

Przywództwo w Policji

wybrane aspekty

Przywództwo w Policji wybrane aspekty

Ireneusz Żuchowski

Renata Joanna Radecka



Ostrołęckie
Towarzystwo
Naukowe

Recenzenci

dr hab. Mariola Grzybowska-Brzezińska prof. UWM
Uniwersytet Warmiński

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US
Uniwersytet Szczeciński

© Copyright by Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika Ostrołęka

Wydawca Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika
07-410 Ostrołęka, ul. Parkowa 6
<http://www.otn.ostroleka.pl/>

ISBN 978-83-62775-79-8

214 publikacja Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego im. Adama Chętnika

Korekta: dr Dorota Czyż
Projekt okładki mgr Igor Skordzki

Skład: Drukowane Literki Ewa Katarzyna Czetwertyńska, Łomża

Druk: Drukarnia Kamil Borkowski, Łomża

Spis treści

WSTĘP	7
Rozdział 1. Specyfika funkcjonowania Policji w Polsce	10
1.1. Podstawa prawna i funkcje Policji	10
1.2. Zadania Policji i sposoby ich realizacji	13
1.3. Uprawnienia Policji i sprawność funkcjonowania służb mundurowych	17
Rozdział 2. Przywództwo w organizacji i skuteczność zarządzania zespołem	26
2.1. Przywództwo – podstawowe pojęcia	26
2.2. Cechy przywódcze lidera i zasady skutecznego przywództwa	32
2.3. Rola przywódcy w organizacji	45
Rozdział 3. Style przywództwa i ich znaczenie w skutecznym zarządzaniu	55
3.1. Styl przywództwa – wyjaśnienie pojęcia	55
3.2. Klasyfikacja stylów przywództwa w zarządzaniu zespołem	56
Rozdział 4. Przywództwo a efektywność pracy zespołu	72
4.1. Efektywność przywództwa – podstawowe pojęcia	72
4.2. Główne nurty efektywnego przywództwa	77
4.3. Efektywność przywództwa a specyfika przywódcy	82

Rozdział 5. Stres w przywództwie i jego znaczenie w realizacji zadań służbowych.....	86
5.1. Stres w pracy – zakres pojęciowy	86
5.2. Efektywność realizacji zadań a stres w miejscu pracy.....	93
 Rozdział 6. Specyfika relacji przełożony-podwładny w Policji	100
6.1. Zakres i rodzaje relacji przełożony– podwładny.....	100
6.2. Konflikt jako specyficzna forma relacji i jego znaczenie w zarządzaniu.....	107
6.3. Przyczyny konfliktów pionowych w organizacji	113
6.4. Rozwiązywanie konfliktów a skuteczność zarządzania.....	118
 Bibliografia.....	127
Spis tabel i rysunków	147

WSTĘP

Zagadnienie przywództwa od dawna stanowiło przedmiot zainteresowań zarówno naukowców, jak i praktyków zarządzania¹, a także było obecne w pismach filozofów, myślicieli i psychologów, a każdy, kto rozważa historię cywilizacji, narodów i grup, widzi, że przywództwo jest nieodzowną rzeczą dlatego, że ma wielką rolę w gromadzeniu i organizowaniu grup i zarządzaniu ich potencjałem². Przywództwo jest jednym z istotniejszych elementów prowadzących do sukcesu organizacji³. Zatem zagadnienie to nie może być pomijane w kontekście funkcjonowania Policji, która jako organizacja musi funkcjonować skutecznie i efektywnie.

Zagadnienie przywództwa w XX wieku stało się przedmiotem wielu badań naukowych, czego efektem są liczne teorie oraz podejścia do zagadnienia. Wspomniane badania obejmują także Policję i wskazują na duże znaczenie przywództwa w tej organizacji. Zatem ważnym jest zrozumienie znaczenia przywództwa oraz potrzeby ciągłej jego poprawy w celu doskonalenia pracy Policji.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji przywództwa, gdyż jest to pojęcie bardzo szerokie i może być rozpatrywane w różnych aspektach. Jednym z nich jest wzajemne komunikowanie się całego zespołu w organizacji tak, aby realizować założone cele. Przywództwo to także wpływanie, motywowanie, jak i mobilizowanie pracownika do efektywnej pracy.

W dwudziestym pierwszym wieku przywództwo w organizacji jest bardzo ważną kwestią w funkcjonowaniu nie tylko organizacji, ale także ludzi, którzy tworzą tę organizację.

¹ K. Gadomska-Lila, *Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian*, Management Forum, vol. 5, no. 2, 2017, s. 20.

² Y.A. Al Shorafa, M.K. Hamdan, A.Z. Sharaf, M.J. Al Shobaki, S.S. Abu-Naser, S.A. El Talla, *The Level of Leadership Characteristics among Palestinian Police Employees In Light Of the Corona Pandemic*, International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research (IJAAFMR), 5(3) 2021, s. 144.

³ J. Wierzowiecka, *Przywództwo jako determinanta skuteczności systemu zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce (23), 4/2016, s. 172 <http://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/issue/view/24/9> (dostęp 08.08.2022).

Przywództwo nie zawsze kojarzy się z osobą zajmującą wysokie stanowisko, jest natomiast potrzebne na wszystkich szczeblach w organizacji. Nawet ten, kto nie ma pozycji, również może je praktykować⁴.

Współczesne organizacje działają w środowiskach charakteryzujących się szybkimi zmianami i złożonością. Od Policji wymaga się zrozumienia i skutecznego działania w złożonym środowisku społecznym, politycznym i organizacyjnym. Przywództwo jest jednym z najważniejszych predyktorów tego, czy organizacje są w stanie należycie funkcjonować w dynamicznym środowisku, dlatego też potrzeba skutecznego przywództwa w Policji jest większe niż kiedykolwiek⁵. Właściwe przywództwo jest istotną determinantą tego, czy organizacja jest w stanie przetrwać w dynamicznym i złożonym środowisku⁶.

Celem publikacji jest systematyzacja wiedzy na temat uwarunkowań realizacji przywództwa w specyficznej organizacji jaką jest Policja. W rozważaniach podjętych w monografii wskazano rolę przywódcy i stylów kierowania w skutecznym realizowaniu przywództwa oraz znaczenie stresu w kreowaniu roli przywódczych w Policji.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym z nich omówiono specyfikę funkcjonowania Policji, uwzględniając uwarunkowania prawne. Omówiono zadania Policji i uprawnienia, jakie posiada w kontekście jej sprawności. Rozważania w rozdziale drugim obejmują pojęcie przywództwa w kontekście skuteczności zarządzania zespołem. W rozdziale tym przedstawiono cechy przywódcze lidera oraz role, jakie pełni przywódca. Style przywództwa i ich znaczenie w zarządzaniu są osią rozważań rozdziału trzeciego, w którym podjęto próbę wyjaśnienia pojęcia stylu przywództwa, przedstawiono wybrane klasyfikacje stylów przywództwa oraz specyfikę stylów przywództwa w Policji. Rozdział czwarty został poświęcony rozważaniom na temat efektywności przywództwa. Omówiono w nim główne nurty efektywności przywództwa. Podjęto się również określenia wpływu specyfiki przywódcy na efektywność przywództwa. Stres w przywództwie i jego znaczenie dla realizacji zadań i skuteczności przywództwa to zagadnienia, na których skoncentrowano się w rozdziale piątym. Omówiono w nim pojęcie stresu i jego znaczenie

⁴ A.N.A. Gharama, G.S. Khalifa, A.H. Al-Shibami, *Uae police administrative employee innovative behavior: The integration of knowledge sharing and leadership*, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(3), 2020, s. 1932.

⁵ M. Pearson-Goff, V. Herrington, *Police leadership: A systematic review of the literature*, Policing, Volume 8, Issue 1, March 2014, s. 14

⁶ L. Huey, H. Kalyal, H. Peladeau, *Preparing Police Leaders of the Future: An Educational Needs Assessment*, 2019. Sociology Publications. 49. <https://ir.lib.uwo.ca/sociologypub/49>

przy realizacji zadań w miejscu pracy, wskazując na pozytywne i negatywne jego aspekty. Tematyka rozdziału szóstego obejmuje specyfikę relacji przełożony – podwładny w Policji. W rozdziale uwzględniono tematykę konfliktu jako specyficznej formy relacji. Omówiono przyczyny powstawania konfliktów oraz metody ich rozwiązywania w kontekście skuteczności zarządzania.

Publikacja jest skierowana przede wszystkim do studentów kierunków bezpieczeństwo wewnętrzne, zarządzanie i innych, w ramach których studenci realizują przedmioty obejmujące problematykę poruszaną w opracowaniu. Autorzy mają nadzieję, że praca ta będzie służyła im jako pomoc zarówno w poznawaniu zagadnień związanych z przywództwem, jak też będzie inspiracją do podejmowania badań w ramach realizowanych prac dyplomowych w zakresie poszczególnych obszarów merytorycznych opisanych w poszczególnych rozdziałach.

Rozdział 1.

Specyfika funkcjonowania Policji w Polsce

1.1. Podstawa prawna i funkcje Policji

Według Joachima Stefana Bartoszewicza Policja oznaczała generalnie politykę. Wkrótce potem posługiwano się tą definicją dla określenia wewnętrznej administracji państwa. To oznacza przekazanie władzom policyjnym realizowanie wszystkich gałęzi administracji publicznej⁷.

Zgodnie z art. 1 ust. 1 Ustawy o Policji stanowi ona zarówno umundurowaną, a także uzbrojoną formację, która przede wszystkim służy ludziom, jak również jest powołana w szczególności do zapewnienia bezpieczeństwa społeczeństwu, a ponadto do utrzymania bezpieczeństwa oraz porządku publicznego⁸.

Policja jest także ujmowana jako grupa dyspozycyjna stanowiąca warstwę osób, które pozyskują środki swej egzystencji do organizowania ochrony oraz bezpośredniego powadzenia ochrony dóbr fundamentalnych zarówno dla całego systemu społecznego, jak i poszczególnych osób przez posługiwanie się bądź zagrożenie posłużeniem się z ramienia państwa środkami przymusu bezpośredniego ewentualnie przez bezpośrednie kierowanie bodźcami⁹.

Według Stanisława Pieprznego pojęcie policji, które funkcjonuje do dzisiaj, zostało należycie zdefiniowane we francuskim kodeksie karnym oraz w Landrechcie pruskim. Policja jest rozumiana jako przedsięwzięcie wewnętrznej administracji, która ma za zadanie zapewnienie zarówno bezpieczeństwa jak i porządku publicznego, a także spokoju¹⁰.

⁷ J.S. Bartosiewicz, *Podręczny słownik polityczny: do użytku posłów, urzędników państwowych, członków ciał samorządowych i wyborców*, Nakładem Księgarni Perzyński, Niklewicz i S-ka, Warszawa 1923, s. 613.

⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179).

⁹ Z. Morawski, *Funkcjonowanie policji w strukturze społecznej*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1999, s. 18.

¹⁰ S. Pieprzny, *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2003, s. 12.

Definicje pojęcia policja można również znaleźć w słowniku wyrazów obcych, wg którego policja to zorganizowany w sposób wojskowy organ państwowy, który został powołany po pierwsze do zapewnienia bezpieczeństwa publicznego, po drugie do ochrony porządku publicznego. Termin policja także jest kojarzony z osobą, która pełni funkcję funkcjonariusza Policji (policjanta)¹¹.

Policja jest państwowym organem zorganizowany w sposób wojskowy, który został powołany przede wszystkim do zapewnienia w szczególności bezpieczeństwa publicznego oraz do ochrony porządku. Policja to także zawód, czyli pełnienie służby jako funkcjonariusz Policji czy po postu policjant¹².

W Encyklopedii prawa także możemy znaleźć termin policja, który nawiązuje do art. 1 ust. 1 Ustawy o Policji, a został opisany na samym początku tego rozdziału¹³.

Według Stanisława Pieprznego pojęcie policja wywodzi się z języka greckiego i oznacza *politeja*, czyli rządzenie miastem. Wkrótce termin ten został przechwycony przez język starożytnych Rzymian. Greckie *politeja* to w języku łacińskim *politia*. Obszar zadań tego, co nazywano *politia*, odnosił się do wszelkich funkcji państwowych. Termin *politia* utrzymał się de facto do XIX wieku, gdy zarówno zapewnienie porządku publicznego, jak i bezpieczeństwa zaczęto kojarzyć z policją¹⁴.

Według Uniwersalnego słownika języka polskiego w polskiej literaturze określenie policja oznacza państwowy organ, który jest zorganizowany w wojskowy sposób, który jest powołany w szczególności do zagwarantowania bezpieczeństwa oraz porządku publicznego¹⁵.

Dominik Hryszkiewicz i Katarzyna Sklepkowska definiują Policję jako publiczną instytucję, która została stworzona do działania w obszarze całej Polski. Instytucja ta jest wyposażona w szeroką strukturę organizacyjną, realizuje jedyne w swoim rodzaju usługi. Fundamentalnym zadaniem policji jako instytucji publicznej jest przede wszystkim służyć ludziom w kontekście zaspoko-

¹¹ L. Wiśniakowska, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 739.

¹² E. Sobol, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 711.

¹³ U. Kalina-Prasznica, *Encyklopedia prawa*, C.H. Beck Wydawnictwo Polska, Warszawa 2006, s. 540.

¹⁴ S. Pieprzny, *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 9.

¹⁵ S. Dubisz, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. 3, PWN, Warszawa 2008, s. 314.

jenia tego co najważniejsze, tj. bezpieczeństwa, które stanowi jedną z najistotniejszych potrzeb każdego człowieka. Działania Policji to zarówno praca, jak i misja. Jej priorytetowym celem jest odpowiedzialność zarówno prawna, jak i społeczna, czyli pewien rodzaj zobowiązań w stosunku do społeczeństwa wynikający z uregulowań prawnych oraz ustawowych. W systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Policja jest bardzo ważną instytucją, ponieważ zajmuje w nim szczególne znaczenie w kwestii porządku publicznego, a także w kwestii bezpieczeństwa¹⁶.

Karol Sławik także wyjaśnia, że pojęcie policja zostało zaczerpnięte od greckiego słowa *politeja*. Arystoteles oraz Ksenofont jako pierwsi posłużyli się tym pojęciem na rzecz zorganizowanej państwowej wspólnoty, która ma na celu zapewnienie organizacjom odpowiednie warunki do życia, krótko mówiąc kierowanie miastem¹⁷.

Z 6 kwietnia 1990 roku pochodzi Ustawa o Policji, tzn. formacji umundurowanej oraz uzbrojonej, która ma służyć ludziom, a jej główny celem jest ochrona bezpieczeństwa społeczeństwa oraz ochrona porządku publicznego¹⁸.

Termin policja na podstawie polskiego prawa ma dwa warianty znaczeniowe. Pierwszy to znaczenie przedmiotowe, odnosi się do sfery działalności państwa, co związane jest z użyciem przez Policję przymusu w stosunku do poszczególnych osób. Drugi wariant to znaczenie podmiotowe, wg którego Policja to szczególne zaplanowane formacje osobowe, których misją jest ochrona konstytucyjnego ustroju państwa, a także zapewnienie zarówno ładu, jak i porządku publicznego¹⁹.

Według Bartosza Murata Policja, czyli tak zwani mundurowi, jest najważniejszym organem władzy, który zapewnia nie tylko bezpieczeństwo społeczności, ale także gwarantuje ochronę porządku publicznego w Rzeczypospolitej Polskiej. Uprzywilejowana pozycja tej formacji jest bezdyskusyjna, wynika z budowania przede wszystkim bezpieczeństwa publicznego, tym bardziej, że jest postrzegana przez pryzmat jej aktywności, a w zasadzie skuteczności,

¹⁶ D. Hryszkiewicz, K. Sklepowska, *Etyka w zarządzaniu Policją*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 251.

¹⁷ K. Sławik, *Zarys systemu prawa policyjnego*, LEX a Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2011, s. 63.

¹⁸ M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, *System bezpieczeństwa i porządku publicznego. Organy i inne podmioty administracji*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 63.

¹⁹ K. Borowska, *Charakterystyka policji jako grupy dyspozycyjnej w systemie bezpieczeństwa państwa*, „EUNOMIA. Rozwój zrównoważony jako przedmiot badań”, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Raciborzu Nr 1 (94) 2018, s. 119.

gdyż odnosi się do sfery zapobiegania, jak też wykrywania naruszenia przepisów prawnych, czyli na przykład dokonania zbrodni, czynu karalnego czy występku, a także spełnienia służebnej funkcji w stosunku do obywateli²⁰.

Razem z Ustawą z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji narodziła się Policja pod postacią umundurowanej oraz uzbrojonej formacji, która została stworzona w pierwszej kolejności, aby przede wszystkim służyć społeczeństwu, w drugiej kolejności do utrzymania bezpieczeństwa oraz porządku publicznego, a po trzecie do ochrony, a także do zapewnienia bezpieczeństwa obywatelom²¹.

Według Rafała Kochańczyka i Pawła Mięsiaka Policja to formacja zarówno umundurowana, jak i uzbrojona, przeznaczona w szczególności do służenia ludziom, a jej podstawowym celem jest przede wszystkim zagwarantowanie społeczeństwu ochrony w sytuacji niebezpieczeństwa, jak i porządku publicznego²².

1.2. Zadania Policji i sposoby ich realizacji

Najistotniejszym zadaniem realizowanym przez policjanta jest w szczególności ochrona życia, jak i zdrowia obywateli, a także ich mienia. Zarówno życie, a także zdrowie są wartościami najważniejszymi, które zawsze muszą być chronione przez Policję. Gdy społeczność będzie miała zagwarantowane poczucie własnego bezpieczeństwa, to obywatel będzie w stanie zaufać zarówno Policji, jak i państwu²³.

Z obowiązującej regulacji prawnej, tj. Ustawy o Policji wynika, iż najważniejszym organem odpowiedzialnym w szczególności za właściwą realizację polityki w państwie odnośnie bezpieczeństwa jest właśnie Policja. Zarówno bezpieczeństwo publiczne, jak i porządek publiczny są wartościami, które są chronione przez funkcjonariuszy Policji. W Ustawie o Policji z dnia 6 kwietnia

²⁰ B. Murat, *Specyfika funkcjonowania polskiej Policji w relacji z oceną zachowań organizacyjnych w niej istniejących*, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek 2018/2 (54), 2018, s. 49.

