

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, 2021

Spis treści:

1. Tło problemu badawczego.....	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. Tło problemu badawczego

Przedmiotem niniejszej rozprawy są warunki doskonalenia kompetencji przywódczych kierowników liniowych w polskich organizacjach typu policyjnego: Policji i Straży Granicznej. Wybór tego tematu podyktowany był z jednej strony, wyrażaną przez zainteresowanych funkcjonariuszy, potrzebą zapewnienia przywództwa w ich formacjach. 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 (m. in. Kingshott, 2006; Łuczak, 2014, Murphy, 2006; Malinowski, 2013). 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 policja czy 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. Funkcjonariusze policji w badaniach W. Ołdyńskiego (2015) podkreślali znaczenie dialogowego wymiaru komunikacji przywódczej, opartej o kwestie motywowania podwładnych, podejmowania decyzji, sprawiedliwego i obiektywnego traktowania funkcjonariuszy, etycznej postawy oraz transparentnego postępowania kierownictwa formacji. Schafer (2008) argumentował także, że skuteczne przywództwo w policji jest procesem ustanawiania właściwych wzorców postępowania dla innych funkcjonariuszy. Miało ono za zadanie wzmacniać kierowanie jednostkami policji w sposób uczciwy, profesjonalny, zgodny ze standardami i oczekiwaniami społeczności.

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 policyjną jest wysoce nieefektywne, a wręcz

szkodliwe. Marnoch i współpracownicy (2013), porównując strategie rozwoju jednostek tamtejszej policji 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 perspektywy 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 spośród 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 organizacji policyjnych. Zasadność tych poszukiwań dostrzegło wielu badaczy tego środowiska (m. in. Murphy, 2006; 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 wykształcenia. 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 policjanta. Podobnie badania Gastona i Kinga (1995) dotyczące młodych funkcjonariuszy policji 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 uczenia się w organizacjach spoza policji. 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; Haberfeld i in., 2012). Haberfeld 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 (Haberfeld 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 policji do pełnienia roli sprawnego lidera (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. W szczególności dotyczy to zagadnień związanych z możliwościami doskonalenia kompetencji przywódczych w warunkach służb policyjnych, które nie były dotąd przedmiotem kompleksowych badań empirycznych. Odnaleźć można jedynie kilka artykułów naukowych i publikacji tematycznych dotyczących kwestii przywództwa i rozwoju kompetencyjnego w służbach (np. Kanarski, 2003; Kanarski i in. 1998, Kisielnicki i in., 2013; Łuczak, 2014, 2015; Ołdyński, 2015; Ozimek, 2012; Sienkiewicz, 2002; Wiatrak, 2016; Wyrębek, 2013; Pawłowski, 2011; Piontek, 2016) czy materiałów wewnętrznych służb (np. poradnik Biura Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji pt. „Po prostu motywuj”). Publikacje te mają jednak charakter ogólny – odnoszą się zazwyczaj do normatywnego opisu lidera i jego zadań, bądź traktują o przywództwie w wąskich kategoriach, np. wymiarze etycznym czy motywacyjnym. Nie dają wobec tego odpowiedzi na kluczowe pytania związane z kształtowaniem kompetencji przywódczych w środowisku tych służb. 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 polskich służb policyjnych.

Praktycznym uzasadnieniem do podjęcia tego tematu stała się obecna sytuacja polskich służb. W dobie permanentnego kryzysu kadr w formacjach mundurowych – wysokiej liczby wakujących stanowisk, rezygnacji kadry doświadczonych 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 dla organów ścigania – stanowią bowiem uzupełnienie zidentyfikowanej luki badawczej oraz posłużyć mogą jako wkład do opracowania od podstaw efektywnych programów szkoleniowych realizowanych w ramach doskonalenia zawodowego policjantów i funkcjonariuszy Straży Granicznej.

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-podwładny), 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 służb policyjnych w poszczególnych rozdziałach podjąłem próbę zobrazowania charakteru całej organizacji, wraz z jej kulturą, możliwościami i ograniczeniami instytucjonalnymi – jednym słowem warunkami – w zakresie doskonalenia kierowników. 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 polskich służbach policyjnych 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 organizacjach typu policyjnego: Policji i 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 badanych organizacjach.

