniu, uczenie się od rówieśników i liderów oraz możliwość nauki w miejscu pracy. Wartość uczenia się od rówieśników w miejscu pracy została również odnotowana w jakościowej ocenie programu przywódczego przeprowadzonego przez Meaklim i Simms (2011). Badacze zauważyli także, że niemal cała ich próba doceniała znaczenie zmiennych warunków organizacyjnych, tj. gdy funkcjonariusze podczas programów treningowych byli czasowo rotowani między komórkami organizacyjnymi. Dawało im to możliwość doświadczania w naturalnym środowisku pracy, odzwierciedlającym rzeczywiste warunki ich codziennej służby. Mogli dzięki temu lepiej zrozumieć kontekst funkcjonowania macierzystych zespołów w perspektywie całej organizacji. Gaston i King (1995) zwrócili natomiast uwagę na znaczenie możliwości uczenia się w zewnętrznych organizacjach. Respondenci w ich badaniu dostrzegli potencjalnie znaczące korzyści, jakie można uzyskać z poznania praktyk menedżerskich i szkoleniowych w organizacjach innych niż ich własne.

Podsumowując, problemem badawczym jest sposób w jaki doskonalą się liderzy w polskich służbach policyjnych pomimo braku wsparcia ze strony formacji w tym zakresie.

## **2. Uzasadnienie wyboru tematu**

Pomimo powszechnej świadomości znaczenia fenomenu przywództwa, znaczna ilość organizacji policyjnych na świecie nadal nie dysponuje skutecznymi narzędziami rozwoju swoich liderów (Schafer, 2010; Habersfeld i in., 2012). Habersfeld i in. (2012) zauważyli natomiast, że jeśli w organizacjach policyjnych są już opracowane strategie rozwoju przywództwa, dotyczą one raczej najwyższego szczebla organizacji, nie zaś szczebla liniowego. Z punktu widzenia zadań i charakteru organizacji policyjnych, podejście takie wydaje się nieuzasadnione, a rozwój przywództwa (kompetencji przywódczych) obejmować powinien także kierowników na najniższym poziomie w strukturze. Dodatkowo, w swoim podejściu do rozwoju kompetencyjnego, wiele organizacji policyjnych nadal stosuje tradycyjne podejście do rozwijania umiejętności, oparte na reaktywnym zamiast proaktywnym paradygmacie szkoleń (Habersfeld i in., 2012). Ponadto, co równie istotne, daje się zauważyć znaczny niedobór metod identyfikowania i kształcenia umiejętności przywódczych, mieszczących się w kategoriach tzw. kompetencji miękkich, jak choćby rozwiązywanie

konfliktów, komunikatywność czy kreatywność. W specyficznym środowisku służb mundurowych, ze względu na charakter wykonywanych przez nie zadań, zwrócenie uwagi na rozwijanie tych kompetencji wydaje się wysoce uzasadnione.

Poza pragmatyką służbową, także w literaturze występuje istotny niedostatek badań nad skutecznością narzędzi rozwoju, przygotowujących kierowników do pełnienia roli sprawnego lidera w ich formacjach (Neyroud, 2016; Pearson-Goff, i Herrington, 2013). Problem ten został także dostrzeżony w Polsce. Przegląd polskiej literatury przedmiotu i dorobku naukowego wskazuje na występowanie istotnej luki badawczej w zakresie tematyki przywództwa w organizacjach hierarchicznych. Problem ten jest dwojakiego rodzaju, ponieważ dotyczy zarówno środowiska badawczego – służb typu policyjnego, w szczególności formacji granicznych, jak i przedmiotu badania – przywództwa. Przegląd literatury przedmiotu dowodzi, iż zagadnienie to – w odniesieniu do Straży Granicznej – nie było dotąd tematem kompleksowych badań empirycznych. Odnaleźć można jedynie kilka artykułów naukowych i publikacji tematycznych dotyczących kwestii przywództwa i rozwoju kompetencyjnego w Straży Granicznej, jak choćby badanie Lilli Młodzik (2021) przeprowadzone w Nadodrzańskim Oddziale Straży Granicznej dotyczące stylów kierowania, biuletyn Centralnego Ośrodka Straży Granicznej w Kętrzynie (2011) poświęcony wzorcom osobowościowo-moralnym funkcjonariuszy Straży Granicznej czy artykuł Kublickis i in. (2018) na temat roli przywództwa w łotewskiej Straży Granicznej. Publikacje te odnoszą się do opisu lidera i jego zadań jako kierownika, bądź traktują o kierowaniu w wąskich kategoriach, np. wymiarze etycznym czy moralnym. Nie dają wobec tego odpowiedzi na kluczowe pytania związane z kształtowaniem kompetencji przywódczych w środowisku Straży Granicznej. Problem ten jednak wydaje się szerszy i wychodzi poza ramy Straży Granicznej - istotną lukę w tym obszarze potwierdza m. in. J. Kisielnicki i in. (2013) w publikacji dotyczącej Policji: „Systemy zarządzania Policją: analiza systemu i jego doskonalenie”.

Zatem podjęcie badania, które wypełniłoby zidentyfikowaną lukę badawczą, było nader uzasadnione. W szczególności, że jego kluczowe elementy odnoszą się do trzech, nierozpatrywanych dotąd w Polsce w ramach jednego projektu, zagadnień:

- przywództwa jako procesu nieformalnego wpływu lidera na motywację i zaangażowanie podwładnych;
- przywództwa wyrażonego jako właściwości osobowe kierownika niskiego szczebla, dzięki którym uzyskuje status lidera;
- uwarunkowań doskonalenia kompetencji przywódczych w specyficznym środowisku polskiej służby policyjnej – Straży Granicznej.

Ze względu na brak adekwatnych opracowań odnoszących się do przywództwa, a dotyczących *stricto* Straży Granicznej, w rozprawie znajdują się liczne odniesienia do znacznie szerzej przebadanych formacji - „policji” - zarówno polskiej jak i funkcjonujących w innych krajach na świecie, z którymi Straż Graniczna jest najbardziej zbliżona pod względem funkcjonalnym i organizacyjnym.

Praktycznym uzasadnieniem do podjęcia tego tematu stała się obecna sytuacja polskich służb. W dobie permanentnego kryzysu kadr w formacjach mundurowych – wysokiej liczby wakujących stanowisk, odpływu doświadczonej kadry funkcjonariuszy i braku zainteresowania podjęciem służby w tych formacjach – inwestowanie w rozwój kompetentnych kadr kierowniczych nabiera szczególnego znaczenia i powinno być istotnym elementem strategii ich rozwoju. Wyniki przeprowadzonego badania mogą mieć pozytywne implikacje nie tylko dla badanej organizacji – Straży Granicznej, ale w pewnych aspektach także szerzej – dla innych organizacji hierarchicznych. Stanowią one bowiem uzupełnienie zidentyfikowanej luki badawczej oraz posłużyć mogą jako wkład do opracowania od podstaw efektywnych programów szkoleniowych realizowanych w ramach doskonalenia zawodowego funkcjonariuszy w służbach policyjnych.

Z punktu widzenia celu badania, odnoszącego się do rozwoju kompetencji przywódczych, zasadnym było zwrócenie się ku teoriom traktującym bezpośrednio o osobie lidera wraz z charakterystycznym dla niego zestawem cech, umiejętności, zachowań czy postaw. Przyjęcie tylko jednej perspektywy – zorientowanej na osobę lidera – pozwoliło na głębsze i bardziej kompleksowe zrozumienie tego, co predestynuje osobę do bycia liderem oraz w jaki sposób można to osiągnąć, a następnie doskonalić. Kluczowe w tym przypadku było nawiązanie do podejść do przywództwa, takich jak: teoria cech Stogdilla (1948/1974), teoria umiejętności Katza (1955), Mumforda i współpracowników (2000). W badaniu odniesiono się także do koncepcji przywództwa służebnego R. Greenleafa (1970), ponieważ jej założenia łączą charakter postaw i przekonań liderów z kontekstem środowiska organizacji zaufania publicznego, w tym także służb policyjnych. Wybrane koncepcje znacząco różnią się od innych teorii przywództwa zorientowanych na zachowania lidera (teorii behawioralnych, takich jak teoria stylów, przywództwo transformacyjne lub teoria wymiany lider-członek), które zasadniczo skupiają się na wzorcach zachowań liderów (Northouse, 2016). Przyjmując jednak, że określone zachowania lidera wobec podwładnych mogą być także interpretowane jako wyraz jego umiejętności, należało je również uwzględnić w badaniu. Nie były one rozpatrywane z perspektywy behawioralnych teorii przywództwa, lecz opisane zostały jako atrybut



determinujący wpływ lidera, który może być naturalnym skutkiem innych kompetencji: cech osobowości, umiejętności i postaw.