²¹ D. Skalski, M. Tuz, M. Formela, D. Pozarski, *Bezpieczeństwo społeczeństwa i porządek publiczny. Wybrane zagadnienia*, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Gdańsk 2019, s. 33.

²² R. Kochańczyk, P. Mięsiak, *Leksykon terminów policyjnych*, Szkoła Policji w Katowicach, Katowice 2019, s. 85.

²³ P. Łabuz, *Rola polskiej policji w bezpieczeństwie wewnętrznym*, Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje nr 15, 2014, s. 162.

1990 roku w art. 1 ust. 2 możemy znaleźć szereg zadań należących do kompetencji Policji. Policja realizuje działania w sferze bezpieczeństwa oraz w sferze porządku publicznego. Do kluczowych jej zadań należy²⁴:

- dbanie o życie oraz zdrowie obywateli, a także ich mienie przed bezprawnymi czynami²⁵;
- dbanie zarówno o bezpieczeństwo, jak i o porządek publiczny, a także zagwarantowanie spokoju w przestrzeni publicznej, w komunikacji publicznej, w środkach publicznego transportu, a także w ruchu lądowym, drogowym, jak i na wodach²⁶;
- podjęcie, a także organizowanie działań zapobiegających dokonania zarówno przestępstw, a także wykroczeń, czy też zjawiskom kryminogennym, dodatkowo również podjęcie współpracy z organami państwowymi, organami samorządowymi, a także z organizacjami społecznymi²⁷;
- kierowanie czynnościami kontrterrorystycznymi²⁸;
- ustalanie przestępstw, a także wykroczeń, dodatkowo poszukiwanie ich sprawców²⁹;
- ochrona obiektów stanowiących siedziby członków Rady Ministrów, z wyłączeniem obiektów służących Ministrowi Obrony Narodowej i Ministrowi Sprawiedliwości, wskazanych przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych³⁰;
- prowadzenie obserwacji nad specjalistycznymi uzbrojonymi formacjami ochronnymi w obszarze odrębnych przepisów³¹;

²⁴ J. Mazur, *Komunikowanie się policji ze społeczeństwem, organami administracji państwowej i samorządowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2012, s. 127.

²⁵ M. Rudnicka, *Ogólna charakterystyka policji jako formacji uzbrojonej i umundurowanej oraz jej wielowymiarowość*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach Wydział Humanistyczny, Nr 2(2)/2016, s. 168.

²⁶ M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, *System bezpieczeństwa...*, op. cit., s. 63.

²⁷ A. Misiuk, *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno-ustrojowe*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 111.

²⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179).

²⁹ J. Mazur, *Komunikowanie się policji...*, op. cit., s. 127.

³⁰ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179).

³¹ M. Rudnicka, *Ogólna charakterystyka...*, op. cit., s. 168.

- sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem regulacji porządkowych, a także regulacji administracyjnych powiązanych z działalnością publiczną bądź obowiązujących w przestrzeni publicznej³²;
- współpraca z policją innych państw, jak również organizacjami międzynarodowymi, a ponadto z organami oraz z instytucjami Unii Europejskiej według umów, jak też porozumień międzynarodowych, a także odrębnych przepisów³³;
- przetwarzanie informacji kryminalnych, w tym danych osobowych³⁴;
- prowadzenie baz danych, które stanowią wgląd do informacji zbieranych przez uprawnione do tego organy na temat odcisków linii papilarnych osób, a także niezidentyfikowanych śladów linii papilarnych pochodzących z miejsc przestępstw bądź do wyników analizy badań DNA³⁵.

Podjęcie współpracy społeczeństwa z Policją, by przeciwdziałać, jak i zwalczać pojawiające się w środowisku społecznym symptomy przestępczości, trzeba uznać za postawę obywatelską będącą bardzo istotną cechą społeczną. Ważną kwestią stają się tu relacje pomiędzy obywatelami a policją. Relacje te odgrywają główną rolę przede wszystkim przy kontrolowaniu świata przestępczego, przy czym wiąże się to z efektywnym wykonywaniem zadań przez Policję, które są uregulowane ustawowo przez ustawodawcę³⁶.

Według Jacka Ziółkowskiego najważniejszym zadaniem Policji jest przede wszystkim działalność prewencyjna, czyli chodzi tu o utrzymanie bezpieczeństwa publicznego, a w szczególności ładu oraz porządku w środowisku społecznym. Z kolei czynności represyjno-pościgowe są czynnościami wtórnymi, ponieważ są stosowane przez policję w przypadku pojawienia się uzasadnionego wydarzenia, które okaże się wykroczeniem czy też przestępstwem. Dodatkowo policjanci także wykonują działania polegające między innymi na

³² M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, *System bezpieczeństwa...*, op. cit., s. 64.

³³ K. Borowska, *Charakterystyka policji...*, op. cit., s. 122.

³⁴ M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, *System bezpieczeństwa...*, op. cit., s. 64.

³⁵ K. Borowska, *Charakterystyka policji...*, op. cit., s. 122.

³⁶ T. Frączek, *Zasady dobrego wychowania policjanta*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 1997, s. 2.

zapobieganiu, jak również na zwalczaniu skutków klęsk żywiołowych, np. powodzie, susze, pożary, ulewne deszcze, huragany³⁷.

Według Bogdana Olendera do głównych zadań Policji, jako służb od zapewnienia bezpieczeństwa, należy przede wszystkim zarówno inicjowanie, jak i organizowanie czynności, które skupiają się w szczególności na przeciwdziałaniu wykroczeniom, przestępstwom czy współdziałaniu w pierwszej kolejności z organami samorządowymi, jak i państwowymi, a także z organami społecznymi. Reasumując, głównym celem Policji w sferze zwalczania przestępczości jest przede wszystkim doprowadzenie do inspirowania przeróżnych instytucji, a także obywateli, by podejmowali rozmaite czynności, a także działania obronne, które przeszkodzą bądź skomplikują popełnianie czynu karalnego. Współpraca obywateli z Policją przyczynia się wówczas do prawidłowego jej funkcjonowania w społeczeństwie³⁸.

Obywatele zazwyczaj są zdania, iż Policja ma przede wszystkim za zadanie zagwarantować społeczeństwu poczucie bezpieczeństwa oraz chronić porządek publiczny³⁹.

Trzeba przyznać, iż zmienne jest zdanie na temat roli policjanta. Mianowicie zostają przenoszone pewne elementy z funkcji tak zwanej represyjnej na funkcję opiekuńczą. Funkcjonariusz Policji musi stać się zarówno aktywnym, jak i samodzielnym mediatorem pomiędzy obywatelami, jak również państwem. Policjant w takiej sytuacji obowiązany jest w szczególności ubiegać się o akceptację społeczną, powinien posiadać prestiż, bo jest to warunek niezbędny do odegrania ww. roli⁴⁰.

Zgodnie z artykułem 5. Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, konstytucyjnym zadaniem Policji jest realizacja obowiązku konstytucyjnego, który przede wszystkim ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom. Rzeczpospolita Polska stoi na straży nienaruszalności swojego państwa oraz

³⁷ J. Sawicki, J. Ziółkowski, *Bezpieczny obywatel: samorząd, policja*, Akapit, Warszawa 1999, s. 19.

³⁸ B. Olender, *Kształtowanie wizerunku policji olsztyńskiej poprzez programy prewencyjne Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie*, Wydział Nauk Humanistyczno-Społecznych w Olsztynie, Olsztyn 2010, s. 18.

³⁹ J. Czapska, J. Wójcikiewicz, *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1999, s. 37.

⁴⁰ G. Żabiński, *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, Zeszyty Naukowe WSP nr 3/2018 Współczesne aspekty relacji i komunikacji, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019, s. 123-124.

jego niepodległości. Rzeczpospolita Polska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju, zapewnia zarówno wolność praw człowieka, jak i obywatela, zapewnia także bezpieczeństwo swoim obywatelom, jednocześnie strzeże narodowego dziedzictwa, jak również gwarantuje ochronę środowiska. Tak więc Policja stanowi formację uzbrojoną, która jest stworzona przede wszystkim do zapewnienia bezpieczeństwa oraz dbania o porządek publiczny⁴¹.

Policja realizuje ponadto zadania, które wynikają z tak zwanych ustaw szczególnych, do których należą⁴²:

1. ustawa z 13 czerwca 2003 roku o cudzoziemcach,
2. ustawy regulujące stany nadzwyczajne na terytorium RP (ustawa z 29 sierpnia 2002 roku o stanie wojennym oraz kompetencjach Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych i zasadach jego podległości konstytucyjnym organom RP, ustawa z 21 czerwca 2002 roku o stanie wyjątkowym i ustawa z 18 kwietnia 2002 roku o stanie klęski żywiołowej),
3. ustawa z 21 maja 1999 roku o broni i amunicji,
4. ustawa z 20 czerwca 1997 roku – Prawo o ruchu drogowym,
5. ustawa z 22 sierpnia 1997 roku o bezpieczeństwie imprez masowych,
6. ustawa z 22 sierpnia 1997 roku o ochronie osób i mienia,
7. ustawa z 5 lipca 1990 roku – Prawo o zgromadzeniach.

1.3. Uprawnienia Policji i sprawność funkcjonowania służb mundurowych

Polska Policja na podstawie Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji jest organizacją, która funkcjonuje na kilkupoziomowej płaszczyźnie. Organizacja terytorialna polskiej Policji przedstawia typowy podział administracyjny państwa. Na danych szczeblach pracują samodzielne organy, które są przedstawicielami administracji rządowej⁴³:

⁴¹ T. Cyłkowski, *Rola policji w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, Kultura Bezpieczeństwa Nauka – Praktyka – Refleksje Nr 20, 2015, s. 134.

⁴² A. Mirska, *Policja jako podstawowy podmiot w systemie bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] *Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2009, s. 219.

⁴³ B. Murat, *Specyfika funkcjonowania...*, op. cit., s. 50.

- a) na poziomie gminy lub miasta władze sprawuje Komendant Komisariatu Policji,
- b) na poziomie powiatu władze sprawuje Komendant Powiatowy Policji lub Komendant Miejski Policji,
- c) na poziomie wojewódzkim władze sprawuje Komendant Wojewódzki Policji,
- d) na poziomie centralnym władze sprawuje natomiast Komendant Główny Policji.

Policja jest organizacją, której specyfika jest zdeterminowana aktami prawnymi, które regulują w sposób szczegółowy jej zadania, odpowiedzialność i sposób funkcjonowania. Przekłada się to również na strukturę organizacyjną oraz sposób zarządzania. Należy zauważyć, że z jednej strony specyfika organizacji, jaką jest Policja, i akty prawne regulujące jej funkcjonowanie ograniczają w pewnym zakresie możliwości stosowania metod i technik zarządzania typowych dla organizacji biznesowych, a z drugiej strony przy nowoczesnym podejściu także w Policji adaptuje się i wdraża typowe zasady zarządzania. Hierarchia władzy i terytorialna organizacja polskiej Policji nie przeszkadzają w poszukiwaniu metod, które usprawniłyby zarządzanie tą organizacją i przyczyniłyby się do wzrostu jej efektywności.

Ważnym aspektem w kontekście efektywności jest zagadnienie kultury organizacyjnej w komendach miejskich i powiatowych Policji. Choć nie ma ona bezpośredniego wpływu na ich efektywność, rozumianą jako realizowanie celów statutowych w sposób zgodny z obowiązującymi przepisami prawa, to niewątpliwie odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna zapewnia policjantom poczucie przynależności i misji, czyniąc ich pracę bardziej sensowną i szerszą. Zwiększa to również ich lojalność i identyfikację z organizacją⁴⁴.

⁴⁴ B. Murat, *Elements of organisational culture in the functioning of district (city) police headquarters -theoretical context*, Scientific Journal HE-SS in Ostrołęka 3/2023(50), s. 21.

Rysunek 1. Struktura organizacyjna Komendy Głównej Policji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/struktura-organizacyjn/22759,STRUKTURA-ORGANIZACYJNA-KOMENDY-GLOWNEJ-POLICJI.html> (dostęp: 08.03.2021).

Podstawową regulacją prawną dotyczącą zakresu uprawnień Policji jest przede wszystkim Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji⁴⁵.

Funkcjonariusz Policji na mocy Ustawy o Policji jest osobą odpowiedzialną przede wszystkim za zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom oraz za utrzymanie porządku publicznego. Głównym zadaniem Policji jest w szczególności wykrywanie przestępstw, a także zapobieganie im. Policjant jest także przedstawicielem prawa, do którego również należy utrzymanie porządku w momencie wystąpienia klęski żywiołowej czy różnego rodzaju katastrof. Policja to formacja zarówno umundurowana, jak i uzbrojona, która jest również powołana do zwalczania terroryzmu, zorganizowanych grup przestępczych czy terrorystycznych oraz pojedynczych jednostek, które są powiązane ze światem przestępczym. Funkcjonariusze Policji wykonują między innymi czynności administracyjno-porządkowe, operacyjno-rozpoznawcze, a także dochodzeniowo-śledcze w celu zwalczania przestępczości⁴⁶.

W art. 15 ust. 1 Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji są zawarte podstawowe uprawnienia Policji, które są stosowane przez funkcjonariuszy Policji. Wedle tych przepisów Policja ma prawo do⁴⁷:

1. wylegitymowania obywateli w celu sprawdzenia ich dokumentu tożsamości⁴⁸;
2. zatrzymywania obywateli na podstawie oraz w trybie określonym przepisami Kodeksu Postępowania Karnego, a także innych norm prawnych⁴⁹;
3. zatrzymywania obywateli pozbawionych wolności, którzy na podstawie wydanej przepustki przez właściwy organ mogli opuścić areszt śledczy bądź zakład karny, a we wskazanym terminie nie stawili się w nim⁵⁰;

⁴⁵ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179).

⁴⁶ D. Piotrowski, *Struktura organizacyjna policji po 1989 r.*, Security, Economy & Law nr 7, 2015, s. 44.

⁴⁷ T. Cyłkowski, *Rola policji...*, op. cit., s. 140.

⁴⁸ P. Łabuz, M. Michalski, *System ochrony prawnej funkcjonariuszy policji w świetle wykonywanych czynności służbowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria prawnicza, Zeszyt 84/2014, Prawo 15, 2014, s. 79.

⁴⁹ A. Misiuk, *Administracja porządku...*, op. cit., s. 116.

⁵⁰ K. Sławik, *Zarys systemu...*, op. cit., s. 70.

4. zatrzymywania obywateli, którzy stwarzają w sposób jednoznaczny bezpośrednie zagrożenie zarówno dla życia, jak i zdrowia ludzkiego oraz dla mienia⁵¹;
5. pobierania od obywateli wymazu ze śluzówki policzków oraz odcisków linii papilarnych:
 - a) w przypadkach oraz w trybie określonych na podstawie przepisów Kodeksu Postępowania Karnego, a także ustawy o postępowaniu wobec osób z zaburzeniami psychicznymi stwarzających zagrożenie życia, zdrowia lub wolności seksualnej innych osób z dnia 22 listopada 2013 roku,
 - b) by zidentyfikować osoby o nieustalonej tożsamości, a także osoby, które próbują ukryć swoją prawdziwą tożsamość, jeśli ustalenie tożsamości nie będzie możliwe do ustalenia w inny sposób,
 - c) za ich zezwoleniem, aby dokonać identyfikacji osób zaginionych bądź zwłok ludzkich o nieznanej tożsamości,
 - d) by zidentyfikować czy też wykryć sprawców przestępstw⁵²;
6. pobierania materiału biologicznego z ciała ludzkiego o niezidentyfikowanej tożsamości, a także pobierania od osób odcisków linii papilarnych⁵³;
7. przeszukiwania zarówno osób, jak również pomieszczeń w przypadkach oraz w trybie określonych na podstawie przepisów Kodeksu Postępowania Karnego, jak też innych ustaw⁵⁴;
8. obserwowania i rejestrowania obrazu z policyjnych izb dziecka, pokoi przejściowych, a także tymczasowych pomieszczeń przejściowych oraz pomieszczeń przeznaczonych przede wszystkim dla osób zatrzymanych bądź doprowadzonych w celu ich wytrzeźwienia przy wykorzystaniu środków technicznych⁵⁵;
9. wykonania kontroli osobistej, a ponadto przeglądania zarówno zawartości bagaży, jak i sprawdzania ładunków w portach oraz na dworcach, a także w środkach transportu wodnego, lądowego czy nawet powietrznego:

⁵¹ M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, *System Bezpieczeństwa...*, op. cit., s. 67.

⁵² Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179), art. 15 ust. 1, pkt. 3a.

⁵³ T. Cylkowski, *Rola policji...*, op. cit., s. 140.

⁵⁴ M. Zdyb, J. Stelmasiak, K. Sikora, *System bezpieczeństwa...*, op. cit., s. 67.

⁵⁵ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179), art. 15 ust. 1, pkt. 4a.

- a) w sytuacji zaistnienia poważnego podejrzenia dokonania czynu zabronionego pod groźbą kary,
 - b) celem odnalezienia: niebezpiecznych przedmiotów bądź broni, które mogą posłużyć do popełnienia czynu zabronionego pod groźbą kary albo przedmiotów, których posiadanie jest zakazane czy też mogą pełnić rolę dowodu w prowadzonym postępowaniu czy przedmiotów, które podlegają przepadkowi w sytuacji uzasadnionego podejrzenia posiadania przez osobę broni ewentualnie takich przedmiotów albo uzasadnionego podejrzenia ich użycia w celu popełnienia czynu zabronionego pod groźbą kary⁵⁶,
- 10. obserwowania oraz rejestrowania w miejscach publicznych, przy użyciu środków technicznych obrazu zdarzeń, a w sytuacji czynności administracyjno-porządkowych czy czynności operacyjno-rozpoznawczych dodatkowo i dźwięku, które towarzyszą wydarzeniom⁵⁷;
 - 11. obserwowania oraz rejestrowania obrazu bądź dźwięku w momencie interwencji w miejscach różnych niż miejsca publiczne, w czasie prowadzenia działań kontrterrorystycznych, a także wspierania działań jednostek organizacyjnych Policji przez służbę kontrterrorystyczną w okolicznościach nadzwyczajnego zagrożenia czy wymagających użycia wyspecjalizowanych sił i środków, jak też wykorzystania specjalistycznej taktyki działań oraz w policyjnych środkach transportu przy zastosowaniu środków technicznych⁵⁸;
 - 12. domagania się bezwzględnej pomocy w szczególności od organów administracji rządowej, jak i od samorządu terytorialnego, instytucji państwowych, a także od przedsiębiorców prowadzących działalność w sferze użyteczności publicznej; wspomniane organy, instytucje oraz przedsiębiorcy są zobligowani do udzielenia takiej pomocy w zakresie obowiązujących zarówno przepisów prawa, jak również w zakresie swojego działania⁵⁹;

⁵⁶ P. Łabuz, M. Michalski, *System ochrony...*, op. cit., s. 87.