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 służb policyjnych i na czym polegają ich ograniczenia instytucjonalne w zakresie tworzenia dogodnych warunków doskonalenia liderów?
2. Kim jest lider i jaką rolę pełni w organizacji policyjnej?
3. Jakie kompetencje predestynują do roli lidera? Jakie są źródła ich pochodzenia?
4. W jaki sposób organizacje policyjne przyczyniają 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 organizacjach policyjnych?

4. Struktura rozprawy doktorskiej

Rozprawę otwiera wstęp, w którym zaprezentowałem i uzasadniłem wybór tematu, wskazałem tło badanego problemu 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 rozdziale drugim, w oparciu o literaturę przedmiotu, przedstawiłem dotychczasowy dorobek empiryczny i teoretyczny na temat fenomenu przywództwa i możliwości jego doskonalenia w warunkach organizacji. 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.

Trzeci 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. Zaznaczyłem 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 czwartym wyniki wprowadzają w środowisko służb policyjnych, 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. Wskazałem w niej 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 rozdziale teoretycznym (rozdz. 2), jak i w części analitycznej (rozdz. 4) oraz wnioskowej (rozdz. 5), struktura poszczególnych kwestii zorganizowana została wzdłuż osi: środowisko organizacji policyjnych – 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) 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 polskich służb.

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 Klinecicz (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 pogłębieniem 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 służb policyjnych: 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 Policji i 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 31. W badaniu wzięło udział

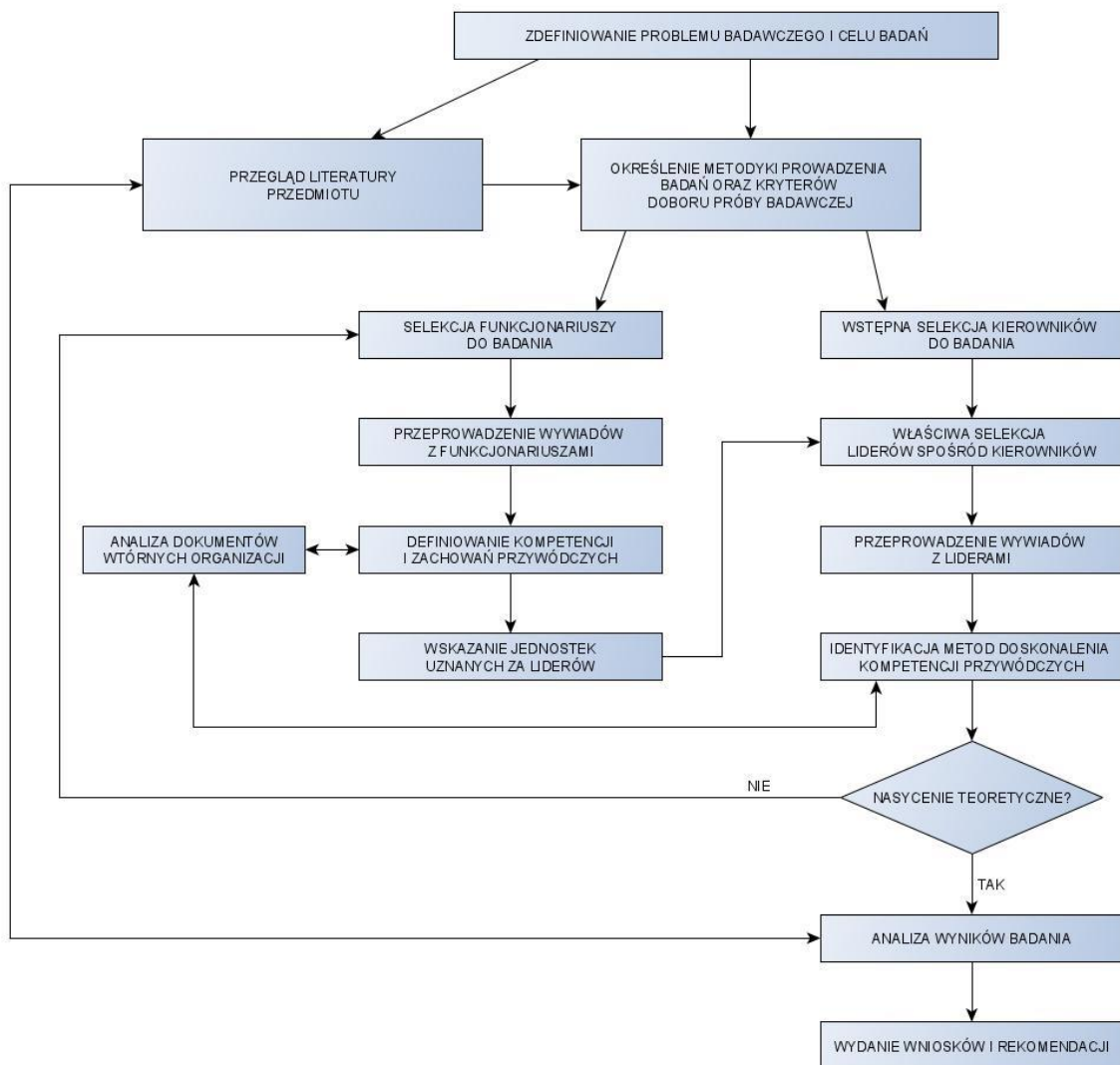
19 funkcjonariuszy wykonawczych (w tym 4 kobiety i 15 mężczyzn) oraz 12 kierowników liniowych (w tym 3 kobiety i 9 mężczyzn).