Podejmując temat warunków doskonalenia kompetencji przywódczych, zwróciłem się nie tylko ku technicznym aspektom doskonalenia kompetencyjnego, lecz zagadnienie potraktowałem nieco szerzej. Poprzez wieloaspektowy opis właściwości środowiska Straży Granicznej jako organizacji typu policyjnego, w poszczególnych rozdziałach podjąłem próbę zobrazowania charakteru całej organizacji, wraz z jej kulturą, możliwościami i ograniczeniami instytucjonalnymi – jednym słowem warunkami – w zakresie doskonalenia kadry kierowniczej. Zabieg ten pozwolił spojrzeć na zagadnienie kompleksowo i wytworzył niezbędny kontekst do rozważań nad przywództwem. Umożliwił ponadto tematyczne wyczerpanie zakresu podjętego problemu, który określony został w tytule rozprawy.

### **3. Cele rozprawy i pytania badawcze**

Problem badawczy dotyczy sposobu doskonalenia się liderów w jednej z polskich służb policyjnych - Straży Granicznej, pomimo braku wsparcia ze strony formacji w tym zakresie. Na podstawie tak zdefiniowanego problemu badawczego określiłem cel główny badania: identyfikacja i opis skutecznych metod doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacji typu policyjnego - Straży Granicznej.

Cele szczegółowe są następujące:

- opis roli i znaczenia liderów w organizacjach policyjnych;
- identyfikacja kompetencji przywódczych kierowników liniowych predestynujących ich do rangi lidera w ocenie ich podwładnych;
- wskazanie źródeł pochodzenia tych kompetencji;
- ustalenie stosowanych obecnie w służbach narzędzi rozwijających kompetencje przywódcze;
- wskazanie ograniczeń instytucjonalnych w tworzeniu dogodnych warunków doskonalenia kompetencyjnego;
- wskazanie metod doskonalenia kompetencji przywódczych, stosowanych przez samych liderów;
- ustalenie efektywnych metod i narzędzi rozwoju kompetencji przywódczych, możliwych do zaadoptowania w badanej organizacji.

Celem praktycznym badania jest opracowanie wskazań do usprawniania procesu doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji przywódczych.

Na potrzeby projektu badawczego opracowałem następujące pytania służące realizacji głównego celu badania i tym samym rozwiązaniu problemu badawczego:

1. Jaki jest charakter Straży Granicznej jako służby typu policyjnego i na czym polegają jej ograniczenia instytucjonalne w zakresie tworzenia dogodnych warunków doskonalenia kompetencji przywódczych?
2. Kim jest lider i jaką rolę pełni w Straży Granicznej?
3. Jakie kompetencje predestynują do roli lidera? Jakie są źródła ich pochodzenia?
4. W jaki sposób Straż Graniczna jako organizacja policyjna przyczynia się do rozwoju kompetencji przywódczych?
5. W jaki sposób rozwijane są te kompetencje przez kierowników liniowych?
6. Jak powinien wyglądać proces skutecznego doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej?

#### **4. Struktura rozprawy doktorskiej**

Rozprawę otwiera wstęp, w którym zaprezentowałem tło badanego problemu, wskazałem i uzasadniłem wybór tematu oraz założenia teoretyczne badania, po czym wyszczególniłem cele naukowe wraz z głównymi pytaniami badawczymi. Dodatkowo przedstawiłem i wyjaśniłem najważniejsze terminy wykorzystane w dalszej części pracy.

W drugiej części rozprawy, w oparciu o literaturę przedmiotu, przedstawiłem dotychczasowy dorobek empiryczny i teoretyczny na temat fenomenu przywództwa i możliwości jego doskonalenia w warunkach organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem osoby lidera i specyfiki środowiska Straży Granicznej jako formacji typu policyjnego. Materiał przedstawiony w tej części został podzielony na trzy rozdziały tematyczne, odnoszące się kolejno do: problematyki przywództwa w organizacji (rozdział drugi), konstrukt lidera i jego kluczowych kompetencji (rozdział trzeci) oraz kwestii dotyczących doskonalenia kompetencyjnego (rozdział czwarty). Poszczególne rozdziały tematyczne zawierają także przekrojową analizę kwestii związanych z przywództwem w odniesieniu do organizacji policyjnych na świecie – znaczenie przywództwa dla organizacji i jej funkcjonariuszy, kluczowe kompetencje przywódcze kierowników liniowych, metody doskonalenia kompetencyjnego oraz ograniczenia instytucji publicznych w tym zakresie. W tym miejscu zaprezentowałem także wyniki badań dotyczące skuteczności narzędzi doskonalenia zawodowego w obszarze kompetencji miękkich w służbach policyjnych na świecie oraz wskazałem charakterystykę tych organizacji.

Piąty rozdział poświęcony jest metodom, narzędziom i technikom badawczym, które zastosowałem w pracy. Rozdział rozpoczyna prezentacja podejścia metodologicznego –

etnografii, stanowiącej podstawową metodę badawczą. Następnie wskazałem techniki zbierania danych, w tym także uzasadnienie wykorzystania techniki triangulacji. Omówiłem narzędzia wykorzystane w badaniu oraz źródła materiałów zebranych do badania. Zazaczyłem swoją rolę jako badacza, a także zarysowałem procedurę przeprowadzenia badania. Rozdział zamyka opis ograniczeń wynikających z przyjętej metody badawczej, względów etycznych oraz metod służących utrzymaniu wysokiego standardu badania.

Kluczowym elementem pracy są rezultaty uzyskane dzięki zastosowaniu wymienionych metod badawczych. Ujęte w rozdziale szóstym wyniki wprowadzają w środowisko Straży Granicznej, charakteryzują atrybuty kierowników-liderów, ujmują je w kategorie rozwijalnych kompetencji przywódczych oraz opisują metody ich doskonalenia, zarówno te formalne, jak i nieformalne. Na tej podstawie buduję model procesu doskonalenia kompetencji przywódczych w organizacjach policyjnych.

Dyskusja wyników badania i wnioski zawarte są w ostatniej części pracy – rozdziale siódmym. Wskazałem w nim najważniejsze konkluzje płynące z badania, rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w służbach oraz ograniczenia metodologiczne przeprowadzonego badania. Określiłem także kierunki dalszych badań, dla których rozprawa i prezentowane w niej wyniki badań mogłyby stanowić inspirację.

W celu uporządkowania zagadnień, zarówno w części teoretycznej (rozd. 2-4), jak i w części analitycznej (rozd. 6) oraz wnioskowej (rozd. 7), struktura poszczególnych kwestii zorganizowana została wzdłuż osi: przywództwo i jego znaczenie – kierownik i jego kompetencje przywódcze – doskonalenie kompetencyjne.

## **5. Metody badawcze**

Charakter badanego zjawiska (przywództwo) oraz niedostatek badań empirycznych w tym środowisku (polskie służby policyjne, w szczególności Straż Graniczna) i w tej dziedzinie (doskonalenie kompetencji), uzasadniał przeprowadzenie badania, które zagadnienie metod doskonalenia kompetencji przywódczych definiowałoby od podstaw. Związana z tym potrzeba przeprowadzenia badania o charakterze eksploracyjnym, implikowała wybór metod jakościowych jako najbardziej optymalnych. Podjęta decyzja była naturalnym skutkiem, świadomego przeglądu i porównania wszystkich trzech metod prowadzenia badań: jakościowych, ilościowych oraz mieszanych. Wobec braku badań w tym obszarze nie postawiłem także hipotez roboczych, które mogłyby być następnie przetestowane. O ile przytaczane w pracy wyniki badań przeprowadzonych na świecie stanowiły wartościową

podstawę teoretyczną, to jednak płynące z nich wnioski nie oddawały w pełni charakteru i kultury Straży Granicznej.

Projekt badawczy został oparty o charakterystyczne dla badań jakościowych podejście etnograficzne. Wybór tego podejścia podyktowany był szczególnymi cechami metodycznymi w zbieraniu danych empirycznych, ich późniejszej analizie oraz ostatecznej prezentacji. Etnografia jest w gruncie rzeczy holistycznym spojrzeniem na zjawiska mało znane, nieodkryte. Pozwala ona na głębokie zrozumienie mechanizmów społecznych mających miejsce w terenie (Chrostowski i Kostera, 2011). E. Babbie (2004) jest zdania, że etnografia nie wyjaśnia badanych zjawisk, a raczej szczegółowo i dokładnie je opisuje. Jej indukcyjny charakter pozwala – właśnie na podstawie wielu opisów – wskazać ogólne wzorce rządzące w danej społeczności, jednak nie odwołuje się do wcześniej przyjętej teorii. Jak zauważył Klincewicz (2016, s. 436), „badania etnograficzne prowadzone są przede wszystkim w naturalnym środowisku badanego i polegają na gromadzeniu danych, które opisują zachowania uczestników, a następnie ich zrozumieniu i interpretacji”. Umożliwiają zatem badanie zbiorowości ludzkich i zachodzących w nich procesów w ich naturalnym otoczeniu. Wymaga także osobistego zaangażowania badacza w bezpośrednią interakcję z uczestnikami w ich rzeczywistym, naturalnym środowisku pracy (Chrostowski, Kostera, 2011).