⁵⁷ K. Sławik, *Zarys systemu...*, op. cit., s. 70.

⁵⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179), art. 15 ust. 1, pkt. 5b.

⁵⁹ A. Misiuk, *Administracja porządku...*, op. cit., s. 117.

13. proszenia o niezbędną pomoc organizacji społecznych oraz innych przedsiębiorców, a także zwracania się w nieoczekiwanych wypadkach do każdej osoby w celu udzielenia niezwłocznej pomocy w zakresie obowiązujących przepisów prawa⁶⁰;
14. wykonania sprawdzenia prewencyjnego celem ochrony przed bezprawnymi zamachami w szczególności na życie bądź zdrowie osób albo mienie czy też w celu obrony przed nieuprawnionymi działaniami skutkującymi zagrożeniem życia albo zdrowia czy bezpieczeństwa oraz porządku publicznego bądź:
 - a) przeciwdziałania zdarzeniom terrorystycznym – osób z uwagi na ich dostęp na teren obiektów bądź obszarów ochraniających przez funkcjonariuszy Policji albo z powodu zabezpieczenia przez funkcjonariuszy Policji między innymi zgromadzeń czy imprez masowych, bagaży albo przedmiotów posiadanych przez te osoby, jak również środków, którymi się poruszają w związku z dostępem do tych obiektów bądź obszarów czy transportu lądowego, powietrznego albo wodnego,
 - b) wykrycia oraz zarekwirowania przedmiotów, których użycie z uwagi na ich właściwości najprawdopodobniej może wyrządzić zagrożenie życia bądź zdrowia czy też bezpieczeństwa⁶¹,
15. wydawania osobom poleceń określonego zachowania się w granicach niezbędnych do dokonywania czynności określonych w powyższych punktach (1-9 albo 14) bądź dokonania innych czynności służbowych wdrażanych w zakresie jak i w celu zrealizowania ustawowych zadań policjanta albo w granicach niezbędnych do zabezpieczenia przed zacieraniem śladów przy zabezpieczaniu miejsca zdarzenia czy też w celu zapobiegnięciu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa osób bądź mienia, podczas kiedy jest to konieczne do skutecznej realizacji zadań funkcjonariuszy Policji, ewentualnie uniknięcia zniszczenia śladów wykroczenia czy przestępstwa⁶².

⁶⁰ T. Cylkowski, *Rola policji...*, op. cit., s. 141.

⁶¹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179), art. 15 ust. 1, pkt. 9.

⁶² Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179), art. 15 ust. 1, pkt. 10.

Reasumując uprawnienia, obowiązki służbowe każdego policjanta są sformułowane przede wszystkim w przepisach prawnych bądź w poleceniach przełożonych zawierających zalecenia do realizacji określonych czynności albo działań, takich jak na przykład:

- uprawnienia policyjne, czyli legitymowanie, zatrzymanie bądź przesłuchanie osób czy pomieszczeń,
- przeprowadzenie kontroli osobistej, czy nawet kontroli drogowej,
- realizacja zadań służby patrolowej,
- podjęcie pościgu bądź działań pościgowo-blokadowych,
- zabezpieczenie zgromadzeń, jak i manifestacji oraz zabezpieczenie imprez masowych⁶³.

Tak więc policjant wykonuje swoje uprawnienia, obowiązki służbowe zarówno wtedy, kiedy wykonuje swoje czynności służbowe, nie będąc w mundurze, a także nie posiadając przy sobie broni służbowej. W związku z tym prezentuje nie tylko niezawodność, ale także skuteczność, jak również siłę, jaką dysponuje funkcjonariusz Policji. Środkiem przymusu bezpośredniego jest broń palna, przy pomocy której można sprawnie udaremnić najniebezpieczniejsze napaści na tak zwane dobra prawnie chronione. Dotyczy to przede wszystkim zamachów, czyli działań bojowych, w których terrorysta używa w szczególności niebezpiecznych narzędzi bądź broni palnej. Jednakże mundur wskazuje przede wszystkim na scentralizowany rodzaj dowodzenia Policją, a ponadto wskazuje także na integralność tej formacji. Struktura Policji charakteryzująca się w taki sposób, zapewnia możliwości szybkiego dokonywania odpowiedniej decyzji⁶⁴. Zatem funkcjonariusz policji winien mieć w szczególności pełną świadomość, iż jego niewłaściwe działanie w czasie służby może być nadużyciem władzy, co w efekcie jest czynem zabronionym. Równocześnie nie może zapominać, że w trakcie, jak również z uwagi na pełnienie służby, żaden funkcjonariusz publiczny nie jest zwykłym człowiekiem, lecz przedstawicielem konkretnej instytucji, w tym przypadku jest przedstawicielem Policji. Niezmiernie ważnym elementem powinno być uzmysłowienie społeczeństwu, iż funkcjonariusz Policji nie jest wyłącznie osobą, która ma przede wszystkim karać, lecz również

⁶³ L. Dyduch, *Bezpieczeństwo realizacji policyjnych czynności lub działań*, Centrum Szkolenia Policji, Legionowo 2015, s. 6-7.

⁶⁴ K. Borowska, *Charakterystyka policji...*, op. cit., s. 120.

jest osobą, która ma w szczególności pomagać społeczeństwu. Nie mniej jednak może być to realizowane w praktyce na poziomie jednostki Policji przez każdego funkcjonariusza, który swoją kurtuazyjnością bądź potrzebą niesienia pomocy wywoływałby przede wszystkim pozytywne emocje wobec własnej osoby. Tego rodzaju podejście zbudowałoby wyłącznie pozytywne korelacje w Policji. Jednakże na poziomie centralnym wzorzec ten należy tworzyć za pośrednictwem stałych programów profilaktycznych, które będą odnosić się wyłącznie do działania oraz do osiągniętych sukcesów⁶⁵.

⁶⁵ P. Łabuz, M. Michalski, *System ochrony...*, op. cit., s. 100.

Rozdział 2.

Przywództwo w organizacji i skuteczność zarządzania zespołem

2.1. Przywództwo – podstawowe pojęcia

Według M. Kociszewskiej-Panaszek i A. Panaszka etymologia przywództwa odwołuje się do angielskiego leadership, w którym to mamy do czynienia z połączeniem dwóch pojęć: „leader” oraz „ship”. Pierwsze odnosi się do osoby, która w metaforyczny sposób, na statku (ship), musi wskazać kierunek. Określenie owego kierunku opiera się na klarownej wizji oraz poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: dokąd mamy zamiar dotrzeć?⁶⁶

D. Walters w swojej pracy dokonał wnikliwej analizy etymologii przywództwa. W konkluzji wykazał, że chociaż termin „przywództwo” był używany w języku angielskim dopiero od około 200 lat, słowa „lead” i „leader” można znaleźć nawet w najstarszych zachowanych tekstach angielskich. Odpowiedniki słowa przywództwo można znaleźć w starszych językach, takich jak greckie słowo hegemonia.⁶⁷

W publikacjach naukowych znajdziemy wiele definicji wyjaśniających, czym jest przywództwo. Bass proponuje zaklasyfikowanie ich do 12 kategorii, zgodnie z którymi przywództwo odnosi się do⁶⁸:

1. Procesów grupowych.
2. Osobowości
3. Nakłaniania do zgody.
4. Wykorzystania wpływu.

⁶⁶ M. Kociszewska-Panaszek, A. Panaszek, *Przywództwo w organizacji*, *Przedsiębiorczość i zarządzanie* t. 11, z. 13, 2010, s. 46

⁶⁷ D.C. Walters, *Exploring a definition of leadership and the biography of Dr. Frank B. Wynn*, University of Montana, 2009, s. 279.

⁶⁸ A. Austen, *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*. *Organizacja i zarządzanie* 4.12, 2010, s. 27.

5. Przywództwa uznaniowego (dobrowolnego).
6. Formy.
7. Zachowania.
8. Relacji władzy.
9. Instrumentu osiągania celów.
10. Efektu interakcji.
11. Inicjowania struktury.
12. Kombinacji wskazanych elementów.

Przywództwo to przede wszystkim: „Proces polegający na kierowaniu i wpływaniu na działalność członków danej organizacji związanej z jej zadaniami”^{69, 70}. Definicje przywództwa w szerszym znaczeniu zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Definicja przywództwa w szerszym znaczeniu

Przywództwo to też ulepszanie wspólnych interakcji ludzi, żeby osiągnąć cele realizowane za pomocą komunikacji z innymi ludźmi. Wobec tego oznacza to, iż lider może się zwrócić do określonych ludzi, a nawet pobudzić ich do poszerzenia kontaktów z wpływowymi ludźmi. Natomiast kluczowym elementem przywództwa jest przede wszystkim komunikowanie.
Przywództwo to również oddziaływanie na ludzi, żeby w swych czynach wykraczali poza nakazy oraz polecenia. Na pracowników może wywrzeć wpływ lider, żeby chcieli pracować więcej niż 40 godzin tygodniowo oraz mieli własny wkład w firmie, czyli odnieśli sukces firmowy.
Przywództwo to także postępowanie, które sprawia, iż inni działają w jednym celu. A więc, lider może między innymi sprawić, iż załoga dołoży poświęceń, żeby tylko poprawić jakość.

⁶⁹ J. Boguski, *Przywództwo i władza*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2003, s. 29-30.

⁷⁰ S. Cuhadar, *Link Between Leadership Styles Of Managers And Employees Performance In Organizations During Covid-19 Crisis*, Cross Cultural Management Journal, vol. XXIV, 1/2022, s. 66

Przywództwo to przede wszystkim główna siła napędowa, która po pierwsze motywuje organizację, po drugie koordynuje działania prowadzące między innymi do realizacji jej zadań. Bez motywacji lidera firma, czy też wydział mogą działać, nie skupiając się na tak ważnych zadaniach, jak na przykład polepszenie, przede wszystkim bezpieczeństwa pracy.

Przywództwo to zarówno umiejętność inspirowania, jak i przekonywania oraz wsparcia dla tych, którzy są niezastąpieni do realizacji celów zarówno zespołu, organizacji, a także firmy. Tak więc zadaniem lidera jest w szczególności skuteczne spożytkowanie współpracy pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.J. DuBrin, *Przywództwo*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2000, s. 4; J.W. Gardner, *On Leadership*, The Free Press, New York 1993, page 1-4; A.M. Burak, J. Mućka, A. Ferenc, J. Tlappa, *Specyfika zachowań przywódczych kadry kierowniczej współczesnej ochrony zdrowia*, Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu, Piel. Zdr. Publ. 2015, 5, 1, s. 55; M. Makowiec, A. Potocki, *Przywództwo – kierunek na zarządzanie partycypacyjne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 98 Seria: Administracja i Zarządzanie 2013, s. 112-113, 117; A. Austen, *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, 2018, s. 27.

Wielu polskich autorów definiuje w swoich pracach przywództwo. Poniżej zaprezentowano wybrane definicje.

Ryszard Rutka sądzi, że przywództwo opiera się na wzbudzeniu u pracowników emocji, które powodują ich mobilizację do współdziałania, budowania, jak również spełniania zespołowych celów oraz zadań, a także misji, bez względu na formę sprawowania władzy oraz motywów działania pracowników⁷¹.

Robert Kraszewski uważa, iż przywództwo to odpowiedzialność za osiągnięte przez firmę wyniki, niezależnie od jej branży, stylu czy też typu, spoczywa wyłącznie na przywódcach⁷².

Maciej Owczarek twierdzi, że przywództwo to sposób na pokonanie pesymizmu inwestycyjnego, kryzysów gospodarczych, a także kryzysów, które

⁷¹ A. Stabryła, S. Wawak, *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles, Kraków 2014, s. 160.

⁷² R. Kraszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 9.

trwają nieprzerwanie, np. niekorzystna sytuacja na rynku (tj. zastój czy kryzys)⁷³.

Czesław Sikorski jest zadania, iż przywództwo wpływa na zachowanie innych osób, opiera się na kreowaniu nowych wzorców zachowań, doskonaleniu częstości występowania oczekiwanych zachowań, jak również charakteryzuje się dostarczaniem porad dotyczących oczekiwanych zmian zachowań podwładnych⁷⁴.

Wojciech Ołdyński wypowiada się na temat przywództwa pod kątem pewnego szczegółu wyjściowego, w oparciu o kwestie etycznych mechanizmów przywództwa organizacyjnego odnośnie Policji, iż stanowisko czy osoba nie jest przywództwem, lecz tylko zlepkiem moralnych relacji między ludźmi, oczywiście bazujących w szczególności na emocjach, jak i podzielanej idei dążenia do wspólnego dobra, a także na zaufaniu czy na zaangażowaniu, opartych na wzajemnych zobowiązaniach⁷⁵.

Joanna Łuczak definiuje przywództwo jako priorytetową energię organizacji, która jest obligatoryjnie potrzebna zarówno do mobilizowania, jak również do inspirowania członków organizacji w celu wyrażania nowo odkrytych spostrzeżeń. A z kolei organizacja jest czynnikiem efektywnego przewodzenia podwładnymi w organizacji, w równym stopniu w organizacyjnych jednostkach Policji⁷⁶.

Także wielu autorów zagranicznych w swoich pracach zaprezentowało definicje przywództwa. Poniżej zamieszczono wybrane z nich.

Ken Blanchard uważa, że przywództwo to przede wszystkim zdolność oddziaływania na ludzi przez pobudzenie ich potencjału oraz siły, by dać im pole w celu osiągnięcia jeszcze większego dobra⁷⁷.

⁷³ I. Narożnowska-Sudoł, *Zarządzanie w XXI wieku – koncepcje organizacji przyszłości*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie, Józefów 2016, s. 57.

⁷⁴ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 83.

⁷⁵ W. Ołdyński, *Motywacja i przywództwo w służbach mundurowych na przykładzie Policji*. Przegląd bezpieczeństwa wewnętrznego 2015 /13/15, s. 255.

⁷⁶ J. Łuczak, *Przywództwo w kierowaniu jednostką organizacyjną policji*. Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 39, t. 4, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2016, s. 167.

⁷⁷ K. Blanchard, *Leading At A Higher Level. Revised and Expanded Edition Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*, Pearson Prentice Hall, Blanchard Management Corporation Upper Saddle River, New Jersey 2007, s. XIV.

Michael Williams sądzi, iż przywództwo opiera się w znacznym stopniu na dostosowaniu zachowania do danej sytuacji oraz zainteresowanych w tą sytuację ludzi, żeby przywódca był rzetelny zawodowo, a także żeby mógł mimo wszystko wpływać na swoich pracowników⁷⁸.

Zdaniem Johna Hoovera, Angelo Valentiego przywództwo nie jest drabiną lecz przyjmuje formę koła, ponieważ w sytuacji, gdy ludzie z wszystkich szczebli przedsiębiorstwa są w kręgu przywództwa, ich wydajność, skuteczność oraz postawy wpływają na poprawę pracy⁷⁹.

John Kotter udowadnia, że przywództwo wynika z wprowadzenia zmian, jak również z odpowiadania na te zmiany. Przywódcy postrzegają nowe predyspozycje w przejściowej sytuacji. Przywódcy wyznaczają tryb działań, przy czym zyskują zwolenników dla swoich pomysłów oraz czuwają nad czynnikiem motywującym⁸⁰.

Edgar H. Schein oraz Petera A. Schein są zdania, iż przywództwo to przede wszystkim pragnienie wykonania czegoś lepszego, jak i nowego, a także pobudzenie innych, aby zmierzali w tę samą stronę. Powyższe wyjaśnienie dotyczy w identycznym stopniu zarówno zwartego kierownictwa przygotowującego nowe koncepcje, nowe wartości, jak i nowe cele, jak również szeregowego uczestnika zespołu proponującego nowelizację w sposobie zwoływania zebrań bądź przekształcenia procesu w efekcie zdobycia satysfakcjonujących wyników⁸¹.

Dale Carnegie twierdzi, iż przywództwo jest sztuką, którą jesteśmy w stanie nauczyć się przy pomocy niewielkiego wysiłku, każdy, jeśli tylko oczywiście będzie chciał, jest w stanie nauczyć się zarządzania ludźmi w taki sposób, żeby uzyskać przede wszystkim ich zaufanie czy nawet szacunek, a także zmotywować ich do wspólnego działania⁸².

Przywództwo zdefiniowane według innych autorów zaprezentowano w tabeli 2.

⁷⁸ M. Williams, *Leadership For Leaders*, Consult Capital, London 2014, s. 15.

⁷⁹ J. Hoover, A. Valenti, *Unleashing Leadership*, Career Press, USA 2009, s. 46.

⁸⁰ Harvard Business Review (HBR), Harvard Business Review Manager's Handbook. *The 17 Skills Leaders Need To Stand Out*, Harvard Business School Publishing Corporation 2017, s. 21.

⁸¹ E.H. Schein, P.A. Schein, *Humble Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2019, s. 2.

⁸² D. Carnegie, *Enhance Your Life by Becoming an Effective Leader*, JMW Group, New York 2020, s. 18.

Tabela 2. Przywództwo zdefiniowane według innych autorów

Definicja przywództwa	
według Hemphilla oraz Coonsa	Przywództwo to znaczy zachowanie danego człowieka, podczas gdy kieruje działaniami zespołu w efekcie zrealizowania wspólnego celu.
według Jacobsa	Przywództwo jest to przede wszystkim interakcja pośród ludzi, w której jeden z nich wskazuje informacje takiego typu, a ponadto taką metodę, iż pozostali są przekonani, gdyż wyniki poprawiają się, zakładając, że będą oni zachowywać się we wskazany sposób, jaki zaproponował bądź jaki sobie zażyczył.
według Yukla	Przywództwo to proces oddziaływania na innych tak, żeby zrozumieli oraz zgodzili się, iż wzajemne potrzeby powinny zostać zaspokojone, a także jak mogą być one efektywnie realizowane oraz jaki proces ułatwi pojedyncze, jak również łączne wysiłki na rzecz osiągnięcia zespołowych celów.
według Graena	Przywództwo to złożony schemat, który składa się z przynajmniej jednego lidera dowództwa, a także jednego członka dowództwa oraz to relacja wymiany między liderem a członkiem. Bez udziału tych trzech składników nie można odwoływać się na przywództwo.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Martins da Silva, *Teoria leader member exchange – LMX: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes*, ISCTE Business School, Instituto Universitario de Lisboa, (Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde), Lisboa 2010, s. 16-17; W. Łukowski, *Wpływ stylów przywództwa na zarządzanie innowacjami*, Instytut Lotnictwa w Warszawie, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Nr 2 (24)/2017, s. 109.