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 zobrazowany został na rysunku 1.

Uzyskane w toku wywiadów nagrania audio, zostały następnie transkrybowane. 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: Służby policyjne to unikalne pod wieloma względami środowisko. Łączą one atrybuty właściwe dla organizacji zhierarchizowanych, publicznych i paramilitarnych. Skomplikowany charakter służb poważnie ogranicza możliwości implementowania typowych rozwiązań w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych.

Policja i Straż Graniczna to organizacje silnie zhierarchizowane. Ich właściwości organizacyjne ułatwiać mają przede wszystkim sprawną realizację ustawowych zadań. Sposób finansowania oraz forma ich zorganizowania, oparta o silnie sformalizowane procedury i centralizację decyzji sprawiają, że organizacje tego typu nie sprzyjają 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 organizacje zwykle nie podejmują 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 organizacjach typu policyjnego 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 służb policyjnych, 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:

- rekompensuje 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 służb policyjnych 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 organizacji policyjnej jako lider – nie pozwala na to hierarchiczny charakter służb 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 organizacji policyjnej 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 badanych służb policyjnych. 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 służb policyjnych 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: Policja i Straż Graniczna systemowo nie wspierają liderów w ich rozwoju kompetencyjnym. Służby stawiają 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 służbach policyjnych. 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 służbach policyjnych. 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.