Badanie zrealizowane zostało w oparciu o triangulację dwóch metod badawczych: wywiadów bezpośrednich, indywidualnych, pogłębionych (IDI) oraz analizę dokumentów wtórnych organizacji. Triangulacja została określona w literaturze jako użycie kombinacji zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójnych podstaw empirycznych dla wnioskowania w ramach jednego tematu (Kostera, 2013). Podejście to umożliwia badaczom wyeliminowanie osobistych ograniczeń i uprzedzeń wynikających z przyjęcia jednej metody oraz umożliwia uzyskanie szerszego materiału terenowego, pewniejszej podstawy do jego interpretacji i zwiększa wiarygodność całego materiału badawczego (Kostera, 2013). Wybór tego podejścia uzasadniony był specyfiką badanego środowiska – funkcjonariuszy służb policyjnych – będącego wieloaspektową, złożoną i niezwykle bogatą w symbolikę zachowań i wypowiedzi rzeczywistością. Umożliwiło mi to zgromadzenie danych w szerokim kontekście przy jednoczesnym minimalizowaniu zagrożenia potencjalnie błędnej interpretacji danych pochodzących z jednego źródła. Zastosowanie wielorakich metod badawczych skutkowało potrzebą wykorzystania drugiego typu triangulacji – danych, obejmującego wewnętrzne akty normatywne, procedury oraz inne dokumenty wewnętrzne formacji.

W literaturze nauk społecznych wywiad ujmowany jest jako „kierowana rozmowa, gdzie kierowanie jest uznane i zaakceptowane przez obie strony” (Czarniawska za: Kostera, 2013,

s. 121). W niniejszym projekcie zastosowałem wywiad standaryzowany niestrukturalizowany, nazywany zbieraniem definicji wykonawczych (Chrostowski, Kostera, 2011). Wybór tej formy wywiadu służyć miał zdobyciu orientacji w jaki sposób uczestnicy organizacji definiują pewne pojęcia, w jaki sposób postrzegają interesujące mnie kwestie w praktycznych okolicznościach. Jest to charakterystyczne dla tej formy wywiadu i dopuszczalne w badaniach etnograficznych (Kostera, 2013). Standaryzacja wywiadu polegała na tym, że wszyscy rozmówcy z danej grupy (kierowników, funkcjonariuszy) konfrontowani byli z tą samą listą kilku podstawowych zagadnień, a ich wypowiedzi były następnie pogłębiane dodatkowymi pytaniami. Oznacza to także, że wywiad nie miał ściśle zachowanej struktury czy porządku w jakim poruszane były kolejne kwestie. Był raczej dynamicznym podążaniem, w toku rozmowy, za odpowiedziami rozmówców i spontanicznym ich pogłębianiem w obrębie problemu badawczego, co charakterystyczne jest także dla wywiadu antropologicznego (otwartego) (Kostera, 2013). Brak strukturalizacji wywiadu polegał natomiast na takim sformułowaniu pytań (interesujących zagadnień) wobec interlokutorów, aby umożliwić im swobodną wypowiedź bez narzucania im kategoryzacji, która mogłaby ograniczyć pole badania. Tym samym pytania zostały sformułowane w sposób maksymalnie otwarty, pozostawiając rozmówcy swobodę, co do zakresu i kierunku wypowiedzi.

Wywiady prowadzone były z dwiema grupami funkcjonariuszy Straży Granicznej: funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych (podwładnych) oraz bezpośrednich przełożonych (kierowników postrzeganych przez podwładnych jako liderzy). Podział próby badawczej na dwie grupy podyktowany był szczególną właściwością zjawiska przywództwa odnoszącego się do wpływu wywieranego przez liderów na swoich zwolenników. Tak rozumiane przywództwo jest więc w istocie definiowane przez funkcjonariuszy na stanowiskach wykonawczych, ponieważ to oni określają, z ich punktu widzenia, kto jest dla nich liderem na podstawie (bardziej lub mniej świadomego) doznania jego wpływu. Uwzględnienie w badaniu tej grupy funkcjonariuszy było istotne do ustalenia czy zjawisko przywództwa w danym środowisku w ogóle występuje oraz kto jest jego źródłem. Rozważania nad rozwojem kompetencji przywódczych były poprzedzone ustaleniem wśród podwładnych, czym w istocie są te kompetencje, jaki jest ich charakter oraz w jaki sposób przyczyniają się do zdolności wywierania wpływu przez lidera. W dalszej kolejności możliwe było przeprowadzenie badania ze wskazanymi liderami w celu rozpoznania metod doskonalenia ich kompetencji (czyli czynników wpływu na podwładnych).

Do badania kwalifikowani byli funkcjonariusze Straży Granicznej z jednostek na terenie miasta Warszawy. Ograniczenie zakresu terenu badawczego do jednego miasta podyktowane

było przede wszystkim względami zasobowymi i organizacyjnymi oraz zasadne było z punktu widzenia założeń metodyki badań jakościowych. Z chwilą realizacji pierwszych wywiadów ich ostateczna liczba nie była zdefiniowana. Jednak z uwagi na duże zainteresowanie przedmiotem badania ze strony funkcjonariuszy obu grup, wielkość próby badawczej, zgodnie z przewidywaniami, szybko się rozwijała. Kontakty do kolejnych funkcjonariuszy uzyskiwane były w toku polecenia przez funkcjonariuszy już poddanych badaniu. Rekrutacja tą metodą (metoda kuli śnieżnej – ang. snowball sampling; Naderifar i in., 2017), umożliwiła nawiązanie kontaktów z szeroką populacją funkcjonariuszy w wielu jednostkach organizacyjnych. Badanie było kontynuowane do czasu uzyskania nasycenia danych, w liczbie pozwalającej na udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Wywiady trwały przeciętnie od 45 minut do 1,5 godziny. Przeprowadzone były w okresie styczeń – październik 2019 roku, a ich ostateczna liczba wyniosła 23. W badaniu wzięło udział 14 funkcjonariuszy wykonawczych (w tym 3 kobiety i 11 mężczyzn) oraz 9 kierowników liniowych (w tym 1 kobieta i 8 mężczyzn).

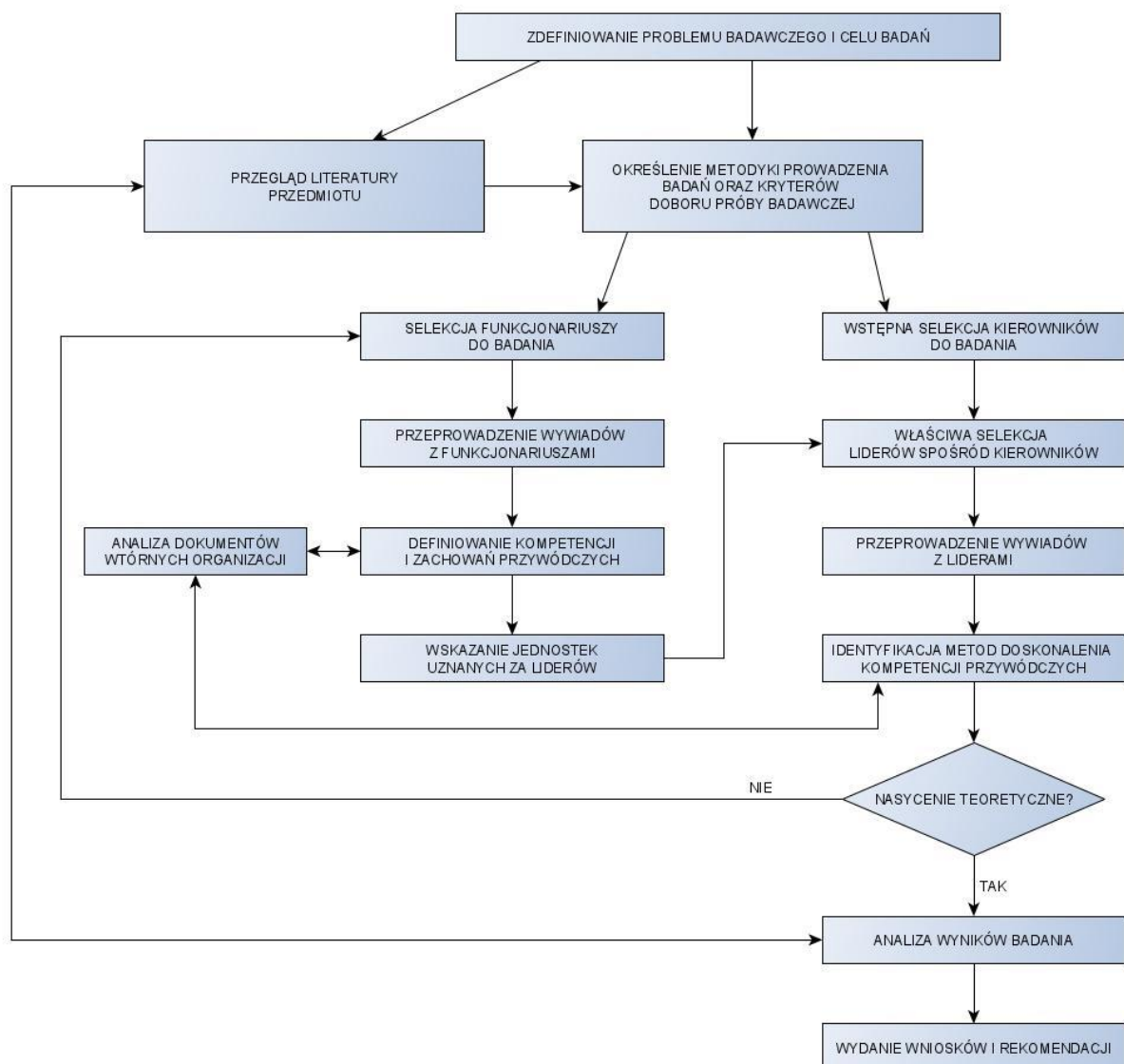
Jako narzędzie wspomagające wywiad wykorzystana została dyspozycja do wywiadów – agenda zawierająca listę najważniejszych, luźno i ogólnie sformułowanych zagadnień (problemów). Wykaz nie był traktowany dogmatycznie, ale pozwolił zachować ramy wywiadu oraz zapewnił, iż żadna z interesujących kwestii nie zostanie pominięta. Podczas wywiadu sporządzane były dwie formy notatek. Pierwsze dotyczyły opisu reakcji i zachowań rozmówców podczas wypowiedzi. Drugie związane były z udzielanymi odpowiedziami, co umożliwiło rozszerzenie lub pogłębienie uzyskanych informacji.