Chociaż można zidentyfikować wiele istotnych aspektów przywództwa, to najczęściej wymienianymi cechami etycznego przywództwa w odniesieniu do naruszeń uczciwości pracowników są⁸³:

- modelowanie ról przez menedżerów poprzez dawanie dobrego przykładu pracownikom,
- surowość menedżerów w stosowaniu jasnych norm i sankcjonowaniu niewłaściwych zachowań pracowników,

⁸³ L.W.J.C. Huberts, M. Kaptein, K. Lasthuizen, *A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers*, An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 30 No. 4, 2007, s. 590.

- otwartość menedżerów na omawianie problemów i dylematów związanych z uczciwością.

Przywództwo jest definiowane przez autorów w różnych ujęciach, jednakże jego istota w każdej definicji pozostaje taka sama. Oddziaływanie na podwładnych tak, aby realizowali założone cele poprzez rzeczywisty autorytet (nieformalny) a nie wynikający tylko z podległości służbowej czy też zajmowanego stanowiska to istota tego pojęcia.

Ważnym aspektem jest również to, iż pomimo że przywództwo i zarządzanie w wielu aspektach są do siebie podobne (w aspekcie obowiązków przywódcy i menadżera), to, jak wykazał w swoich badaniach Algahtani, zarządzanie i przywództwo to dwie bardzo różne funkcje. Pomimo tego, jak wskazał autor, każda organizacja potrzebuje menedżerów i liderów, a ich role należy postrzegać jako uzupełniające się.⁸⁴ W literaturze wskazuje się na rolę przywództwa w zarządzaniu, w tym zarządzaniu zespołami międzynarodowymi⁸⁵. Jak wskazują Kożuch, Sienkiewicz-Małyjurek, Sułkowski coraz częściej zwraca się uwagę na jedną z funkcji zarządzania, tj. przewodzenie, ponieważ organizacje są postrzegane jako systemy, które osiągają pożądane cele dzięki inteligentnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich, finansowych, technologicznych i naturalnych. W tym sensie przywództwo zdaniem autorów jest traktowane jako efektywne zarządzanie zasobami ze względu na takie działania jak planowanie, organizowanie, zatrudnianie personelu, sprawozdawczość i budżetowanie⁸⁶.

2.2. Cechy przywódcze lidera i zasady skutecznego przywództwa

Teorie przywództwa ewoluują, a w literaturze klasyfikuje się je na tradycyjne i współczesne. Przegląd teorii przywództwa i ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 3.

⁸⁴ A. Algahtani, *Are leadership and management different? A review*. Journal of management policies and practices 2.3, 2014, s. 80-81.

⁸⁵ A. Knap-Stefaniuk, *Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami. Punkt widzenia polskich menedżerów – badania wstępne*. Studia Paedagogica Ignatiana 23.3, 2020, s. 57.

⁸⁶ B. Kożuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, Ł. Sułkowski, *Zarządzanie publiczne oparte na wartościach*. Społeczna Akademia Nauk, 2021, s. 49.

Współcześnie nowe warunki pracy lidera tworzy postępujący proces globalizacji oraz związane z nim migracje ludności, internacjonalizacja przedsiębiorstw, rozwój korporacji międzynarodowych itp. Sprzyja to powstawaniu zespołów wielokulturowych, co nie pozostaje bez wpływu na różne kwestie związane ze sprawnym funkcjonowaniem zespołów, jak np. proces podejmowania decyzji, porozumiewania się czy rozwiązywania konfliktów. Zespoły wielokulturowe stają zatem wobec wyzwania związanego z uwzględnianiem i docenianiem różnic, a przede wszystkim świadomego wykorzystania istniejących różnic w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Sprawność działania zespołu zróżnicowanego kulturowo w dużej mierze zależy od lidera, jego motywacji do rozwoju, wrażliwości kulturowej własnej i zespołu oraz wiedzy na temat różnic kulturowych i umiejętnego wykorzystania potencjału z nich wynikającego. Takimi cechami powinien również charakteryzować się lider wielokulturowego zespołu⁸⁷.

Tabela 3. Charakterystyka teorii przywództwa

Teorie tradycyjne	teoria cech	• Poszukiwanie cech wyróżniających skutecznego lidera (m.in. badania B.M. Bassa, R.M. Stodgilla, W.G. Bennis, G. Yukla) • Wskazanie pewnych cech, które pomagają, ale nie gwarantują skuteczności, jak: inteligencja, asertywność, odporność na stres, stabilność emocjonalna, empatia, twórczość, niezależność, potrzeba działania i osiągania celów
	teoria zachowań	• Poszukiwanie zachowań wyróżniających skutecznego lidera (m.in. badania w Ohio State University i University of Michigan, siatka R.R. Blake'a i J.S. Mouton) • Wskazanie pewnych zachowań dominujących w postępowaniu liderów, decydujących o ich skuteczności, jak orientacja na zadania czy orientacja na pracowników
	teoria przywództwa sytuacyjnego	• Dopasowywanie przywództwa do sytuacji lub sytuacji do stylu przywództwa (m.in. badania F.E. Fiedlera, V. Vrooma, P. Hersey i K.H. Blancharda) • Wskazanie czynników sytuacyjnych decydujących o doborze stylu przywództwa (m.in. struktura zadania, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, dojrzałość pracowników)

⁸⁷ K. Gadomska-Lila, A. Rudawska, B. Moszoro, *Rola lidera w zespołach wielokulturowych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 12(4), 2011, s. 16.

Teorie współczesne	przywództwo charyzmatyczne	• Tworzenie wizji i zaangażowanie w jej urzeczywistnianie • Poświęcenie na rzecz realizacji wizji • Wysokie ryzyko osobiste • Niekonwencjonalne zachowania • Oddziaływanie na emocje
	przywództwo transformacyjne	• Zmiana podejścia i nastawienia pracowników • Inspirująca motywacja • Stymulacja intelektualna • Podejście indywidualne • Tworzenie możliwości rozwoju
	przywództwo strategiczne	• Rozwijanie strategicznej perspektywy • Reagowanie na zmiany • Dostosowywanie się do otoczenia • Uczenie się • Łączenie wizji z działalnością operacyjną
	przywództwo autentyczne	• Transparentność, uczciwość • Wierność zasadom • Integralność • Budowanie zaufania i szczerych relacji • Otwarta komunikacja
	przywództwo etyczne	• Wysokie standardy etyczne • Wartości skupione na innych • Odpowiedzialność za kształtowanie etycznych postaw pracowników

Źródło: K. Gadomska-Lila, *Przywództwo w organizacjach wiedzychłonnych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 47(1), 2018, s. 47.

WSPÓŁCZESNE TEORIE PRZYWÓDZTWA

Przywództwo charyzmatyczne

Teoria przywództwa charyzmatycznego kładzie nacisk na symboliczne zachowanie lidera, zdolności wizjonerskie i inspirujące, komunikację niewerbalną, odwoływanie się do wartości ideologicznych, intelektualną stymulację naśladowców przez lidera oraz oczekiwania lidera dotyczące poświęcenia się naśladowców i wyników przekraczających oczekiwania. Takie przywództwo jest postrzegane jako nadawanie sensu pracy poprzez nadawanie pracy i orga-

nizacjom moralnego celu i zaangażowania, a nie wpływanie na procesy poznawcze lub środowisko zadań podwładnych lub poprzez oferowanie materialnych zachęt i groźbę kary⁸⁸.

Charyzmatyczne przywództwo może wpływać na wyniki firmy na kilka sposobów. Po pierwsze, wartości wyznawane przez takich przywódców mogą mieć wpływ na strategię dokonywania wyborów poprzez ich wpływ na pole widzenia, postrzeganie i interpretację informacji oraz podejmowanie strategicznych decyzji. Co więcej, codzienne działania i zachowania charyzmatycznych menedżerów mogą również wpływać na funkcjonowanie i wyniki organizacji⁸⁹. Charyzmatyczne przywództwo odgrywa kluczową rolę w czasie kryzysu⁹⁰.

Przywódtwo transformacyjne

Przywódtwo transformacyjne jest formą relacji między liderem a podwładnym, która wznosi się ponad relację wymiany typową dla przywództwa transakcyjnego poprzez rozwijanie, stymulację intelektualną oraz inspirowanie podwładnych do poświęcania swojego interesu dla celów ogółu, misji oraz wizji⁹¹.

Przywódtwo transformacyjne jest złożonym i dynamicznym procesem⁹², w którym „lider i podwładni zmieniają siebie nawzajem – tzn. mobilizują się do większego wysiłku poprzez zaangażowanie i odwoływanie się do moralności czy wartości cenionych przez obie strony. Przywódcy transformacyjni starają się uświadamiać podwładnym, jakie kwestie są priorytetowe dla grupy i całej organizacji. Próbuje wzbudzić w nich entuzjazm, zachęcić ich do osobistego zaangażowania się, a także inspirować własnymi osiągnięciami, aspiracjami oraz osobistym rozwojem i samorealizacją. Ten rodzaj przywództwa zawiera

⁸⁸ R.J. House, J.M. Howell, *Personality and charismatic leadership*. The leadership quarterly 3.2, 1992, s. 82.

⁸⁹ D.A. Waldman, J. Mansour, P. Varella, *Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory*. The Leadership Quarterly 15.3, 2004, s. 358.

⁹⁰ T.S.K.B. Almarshoodi, A.B.A. Ghani, M.R.A. Siam, *Crisis management, and charismatic leadership communication as antecedents to the organizational reputation*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(3), 2021, s. 2949.

⁹¹ P. Zbierowski, *Przywódtwo transformacyjne, nadzieja i optymizm w organizacjach wysokiej efektywności*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 218, 2011, s. 295.

⁹² M.M. Korejan, H. Shahbazi. *An analysis of the transformational leadership theory*. Journal of fundamental and applied sciences 8.3, 2016, s. 453.

cztery czynniki: indywidualne traktowanie, stymulacja intelektualna, inspirujące motywowanie i wyidealizowany przykład⁹³.

W literaturze wskazuje się, że przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływa na twórczość indywidualną⁹⁴, efektywność funkcjonowania organizacji publicznych⁹⁵, ułatwia innowacje organizacyjne i uczenie się, oraz generuje wspólną i inspirującą wizję przyszłości⁹⁶.

Przywództwo strategiczne

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przywództwa strategicznego. Autorzy stosują różne podejścia, definiując to pojęcie. Świadczy to również o trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu przywództwa strategicznego.

Przywództwo strategiczne to umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, czyli szerzenia idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, uwzględniając jego ograniczenia⁹⁷.

Przywództwo strategiczne dotyczy dwóch umiejętności, tj.: interakcji z ludźmi oraz ich pomysłami, a także wizjonerskiego ukierunkowania całej organizacji. Na tej podstawie wyróżnić można cztery procesy⁹⁸:

- umiejętne łączenie organizacji z otoczeniem, czyli interesariuszami zewnętrznymi,
- formowanie wizji w sposób zwięzły, zrozumiały, inspirujący do podejmowania aktywności, pozwalający sprawdzić postępy w jej wprowadzaniu w życie organizacji, uwzględniający wartości kapitału ludzkiego oraz ich kompetencji,

⁹³ Z. Mockało, *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*. Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka 1, 2011, s. 11.

⁹⁴ K. Bratnicka, *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*. Organization and Management 147, 2011, s. 130.

⁹⁵ I. Marzec, *Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w kształtowaniu efektywności Urzędów Gminy*. Przegląd Organizacji 11, 2020, s. 16.

⁹⁶ M.S. Ghasabeh, C. Soosay, C. Reaiche, *The emerging role of transformational leadership*. The Journal of Developing Areas, 49(6), 2015, s. 1441.

⁹⁷ M. Sajdak, *Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie*. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Łódzka 49, 2013, s. 207.

⁹⁸ M. Krupa-Dominiczewska, *Istota i sposoby pojmowania przywództwa strategicznego w naukach o zarządzaniu*. Studia Ekonomiczne 357, 2018, s. 11-12.

- promowanie idei pojawiających się wewnątrz organizacji, dotyczy to zarówno bezpośrednich kontaktów, jak i budowania zaufania i zespołowości oraz ewolucji i przechodzenia pomysłu przez kolejne szczeble zarządzania,
- wizualne przedstawianie podejmowanych posunięć i kroków.

Badania wskazują, że strategiczne przywództwo ma pozytywny wpływ na osiągnięte wyniki przez organizację⁹⁹.

Przywództwo autentyczne

W literaturze obecne są także różne ujęcia autentycznego przywództwa. W jednym z nich uwaga skupia się na menedżerach, ich wiedzy, samoregulacji i samostanowieniu. Dla rozwoju autentycznego przywództwa bardzo ważne są osobiste doświadczenia, którym liderzy nadają znaczenie i sens. Kolejne ujęcie podkreśla wymiar interpersonalny, w którym nie tylko menedżerowie są odpowiedzialni za autentyczność utrzymywanych relacji¹⁰⁰. Teoria przywództwa autentycznego wyodrębnia wierność zasadom, budowanie lojalności, zaufania, otwartą komunikację, integralność oraz uczciwość¹⁰¹.

Przywództwo autentyczne to podejście, które może przyczynić się do budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności¹⁰². Badania naukowe wykazały jego pozytywny i silny wpływ na członków organizacji, co przekłada się na¹⁰³:

- wzrost zaangażowania pracowników w działania organizacji i satysfakcję z wykonanych zadań,
- wzrost zachowań prospołecznych, w tym chęci do pracy zespołowej,

⁹⁹ C.W. Nang'ole, S.M. Muathe, *Strategic leadership, strategic resources allocation, strategic incentive and performance of public secondary schools in Bungoma, County. Kenya*. Journal of Business and Management Sciences, 11(4), 2023, s. 237.

¹⁰⁰ M. Fryczynska, H. Kinowska, *Autentyczne przywództwo a wynagradzanie i rozwijanie pracowników*. Research Papers of Wrocław University of Economics and Business, 67(4), 2023, s. 66.

¹⁰¹ M. Zielińska, *Wymiary przywództwa w Wojsku Polskim na przykładzie Sił Powietrznych RP*. Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt nr 3, 16, 2021, s. 18.

¹⁰² I.P. Nowakowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie*. Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, (1 (36)), 2023, s. 59.

¹⁰³ B. Nowak, *Nowoczesne zarządzanie organizacją – wybrane teorie i modele działania*, w: *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, redakcja naukowa M. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DIG Warszawa, 2021, s. 24.

- dodatni wpływ na osiąganе wyniki,
- większą ilość zachowań etycznych,
- zadowolenie z postępowania przełożonych,
- zwiększone poczucie zaspokojenia potrzeb oraz mniejsze ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego i zachowań antyspołecznych, w tym zachowań mobbingujących.
- zapobiega nieetycznym, korupcyjnym zachowaniom.

Przywództwo etyczne

Kluczowym elementem środowiskowych i organizacyjnych aspektów etyki biznesu jest przywództwo, które od lat stanowi podstawową praktykę zarządzania. W tym przypadku przywództwo etyczne uznano za jeden z kluczowych elementów rozwoju i utrzymania kultury kreatywności i etyki w każdej organizacji¹⁰⁴.

Przywództwo etyczne definiuje się jako wykazanie normatywnie odpowiedniego postępowania poprzez osobiste działania i relacje międzyludzkie oraz promowanie takiego postępowania wśród naśladowców poprzez dwustronną komunikację, wzmocnienie i podejmowanie decyzji¹⁰⁵.

Liderzy etyczni są uważani za wzorce do naśladowania lub za przywódców etycznych, gdy wykazują się uczciwością i wysokimi standardami etycznego postępowania w miejscu pracy, zarówno wobec siebie, jak i innych. Wówczas pracownicy są bardziej skłonni do naśladowania i przyjmowania zachowań opartych na wartościach od swojego wzorowego etycznego lidera¹⁰⁶.

Badania wskazują związek między etycznym przywództwem a pożądanymi wynikami pracowników w sektorze publicznym, takimi jak satysfakcja z pracy, zaangażowanie organizacyjne i etyczne zachowanie¹⁰⁷.

¹⁰⁴ H. Sarwar, M.I. Ishaq, A. Amin, R. Ahmed, *Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison*. Journal of Sustainable Tourism, 28(12), 2020, s. 2009.

¹⁰⁵ M. Qing, A.M., Hussain, A. Jameel, *Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment*. Review of Managerial Science, 14, 2020, s. 1406.

¹⁰⁶ H. Al Halbusi, K.A. Williams, T. Ramayah, L. Aldieri, C. P. Vinci, *Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit*, Personnel Review, 50(1), 2021, s. 163.

¹⁰⁷ A.M.S. Mostafa, E.A. Abed El-Motalib, *Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector*. Review of Public Personnel Administration, 40(1), 2020, s. 112.

Przywództwo adaptacyjne

Teoria przywództwa adaptacyjnego oparta jest na byciu otwartym na zmiany zachodzące w sposób ciągły wokół nas i podejmowaniu decyzji w harmonii z tymi wszechobecnymi zmianami, w tym wdrażanie ich w odpowiedni sposób¹⁰⁸. Wśród koncepcji przywództwa adaptacyjnego wymieniane są:

- Model R.A. Heifetz’a i D. L. Laurie’ego.
- Model J. Glovera, H. Friedmana i G. Jones’a.
- Model interakcyjny.

Znaczenie przywództwa adaptacyjnego ujawniło się w czasie pandemii COVID, podczas której dostrzeżono zmianę w swoim postrzeganiu władzy i autorytetu. Doprowadziło to do adaptacyjnego modelowania przywództwa, w którym nie dominował żaden model, ale raczej angażowano aspekty szeregu modeli przywództwa¹⁰⁹.