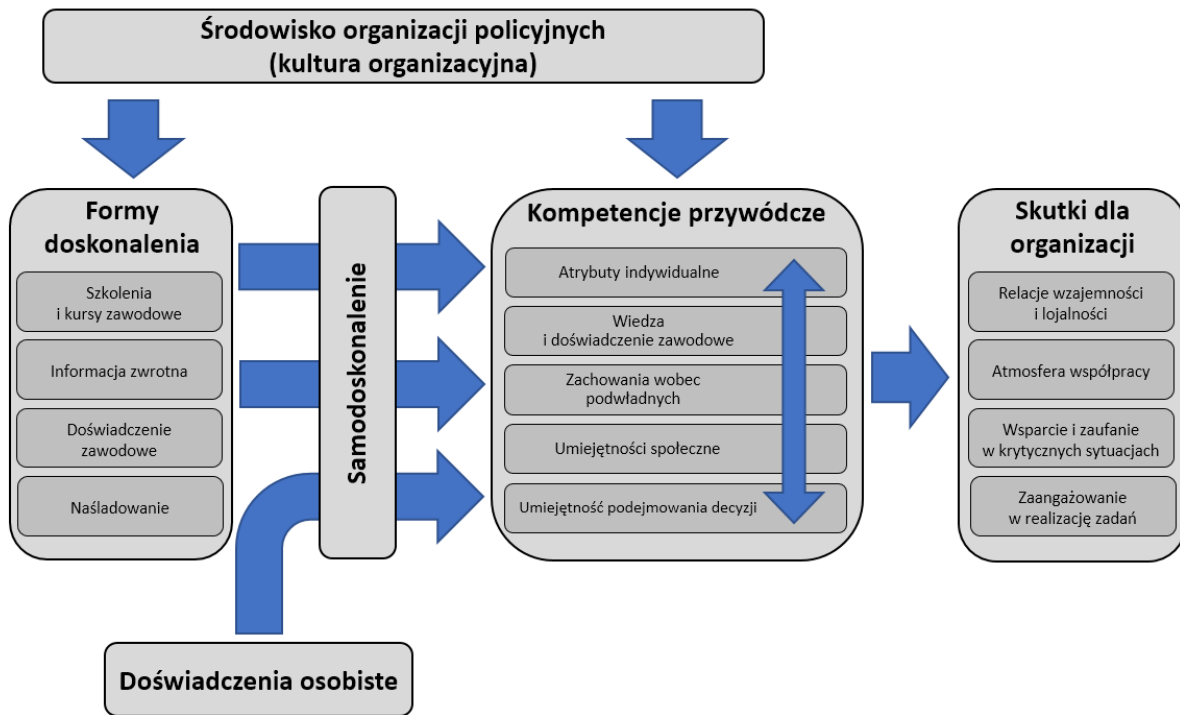
W badanych formacjach zidentyfikowano określone działania, które potencjalnie mogłyby być wykorzystane w procesie doskonalenia liderów (nawiązujące do koncepcji uczenia się przez całe życie). Należą do nich: delegowanie odpowiedzialności, upoważnienie w podejmowaniu niektórych decyzji, zastępstwa czy 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 formacjach 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 służb policyjnych 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 policyjnych. Opiera się ono na *samoskonaleniu* – 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 nieświadomym, 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 badanych organizacjach 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 wzmacniało 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 nieświadomione 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 organizacjach policyjnych zasadniczo nie występuje żaden formalny system doskonalenia kompetencji przywódczych. Wobec tego liderzy służb policyjnych rozwijają swoje umiejętności w drodze nieformalnego samodoskonalenia. Doskonalą 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 służbach policyjnych. Dają one odpowiedź na ostatnie pytanie badawcze: jak powinien wyglądać proces skutecznego doskonalenia kompetencyjnego w organizacjach policyjnych? 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 organizacji policyjnych, a także poznanie i zinterpretowanie języka, którym posługiwali się funkcjonariusze. Innym ograniczeniem była odmowa Komendanta Stołecznego Policji na wykonanie badania w tej formacji. Problem ten nie umniejszył jakości ani zakresu informacji uzyskanych w drodze wywiadów, jednak nieznacznie ograniczył dostęp do niektórych dokumentów wewnętrznych policji. W badaniu tej formacji opierałem się więc na wewnętrznych dokumentach zarekomendowanych i dostarczonych mi przez samych interlokutorów oraz ogólnodostępnych publikacjach branżowych. Pomniejsze ograniczenie badania może wynikać także z niezbyt obszernej bazy źródłowej i dostępnej literatury, co wpłynęło na zakres opisu kontekstu badanego zjawiska (przywództwo w polskiej policji). Dowodzi to, że podjęte w rozprawie zagadnienia nie są na ogół przedmiotem badań, a obszar badawczy jest nadal słabo rozpoznany.