Zgodnie z metodyką, właściwą dla podejścia etnograficznego, równoległe do procesu prowadzenia wywiadów, dokonywałem jakościowej analizy dokumentów organizacyjnych z wykorzystaniem techniki *desk research* (analiza danych zastanych), służących jako wtórne źródło informacji. Analiza dokumentów polegała na uporządkowaniu i interpretacji treści w nich zawartych pod kątem rozwiązania problemu badawczego. Istotą analizy było w tym przypadku określenie charakteru i właściwości środowiska, w którym funkcjonują uczestnicy badania, zinterpretowanie języka i wyrażeń, którymi rozmówcy się posługiwali oraz ugruntowanie w piśmiennictwie wniosków płynących z wywiadów. W ramach analizy, przeglądowi poddano treści dokumentów wtórnych organizacji, takich jak: akty normatywne (rozporządzenia, zarządzenia, ustawy); wewnętrzne dokumenty normatywne (decyzje, procedury i wytyczne); dokumenty kadrowe; wytyczne wewnętrzne w zakresie szkoleń funkcjonariuszy; programy szkolenia kadry oficerskiej; programy kursów doskonalących; zakresy obowiązków funkcjonariuszy; opisy stanowisk; struktury etatowe jednostek organizacyjnych; inne, niepublikowane dokumenty wewnętrzne (przewodników

metodycznych i innych materiałów wykorzystywanych podczas zajęć). Przebieg procesu badawczego zobrazony został na rysunku 1.

Uzyskane w toku wywiadów nagrania audio, zostały następnie przetranskrybowane. Do analizy tekstu wykorzystałem podejście oparte o metody analizy treści, zorientowane na ich znaczenia (Kvale, 2010; Silverman, 2008). Tekst został zinterpretowany, zorganizowany, a dalej skategoryzowany w sekcje lub grupy informacji. Za każdym razem, gdy znalazłem w transkrypcji fragment tekstu, istotny z punktu widzenia odpowiedzi na pytania badawcze, przypisywałem mu etykietę kategoryzującą do danego segmentu danych. Kvale (2010) określił tę etykietę jako zgodne zdanie, wyrażenie lub pomysł, które jest wspólne dla uczestników badania.

Rys. 1. Przebieg procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

Etykiety wyłaniające się w procesie kodowania, były ponownie zastosowane do kolejnych fragmentów tekstu. Proces był powtarzany do czasu podzielenia całego tekstu na wątki z przypisanymi im etykietami. Zostały one następnie uporządkowane w ramach kategorii danych, co umożliwiło usystematyzowaną konceptualizację wypowiedzi rozmówców. Prowadziło to do zredukowania i uporządkowania tekstu oraz umożliwiło dalej otwartą interpretację znaczeń wypowiedzi. Kodowanie i analiza danych wykonana była z wykorzystaniem oprogramowania Atlas.ti.

Zgodnie z założeniami przyjętej metody badawczej, najważniejszym celem jej wytworu – raportu etnograficznego, jest maksymalne umożliwienie czytelnikowi poszerzenia jego percepcji i zrozumienia badanych zjawisk. Ułatwia to m. in. właściwy, ze względu na przedmiot badania, dobór stylu pisania (Kostera, 2013). Mając na względzie charakter środowiska służb policyjnych ze specyficznym językiem, jakim posługują się ich funkcjonariusze, opis badanych zjawisk starałem się utrzymywać w konwencji realistycznej. Stąd też wynikała potrzeba przytaczania w treści pracy cytatów dosłownych – nie pozbawionych błędów gramatycznych i językowych, niespójności wypowiedzi czy niekiedy także wulgaryzmów – dając czytelnikowi obraz maksymalnie autentyczny o badanym środowisku.

## **6. Podsumowanie analizy materiału badawczego i wnioski**

Analiza wyników przeprowadzonego badania dała podstawy do przedstawienia pięciu wniosków, odnoszących się bezpośrednio do postawionych w pracy pytań badawczych. Umożliwiły one także realizację głównego celu badania, poprzez wyjaśnienie sformułowanego problemu badawczego oraz wydanie rekomendacji do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w badanych organizacjach.

### **Wniosek 1: Straż Graniczna to unikalne pod wieloma względami środowisko. Łączy ono atrybuty właściwe dla organizacji zhierarchizowanych, publicznych i paramilitarnych. Skomplikowany charakter tej służby poważnie ogranicza możliwości implementowania typowych rozwiązań w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych**

Straż Graniczna to organizacja silnie zhierarchizowana. Jej właściwości organizacyjne ułatwiają przede wszystkim sprawną realizację ustawowych zadań. Sposób finansowania oraz forma zorganizowania, oparta o silnie sformalizowane procedury i centralizację decyzji sprawiają, że organizacja tego typu nie sprzyja formalnemu rozwojowi kompetencyjnemu funkcjonariuszy. Sposób finansowania ogranicza innowacyjność w zakresie doskonalenia funkcjonariuszy – interlokutorzy wskazują, że korzystają jedynie ze szkoleń realizowanych w ich ośrodkach szkolenia z wykorzystaniem wewnętrznej kadry dydaktycznej. Ich organizacja



zwykle nie podejmuje współpracy z firmami wyspecjalizowanymi w zakresie prowadzenia warsztatów rozwojowych czy zewnętrznymi trenerami, psychologami, czy konsultantami zewnętrznymi. Liczne wytyczne i wewnętrzne procedury w precyzyjny sposób wskazują sposób postępowania w większości sytuacji służbowych, co zapewnia zgodność działań organizacji z obowiązującym prawem i celami strategicznymi oraz daje płaszczyznę do realizacji efektywnej funkcji kontrolnej. Skutkuje to brakiem elastyczności we wprowadzaniu nowatorskich, wykraczających poza procedury, rozwiązań organizacyjnych.

W Straży Granicznej, podobnie jak w innych organizacjach o silnej hierarchii, występuje podległość oparta o stopnie i stanowiska służbowe. Sformalizowanie podległości służbowej zapewnia z jednej strony ciągłość kierowania i daje władzę egzekwowania wydanych poleceń przez wyższych przełożonych. Utrzymanie wyraźnie dominującej roli przełożonego nad podwładnymi jest więc z tego punktu widzenia zasadne (Wiatrak, 2016). Z drugiej strony wytwarza barierę w relacjach między funkcjonariuszami a ich przełożonymi, co z kolei przekłada się na ograniczenie komunikacji wewnątrz zespołu – jest ona zazwyczaj jednokierunkowa. W związku z tym stanowi poważną przeszkodę dla integracji jej członków oraz uniemożliwia stosowanie narzędzi metod rozwojowych opartych na coachingu i mentoringu. Sformalizowana hierarchia w relacjach służbowych nie motywuje także do poszukiwania i przejawiania przez kierowników zachowań, które wspierałyby ich nieformalne relacje z podwładnymi. Chodzi tu o relacje, które motywowałyby podwładnych do wykonywania zadań w poczuciu nieformalnego zobowiązania wobec przełożonego, a nie z poczucia obowiązku i zagrożenia karą. Innymi słowy, relacja władzy formalnej poniekąd „rozleniwia” kierowników, którzy przy wydawaniu poleceń zazwyczaj odwołują się do formalnych prerogatyw zajmowanego stanowiska – wydane przez nich polecenie lub rozkaz muszą być zrealizowane, bo są usankcjonowane dyscyplinarnie (wyjątek stanowi jedynie polecenie będące przestępstwem). Tego typu relacja władzy, wykorzystująca środki prawne do egzekwowania działań pracowników czy regulowania stosunków społecznych w organizacji, charakterystyczna jest dla organizacji publicznych (Austen, 2010).