W literaturze autorzy wyróżniają różne cechy przywódcze. W pewnym zakresie liczba wskazywanych cech zależy od typu rodzaju organizacji czy też środowiska, w którym pracuje lider. Część cech natomiast ma wymiar uniwersalny.

Frances Hesselbein wskazuje na cztery potoczne cechy przywódcze¹¹⁰:

1. kompetentność,
2. uczciwość,
3. przewidywalność,
4. motywacja do podjęcia działania.

¹⁰⁸ K. Grzesiuk, *Przywództwo adaptacyjne w organizacji – wybrane koncepcje*. w: Nowe tendencje w zarządzaniu Tom II, red. M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 332.

¹⁰⁹ G. Beauchamp, Hulme, M. Clarke, L. Hamilton, J. A Harvey, *People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic*. Educational Management Administration & Leadership, 49(3), 2021 s. 375-392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>

¹¹⁰ F. Hesselbein, *Lider przyszłości. Inspiracje*, Business Press, Warszawa 1997, s. 120.

Jack Welch wskazuje zbiór ośmiu cech doskonałego przywódcy¹¹¹:

1. bezwzględnie doskonałą pracę swojego zespołu, a także spożytkowując wszelkie spotkanie jako szanse zarówno do oceny, jak i szkolenia, a także do kreowania zaufania,
2. głoszą w gronie ludzi cel firmy,
3. mają wpływ na wszystkich, wysyłając pozytywną energię oraz wiarę w lepsze jutro,
4. nabierają zaufania przez otwartość, efektywność oraz nastawienie,
5. mają pewność siebie i odwagę podejmować nieciekawie decyzje, jak również odnosić się do intuicji,
6. deliberują, jak i maglują z dociekliwością graniczącą z podejrzliwością,
7. swoim własnym wzorem wzbudzają do podjęcia zarówno ryzyka, a także edukowania się,
8. świętują zwycięstwo (sukces).

Robert Hargrove wskazuje cztery cechy przywódcy¹¹²:

1. ma uwierzytelnione sukcesy,
2. doskonale porozumiewa się z ludźmi,
3. współdziała razem z ludźmi,
4. pochwalił się pożyteczną zarówno wiedzą, jak również umiejętnościami.

Według Jolanty Babiak cechy przywódcze to w szczególności¹¹³:

- profesjonalizm,
- twórczość,
- pewność siebie,
- odporność na stres,

¹¹¹ J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 83.

¹¹² R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 199.

¹¹³ J. Babiak, *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, Przegląd Psychologiczny, 2008, t. 51, Nr 1, 87-97, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008, s. 90.

- ustabilizowana reakcja emocjonalna,
- uprzejmość,
- zdolność,
- samowystarczalność,
- chęć działania,
- a także potrzeba osiągania celów oraz inteligencja.

Na to, czy przywódca jest czy nie jest doskonałym oraz efektywnym przywódcą, a także odznacza się cechami przywódczymi, w dużym stopniu wskazuje jego charakter, czyli sposób bycia. Świetny przywódca powinien okazywać charyzmę¹¹⁴, a w szczególności posiadać zdolności komunikacyjne, dlatego że 95 procent pracy przywódcy to przede wszystkim jest komunikacja, w szczególności ze współpracownikami, podwładnymi, a także z przełożonymi w organizacji (firmie)¹¹⁵.

Z kolei Brian Tracy wymienia siedem cech przywódcy¹¹⁶:

1. cel,
2. pewność,
3. integralność,
4. skrucha,
5. perspektywiczne myślenie,
6. skoncentrowanie,
7. połączenie sił.

¹¹⁴ M. Urban, *Lider czy menedżer? Oto jest pytanie!*, Zeszyty Naukowe WSES, Zarządzanie zagadnienia wybrane, 4, 2007, s. 105, <http://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/issue/view/45> (dostęp 09.08.2022).

¹¹⁵ E. Vries, A. Bakker-Pieper, W. Osstenveld, *Leadership = communication? The relations of Leader's Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership outcomes*, "Journal of Business and Psychology" nr 10/2009, s. 22.

¹¹⁶ B. Tracy, *How The Best Leaders Lead*, AMACOM, New York 2010, s. 17-30.

Osiem cech skutecznych przywódców według Stephena R. Coveya¹¹⁷:

1. cały czas się doszkalają,
2. są skłonni służyć ludziom,
3. podtrzymują dobrą atmosferę,
4. ufają ludziom,
5. utrzymują ład,
6. dla ludzi życie jest przygodą,
7. są zgodni,
8. trenują samoodnowę.

Cechy przywódcze, którymi powinien dysponować dobry przywódca w organizacji, to przede wszystkim: umiejętność dobrej komunikacji, doświadczenie, stabilność emocjonalna, zdolności intelektualne, zasady moralne, dojrzałość, kreatywność, motywacja, energia fizyczna, odwaga, dominacja, dyspozycyjność, odpowiedzialność, wywieranie wpływu, stosowanie wzorców, umiejętność koordynowania pracy, umiejętności administracyjne, umiejętności techniczne, umiejętność pracy w zespole, kompetencje społeczne, inicjatywa osiągnięć, zdolności interdyscyplinarne¹¹⁸.

John Adair wymienia 17 cech przywództwa¹¹⁹:

1. zdolność podjęcia słusznej decyzji,
2. entuzjazm,
3. dobry nastrój,
4. sprawiedliwość,
5. cierpliwość,
6. autorytet,
7. kondycja fizyczna,

¹¹⁷ S.R. Covey, *Principle – Centered Leadership*, Franklin Covey, New York Times 2011, s. 29-34.

¹¹⁸ H. Wyřębek, *Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 99/2013, s. 245-246.

¹¹⁹ J. Adair, *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 29-30.

8. zaszczyt z przewodzenia,
9. uczciwość,
10. odpowiedzialność,
11. konsekwencja,
12. odwaga,
13. umiejętność przejęcia odpowiedzialności,
14. odrobina ludzkości,
15. szybkość działania,
16. odwaga,
17. energia.

Al. Gini i Ronald M. Green wymieniają dziesięć cech przywódczych¹²⁰:

1. pewność moralna,
2. bezgraniczna uczciwość,
3. wzajemne zrozumienie oraz odpowiedzialność,
4. zachowanie etyczne,
5. bystra inteligencja,
6. sprawiedliwość,
7. ambicje estetyczne,
8. kreatywność,
9. gotowość do poświęceń,
10. takt czasu.

Bożena Jóźwiak twierdzi, iż cechy przywódcze to w przede wszystkim: zdecydowanie, zorientowanie, opanowanie, dynamizm, przywyknięcie do niepewności, deliberacja o przyszłości, doświadczenie, dotrzymanie tajemnicy, współpracowanie, inspirowanie, mobilizowanie oraz poznanie struktury firmy, jak i władzy firmy¹²¹.

¹²⁰ Al. Gini, R.M. Green, *Ten Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character*, Wiley-Blackwell, Harmonia Universalis Józef Częścik 2015, s. 70-84.

¹²¹ Harvard Business Review (HBR), Harvard Business Review Manager's Handbook. *The 17 Skills...*, op. cit., s. 24-25.

Natomiast Dale Carnegie wymienia szesnaście cech dobrego przywódcy¹²²:

1. mają silne zasady oraz bardzo wysokie czynniki moralne,
2. są przykładem do naśladowania dla innych osób przy wykorzystaniu uczciwości w podobny sposób w relacjach osobistych, jak i relacjach zawodowych,
3. zarówno znają perfekcyjnie cele firmy, jak i działu,
4. są wręcz gotowi do podejmowania działania w celu osiągnięcia celu,
5. bardzo dobrze się komunikują, a także są doskonałymi słuchaczami,
6. utrzymują życzliwość pod wpływem presji oraz chowają nerwy do kieszeni,
7. mają bardzo dobre nastawienie,
8. troszczą się zarówno o pozytywną atmosferę w firmie oraz o współpracowanie w zespole,
9. mają wyobraźnię na nowoczesne sugestie, a także ze zrozumieniem odnoszą się do argumentów,
10. spostrzegają oraz wspomagają silne strony innych,
11. biorą na swoje barki całą odpowiedzialność za efekty,
12. są efektywni, a ponadto pożytecznie zarządzają swoim czasem,
13. są dynamiczni, a nawet oryginalni,
14. mają perspektywy,
15. starają się zaowocować zamknięciem sprawy,
16. szybko się nie poddają.

Liderzy, którzy wykazują się wysokimi standardami uczciwości, mogą stanowić szczególnie przekonujące i motywacyjne wzorce¹²³.

Dokonany przegląd cech wskazywanych przez różnych autorów nie wyczerpuje zagadnienia, jednak obrazuje szereg cech, którymi powinien charakteryzować się przywódca. Należy zauważyć, że oprócz cech związanych z typowym zarządzaniem przywódca musi posiadać kręgosłup etyczny i moralny

¹²² D. Carnegie, *Enhance Your...*, op. cit., s. 27-32.

¹²³ P. Neyroud, *Ethical Leadership in Policing: Towards a New Evidence-Based, Ethical Professionalism?*, [in] *Police Leadership Changing Landscapes*, Editors P. Ramshaw, M. Silvestri, M. Simpson, Palgrave Macmillan, 2019, s. 5.

będący wzorcem do naśladowania dla pozostałych członków zespołu i stanowiący o jego autorytecie.

2.3. Rola przywódcy w organizacji

Lider „jest osobą fizyczną, będącą w stanie wpłynąć na zasoby psychologiczne, czyli właściwości człowieka, które budują strukturę jego osobowości (np. poczucie tożsamości, sprawstwa i kontroli, kompetencje) i zasoby instytucjonalne, przypadające na podstawie urzędu, zajmowanego stanowiska (w tym reguły, procedury, podkomisje, system kar i nagród, nadzór nad budżetem), celem zaangażowania i zrealizowania interesów naśladowców”¹²⁴.

Obecnie każda organizacja swoje funkcjonowanie zawdzięcza przede wszystkim wprowadzonej dyscyplinie organizacyjnej, a charakter sprawy czy nawet sytuacja (położenie) sprawy w sposób istotny wpływają wręcz na sukces organizacji. Lata pracy oraz bagaż doświadczenia zawodowego pokazują, iż „bez pracy nie ma kołaczy”. Wobec tego rola oraz postawa przywódcy w organizacji niestety pełni wręcz kluczową funkcję zarówno w zarządzaniu, jak i kierowaniu organizacją¹²⁵.

Przywódca działający w obecnych czasach, gdzie nieustannie zmienia się system kierowania organizacją, musi być na bieżąco z najnowszymi trendami rozwoju gospodarczego. Przywódca jednocześnie powinien posiadać umiejętności, które pozwolą mu na przyjęcie odpowiedniego stylu przywództwa, który będzie uzależniony przede wszystkim od danej sytuacji, a także będzie odznaczał się zdolnością przystosowania się oraz otwartością na pojawiające się zmiany, które pomogą przywódcy natychmiast zmienić styl przywództwa, by realizować jak najlepiej zadania w organizacji¹²⁶.

¹²⁴ J. Majczyk, *Stworzyć lidera. Od wizerunku beniaminka do rozgrywającego w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2019, s. 14.

¹²⁵ M. Nowicki, *Skuteczny lider gwarantem na rynkowy sukces organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1144 Organizacja i Zarządzanie, z. 49, Katedra Zarządzania Politechnika Łódzka 2013, s. 47-48.

¹²⁶ W. Załoga, *Rola przywództwa w kierowaniu ludźmi*, Wojskowa Akademia Techniczna Wydział Cybernetyki, Nowoczesne Systemy Zarządzania. Zeszyt nr 9, t. 9, nr 1, 2014, s. 90.

Przywódca to przede wszystkim osoba, która¹²⁷:

- a) sprawuje pieczęć nad pracownikami,
- b) zarządza całą kadrą pracowniczą,
- c) kieruje ludźmi w organizacji,
- d) pełni przede wszystkim rolę w charakterze: pracodawcy, szefa, dowódcy, wodza, lidera bądź zwierzchnika.

Zdaniem De Pree'a przywódca to przede wszystkim osoba, która jest w stanie pójść na pewne ustępstwa, zrzuca się własnych wizji, pragnień, by realizować swoje ambitne plany w organizacji na rzecz swoich pracowników, żeby pracownicy mieli możliwość oraz przyzwolenie przywódcy na wprowadzanie swoich własnych pomysłów, koncepcji bądź projektów w organizacji. Wobec tego rzeczą jasną jest to, że pracownicy organizacji w sposób oczywisty tworzą prawdziwe przywództwo. W przypadku, gdy przywódca właściwie oddziałuje na swoich pracowników, także ich sposób działania jest tego efektem. Tak więc przywódca musi być typowym autorytetem wzajemnej zależności zespołu oraz jednoznacznych norm zachowania się. Styl przywódcy, jego poczynania oraz uznawane przez niego wartości także są odzwierciedleniem współpracy zorganizowanego zespołu ludzi. Przywódca musi być jednak oddany swoim wartościom, które wyznaje, ponadto nie może również być uległym na nowe trendy, bo tylko wówczas będzie bezdyskusyjnie autentycznym przywódcą do naśladowania. Egzekwowanie takiego przywództwa mimo wszystko, pozwoli na stworzenie przyjaznych stosunków przywódcy z podwładnymi oraz utożsami ich z wykonywaną pracą w organizacji. Ważne jest zatem nie tylko stworzenie pozytywnych relacji z ludźmi, ale także nieustanne pielęgnowanie tej relacji¹²⁸. Autentyczne przywództwo jest definiowane jako rodzaj pozytywnych zachowań przywódczych¹²⁹.

W literaturze przedmiotu można doszukać się osób, które pełniły rolę przywódcy. Do grona przywódców możemy zaliczyć w szczególności¹³⁰:

¹²⁷ E. Sobol, *Słownik Języka...*, op. cit., s. 817.

¹²⁸ M. De Pree, *Przywództwo jest sztuką*, Bussines Press, Warszawa 1999, s. 15.

¹²⁹ B. Farr-Wharton, Y. Brunetto, P. Wankhade, C. Saccon, M. Xerri, *Comparing the impact of authentic leadership on Italian and UK police officers' discretionary power, well-being and commitment*, Policing: An International Journal 2021.

¹³⁰ J.C. Maxwell, *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 2007, s. 16.

- Jezusa z Nazaretu,
- Johna F. Kennedy’ego,
- Jima Jonesa,
- Martina Luthera Kinga,
- Adolfa Hitlera,
- Winstona Churchilla.

Przywódca nie liczy na wskazówki, ale sam wykonuje działania, wybierając przy tym właściwą drogę do osiągnięcia celu. Przywódca winien być zobligowany do postępowania zgodnie z regułami, respektować przepisy kodeksu etycznego, a zarazem przywódca także powinien umieć zsynchronizować te zasady w kulturę swojej organizacji. Pragnąć fachowo spełnić potrzeby gospodarki oraz bardzo dobrze służyć ludzkości nowe przedsiębiorstwa, żeby stały się postępowe, będą mimo wszystko potrzebowały przywódców o odkrywczym nastawieniu, którzy pozwolą na szybkie oraz odpowiednie prognozowanie tendencji rynkowych, a także ukierunkowanie klientów posiadających predyspozycje do zareagowania na pojawiające się zmiany, charakteryzujących się: duchem walki, podjęcia ryzyka, silną wolą w zdobyciu celów oraz zapalem do samorozwoju¹³¹.

W skrócie mówiąc, dowodzenie ma za zadanie doprowadzić przede wszystkim do zrealizowania celów organizacji. Z kolei przywództwo wręcz nawiązuje do koncepcji organizacji, dodatkowo ma za zadanie pobudzić pracowników do motywacji. Natomiast osoba, która zajmuje kierownicze stanowisko w organizacji, by była uważana za przywódcę, w szczególności powinna¹³²:

- wybiegać daleko w przyszłość,
- myśleć nie tylko o aktualnych, ale i o przyszłych problemach,
- posiadać wiedzę, w jaki sposób wpływają na siebie określone sekwencje organizacji,
- stawać na głowie, by nieustannie zwiększać swoje wpływy w organizacji,
- przywiązywać ogromną wagę w szczególności do: ustaleń, norm oraz czynników motywujących,

¹³¹ W. Załoga, *Rola przywództwa...*, op. cit., s. 90.

¹³² J. Łuczak, *Przywództwo...*, op. cit., s. 168.

- dawać sobie radę z rozbieżnymi wymaganiami różnych składowych organizacji.

Przywódca to innymi słowami szef (kierownik) bądź osoba kierująca określonym zespołem pracowników w organizacji. Przywódca w organizacji ma do dyspozycji podporządkowanych sobie podwładnych, rządzi, zarządza oraz kieruje organizacją, a także sprawuje nadzór nad pracownikami, by właściwie wykonywali swoje obowiązki. Rolę przywódczą w organizacji może także sprawować pracownik wyznaczony przez przywódcę do zarządzania określonym zespołem pracowników do wyznaczonych celów organizacji¹³³.

W relacji z pracownikami doskonali przywódca wcale nie zmierza wyłącznie do zarządzania, lecz także do kreowania w nich niezależności w dochodzeniu do wniosków oraz kształtowania w nich odpowiedzialności za podjęte kroki, czynności bądź działania w celu załatwienia wyznaczonego zadania przez przełożonego. Wykreowanie zharmonizowanej atmosfery w organizacji przyczyni się w dużej mierze do tego, że pracownicy będą chcieli zniwelować swoje słabe strony, dodatkowo poczuć się pewniej, jak również zacząć podejmować inne wyzwania, mimo pewnych wątpliwości oraz obaw. Zwracanie uwagi na przywódcę w działaniu podsyca motywację do stawiania się samodzielnym, kreatywnym oraz pozytywnie nastawionym do wykonywania swojej pracy. Staje się to realne dzięki ciepłej oraz serdecznej atmosferze, w której rozwija się kreatywność, pomysłowość i feedback, czyli punkt widzenia, zdanie pracownika na dany temat, jego spostrzeżenia na temat zdania innego pracownika¹³⁴.

Głównym zadaniem, celem każdego przywódcy w każdej organizacji jest przede wszystkim kierowanie organizacją w taki sposób, by zapewnić wyłącznie same sukcesy na koncie organizacji, by stała się jedną z najlepszych na świecie bądź w kraju, a ponadto by organizacja utrzymała ten poziom przez dłuższy czas na rynku¹³⁵.