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

1.	Wstęp.....	8
1.1.	Tło problemu.....	8
1.2.	Uzasadnienie wyboru tematu	9
1.3.	Osadzenie teoretyczne.....	13
1.4.	Cele naukowe rozprawy i główne pytania badawcze	15
1.5.	Definicje.....	18
1.6.	Struktura pracy	20
2.	Problematyka przywództwa w organizacji oraz jego rozwoju z uwzględnieniem charakterystyki służb typu policyjnego w świetle literatury przedmiotu i wyników badań	21
2.1.	Służby policyjne jako organizacje zhierarchizowane	21
2.2.	Przywództwo w naukach o zarządzaniu i jakości	24
2.2.1.	Zarys fenomenu przywództwa	24
2.2.2.	Ewolucja głównych koncepcji przywództwa.....	28
2.2.3.	Natura przywództwa	34
2.2.4.	Rola władzy w przywództwie	35
2.2.5.	Przywództwo w kontekście innych form sprawowania władzy formalnej (zarządzania, kierowania, dowodzenia)	39
2.2.6.	Oddziaływanie przywództwa na organizację i jej członków	43
2.2.7.	Krytyka przywództwa	45
2.2.8.	Znaczenie przywództwa dla organizacji policyjnych	47
2.3.	Konstrukt lidera i jego kluczowe kompetencje	48
2.3.1.	Podejście osobowe (klasyczne).....	48
2.3.2.	Menedżer, kierownik, lider	49
2.3.3.	Wybrane teorie nawiązujące do kompetencji przywódczych	52
2.3.4.	Pojęcie i znaczenie kompetencji przywódczych.....	66
2.3.5.	Kluczowe kompetencje liderów w służbach policyjnych na świecie	71
2.4.	Uwarunkowania rozwoju kompetencji przywódczych	77
2.4.1.	Perspektywa organizacyjna.....	77
2.4.2.	Doskonalenie liderów – założenia ogólne	79
2.4.3.	Struktura procesu doskonalenia	82
2.4.4.	Doskonalenie związane ze stanowiskiem pracy	83
2.4.5.	Doskonalenie prowadzone poza stanowiskiem pracy.....	87
2.4.6.	Doskonalenie kompetencyjne w służbach policyjnych na świecie – przegląd badań	92
2.4.7.	Ograniczenia organizacji typu policyjnego w zakresie doskonalenia kompetencyjnego	97
2.5.	Podsumowanie	98
3.	Metody badawcze.....	100
3.1.	Wybór i uzasadnienie metod badawczych	100
3.1.1.	Podejście jakościowe	102
3.1.2.	Podstawowa metoda badawcza	104
3.1.3.	Triangulacja	105

3.1.4.	Wywiad	106
3.1.5.	Analiza dokumentów	109
3.2.	Rola badacza	109
3.3.	Uczestnicy badania – dobór próby	110
3.4.	Procedura zbierania i analizy danych	113
3.5.	Jakość badania	120
3.6.	Względy etyczne w badaniu	122
4.	Warunki doskonalenia kompetencji przywódczych – egzemplifikacja empiryczna	123
4.1.	Teren badania – perspektywa organizacji	123
4.1.1.	Środowisko służb policyjnych	123
4.1.2.	Kierownik formalny	135
4.1.3.	Oczekiwania wobec kierowników liniowych	137
4.2.	Znaczenie przywództwa dla organizacji policyjnych	144
4.3.	Konstruktor kierownika – lidera w organizacji policyjnej	154
4.3.1.	Formalny kierownik jako lider	154
4.3.2.	Kluczowe kompetencje przywódcze	158
4.4.	Doskonalenie kompetencji przywódczych	186
4.4.1.	Źródła pochodzenia kompetencji przywódczych	186
4.4.2.	Selekcja na stanowisko kierownicze	191
4.4.3.	Doskonalenie zawodowe	197
4.4.4.	Mentoring, coaching i czerpanie wzorców postępowania	206
4.4.5.	Informacja zwrotna	209
4.4.6.	Doświadczenie poprzez sytuacje służbowe	212
4.4.7.	Oczekiwania kierowników w zakresie doskonalenia kompetencji przywódczych	216
5.	Podsumowanie badania	226
5.1.	Wnioski	227
5.2.	Rekomendacje do usprawnienia procesu doskonalenia kompetencyjnego w służbach policyjnych	240
5.3.	Ograniczenia i kierunki dalszych badań	247
6.	Zakończenie	250
	Załączniki	251
	Bibliografia	257
	Strony internetowe	288
	Spis tabel	289
	Spis rysunków	290
	Spis załączników	291