Innym aspektem, charakterystycznym dla badanej formacji, jest stres związany z wykonywaniem codziennych zadań. Podsycany dodatkowo przez negatywne nastroje społeczeństwa, nie jest w żaden sposób kompensowany – organizacje policyjne formalnie nie wspierają funkcjonariuszy w tym zakresie. Rosną także oczekiwania kierownictwa w zakresie jakości realizowanych zadań i osiągnięcia założonych celów. Jednocześnie funkcjonariusze wskazują, że nie otrzymują wystarczającego wsparcia ze strony swoich przełożonych – nie są wystarczająco dobrze wynagradzani ani doceniani w jakikolwiek inny sposób. W takich

okolicznościach trudno nie tylko o zaangażowanie w realizację zadań, ale – w skrajnych sytuacjach – także o lojalność wobec organizacji.

**Wniosek 2: Lider, w ujęciu instytucjonalnym, uosabia ideę przywództwa w organizacji, jest rzecznikiem jej etycznych i moralnych wartości oraz przewodnikiem w sytuacji niepewności. W ujęciu węższym, osobowym, to przede wszystkim przełożony o ponadprzeciętnie rozwiniętych kompetencjach (przywódczych), odpowiadający na wewnętrzne potrzeby swoich podwładnych. Lider kompensuje w ten sposób negatywny wpływ organizacji i jej otoczenia na swoich podwładnych.**

Kierownik - lider, który wykracza swoim zachowaniem poza ramy formalnych relacji, zdolny jest do zbudowania unikalnej, emocjonalnej więzi ze swoimi podwładnymi, korespondującej z ich wewnętrznymi potrzebami. W ten sposób buduje potencjał wielowymiarowego wpływu (nazywanego przez kilku rozmówców „pozytywną manipulacją”), który dotyczy wielu obszarów funkcjonowania:

- kompensuje niekorzystne warunki finansowe,
- buduje relację wzajemności, lojalności i szacunku,
- kreuje atmosferę współpracy i zaangażowania organizacyjnego,
- daje poczucie wsparcia i zaufania w sytuacjach krytycznych,
- motywuje do realizacji zadań obarczonych ryzykiem utraty zdrowia i życia.

**Wniosek 3: Charakter Straży Granicznej determinuje formalne aspekty stanowiska kierowniczego. Sposób postrzegania formalnego kierownika jako lidera przez jego podwładnych zależy będzie jednak od posiadanych kompetencji osobistych i zdolności do wywierania nieformalnego wpływu. Ich źródeł należy poszukiwać zarówno w osobowości lidera, jak również w przeszłych doświadczeniach.**

Badanie wykazało, że nie każdy funkcjonariusz ma szansę zaistnieć w Straży Granicznej jako lider – nie pozwala na to hierarchiczny charakter służby oraz zasady awansu na stanowisko. Osoba postrzegana za lidera w organizacji typu policyjnego musi mieć możliwość dysponowania władzą formalną - atrybutem sprawstwa, który umożliwia jej wpływanie na organizację i jej członków. Możliwe jest to tylko z pozycji formalnego stanowiska kierowniczego, na którym przysługuje władza podejmowania decyzji, władza nagradzania i karania. Nieformalnym liderem, czyli „kimś więcej niż kierownik”, staje się ten przełożony, który pomimo posiadanych prerogatyw, nie odwołuje się do nich, a swoje relacje z podwładnymi (oraz w pewnym sensie także innymi uczestnikami organizacji) opiera raczej

na emocjonalnej więzi. Zdolność wykreowania osobistej relacji ma tu charakter nadrzędny wobec kompetencji formalnych i jest od nich niezależna. To w naturze tego kierownika, jego charakterze i umiejętnościach, leży potencjał do wychodzenia poza ramy formalnych przywilejów i technicznego administrowania posiadanymi zasobami (kierowania podwładnymi). Ogólnie więc przywództwo w Straży Granicznej należy postrzegać jako powiązane ze stanowiskiem kierowniczym, choć niezależne od jego uwarunkowań formalnych.

Formalny kierownik, aby predestynować do rangi lidera, powinien być przede wszystkim zmotywowany do podjęcia takiej roli. Atrybut motywacji, wskazany także przez Mumforda i współpracowników (2000) jako jeden z czynników sprawczych rozwoju wszystkich innych cech, umiejętności i postaw definiujących lidera, w obliczu wypowiedzi interlokutorów, należy uznać za kluczowy. Funkcjonariusz pełniący funkcję kierownika musi „chcieć” wpływać na innych i nieformalnie dominować. Będzie to realizował poprzez – zwykle nieuświadomione – rozwijanie swojej osobowości (cech charakteru, osobniczych zdolności czy nabywanych z biegiem czasu umiejętności), ale także zdolności odczytywania oczekiwań innych (wrażliwości społecznej) oraz elastyczności zachowań (zdolności do zmiany zachowania i dostosowania go do oczekiwań podwładnych w konkretnej sytuacji). Wszystkie te elementy są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie oddziaływujące na siebie, a całościowo stanowią, wraz z innymi komponentami, kompetencje lidera, determinujące jego wpływ na podwładnych. W wyniku badania ustalono zakres i rodzaj kompetencji przywódczych, właściwych dla kierowników-liderów badanej organizacji. Należą do nich:

- *Atrybuty indywidualne* (cechy osobowościowe) – odnoszą się do osobistych cech jednostek, określając ich charakter: motywacji do podjęcia roli lidera i ciągłego rozwoju, odpowiedzialności, świadomości swojej roli wobec podwładnych, etycznej postawy, wzbudzania zaufania, pewności siebie, określonego (krytycznego i kreatywnego) sposobu myślenia, autentyczności, poczucia humoru. Mogą one być warunkowane genetycznie bądź są skutkiem doświadczeń kształtujących charakter, socjalizacji i wychowania.

- *Wiedza i doświadczenie zawodowe* – rozpatrywane jako umiejętności techniczne dotyczą aspektów merytorycznych – wiedzy wyspecjalizowanej (zawodowej) i ogólnej oraz umiejętności łączenia faktów, wynikających z doświadczenia zawodowego. Wiedza zawodowa, wynikająca ze znajomości organizacji oraz obszarów jej działalności, umożliwia rozpoznanie problemów i poszukiwanie możliwości ich rozwiązań – to decyduje o skuteczności lidera jako eksperta, wzbudzającego zaufanie autorytetu.

- *Umiejętność podejmowania decyzji* – indywidualna zdolność i motywacja (chęć) do podejmowania decyzji, w szczególności szybkich (nie opóźnianych ponad potrzebę). Nie

wynika bezpośrednio z faktu posiadania formalnego uprawnienia do decydowania, ale związana jest z zasobem posiadanych informacji i wiedzy o funkcjonowaniu organizacji oraz budowaną na tej podstawie pewnością siebie.

- *Umiejętności społeczne* – grupa umiejętności determinująca zdolność lidera do nawiązania i utrzymania relacji z podwładnymi, umożliwiających kierowanie nimi bez konieczności odwoływania się do atrybutu władzy formalnej. Ich przejawem są: partnerstwo, otwartość na ludzi, umiejętność wyrażania wdzięczności, wrażliwość społeczna i komunikatywność. Ta grupa umiejętności mocno powiązana jest z charakterem jednostki. Ich źródeł należy poszukiwać w doświadczeniu w pracy z ludźmi, jak również we wpływach środowiska zawodowego, skłaniającego do autorefleksji.

- *Zachowania wobec podwładnych* - kompetencje tej grupy odnoszą się do umiejętności dostosowania sposobu postępowania do potrzeb i oczekiwań podwładnych. Lider jest w tym zakresie elastyczny, a jego zachowania są skutkiem wysokorozwiniętej wrażliwości społecznej. Do tej grupy kompetencji zaliczono: unikanie nakazowego stylu kierowania na rzecz wskazania właściwego sposobu postępowania i osobiste zaangażowanie się w realizację zadania (przewodzenie), indywidualne i zróżnicowane podejście do podwładnych (upodmiotowienie) oraz ich sprawiedliwe traktowanie, angażowanie w proces podejmowania decyzji, pozostawianie swobody w działaniu.

Zarówno charakterystyka liderów, jak i kontekst kulturowy Straży Granicznej wyraźnie nawiązują także do idei przywództwa służebnego R. Greenleafa (1970). Świadomość wyjątkowej roli i osobistej misji wobec społeczeństwa i swoich podwładnych, stały się przyczynkiem angażowania się kierowników w rolę troskliwych, zabiegających o dobro podwładnych, opiekunów. Stąd też, opisywanych w badaniu liderów cechowały postawy i zachowania służące w pierwszej kolejności zaspokojeniu społecznych i emocjonalnych potrzeb podwładnych oraz wspierające ich rozwój zawodowy i osobisty. Jest to także przejaw osobistej odpowiedzialności liderów za najważniejszy zasób organizacji powierzony im do dyspozycji – ludzi.