¹³³ S. Trzaska, *Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły ekonomicznej w Tarnowie, Nr 3 (2000), 2000, s. 162-163.

¹³⁴ S.K. Karwala, *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009, s. 64.

¹³⁵ M. Dźwigoł-Barosz, *Rola liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania Instytut Zarządzania i Administracji, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 70, Nr kol. 1909, 2014, s. 113.

Radzenie sobie z kryzysami uwypukla rolę przywódców organizacyjnych, ponieważ wpływają oni na warunki definiujące sytuację i sposoby ich rozumienia, a także pomagają w procesie sensotwórczym w organizacjach¹³⁶.

Funkcjonowanie organizacji, a także jej rozwój uzależnione są w dzisiejszych czasach przede wszystkim od postawy przywódcy, od jego cech przywódczych¹³⁷.

Tak więc przywódca w organizacji nastawiony jest przede wszystkim na:

- innowacje,
- kreatywność,
- pomysłowość,
- oryginalność,
- realizowanie celów organizacji,
- osiąganie wyłącznie samych sukcesów,
- godne przyjęcie porażki.

To przywódca ma za zadanie rozwijać pracowników, a także traktować ich na równi ze sobą. Przywódca musi także dołożyć wszelkich starań, by zmotywować podwładnych do pracy, nauczyć ich przede wszystkim odpowiedzialności, niezależności oraz odpowiedzialności. Atrybutem każdego przywódcy w organizacji jest rozwój ludzi¹³⁸.

Przywódca pełni wiele ważnych ról w organizacji obejmujących wszystkie etapy procesu zarządzania. Od tego, jak wypełnia te role, zależy skuteczność i efektywność organizacji. Takie podejście pozwala realizować założone cele i osiągać wyniki, które wszystkich satysfakcjonują.

Rozwój skutecznych liderów i praktyki przywództwa są trwałymi problemami w policji. Zrozumienie cech skutecznych i nieskutecznych liderów stanowi ważny punkt wyjścia w procesie poprawy przywództwa; te dwie grupy

¹³⁶ G. Matarazzo, A. Fernandes, R. Alcadipani, *Police institutions in the face of the pandemic: Sensemaking, leadership, and discretion*. Revista de Administração Pública, 54, 2020, s. 904.

¹³⁷ M. Geryk, *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, pod red. M. Geryk, A. Pławska, Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2016, s. 92.

¹³⁸ M. Dźwigoł-Barosz, *Role liderów...*, op. cit., s. 111.

pomagają zdefiniować stan końcowy, do którego mają dążyć działania rozwojowe¹³⁹.

John C. Maxwell wskazuje 5 zasad skutecznego przywództwa¹⁴⁰:

1. trzeba żyć zgodnie z tym, co się głosi,
2. trzeba czynić to, co się mówi,
3. trzeba być uczciwym wobec innych,
4. trzeba przedkładać własne biznesy, jeśli uznamy że jest to najlepsze rozwiązanie dla innych,
5. trzeba być zarówno otwartym, jak i obiektywnym w obliczu krytyki.

Bez względu na typ firmy przywódca mimo wszystko powinien wykreować zasady skutecznego przywództwa w przewodzeniu zarówno firmie, jak i pracownikom¹⁴¹.

Siedem zasad skutecznego przywództwa według Briana Tracya¹⁴²:

1. Stawiaj oraz realizuj cele firmy.
2. Aranżuj zmiany w firmie
3. Poznawaj, rozwiązuj problemy oraz podejmuj przemyślane decyzje.
4. Określ priorytety oraz skoncentruj się na najistotniejszych zadaniach.
5. Stań się dla innych przykładem do naśladowania.
6. Sugeruj, dopinguj i oświecaj innych tak, aby szli za tobą.
7. Pracuj, jak również osiągasz efekty.

Przywódca w szczególności mobilizuje podwładnych, którym przewodzi, przez identyfikację ich dążeń, sugestii, ideałów, jak i potrzeb czy celów oraz dodatkowo przekonuje ich, iż cały sercem stara się im służyć pomocą w speł-

¹³⁹ J.A. Schafer, *Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion*, Department of Criminology & Criminal Justice, Southern Illinois University Carbondale, Carbondale, Illinois, USA, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 33 No. 4, 2010, s. 654.

¹⁴⁰ J.C. Maxwell, *Developing the Leader Within You*, Harper Collins Leadership, New York 2007, s. 227-229.

¹⁴¹ E. Russell-Palmer, *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 32-34.

¹⁴² B. Tracy, *How The Best...*, op. cit., s. 11-13.

nianiu ich aspiracji. Równocześnie, żeby przywódca osiągnął cele firmy, powinien budować pomosty pomiędzy pojedynczymi celami osób, którym przewodzi a wspólnymi celami planu długotrwałego¹⁴³.

Efektywne, z wyobraźnią oraz przedsiębiorcze przywództwo daje możliwość nie tylko zrealizować cele firmy, ale również aranżować nowe zdolności tak, aby osiągnąć również cele jutra¹⁴⁴.

Według Johna C. Maxwella zasady skutecznego przywództwa to¹⁴⁵:

- podjęcie ryzyka,
- wspólne wprowadzanie ulepszeń z zespołem,
- wzięcie na siebie odpowiedzialności,
- branie pod uwagę innych rozwiązań oraz rozwiązywanie problemów,
- rozum z wyobraźnią, a także okazywanie serca,
- dążenie do wspólnego celu, do osiągnięcia sukcesu,
- zmobilizowanie innych do działania,
- predyspozycje do spożytkowania energii ułożonej w zespole,
- realizm, obiektywizm, optymizm, entuzjazm,
- troszczenie się o innych,
- zauważenie potencjału innych,
- realizowanie marzeń,
- organizowanie szkoleń, kursów, spotkań biznesowych,
- odwaga,
- sprawiedliwość.

Bez względu czy tworzysz zespół od zera, czy przejąłeś go, należy wziąć pod uwagę następujące porady, dzięki którym łatwiej zbudować autorytet przywódcy:

Porada 1: dobierz odpowiednich ludzi w zespole,

Porada 2: zgłębiajcie dążenie do wspólnego celu,

¹⁴³ H. Wyrębek, *Znaczenie przywództwa...*, op. cit., s. 243.

¹⁴⁴ A. Frączkiewicz, *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, AE, Katowice 2009, s. 246.

¹⁴⁵ J.C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2016, s. 13-14.

Porada 3: określ cele zespołu w celu osiągnięcia sukcesu twojej firmy,

Porada 4: uzgodnijcie postawy zachowania się w twoim zespole,

Porada 5: wypracuj pozytywne relacje w swoim zespole¹⁴⁶.

J.C Maxwell twierdzi, że istnieje szansa na zwiększenie zarówno autorytetu oraz możliwości przywódcy w firmie, by w sposób efektywny osiągał oczekiwany efekt swojej pracy przy zastosowaniu pięciu poziomów przywództwa¹⁴⁷.

I poziom przywództwa:

Stanowisko – ludzie realizują twoje polecenia, zadania, cele, ponieważ uświadamiają sobie, że są do tego zobowiązani¹⁴⁸.

II poziom przywództwa:

Przyzwolenie – ludzie kierują się ku tobie dlatego, bo dążą do tego, by mieć za kim podążać¹⁴⁹.

III poziom przywództwa:

Skuteczność – ludzie mkną za tobą na skutek tego, że zrobiłeś coś dla firmy, z którą są połączeni¹⁵⁰.

IV poziom przywództwa:

Rozwój podwładnych – ludzie kierują się za tobą z racji tego, że uczyniłeś coś dla ludzi¹⁵¹.

V poziom przywództwa:

Osobisty autorytet – ludzie idą za tobą ze względu na to, kim ty jesteś, a także co swoją osobą prezentujesz¹⁵².

Według Edgara H. Scheina i Petera A. Scheina skuteczne przywództwo powinno opierać się na czterech poziomach relacji pomiędzy przywódcą a podwładnymi.

¹⁴⁶ Harvard Business Review (HBR), Harvard Business Review Manager's Handbook. *The 17 Skills...*, op. cit., s. 242-250.

¹⁴⁷ J.C. Maxwell (przełożył M. Czekąński), *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, MEDIUM, Konstancin-Jeziorna 2007, s. 20.

¹⁴⁸ J.C. Maxwell (przełożył M. Czekąński), *5 poziomów przywództwa. Sprawdzone etapy maksymalizacji osobistego potencjału*, LOGOS, Warszawa 2013, s. 15.

¹⁴⁹ J.C. Maxwell (przełożył M. Czekąński), *Być liderem...*, op. cit., s. 23.

¹⁵⁰ J.C. Maxwell (przełożył M. Czekąński), *5 poziomów przywództwa...*, op. cit., s. 16.

¹⁵¹ J.C. Maxwell (przełożył M. Czekąński), *Być liderem...*, op. cit., s. 26.

¹⁵² J.C. Maxwell (przełożył M. Czekąński), *5 poziomów przywództwa...*, op. cit., s. 18.

- Poziom 1: wyłączna dominacja oraz wywieranie presji,
- Poziom 2: nadzór na podstawie określonych zasad oraz relacje oparte na zasadzie adekwatnej pomocy,
- Poziom 3: spersonalizowana współpraca, a także związki zbudowane są na podstawie zaufania,
- Poziom 4: zobowiązania są w zupełności wzajemne oraz emocjonalnie osobiste¹⁵³.

Dale Carnegie wymienia trzy najważniejsze charakterystyczne cechy odnoszące się do zasad skutecznego przywództwa. Są to: wyniki, dochód oraz zaangażowanie przywódcy. Faktem jest, iż każdy interes, by przetrwać na rynku, musi w szczególności osiągać adekwatne wyniki do włożonej pracy w dany projekt czy zlecenie. Ważnym aspektem w odniesieniu do skutecznego przywództwa jest także rozwój podwładnych oraz ich potencjału. Dzięki temu firma odniesie oczekiwany sukces, który przyczynia się nie tylko do przetrwania oraz rozwoju na rynku, ale również do zdobywania nowych umiejętności czy predyspozycji zarówno przez podwładnych, jak i przez przełożonych¹⁵⁴.

O efektach uzyskanych przez każdego podwładnego w firmie w dużej mierze decydują trzy merytoryczne czynniki. Pierwszy to możliwości, czyli umiejętności do zrealizowania konkretnego zadania czy polecenia, drugim jest czynnik motywacyjny (czyli motywacja) pozwalający na prawidłowe wykonanie prac służbowych. Trzecim jest atmosfera pracy, czyli zaplecze zasobów potrzebnych do realizowania pracy¹⁵⁵.

Badania dotyczące przywództwa w Policji w latach 1990-2012 wykazały, że skuteczni menedżerowie Policji charakteryzowali się siedmioma kluczowymi cechami¹⁵⁶:

- etyczne zachowanie,
- wiarygodność,
- legitymizacja,
- bycie wzorem do naśladowania,

¹⁵³ E.H. Schein, P.A. Schein, *Humble...*, op. cit., s. 3-4.

¹⁵⁴ D. Carnegie, *Enhance Your...*, op. cit., s. 24.

¹⁵⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 514.

¹⁵⁶ A.D. Bowman, *Servant Leadership: Propositions for Improving Police/Community Relationships*. *International Journal of Arts, Humanities & Social Science*, 2(10), 2021, s. 10.

- komunikacja,
- podejmowanie decyzji oraz
- krytyczność, kreatywność i zdolność do myślenia strategicznego.

Rozdział 3.

Style przywództwa i ich znaczenie w skutecznym zarządzaniu

3.1. Styl przywództwa – wyjaśnienie pojęcia

Definicja stylów przywódczych według House’a i Adity’a nawiązuje między innymi do systemu, poprzez który przywódcy przedstawiają swoje poszczególne zachowania. Nie mniej jednak style przywództwa są bardzo ważne z uwagi na fakt, iż przedstawiają one rozmaite metody pełnienia przywództwa. W związku z powyższym cechy przywódców prezentują charakter ludzi przy sprawowaniu poszczególnych stylów przywódczych¹⁵⁷.

Gandolfi oraz Stone zdefiniowali styl przywództwa jako: precyzyjne środki, za pośrednictwem których szef oddziałuje na pracowników (zespół) firmy z zaplanowanym wyprzedzeniem czasowym, który mimo wszystko mocno różni się od bieżącego stanu funkcjonowania organizacji. Dlatego bardzo ważne jest wybranie najskuteczniejszego oraz najefektywniejszego stylu przywództwa, gdyż przyczyni się on do osiągnięcia wyłącznie samych sukcesów firmy, dodatkowo firma będzie lepiej funkcjonować w niedalekiej przyszłości¹⁵⁸.

Styl przywództwa reprezentuje filozofię, umiejętności i postawę przywódców. Jest to sposób stosowany przez liderów w interakcji z podwładnymi. Styl przywództwa definiowany jest również jako wzorzec zachowań (słów i czynów) lidera odczuwany przez innych.¹⁵⁹

Zgodnie z założeniami każdego szefa firmy czy organizacji na pierwsze miejsce wysuwa się wniosek, żeby jego firma, organizacja bardzo dobrze bę-

¹⁵⁷ R.J. House, R.N. Aditya, *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* Journal of Management, 23, 1997, s. 451.

¹⁵⁸ F. Gandolfi, S. Stone, *Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis*, Review of International Comparative Management, 17 (3), 2016, s. 212-224.

¹⁵⁹ N. Dewi, R. Wibow, *The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance*. Management Science Letters, 10(9), 2020, s. 2038.

dzie funkcjonowała. Wobec tego musi prosperować efektywnie, a poza tym kadra pracownicza musi w przemyślany sposób realizować swoje działania. Mechanizm ten najprawdopodobniej pomoże w sposób adekwatny przyjąć satysfakcjonujący styl przewodzenia przedsięwzięciom. Bez wyjątku każdy przywódca bądź szef na pewno w inny sposób czuwa nad pracą swoich podwładnych¹⁶⁰.

Styl przywództwa stanowi podstawowy, jak i uniwersalny mechanizm zarządzania zarówno w kierowaniu czy zarządzaniu firmą bądź instytucją. Styl przywództwa także stanowi fundamentalny element funkcjonowania danej firmy (instytucji), a przez odpowiednie jego wykorzystanie, a także modelowanie gwarantuje realizowanie oczekiwanych postaw ludzkich, a w efekcie osiągnięcie zamierzonych celów firmy, jak również oczekiwanej atmosfery organizacyjnej pracy oraz porządku¹⁶¹.

Styl przywództwa jest w dużej mierze związany ze stylem kierowania personelem. Styl przywództwa to styl postępowania szefa wobec swoich pracowników, demonstrujący w głównej mierze jego charakter, cechy szczególne bądź wyznawane zasady o efektywnym kierowaniu podwładnymi. Istota przywództwa z reguły jest wypadkową cech osobowościowych zarówno przełożonego, jak również podwładnych, a także struktury kadry pracowniczej¹⁶².

3.2. Klasyfikacja stylów przywództwa w zarządzaniu zespołem

W dobie rozwijającej się globalizacji w świecie biznesu mamy do czynienia z wieloma skutecznymi stylami przywództwa, które bezpośrednio wpływają na minimalizację poniesionych błędów, by oczywiście odnieść oczekiwany sukces. Dokonanie właściwego oraz odpowiedniego wyboru stylu przywódczego przez przywódcę pozwoli mu na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów i w efekcie postawione cele organizacyjne będą zrealizowane w 100%. Style przywództwa ponadto oddziałują zarówno na wydajność pracowników

¹⁶⁰ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-style-przywodztwa-jak-mozna-zarzadzac-przedsiębiorstwem> (dostęp 11.02.2021).

¹⁶¹ T.S. Swamy, D.R. Swamy, *Leadership styles*, Department of Industrial Engineering and Management, JSS Academy of Technical Education, Bangalore, INDIA, Vol. 7(2) February 2014, s. 57.

¹⁶² R. Bel, *Leadership and innovation: Learning from the best*, Global Business & Organizational Excellence, 29, 2010, s. 47-60.

oraz jego efektywność. Na wstępie należałoby zwrócić uwagę, iż na dzień dzisiejszy bardzo trudno jest znaleźć szefa, który w pełni idealnie wpisuje się w dany styl przywództwa. Aczkolwiek dominacja ewidentnych cech pokazuje na konkretny styl. Zazwyczaj tylko niektórzy szefowie dostosowują styl przywództwa do celów bądź możliwości swojej firmy, a pozostali postępują zgodnie z intuicją¹⁶³.

Wybranie stylu przywództwa uzależnione jest przede wszystkim od: pracodawcy, podwładnych, okoliczności danej sytuacji, a także doświadczenia oraz wiedzy samego przełożonego. W procesie zarządzania funkcja motywacyjna w danym stopniu wpływa na dany styl przywództwa. Także w Policji sposób zarządzania jest intensywnie zdeterminowany, w szczególności przez środki oraz metody organizacji formalnej, tj. system wynagrodzeń, procedury oraz przepisy, a także oceny kadrowe. Definitywnie pomija się środki, jak również metody psychologiczne. W literaturze przedmiotu można znaleźć rozmaite podziały stylów przywództwa. W aspekcie rozważań o kierowaniu w Policji należy przedstawić dwa style przywództwa (styl autokratyczny i styl demokratyczny) wpływania przełożonego na podwładnych¹⁶⁴.

Styl autokratyczny oznacza, że przywódca informuje swoich podwładnych, co mają wykonać, a ponadto spodziewa się od nich, iż wydane dane polecenia będą wykonywane bez zbędnych (zadawanych) pytań. Prace badawcze rekomendują, że autokratyczne dowodzenie daje pozytywne wyniki pod warunkiem, że wyznaczone zadanie jest oczywiście proste, w dodatku w miarę powtarzalne, jednocześnie przywódca w stylu autokratycznym ma wyłącznie krótkotrwałe korelacje ze swoimi podwładnymi¹⁶⁵.

Styl demokratyczny, czyli demokratyczny przywódca to osoba, która robi wszystko, żeby postępować w sposób przemyślany bądź popiera prawo demokracji¹⁶⁶.

¹⁶³ T.S. Swamy, D.R. Swamy, *Leadership styles*, op. cit., s. 57.

¹⁶⁴ Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, *Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej o tym, jak motywować, by zmotywować. Po prostu motywuj*, Warszawa 2011, s. 52.