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. 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
6. Gardner, J. W. (1993). *On Leadership*. New York: Free Press.
7. 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
8. Gobillot, E. (2013). *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
9. Goldstein, H. (1990). Excellence in problem-oriented policing. *Police Executive Research Forum*, Washington: PERF.
10. 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.
11. 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
12. Hughes, P. J. (2010). Increasing organizational leadership through the police promotional process. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 79(10), 1-6.
13. Kanarski, L. (2003). *Przywództwo w wojsku*. Warszawa: DWiPO MON.
14. Kanarski, L., Pęksa, R., Żak, A. C. (1998). *Przywództwo wojskowe: Tradycje, teoria, praktyka*. Warszawa: DS-W MON.
15. Katz, R. L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. Boston: Harvard Business Press.
16. 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
17. Kisielnicki, J., Gałązka-Sobotka, M., Wojciechowska-Filipek, S. (2013). *Systemy zarządzania Policją: Analiza systemu i jego doskonalenie*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
18. Klincewicz, K. (red.) (2016). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie: Przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
19. Kostera, M. (2013). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
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. Łuczak, J. (2015). Przywództwo w kierowaniu jednostką organizacyjną policji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39/4 Zarządzanie, 167-178.
25. Malinowski, P. (2013). Działania lidera-dowódcy kluczem do efektywności organizacji zhierarchizowanej. [w:] J. Wołęjszo, W. Kieżun, S. Sirko (red.), *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, T. 1* (s. 359-379). Warszawa: AON.
26. 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
27. 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
28. 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
29. Murphy, S. A. (2006). Executive Motivation: From the Front Lines to the Boardroom? *International Journal of Police Science Management*, 8(3), 232-245. doi:10.1350/ijps.2006.8.3.232
30. 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
31. Neyroud, P. (2016). *Review of Police Leadership and Training*. Cambridge: University of Cambridge. doi: 10.13140/RG.2.1.5043.1608
32. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE.
33. Ołdyński, W. (2015). Motywacja i przywództwo w służbach mundurowych na przykładzie Policji. *Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego*, 7(13), 255-264.
34. O'Neill W. (2016). *Law Enforcement Leadership Training Strategies*. Walden Dissertations and Doctoral Studies. Walden: Walden University.
35. Ozimek, P. (2012). Istota przywództwa i dowodzenia w organizacji zhierarchizowanej. *Obronność-Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 3, 169-180.
36. Pawłowski, A. (2011). Etyka przełożonego policyjnego-próba zestawienia głównych problemów. [w:] A. Letkiewicz (red.), *Etyka w zarządzaniu Policją* (s. 55-64). Szczytno, Wydawnictwo WSPol.

37. Pearson-Goff, M., Herrington, V. (2013). Police Leadership: A Systematic Review of the Literature. *Policing*, 8(1), 14-26. doi:10.1093/policing/pat027
38. Piontek, A. (2016). Kodeks etyczny jako narzędzie kreowania zachowań organizacyjnych na przykładzie policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 17, 307-319. doi:10.5604/18998658.1199388
39. 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.policiechiefmagazine.org/the-iacp-center-for-police-leadership/>, dostęp: 13.10.2019 r.
40. Schafer, J. (2008). Effective Police Leadership: Experiences and Perspectives of Law Enforcement Leaders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 77(7), 13-19.
41. Schafer, J. (2008). Effective Police Leadership: Experiences and Perspectives of Law Enforcement Leaders. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 77(7), 13-19.
42. 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
43. 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
44. Sienkiewicz, P. (2002). Ethos, pathos, logos – Przywództwo w dowodzeniu i zarządzaniu. [w:] B. Rokicki (red.), *Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych: materiały z konferencji naukowej zorganizowanej w dniach 21-22 listopada 2001 roku* (s. 26-28). Warszawa: AON.
45. Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
46. 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
47. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
48. Stojkovic, S., Kalinich, D., Klofas, J. (2014). *Criminal Justice Organizations: Administration and Management*. Boston: Cengage Learning.
49. Swanson, C. R., Territo, L., Taylor, R. W. (2001). *Police administration: Structures, processes, and behavior*. New York: Pearson.
50. Wedlick, D. P. (2012). *Leadership Development Training: Its Impact on Middle Managers in Law Enforcement. Education Doctoral Paper*. Rochester: St. John Fisher Digital Publications.
51. Wiatrak, G. (2016). Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją Policji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 319-330. doi:10.5604/18998658.1199389
52. Wyrębek, H. (2013). Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 99, 241-250.