**Wniosek 4: Straż Graniczna systemowo nie wspiera liderów w ich rozwoju kompetencyjnym. Służba stawia przede wszystkim na rozwój umiejętności technicznych funkcjonariuszy i kierowników, czyli ważnych z punktu widzenia realizacji zadań. Kwestie doskonalenia kompetencji miękkich traktowane są marginalnie.**

Formalne doskonalenie kompetencji przywódczych kierowników liniowych praktycznie nie występuje w Straży Granicznej. System doskonalenia nastawiony jest głównie na rozwój

kompetencji technicznych funkcjonariuszy, niezbędnych w realizacji zadań merytorycznych (ustawowych). Odbywa się to kosztem rozwoju kompetencji miękkich. Zasadniczo, także ilość oraz jakość szkoleń nie zaspokaja potrzeb funkcjonariuszy w zakresie rozwoju – w szczególności w aspekcie umiejętności społecznych. Badanie ukazało także, że nie dokonuje się systemowych analiz potrzeb szkoleniowych, a same szkolenia prowadzone są w oparciu o nieefektywne metody kształcenia (np. odtwarzanie definicji, wykład). Nadmierne teoretyzowanie obszaru umiejętności społecznych oraz utrwalanie podczas szkoleń szablonowych rozwiązań sytuacji służbowych w miejsce rozwijania kreatywności, w ocenie badanych, nie przynoszą im żadnej wartości poznawczej.

Metody rozwojowe oparte na mentoringu i coachingu także nie są formalnie wykorzystywane w badanej organizacji. Potencjalnymi barierami w ich stosowaniu są przede wszystkim: hierarchiczny charakter formacji, utrudniający osobistą relację oraz dość powszechny, jak się wydaje, brak autorytetu wyższej kadry kierowniczej wśród kierowników niższych rangą.

W Straży Granicznej zidentyfikowano określone działania, które potencjalnie mogłyby być wykorzystane w procesie doskonalenia liderów (nawiązujące do koncepcji uczenia się przez całe życie). Należą do nich: delegowanie odpowiedzialności, upoważnienie w podejmowaniu niektórych decyzji, zastępstwa czy rotacja na stanowiskach. Działania te nie mają jednak formalnego statusu działań rozwojowych. Służą raczej potrzebie utrzymania ciągłości służby i w taki sposób są szeroko uzasadniane. Występujące również w formacji modele kompetencji wymaganych na określonych stanowiskach, pomimo ich znaczącej, potencjalnej wartości w zakresie rekrutacji, doskonalenia i oceny funkcjonariuszy, w rzeczywistości służą raczej krytycznej ocenie ich pracy. Z tego też powodu, wartość rozwojową utracił także system oceny okresowej, ponieważ wykorzystywany jest do rozliczenia za niedostosowanie się do wymogów stanowiska, a nie do ustalania kierunku ewaluacji i rozwoju.

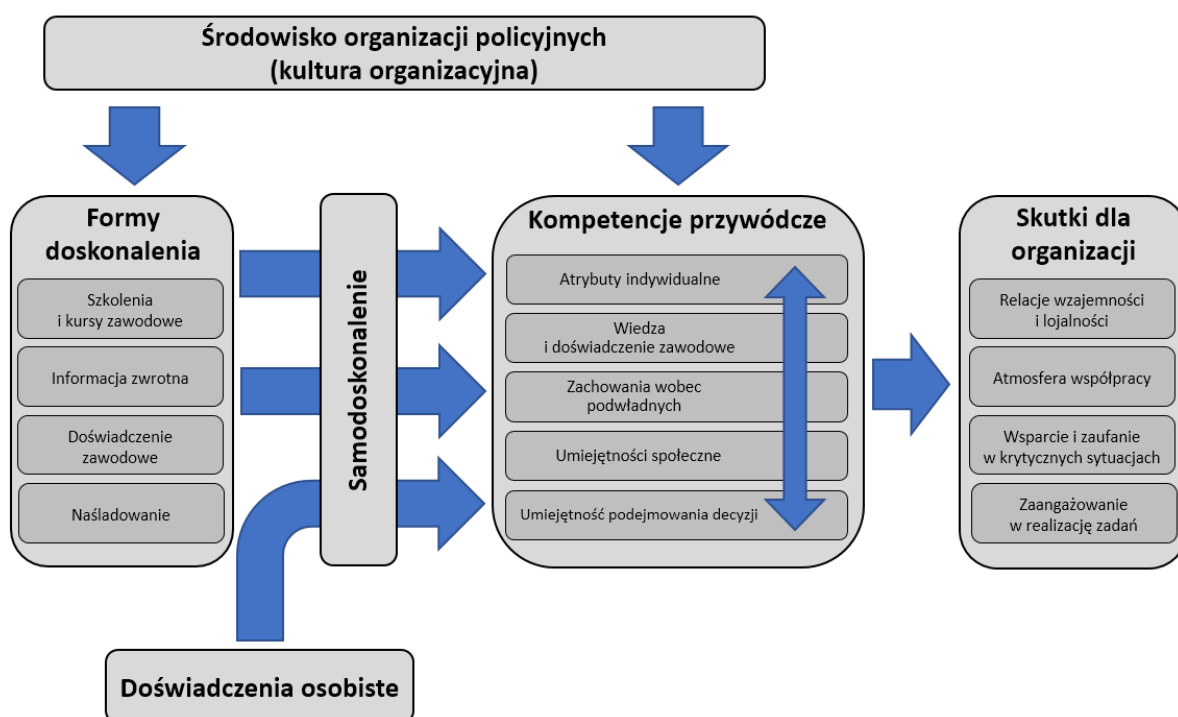
**Wniosek 5: Liderzy Straży Granicznej doskonalą swoje kompetencje poprzez nieformalne samodoskonalenie wskutek zdobywanych doświadczeń i interakcji społecznych – w życiu prywatnym i podczas służby.**

Wyniki przeprowadzonego badania wskazały, że doskonalenie kompetencji przywódczych nie jest realizowane poprzez formalne szkolenia czy zaplanowane działania organizacji. Opiera się ono na *samosdoskonaleniu* – samodzielnym i nieformalnym rozwijaniu

osobowości i umiejętności współdziałania z innymi, czerpiąc z wszelkich dostępnych form doskonalenia zawodowego oraz doświadczeń osobistych (rysunek 2).

Doskonalenie kompetencji przywódczych, które w istocie rzeczy jest rozwojem osobistym lidera, inicjowane jest wewnętrzną potrzebą samodoskonalenia. Wskutek tego, zorientowani na rozwój swojej osobowości i charakteru kierownicy ulegają, zwykle nieuświadomionym, rozwijającym wpływom ze strony środowiska służby oraz bezpośredniego otoczenia – przełożonych, współpracowników i podwładnych. Wszelkie te wpływy kształtują ich osobowość, choć każdy w odmienny sposób.

Rys.2. Ogólny schemat procesu doskonalenia kompetencji przywódczych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania

W pierwszym przypadku liderzy w badanej organizacji rozwijali swoje umiejętności (społeczne, wiedzę i praktykę zawodową) w wyniku zdobywanych z biegiem czasu doświadczeń – aktywności, których podejmowali się samodzielnie bądź w które byli angażowani odgórnie przez przełożonych. Na przykład rotacja między stanowiskami umożliwiła niektórym moim rozmówcom zdobycie szerszej wiedzy o organizacji, pozwoliła spojrzeć na swoją rolę z innej perspektywy oraz wzmocniła świadomość różnorodności postaw i oczekiwań innych członków organizacji.

Natomiast sposobność zastępowania przełożonego w czasie jego nieobecności bądź przejmowanie części jego funkcji wzmocniło zdolność do rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów, zarówno organizacyjnych, jak i społecznych oraz rozwijało umiejętność podejmowania decyzji. Nie bez znaczenia dla samorozwoju liderów były także szkolenia i kursy zawodowe, w których dotychczas brali udział w ramach systemu doskonalenia zawodowego. Głównym zarzutem rozmówców pod adresem tych aktywności było to, że rozwijają tylko techniczną wiedzę zawodową. Jednak z drugiej strony wskazali także, że uczestnictwo w nich sprzyjało doskonaleniu poprzez doświadczenie (nazywanym „samodoskonaleniem poprzez szkolenia”) oraz poszerzało horyzonty. Tym samym ułatwiło przyjmowanie różnych perspektyw podczas poszukiwań rozwiązań problemów służbowych. Najistotniejsza jest tu jednak interakcja z innymi uczestnikami szkolenia – kulturalowa wymiana doświadczeń, dzięki którym liderzy mogą uczyć się od siebie nawzajem. Stawało się to niekiedy także dobrą okazją do uzyskania informacji zwrotnej.