¹⁶⁵ A.B. Brahimi, O. Ridić, T. Jukić, *The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance – Case Study of 5 Algerian Banking Institutions*, "Economic Review – Journal of Economics and Business", Vol. XIII, Iss. 2, 2015, s. 9.

¹⁶⁶ J. Gastil, *A Definition and Illustration of Democratic Leadership*, "Human Relations", Vol. 47, No. 8, 1994, s. 951.

Styl demokratyczny przywództwa to nadzwyczajnie otwarty oraz kolegialny rodzaj zarządzania całym zespołem kadry pracowniczej. Inaczej mówiąc, demokratyczny przywódca to osoba, która dzieli się podejmowaniem właściwych decyzji ze swoim zespołem¹⁶⁷.

Według Ololube'go, Amanchukwu oraz Stanley'a przywódcy demokratyczni przede wszystkim podejmują nieodwołalne decyzje, nie mniej jednak uwzględniają także członków zespołu w mechanizmie decyzyjnym. Mobilizują w szczególności do twórczego myślenia, a członkowie zespołu zazwyczaj są zaangażowani w pomysł, a także decyzje¹⁶⁸.

Janet Holmes i Meredith Marra opisują przywództwo transakcyjne oraz przywództwo transformacyjne. Przywództwo transakcyjne składa się z następujących elementów:

1. pełna koncentracja na celach organizacji, osiągnięcie sukcesu,
2. skupienie się na obowiązkach firmy,
3. wyszukiwanie oraz analiza błędów,
4. naniesienie niezbędnych poprawek.

Natomiast przywództwo transformacyjne składa się z:

1. cech charakteru: efektywność, mobilizacja, rozważność,
2. posiadania wszechstronnej wiedzy,
3. kreatywności, dbania o każdy szczegół,
4. profesjonalności, dyskretności, lojalności¹⁶⁹.

Przyjmuje się, że przywództwo transformacyjne jest „uniwersalnie pozytywną praktyką zarządzania”, a organizacje publiczne przyjmują przywództwo transformacyjne jako głównego sprawcę skutecznych zmian¹⁷⁰.

¹⁶⁷ S. Ray, I.A. Ray, *Understanding Democratic Leadership: Some EY Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement*, "Afro Asian Journal of Social Sciences", Vol. 3, No. 3.1, 2012, s. 3.

¹⁶⁸ R.N. Amanchukwu, G.J. Stanley, N.P. Ololube, *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, "Management", Vol. 5, No. 1, 2015, s. 10.

¹⁶⁹ J. Holmes, M. Marra, *Humor and leadership style*, Humor 19–2, Victoria University of Wellington, 2006, s. 123.

¹⁷⁰ M. Molines, A. El Akremi, M. Storme, P. Celik, *Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader-member exchange, and emotional exhaustion in the French police*. Public Management Review, 24(1), 2022, s. 81.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się przede wszystkim cztery zasadnicze style przywództwa, tj. demokratyczny, autokratyczny, partycypacyjny oraz nieingerujący (liberalny)¹⁷¹.

Demokratyczny styl przywództwa jest sprawowany przez lidera (szefa) w sposób skoordynowany bądź opierający się na zasadzie równości praw i obowiązków¹⁷².

Demokratyczny styl przywództwa to znaczy, że jest nadzwyczaj otwartym, jak również kolegialnym stylem przewodzenia ludziom czy zespołom. Wobec tego demokratyczny przywódca liczy się ze zdaniem członów zespołu przy podejmowaniu bardzo ważnych decyzji¹⁷³.

Wedle Ololube'go, Amanchukwu oraz Stanley'a demokratyczni liderzy zazwyczaj podejmują niepodlegające dyskusji decyzje, nie mniej jednak angażują członków zespołu w mechanizm podejmowania decyzji. Demokratyczni przywódcy mobilizują współpracowników do kreatywności, mimo wszystko członkowie zespołu generalnie są zaangażowani zarówno w projekty, jak i w proces decyzyjny¹⁷⁴.

Autokratyczny styl przywództwa – przywódca oznajmia członkom zespołu, co mają robić, a także liczy, iż jego decyzje będą wykonywane bez dodatkowych pytań. Praktyka pokazuje, że autokratyczne przywództwo jest najefektywniejsze, kiedy powierzone zadanie jest nieskomplikowane, ponadto jest na ogół powtarzalne, jednocześnie przywódca ma wyłącznie chwilowe stosunki z pracownikami¹⁷⁵.

Partycypacyjny styl przywództwa polega przede wszystkim na podejmowaniu przez przywódcę jednogłosnych, zespołowych decyzji, biorąc pod uwagę także zdanie współpracowników¹⁷⁶.

Badania Mehrabi'ego, Safaei'ego, Kazemi'ego oraz Lumbasi'ego, K'Aola i Ouma dowiodły, iż stosowanie takiego stylu przywództwa przyczynia się między innymi do liczniejszego poszanowania oraz zdobycia większego zaufania,

¹⁷¹ M. Bucurean, *Comparative Analysis between the Managerial Style of Upper and Lower Level Managers*, "Annals of the University of Oradea", Economic Science Series, December 1, 2016, s. 498.

¹⁷² J. Gastil, *A Definition and Illustration...*, op. cit., s. 951.

¹⁷³ S. Ray, I.A. Ray, *Understanding Democratic...*, op. cit., s. 3.

¹⁷⁴ R.N. Amanchukwu, G.J. Stanley, N.P. Ololube, *A Review of Leadership...*, op. cit., s. 10.

¹⁷⁵ A.B. Brahim, O. Ridić, T. Jukić, *The Effect of Transactional...*, op. cit., s. 9.

¹⁷⁶ C. Bell, T. Mjoli, *The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups among Bank Clerks*, "African Journal of Business Management", Vol. 8(12), 2013, s. 451.

a zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji przyczynia się w dużej mierze do korzystniejszych a także słusznych decyzji, co wpłynie również korzystnie na wydajność podwładnych^{177, 178}.

Nieingerujący (liberalny) styl przywództwa (określenie z języka francuskiego *laissez-faire* – niech się dzieje) jest wówczas, gdy przywódcy zgadzają się, by ludzie pracowali na swoją odpowiedzialność. Nieingerujący styl to styl, gdzie przywódcy unikają zazwyczaj podejmowania takich decyzji, gdzie mogą powierzyć je podwładnym, jednocześnie dając im wolną rękę wykonywania pracy, jak i ustalenia indywidualnych terminów¹⁷⁹.

Liderzy *laissez-faire* z reguły zezwalają swoim pracownikom na podjęcie własnych oraz samodzielnych decyzji odnośnie wykonywania ich obowiązków¹⁸⁰.

Wedle Lornikova, Pearsalla oraz Simsa styl przywództwa dyrektywnego jest powiązany z dowodzeniem przywódcy. Prócz tego cechuje się działaniami mającymi na celu czynną organizację pracy pracowników przez przydzielenie im zrozumiałych zadań i wskazywanie oczekiwań co do przestrzegania wydanych poleceń¹⁸¹.

W odróżnieniu od stylu przywództwa dyrektywnego Somech definiuje partycypacyjny styl przywództwa jako wzajemne oddziaływanie na mechanizm decyzyjny. Zarówno w stylu dyrektywnym, jak i w stylu partycypacyjny rozstrzygająca inicjatywa decyzyjna leży głównie na przywódcy. Kluczowe różnice wynikają z zakresu, w jakim przywódcy dyskutują razem ze swoimi partnerami, a także z zakresu, w jakim partnerzy mają swobodę do prezentowania swojego punktu widzenia w procesie decyzyjnym¹⁸².

¹⁷⁷ G.W. Lumbasi, G.O. K'Aol, C.A. Ouma, *The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*, "Researchjournal's Journal of Management" July, Vol. 4, No. 5, 2016, s. 10-11.

¹⁷⁸ J. Mehrabi, N. Safaei, A. Kazemi, *Studying the Effect of Leader's Participative Behaviors on Employee's Effectiveness Perception and Performance (Kohdasht Municipality as Case Study)*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences", Vol. 3, No. 1, 2013, s. 151.

¹⁷⁹ A.Q. Chaudhry, H. Javed, *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 3, No. 7, 2012, s. 259.

¹⁸⁰ R.N. Amanchukwu, G.J. Stanley, N.P. Ololube, *A Review of Leadership...*, op. cit., s. 10.

¹⁸¹ N.M. Lornikowa, M.J. Pearsall, & H.P. Sims Jr., *Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams*. Academy of Management Journal, 56, 2013, s. 573.

¹⁸² A. Somech, *The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams*. Journal of Management, 32, 2006, s. 135.

Zdaniem Rosenera przywództwo interaktywne składa się z czterech fundamentalnych cech przywództwa interaktywnego¹⁸³:

1. po pierwsze: motywacja do współuczestnictwa,
2. po drugie: całościowe podawanie do ogólnej wiadomości informacji oraz władzy,
3. po trzecie: poczynania na potrzeby podkreślenia poczucia własnej wartości podwładnych,
4. zachęcenie podwładnych do dokonania różnorodnych zadań roboczych.

Bossink sprecyzowała, iż w stylu przywództwa interaktywnego najczęściej przywódca zachęca innych, żeby pracowali w sposób kreatywny, działa wspólnie z nimi nad usprawnieniami, a także prezentuje im, jak zmienić się w dobrego przywódcę¹⁸⁴.

Obserwacja pokazuje, że interaktywny styl przywództwa zwykle niesie ze sobą jakieś dobre rady bądź podpowiedzi, obrazujące podwładnym, który ich poziom został zmobilizowany, jak pracować w sposób kreatywny przy pomocy szkoleń, a ponadto udziela im właściwego wsparcia¹⁸⁵.

Z kolei Markham mówił, iż przywódcy stylu interaktywnego czerpali także z narzędzi współpracy, żeby sterować działaniami podwładnych, których poziom nie mniej jednak został pobudzony¹⁸⁶.

Charyzmatyczny styl przywództwa według Webera przede wszystkim opiera się na uniesieniu się, niecodziennej nienaruszalności, waleczności bądź nadzwyczajnym stylem danej osoby¹⁸⁷.

Shamir, House oraz Arthur reprezentują ten sam pogląd, iż stworzenie poczucia zbiorowej harmonii jest nie mniej konieczne od tego, by stać się charyzmatycznym przywódcą¹⁸⁸.

¹⁸³ J.B. Rosener, *Ways women lead*, Harvard Business Review, 68, 1990, s. 119-125.

¹⁸⁴ B.A.G. Bossink, *Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects*. Construction Innovation, 4, 2004, s. 216.

¹⁸⁵ B.A.G. Bossink, *Leadership for sustainable innovation*, International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 6, 2007, s. 135-149.

¹⁸⁶ S.K. Markham, *A Longitudinal Examination of How Champions Influence Others to Support Their Projects*. Journal of Product Innovation Management, 15, 1998, s. 490-504.

¹⁸⁷ M. Weber, *Economics and society*, Berkley and Los Angeles (CA): University of California Press, 1978, s. 215.

¹⁸⁸ B. Shamir, R.J. House, & M.B. Arthur, *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*, Organization Science, 4, 1993, s. 577-594.

Jest wiele przesłanek wskazujących na to, że styl przywództwa charyzmatycznego może spotęgować pracowitość, a także zwiększać kreatywność, a nawet wpływać na budowanie nowych poglądów, wartości, celów, a w szczególności aspiracji^{189, 190}.

Avolio, Waldman, a także Yammarino spostrzegli, iż przywódcy stylu charyzmatycznego kreują w szczególności szacunek, uznanie, autorytet, lojalność, a także ogólną świadomość pracy¹⁹¹.

Strategiczny/dyrektorski styl przywództwa jest sztuką przewodzenia przywództwa strategicznego/dyrektorskiego, który kumuluje się przede wszystkim na zespole zarządzającym, który to ponosi w szczególności zbiorową odpowiedzialność za sposób zorganizowania pracy w organizacji¹⁹².

Trzeba podkreślić, że także cechy charakteru (indywidualne, pozytywne cechy osobowości lidera) wręcz pozytywnie wpływają oraz mają kluczowe znaczenie zarówno dla samego lidera oraz dla funkcjonowania całej organizacji, które mimo wszystko odgrywają znaczącą funkcję w kierowaniu oraz zarządzaniu organizacją. Posiadanie pozytywnych cech charakteru u liderów strategicznych/dyrektorskich sprawia, że ich organizacja będzie odnosić wyłącznie same sukcesy. Strategiczny/dyrektorski styl przywództwa posiada również predyspozycję do wyobraźni, współpracy z innymi, strategicznego myślenia, przewidywalności oraz bezkompromisowości¹⁹³.

Ten styl przywództwa także wpływa na podejmowanie oraz wybranie pewnego ryzyka¹⁹⁴.

Podzielany oraz rozproszony styl przywództwa. Wedle Pearce'a, Manza oraz Simsa podzielany styl przywództwa może być odbierany jako efektywny,

¹⁸⁹ D.A. Nadler & M.L. Tushman, *Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change*, California Management Review, 32, 1990, s. 77-97;

¹⁹⁰ K. James & K. Lahti, *Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance*, Creativity and Innovation Management, 20, 2011, s. 108-120.

¹⁹¹ B.J. Avolio, D.A. Waldman & F.J. Yammarino, *Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership*, Journal of European Industrial Training, 15, 1993, s. 9-16.

¹⁹² S. Finkelstein & D. Hambrick, *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, Minneapolis: West Publishing Company, 1996, s. 2.

¹⁹³ D.S. Elenkov, W. Judge & P. Wright, *Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study*, Strategic Management Journal, 26, 2005, s. 665-682.

¹⁹⁴ H. Harmsen, G.K. Grunert & F. Declerck, *Why did I make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation creativity*, R&D Management, 30, 2000, s. 151-166.

etapowy oraz interakcyjny mechanizm wywierania działania wśród osób. Jego misją jest obustronne kierowanie się w stronę zrealizowania celów zespołowych¹⁹⁵.

W rozproszonym stylu przywództwa w zespole działa natomiast kilkunastu przywódców w organizacji¹⁹⁶.

Zdaniem Harrisa generalna różnica między stylem podzielanym oraz rozproszonym jest taka, iż rozproszony styl przywództwa skupia się przede wszystkim na podziale zakresu uprawnień, a także predyspozycji zarządzania. A z kolei podzielany styl przywództwa koncentruje się natomiast na wspólnych działaniach pomiędzy pracownikami zespołu a przywódcami zespołu¹⁹⁷.

Hackman sformułował idee, iż wytrwałość pracy jest szczególnie ważna dla przywódców stylu rozproszonego. Ponadto Hackman stwierdził, że przywódcy stosują zarówno dynamiczne, jak i otwarte nastawienie, a także mają doświadczenie w kierowaniu samodzielnymi zespołami, dodatkowo posiadają niezwykle umiejętności komunikowania się z ludźmi¹⁹⁸.

Tymczasem zdaniem Barry'ego rewers jest taki, iż styl przywództwa rozproszonego jest zarówno pracowity, jak i skomplikowany¹⁹⁹.

Zdaniem Grabowskiej i Nowickiego do głównych stylów przywództwa dotyczących sytuacji problemowych zalicza się przede wszystkim styl²⁰⁰:

- a) **demokratyczny** – personel kierowniczy dokonuje analizy sytuacji z pracownikami, a także wspólnymi siłami precyzują realne rozwiązanie problemów,
- b) **liberalny** – personel kierowniczy przed podjęciem decyzji uwzględnia pomysły oraz punkt widzenia podwładnych, lecz nie bardzo bierze je pod uwagę,

¹⁹⁵ C.L. Pearce, C.C. Manz & JR Sims, *Where do I go from here?: Is shared leadership the key to team success?* Organizational Dynamics, 38, 2009, s. 234.

¹⁹⁶ A. Mehra, B.R. Smith, A.L. Dixon & B. Robertson, *Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance*, Leadership Quarterly, 17, 2006, s. 232-245.

¹⁹⁷ A. Harris, *Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence*. International Journal of Leadership in Education, 10, 2007, s. 315-325.

¹⁹⁸ W. Łukowski, *Wpływ stylów przywództwa na zarządzanie innowacjami*, Instytut Lotnictwa w Warszawie, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Nr 2 (24)/2017, s. 123.

¹⁹⁹ D. Barry, *Managing the Bossless Team: lessons in distributed leadership*. Organizational dynamics, 20, 1991, s. 31-47.

²⁰⁰ M. Grabowska, P. Nowicki, *Menadżer procesów*, Wydawnictwo AD REM, Jelenia Góra 2018, s. 101.

- c) **autorytarny** – personel kierowniczy dokonuje podjęcia decyzji w oparciu o realne informacje, a ponadto dzieli się nimi z pracownikami.

Z kolei Blanchard wymienia style przywództwa, które zależą między innymi od zespołu, kompetencji pracowników nastawionych na osiągnięcie celu, które opierają się na²⁰¹:

- a) **instruowaniu** – personel kierowniczy przekazuje wytyczne wraz ze wskazówkami ich wykonania, w trakcie realizowania poleceń pomoc jest natomiast ograniczona do minimum, a efekty są weryfikowane,
- b) **konsultowaniu** – personel kierowniczy przekazuje wytyczne wraz ze wskazówkami ich wykonania, natomiast podczas realizacji czynności namawia do oznajmiania pomysłów, tworzenia rozwiązań oraz brania pod uwagę ryzyka, równolegle dodawania otuchy podwładnym, wyniki są poddawane kontroli,
- c) **wspieraniu** – personel kierowniczy zleca polecenia z minimalnym oddziaływaniem w metodę ich realizacji, pomaga podwładnym podczas realizacji zadań, apelując do stworzenia indywidualnych rozwiązań, a także podjęcia ryzyka,
- d) **delegowaniu** – personel kierowniczy tworzy cele, a ponadto daje prawo do wyboru metod, jak i środków potrzebnych do ich zrealizowania, a odpowiedzialność za wyniki jest natomiast nałożona na podwładnych.