Drugim wymiarem rozwoju liderów był udział w życiu społecznym organizacji – najważniejszy element w budowaniu świadomości i wrażliwości społecznej. Dzięki nieformalnej wymianie informacji, z otoczeniem, liderzy zdobywali szeroką wiedzę na temat swoich silnych i słabych stron jako przełożonych oraz stopnia dostosowania własnych zachowań do oczekiwań tego środowiska. Proces tej nieformalnej komunikacji miał jednak charakter dwukierunkowego dialogu. Liderzy nie tylko zdobywali informacje na swój temat, ale przekazywali swoje wartości podwładnym, swoją postawą dawali przykład do naśladowania, stymulowali do rozwoju, dawali przestrzeń do rozmowy i refleksji. Byli wobec podwładnych „matką i ojcem”, co z jednej strony wzmocniało wewnętrzne poczucie obowiązku wobec nich, a z drugiej rozwijało nieformalną relację w zespole. Tego typu zachowania liderów były zwykle inspirowane doświadczeniami w relacjach z poprzednimi przełożonymi, od których sami otrzymali niegdyś nieformalne wsparcie. Uznane przez siebie wzorce „dobrego” postępowania przekazują kolejnemu pokoleniu funkcjonariuszy. Jest to więc forma pewnego rodzaju kontinuum rozwojowego – liderzy doskonałą przyszłych liderów. Odczytywać to należy jako nieformalne i nieuświadomione czerpanie z zasad mentoringu i coachingu. Potrzeba mimowolnego odwoływania się do tych metod wśród liderów była więc bardzo silna i naturalna. Dodatkowo ich stosowanie wydaje się łatwiejsze na najniższym poziomie organizacji niż wyżej w strukturze. Jest to prawdopodobnie skutek charakteru relacji pomiędzy przełożonym a podwładnymi – na niższym poziomie jest ona bardziej partnerska (mówienie sobie po imieniu), podczas gdy na wyższych poziomach jest ona bardziej zasadnicza, formalna.

Podsumowując, przeprowadzone badanie wskazało na potrzebę poszukiwania możliwych rozwiązań z zakresu doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w warunkach organizacji hierarchicznej. Szczególnym problemem, jaki ukazałem w badaniu, jest całkowite zignorowanie właśnie tej potrzeby w procesie projektowania systemów doskonalenia zawodowego – w Straży Granicznej zasadniczo nie występuje żaden formalny system doskonalenia kompetencji przywódczych. Wobec tego liderzy tej służby policyjnej rozwijają swoje umiejętności w drodze nieformalnego samodoskonalenia. Doskonala się poprzez każdą aktywność zawodową i osobistą, w jakiej uczestniczą. Wykazują przy tym postawę refleksyjną, są zmotywowani do rozwoju, wyciągają wnioski. Wiele zależy zatem od doświadczeń osobistych i zawodowych, informacji zwrotnej od podwładnych czy wskazówek od przełożonych i rówieśników – słowem stymulującego wpływu środowiska. Potwierdza to tezę Mumforda i współpracowników (2000), że w odpowiednich okolicznościach umiejętności przywódcze można z powodzeniem rozwijać.

W wyniku przeprowadzonego badania i postawionych wniosków, wydano także rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej. Dają one odpowiedź na ostatnie pytanie badawcze: jak powinien wyglądać proces skutecznego doskonalenia kompetencyjnego w organizacji typu policyjnego? Rekomendacje wydane zostały na podstawie postulowanych przez samych funkcjonariuszy czynników rozwojowych – wszak to oni sami wiedzą najlepiej, które rozwiązania skutecznie wspierają ich w samodoskonaleniu. Postulaty te, usystematyzowane i ujęte w ramy formalnych zasad funkcjonowania służb policyjnych, zostały podzielone na pięć obszarów aktywności. Odnoszą się one do: warunków organizacyjnych, mentoringu i coachingu, systemu rekrutacji i awansu, systemu oceny i rozwoju oraz systemu doskonalenia zawodowego. Aby skutecznie realizować proces doskonalenia kompetencji przywódczych w warunkach organizacji we wskazanych obszarach, należy także wziąć pod uwagę ogólne zasady:

- Działania rozwojowe i edukacja powinny mieć charakter interaktywny;
- Szkolenie i praktyka w kierowaniu powinny być spójne, zaplanowane, zintegrowane i konsekwentnie wprowadzane;
- System doskonalenia kompetencyjnego powinien rozwijać zdolność uczenia się i wyciągania wniosków;
- System doskonalenia kompetencyjnego powinien wykorzystywać aspekt doświadczeń zawodowych i życiowych;
- Podstawą efektywnego doskonalenia kompetencji społecznych jest myślenie refleksyjne;



- Każdy aspekt doskonalenia powinien wspierać proces zbierania doświadczeń – zarówno w aspekcie technicznym (zawodowym), jak i społecznym;
- Doskonalenie liderów powinno dotyczyć funkcjonariuszy na każdym szczeblu struktury organizacji.

Wydane rekomendacje stanowią jedynie ogólny zarys potencjalnych możliwości działań. Należy jednak mieć na uwadze, aby działania te faktycznie przyczyniały się do usprawnień procesu doskonalenia, powinny być formalnie umocowane w systemie rozwoju zawodowego, powszechnie stosowane oraz szeroko komunikowane w całej organizacji jako zaplanowane (nieprzypadkowe) i rozwojowe.

## **7. Ograniczenia i kierunki dalszych badań**

W wyniku przeprowadzanego badania udało się zrealizować wszystkie założone cele oraz odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Ograniczenia niniejszego badania wynikały przede wszystkim z przyjętej metodyki badawczej. Paradygmat interpretacyjny, w jakim osadzone było badanie, nie pozwala na tworzenie teorii o szerokim zasięgu, wobec czego nie jest możliwe wyciąganie wniosków ogólnych i generalizowanie. Przyjęta w badaniu metoda wywiadu ograniczyła liczbę badanych osób, w związku z czym reprezentacja danych jest węższa niż w przypadku badań ilościowych. Nie umniejsza to jednak znaczenia zgromadzonego w ten sposób materiału. Przeciwnie, przyjęcie metod ilościowych w niniejszym badaniu nie pozwoliłoby na tak pogłębioną eksplorację kultury Straży Granicznej, a także poznanie i zinterpretowanie języka, którym posługiwali się funkcjonariusze. Jest to także doskonały punkt wyjścia do kolejnych badań w zbliżonej tematyce z wykorzystaniem metod ilościowych, których wyniki mogłyby poszerzyć i uzupełnić zakres postawionych wniosków.

Jednym z możliwych kierunków dalszych badań może być kwestia identyfikacji i metod doskonalenia kompetencji przywódczych kierownictwa szczebla wyższego i naczelnego w organizacjach policyjnych. Jest to bowiem także obszar wykazujący duży niedostatek wiedzy. Interesującą grupą jako przedmiotem badań w służbach typu policyjnego, jest także pokolenie młodych funkcjonariuszy. Ta grupa różni się pod wieloma względami od starszych współpracowników, przede wszystkim w zakresie sposobu definiowania przez nich autorytetu (kwestia istotna, mając na uwadze hierarchiczny charakter organizacji policyjnych). Wymusza to poszukiwanie nowych metod zarówno w zakresie kierowania nimi, motywowania, jak i ich rozwoju jako potencjalnych kierowników. Jeszcze jednym obszarem godnym uwagi wydają się także społeczne i instytucjonalne czynniki warunkujące fluktuację kadrową w służbach

policyjnych, głównie w odniesieniu do wpływu, jaki na taką sytuację mają zachowania kierowników.

## 8. Spis treści rozprawy

Wstęp .....	8
1. Zarys obszaru pracy.....	9
1.1. Służby policyjne jako organizacje zhierarchizowane – tło problemu.....	9
1.2. Uzasadnienie wyboru tematu.....	12
1.3. Osadzenie teoretyczne .....	18
1.4. Cele naukowe rozprawy i główne pytania badawcze.....	20
1.5. Definicje .....	22
1.6. Struktura pracy .....	25
2. Przywództwo w naukach o zarządzaniu i jakości .....	27
2.1. Zarys fenomenu przywództwa .....	27
2.2. Ewolucja głównych koncepcji przywództwa.....	31
2.3. Natura przywództwa.....	37
2.4. Rola władzy w przywództwie .....	39
2.5. Przywództwo w kontekście innych form sprawowania władzy formalnej (zarządzania, kierowania, dowodzenia).....	42
2.6. Oddziaływanie przywództwa na organizację i jej członków .....	47
2.7. Krytyka przywództwa .....	49
2.8. Znaczenie przywództwa dla organizacji policyjnych .....	51
2.9. Podsumowanie rozdziału .....	52
3. Konstrukcja lidera i jego kluczowe kompetencje.....	54
3.1. Podejście osobowe (klasyczne).....	54
3.2. Menedżer, kierownik, lider .....	55
3.3. Wybrane teorie nawiązujące do kompetencji przywódczych.....	58
3.4. Pojęcie i znaczenie kompetencji przywódczych.....	73
3.5. Kluczowe kompetencje liderów w służbach policyjnych na świecie.....	78
3.6. Podsumowanie rozdziału .....	84
4. Uwarunkowania rozwoju kompetencji przywódczych .....	86
4.1. Perspektywa organizacyjna.....	86
4.2. Doskonalenie liderów – założenia ogólne .....	88
4.3. Struktura procesu doskonalenia .....	90
4.4. Doskonalenie związane ze stanowiskiem pracy .....	92
4.5. Doskonalenie prowadzone poza stanowiskiem pracy .....	96
4.6. Doskonalenie kompetencyjne w służbach policyjnych na świecie – przegląd badań... 101	
4.7. Ograniczenia organizacji typu policyjnego w zakresie doskonalenia.....	106
4.8. Podsumowanie rozdziału .....	108
5. Metody badawcze.....	109
5.1. Wybór i uzasadnienie metod badawczych.....	109
5.1.1. Podejście jakościowe.....	111
5.1.2. Podstawowa metoda badawcza .....	113

5.1.3. Triangulacja .....	114
5.1.4. Wywiad.....	115
5.1.5. Analiza dokumentów.....	118
5.2. Rola badacza .....	119
5.3. Uczestnicy badania – dobór próby .....	119
5.4. Procedura zbierania i analizy danych.....	123
5.5. Jakość badania.....	132
5.6. Względy etyczne w badaniu .....	134
6. Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna ....	136
6.1. Teren badania – perspektywa organizacji.....	136
6.1.1. Środowisko służb policyjnych – Straż Graniczna.....	136
6.1.2. Kierownik formalny .....	149
6.1.3. Oczekiwania wobec kierowników liniowych .....	151
6.2. Znaczenie przywództwa dla Straży Granicznej .....	159
6.3. Konstrukcja kierownika – lidera w Straży Granicznej .....	169
6.3.1. Formalny kierownik jako lider.....	169
6.3.2. Kluczowe kompetencje przywódcze .....	173
6.4. Doskonalenie kompetencji przywódczych .....	202
6.4.1. Źródła pochodzenia kompetencji przywódczych.....	202
6.4.2. Selekcja na stanowisko kierownicze .....	207
6.4.3. Doskonalenie zawodowe .....	212
6.4.4. Mentoring, coaching i czerpanie wzorców postępowania.....	219
6.4.5. Informacja zwrotna.....	221
6.4.6. Doświadczenie poprzez sytuacje służbowe .....	224
6.4.7. Oczekiwania kierowników w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych .....	229
6.5. Podsumowanie rozdziału .....	238
7. Podsumowanie badania .....	241
7.1. Wnioski.....	242
7.2. Rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w Straży Granicznej .....	256
7.3. Ograniczenia i kierunki dalszych badań.....	264
Zakończenie .....	267
Załączniki.....	268
Bibliografia .....	274
Strony internetowe .....	307
Spis tabel.....	308
Spis rysunków .....	309
Spis załączników .....	310

## 9. Bibliografia wykorzystana w streszczeniu

1. Austen, A. (2010). Efektywność przywództwa w organizacji publicznej. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 25-41.
2. Babbie, E. R. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
3. Chrostowski, A., Kostera, M. (2011). Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego. *Problemy Zarządzania*, 2(32), 30-50.
4. Day, D. V. (2011). Leadership development. [w:] A. Bryman (red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 37-50). London: SAGE.
5. Dzieszkiewicz K. (red.) (2011). Społeczne aspekty korupcji oraz promowanie etycznych wzorów postępowania. *Problemy ochrony granic*, nr 48. Kętrzyn: Wydawnictwo Centrum Szkolenia Straży Granicznej.
6. Frimpon, M. F. (2012). Using Pre-Identified Attributes as the Critical Success Factors of College Leadership to Measure Candidates. *International Journal of Business and Management*, 7(18), 158-171. doi:10.5539/ijbm.v7n18p158
7. Gardner, J. W. (1993). *On Leadership*. New York: Free Press.
8. Gaston, K. C., King, L. (1995). Management development and training in the police: A survey of the promotion process. *Journal of European Industrial Training*, 19(7), 20-25. doi:10.1108/03090599510092954
9. Gobillot, E. (2013). *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
10. Goldstein, H. (1990). Excellence in problem-oriented policing. *Police Executive Research Forum*, Washington: PERF.
11. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Dostęp on-line: <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader>, dostęp: 17.05.2019 r.
12. Haberfeld, M. R., Clarke, C. A., Sheehan, D. L. (red.). (2012). *Police Organization and Training: Innovations in Research and Practice*. Berlin: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-1-4614-0745-4
13. Hughes, P. J. (2010). Increasing organizational leadership through the police promotional process. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 79(10), 1-6.
14. Katz, R. L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. Boston: Harvard Business Press.
15. Kingshott B. (2006). The Role of Management and Leadership within the Context of Police Service Delivery. *Criminal Justice Studies*, 19(2), 121-137. doi: 10.1080/14786010600764500
16. Kisielnicki, J., Gałązka-Sobotka, M., Wojciechowska-Filipek, S. (2013). *Systemy zarządzania Policją: Analiza systemu i jego doskonalenie*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
17. Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie: Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

18. Kostera, M. (2013). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
19. Kublickis R., Arbidāne I., Znotiņa D. (2018). *Role of leadership and possibilities for its display in the state Border Guard*. *Latgale National Economy Research* 1(10):86. doi: 10.17770/lner2018vol1.10.3645
20. Kvale, S. (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
21. Levine, K. (2008). Trait theory. [w:] A. Marturano, J. Gosling (red.), *Leadership: The key concepts* (s. 163-166). Abingdon-on-Thames: Routledge.
22. Łuczak, J. (2013). Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, 310, 366-376.
23. Łuczak, J. (2014). Wpływ przywództwa i decyzji kierowniczych na efektywność jednostek policji. [w:] A. Stabryła S. Wawak, *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* (s. 159-168). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
24. Marnoch, G., Topping, J., Boyd, G. (2013). Explaining the pattern of growth in strategic actions taken by police services during the New Labour years: An exploratory study of an English police service. *Policing and Society*, 24(3), 302-317. doi:10.1080/10439463.2013.784291
25. Meaklim, T., Sims, J. (2011). Leading Powerful Partnerships-A new model of public sector leadership development. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 21-31. doi:10.5042/ijlps.2011.0090
26. Młodzik, L. (2018). *Kultura współdziałania służby ochrony bezpieczeństwa publicznego na przykładzie funkcjonariuszy Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej*. Uniwersytet Zielonogórski. Zielona Góra: Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego
27. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. doi:10.1016/S1048-9843(99)00041-7
28. Murphy, S. A. (2008). The Role of Emotions and Transformational Leadership on Police Culture: An Autoethnographic Account. *International Journal of Police Science Management*, 10(2), 165-178. doi:10.1350/ijps.2008.10.2.72
29. Naderifar, M., Goli, H., Ghaljaei, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1-6. doi:10.5812/sdme.67670
30. Neyroud, P. (2016). *Review of Police Leadership and Training*. Cambridge: University of Cambridge. doi: 10.13140/RG.2.1.5043.1608
31. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE.
32. O'Neill W. (2016). *Law Enforcement Leadership Training Strategies*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. Walden: Walden University.
33. Pearson-Goff, M., Herrington, V. (2013). Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. *Policing*, 8(1), 14-26. doi:10.1093/police/pat027

34. Polisar, J. M. (2004). The I.A.C.P. center for police leadership, president's message. *Police Chief Magazine*, 6/2004, 42-47. Alexandria: International Association of Chiefs of Police. Dostęp on-line: <https://www.policchiefmagazine.org/the-iacp-center-for-police-leadership/>, dostęp: 13.10.2019 r.
35. Schafer, J. (2008). Effective Police Leadership: Experiences and Perspectives of Law Enforcement Leaders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 77(7), 13-19.
36. Schafer, J. (2008). Effective Police Leadership: Experiences and Perspectives of Law Enforcement Leaders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 77(7), 13-19.
37. Schafer, J. (2009). Developing effective leadership in policing: Perils, pitfalls, and paths forward. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, 32(2), 238-260. doi:10.1108/13639510910958163
38. Schafer, J. (2010). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies Management*, 33(4), 644-663. doi:10.1108/13639511011085060
39. Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
40. Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
41. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
42. Stojkovic, S., Kalinich, D., Klofas, J. (2014). *Criminal Justice Organizations: Administration and Management*. Boston: Cengage Learning.
43. Swanson, C. R., Territo, L., Taylor, R. W. (2001). *Police administration: Structures, processes, and behavior*. New York: Pearson.
44. Wedlick, D. P. (2012). *Leadership Development Training: Its Impact on Middle Managers in Law Enforcement. Education Doctoral Paper*. Rochester: St. John Fisher Digital Publications.
45. Wiatrak, G. (2016). Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją Policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 319-330. doi:10.5604/18998658.1199389