Zdaniem psychoterapeuty Douglasa Mc Gregor'a na postępowanie podwładnego mają wpływ, prócz potrzeb wewnętrznych, niektóre zachowania, a właściwie teorie przywódców o pracownikach. Pracownik szczebla kierowniczego wykorzystujący teorię „X” przyjmując teorię, iż podwładni z natury nie chcą pracować oraz zazwyczaj nie chcą brać odpowiedzialności, a także należy pracowników przymuszać do zrealizowania zadań, dlatego, że nie pokazują swojej kreatywności, by osiągnąć sukces. Kontrastując te poglądy z piramidą potrzeb Masłowa, można wywnioskować, iż odpowiada ona człowiekowi, który w tej piramidzie znajduje się na poziomie potrzeb niższego rzędu, czyli potrzeby bezpieczeństwa. Z kolei teoria „Y” zakłada, że podwładny uważa potrzebę podjęcia się pracy jako coś oczywistego, a nie jako obowiązek. Implikacją takiego punktu widzenia jest wzięcie odpowiedzialności za wykonanie po-

²⁰¹ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 95.

leceń, osiągnięcie sukcesu, samokontrola oraz pomysłowość. Porównując charakterystykę podwładnego „Y” z piramidą potrzeb Abrahama Maslowa, można dojść do tego, iż potrzeby człowieka są uzależnione przede wszystkim od potrzeby wyższego rzędu piramidy Maslowa. Potrzeby niższego rzędu to potrzeby fizjologiczne oraz potrzeby bezpieczeństwa, a potrzeby wyższego rzędu to potrzeby: społeczne, uznania oraz samorealizacji²⁰².

Rysunek 2. Piramida potrzeb Abrahama Maslowa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Stelmach, *Jeszcze raz, ale inaczej, o teorii Maslowa*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, MBA 4 / 2008, s. 5; M. Pasterski, *Droga do mentalnej dojrzałości*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 77; A. Kozłowska, *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014, s. 4-5.

Cichosz oraz Komar wymieniają konsultacyjny, delegujący oraz kolegialny styl przywództwa.

Styl konsultacyjny – czyli pracodawca omawia opcje decyzji z pracownikami, lecz nieodwołalną decyzję podejmuje wyłącznie pracodawca.

²⁰² P. Robbins Stephen, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 87-95.

Styl delegujący – pracodawca daje możliwość podejmowania tylko niektórych decyzji podwładnym znajdującym się na niższych szczeblach, jednakże pozostawia dla siebie podejmowanie strategicznych decyzji.

Styl kolegialny – członkowie organizacji są spostrzegani jako współpracownicy, którzy działają na jednym poziomie oraz są także odpowiedzialni za organizację, czyli decyzje są podejmowane poprzez większość głosów, a ponadto nikt nie posiada rozstrzygającego głosu w podejmowaniu danej decyzji²⁰³.

Z kolei Grabowska i Nowicki opisują wizjonerski, trenerski, afiliacyjny, poganiacza oraz dyktatorski styl przywództwa²⁰⁴:

1. **wizjonerski styl przywództwa**, to taki styl, gdzie wizjonerem jest przywódca, który daje podwładnym wskazówki, wyznacza plan działania oraz mobilizuje zespół do zrealizowania wspólnych celów organizacji. Nie przedstawia pojedynczych sposobów do osiągnięcia celu organizacji, lecz umożliwia zespołowi na własną rękę szukanie innych rozwiązań, a także pozwala zespołowi eksperymentować w sposób realistyczny. Ponadto wyjaśnia, że praca pojedynczego pracownika ma istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji^{205, 206},
2. **trenerski styl przywództwa**, to taki, w którym przywódca działa w charakterze trenera, by służyć swoją pomocą podwładnym w celu osiągnięcia większych efektów pracy przez poznanie ich mocnych oraz słabych stron, a także sprzyja im w rozwijaniu ich możliwości. Motywuje podwładnych, żeby polepszyli wyniki swoich słabych stron, a także posługiwali się w pracy swoimi mocnymi stronami oraz tworzyli plany zawodowe oparte na swoich mocnych stronach²⁰⁷,
3. **afiliacyjny styl przywództwa**, to styl, w którym przywódca afiliacyjny woli zarządzać organizacją, wykorzystując „ludzką twarz. Nie postępuje z podwładnymi jak z robotami, ale jak z ludźmi, którzy mają uczucia oraz

²⁰³ T. Cichosz, A. Komar, *Socjologia dla policjantów*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 1996, s. 28.

²⁰⁴ M. Grabowska, P. Nowicki, *Menadżer procesów*, op. cit., s. 100.

²⁰⁵ M. Wojciechowska, *Przywództwo i role menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Gdańsk 2019, s. 317.

²⁰⁶ M. Sajdak, *Psychologiczna perspektywa przywództwa strategicznego w zwinnym przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, 2014, vol. 2, no. 10 (271), s. 113.

²⁰⁷ M. Grabowska, P. Nowicki, *Menadżer procesów*, op. cit., s. 100.

potrzebują zrozumienia. Okazuje zainteresowanie ich życiem, a także pozostaje z nimi w prywatnych, dobrych relacjach. Troszczy się o miłą atmosferę w organizacji. Na ogół odznacza się ogromną empatią, inaczej mówiąc umie analizować zarówno emocje, jak i potrzeby, a także liczy się ze zdaniem innych²⁰⁸,

4. **poganiacza styl przywództwa** cechuje się tym, że przywódca, jako poganiacz, stawia wręcz ogromne wymagania pracy nie tylko sobie, ale także swoim podwładnym. Zorientowany na sukces organizacji, skupia się przede wszystkim na ciągłej poprawie wyników oraz wyszukiwaniu nowych sposobów, by polepszyć oraz zwiększyć wydajność pracy swoich pracowników, a także swojej organizacji²⁰⁹,
5. **dyktatorski styl przywództwa** oznacza, że przywódca jak dyktator jest zwolennikiem tak zwanej „twardej ręki”, czyli stosowania surowej dyscypliny. Samodzielnie dokonuje wyborów. W sposób wręcz jednoznaczny, nieugięty oraz bez przyjęcia żadnego sprzeciwu wydaje polecenia. Przywiązuje natomiast większą wagę do kontrolowania. Wręcz nie znosi oddawania komuś innemu władzy do rządzenia organizacją oraz nie toleruje współodpowiedzialności²¹⁰.

Maciej Karwowski oraz Karolina Pawłowska w swoim artykule pt. „Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy” przedstawiają styl przywództwa: autokratyczny, demokratyczny oraz liberalny²¹¹.

1. **Autokratyczny styl przywództwa** – przywódca zespołu ustala między innymi koncepcję działania, poszczególne etapy pracy dla swojego zespołu oraz decyduje o tym, co jego zespół będzie wykonywał w danym czasie. Przywódca w autokratycznym stylu nie tylko rządzi, ale także wydaje rozkazy oraz polecenia swojemu zespołowi, lecz on sam nie bierze udziału w wykonywaniu poszczególnych zadań, które sam wyznaczył dla zespołu²¹².

²⁰⁸ M. Dźwigoł-Barosz, *Role liderów...*, op. cit., s. 109;

M. Grabowska, P. Nowicki, *Menadżer procesów*, op. cit., s. 100.

²⁰⁹ Ibidem, s. 100.

²¹⁰ Ibidem, s. 100.

²¹¹ M. Karwowski, K. Pawłowska, *Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy*, Bezpieczeństwo pracy 04/2009, s. 16.

²¹² Ibidem, s. 16.

2. **Demokratyczny styl przywództwa** – przywódca wchodzi w dyskusję ze swoim zespołem odnośnie:
 - a) prowadzonej polityki zespołu,
 - b) techniki wykonywania poszczególnych zadań,
 - c) doboru właściwych metod przy rozwiązywaniu napotkanych problemów,
 - d) doboru właściwych metod przy realizacji poszczególnych etapów pracy²¹³.
3. **Liberalny styl przywództwa** – polega przede wszystkim na pełnej niezależności oraz dowolności działań członków zespołu przy wykonywaniu poszczególnych działań, które on sam podejmie. Przywódca liberalnego stylu przekazuje swojemu zespołowi odpowiednie informacje, wskazówki, by zespół sam bez pomocy przywódcy w sytuacji krytycznej szybko rozwiązał konkretne zadanie²¹⁴.

Natomiast Izabela Oleaszewska-Porzycka w swoim artykule pt. „Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje” przedstawia: demokratyczny, bierny, zrównoważony, przywódczy oraz autokratyczny styl przywództwa według Roberta Blake’a i Mouton’a²¹⁵.

1. **Demokratyczny („klubowy” bądź „osobowy”) styl przywództwa** – lider skupia się przede wszystkim na wykreowaniu pełnej ciepłej atmosfery w zespole oraz także skupia się na swoich podwładnych, na ich potrzebach, by jak najlepiej ich zrozumieć, a jednocześnie zwiększyć wydajność pracy w zespole²¹⁶.
2. **Bierny styl przywództwa** – określany także jako „anemiczny” albo „unikowy” styl przywództwa. Przywódca bierny nie okazuje inicjatywy działania, wykazuje minimalne zainteresowanie w stosunku do swoich podwładnych oraz nie interesują go zadania czy sprawy w organizacji, wręcz

²¹³ Ibidem, s. 16-17.

²¹⁴ Ibidem, s. 17.

²¹⁵ I. Oleaszewska-Porzycka, *Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach, Zarządzenie Biblioteką Nr 1 (7) 2015, s. 36.

²¹⁶ Ibidem, s. 37.

unika jakiegokolwiek odpowiedzialności, a pragnie tylko pewnej pozycji w organizacji²¹⁷.

3. **Zrównoważony („kompromisowy”, „zachowawczy”) styl przywództwa** – przywódca dba zarówno o swoich podwładnych, jak i o zadania organizacji. Stawia między innymi na efektywne funkcjonowanie organizacji, czyli zrealizowanie zadania w sposób zadawalający oraz z troską o wartości moralne podwładnych²¹⁸.
4. **Przywódczy („optymalny”) styl przywództwa** – oznacza równy stosunek zarówno do efektywności organizacji, jak i do podwładnych, ich zrozumienia. Przywódca skupia się przede wszystkim na stworzeniu miłej, przyjaznej harmonii pracy w zespole oraz zwraca uwagę na zadania organizacji²¹⁹.
5. **Autokratyczny („zadaniowy”) styl przywództwa** – przywódca całą swoją uwagę skupia całkowicie na zadaniach organizacji, przy czym w ogóle nie troszczy się o swoich podwładnych oraz pomija ich potrzeby. Autokratyczny styl przywódcy jest nastawiony przede wszystkim na kontrolowanie podwładnych²²⁰.

Reasumując, sukces zespołowy w zdobyciu celów uzależniony jest przede wszystkim od kadry zarządzającej, a także od stylu przywództwa. Posługując się właściwymi stylami przywództwa, przełożeni mogą mieć wpływ na zadowolenie z pracy, a także wpływać na zaangażowanie oraz efektywność pracy. Tak więc styl przywództwa można postrzegać również jako częste postawy kierownictwa, postępowania. Ważne są cechy jak i kompetencje oparte na własnych czy organizacyjnych wartościach, upodobaniach przywódczych, jak również skuteczności podwładnych w przeróżnych okolicznościach²²¹.

Stosowanie różnych stylów może dawać różne efekty w organizacji, jaką jest Policja.

²¹⁷ Ibidem, s. 36-37.

²¹⁸ Ibidem, s. 37.

²¹⁹ Ibidem, s. 37.

²²⁰ Ibidem, s. 37.

²²¹ A.M. Mosadegh, M.H. Rad, Yarmohammadian, *A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction*. Leadership in Health Services, 2 (19), 2006, s. 13.

Z wyników analizy badań prowadzonych wśród pracowników w Malang Resort Police wynika, że istnieje istotny wpływ stylu przywództwa transakcyjnego i kultury organizacyjnej na wydajność pracy i motywację, także istnieje znaczący wpływ motywacji pracy na wydajność tych pracowników²²².

Badania prowadzone wśród francuskich policjantów wskazują, że przywództwo transformacyjne, które jest uznawane jako jednoznaczna praktyka zarządzania, nie pozwala całkowicie usuwać negatywnego skutku pracy, jakim jest wyczerpanie emocjonalne²²³.

Badanie Filstad i Karpa wykazało wyłaniający się, dynamiczny charakter konstruowania przez funkcjonariuszy policji własnej praktyki przywódczej – z możliwością wyjścia poza warunki kulturowe i strukturalne. Autorzy stwierdzili, że ważne czynniki strukturalne, kulturowe i kontekstowe stanowią zintegrowane warunki i dynamikę w zbiorowych relacjach przywódcy-pracownik, które składają się na praktyki przywództwa policji. Najważniejszą praktyką, która odzwierciedlała codzienną dynamikę i wyłaniający się charakter praktykowanego stylu przywództwa policji, było tworzenie, nawiązywanie relacji, interpretowanie/nadawanie sensu i negocjowanie²²⁴.

Ważnym problemem w pracy policji jest wypalenie zawodowe i problemy ze zdrowiem wynikające ze stresującej pracy. Badania Santa Maria i innych wykazały, że styl przywództwa zorientowany na zdrowie wiąże się ze zmniejszonym poziomem wypalenia zawodowego wśród funkcjonariuszy policji, a wyniki są zgodne z innymi badaniami nad związkiem między przywództwem a zdrowiem, które pokazują, że przywództwo zorientowane na zdrowie wiąże się ze zmniejszonymi problemami dotyczącymi zdrowia fizycznego i psychicznego w populacji pracujących²²⁵.

²²² M.A. Adriansyah, M. Setiawan, A. Yuniarinto, *The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(3), 2020, s. 570.

²²³ M. Molines, A. El Akremi, M. Storme, P. Celik, *Beyond the tipping...*, op. cit., s. 94.

²²⁴ C. Filstad, T. Karp, *Police leadership as a professional practice*. Policing and Society, 31(7), 2021, s. 781.

²²⁵ A. Santa Maria, C. Wolter, B. Gusy, D. Kleiber, B. Renneberg, *Reducing work-related burn-out among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership*. The Police Journal, 94(3), 2021, s. 408.

Filstad i inni badający opisali praktyki realizowane przez przywódców policji norweskiej. Badania wykazały, że przez przywódców są realizowane następujące ważne praktyki²²⁶:

- zapewnienie dostępności liderów dla swoich pracowników,
- nieformalne nawiązywanie kontaktów z kolegami i innymi liderami, aby uzyskać pogląd na to, jak konsekwentnie działać jako liderzy,
- otwarte drzwi do biur,
- uczestnictwo w spotkaniach pracowników w celu okazania wsparcia,
- przekazywanie pracownikom odpowiedzialności za decyzje i odpowiedzialność za rozwiązania,
- ochrona i motywowanie ich do pracy nad zmianami,
- skupianie się na najlepszym interesie pracowników.

Donkor i inni badali wpływ zaangażowania organizacyjnego na style przywództwa (transformacyjne, transakcyjne i leseferystyczne) oraz wydajność podwładnych w przedsiębiorstwach państwowych w Ghanie. Ponieważ transformacyjny styl przywództwa sprzyja innowacyjności wśród podwładnych, przywództwo transakcyjne nagradza ich również efektywnymi wynikami, podczas gdy leseferystyczny styl przywództwa pozwala na wykazanie się kompetencjami zawodowymi przy niewielkiej lub żadnej ingerencji ze strony lidera. Tak więc skuteczność tych stylów przywództwa w zachęcaniu podwładnych do osiągania wyników zależy od zaangażowania organizacyjnego²²⁷.

²²⁶ C. Filstad, T. Karp, R. Glomseth, *How police leaders learn to lead*. Policing: aA journal of policy and practice, 14(3), 2020, s. 610.

²²⁷ F. Donkor, Z. Dongmei, I. Sekyere, *The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana, A Structural Equation Modeling Analysis*. SAGE Open, 11(2), 2021.

Rozdział 4.

Przywództwo a efektywność pracy zespołu

4.1. Efektywność przywództwa – podstawowe pojęcia

Właściwe kierowanie instytucją czy firmą, a także relacjami z podwładnymi egzekwują się przede wszystkim przy użyciu właściwego stylu przewodzenia. Teoretycznie przywódcy są nie do zastąpienia nie tylko w dodawaniu podwładnym sił, lecz także w mobilizowaniu ich do działania, a ponadto przywódcy zajmują się także rozwiązywaniem konfliktów. Sama obecność przywódców organizacji/firmy ma ogromne znaczenie, gdyż wpływa przede wszystkim na efektywność pracy podwładnych. Tak więc efektywność pracy wynika w dużej mierze z obecności przywódców, a styl przywództwa ma kluczowe znaczenie dla efektywności pracy²²⁸.

W kontekście działań policyjnych często zakłada się, że przywództwo kształtuje skuteczność organizacyjną, zachowania podwładnych oraz wyniki zarówno indywidualne, jak i organizacyj²²⁹.

Przewodzenie (kierowanie) to przede wszystkim mechanizm wywierania na ludzi presji, żeby doszli do wniosku oraz do porozumienia: co trzeba zrobić? i jak należy to zrobić? Przewodzenie to mechanizm, który przyczynia się w sposób istotny między innymi do wzrostu efektywności pracy zarówno wykonanej indywidualnie, jak i w grupie w celu osiągnięcia indywidualnego sukcesu, jak i zrealizowania wspólnych celów organizacj²³⁰.

W Słowniku języka polskiego możemy znaleźć definicję efektywności. Według Sobol efektywność oznacza przede wszystkim: efekt, pożądany wynik, aktywność²³¹.

²²⁸ B. Zakrzewski, D. Zakrzewska, J. Brdulak, *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, Logistyka 6/2014, s. 11617.

²²⁹ J.A. Schafer, *Effective leaders...*, op. cit., s. 645.

²³⁰ Jie-Hui Xu, *Leadership theory in clinical practice*, Breast Health Center, Renji Hospital, School of Medicine, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200127, China Chinese Nursing Research 4 (2017), s. 155.

²³¹ E. Sobol, *Słownik. języka...*, op. cit., s. 184.

Zdaniem Bukłaha efektywność jest identyfikowana jako skuteczność działania. Tak więc efektywność oznacza między innymi skuteczne działania, które prowadzą przede wszystkim do osiągnięcia bardzo dobrych wyników, podjęcia w szczególności skutecznych oraz efektywnych działań, a także żeby podjęte działania przyniosły przede wszystkim oczekiwane efekty. Efektywność to również efekt, jaki został uzyskany poprzez podjęcie skutecznych działań²³².

Z kolei Ilustrowana encyklopedia popularna definiuje efektywność jako: efekt, skuteczność, obrotność²³³.

Wedle Skrzypek efektywność to przede wszystkim pewne umiejętności do stworzenia zarówno strategii firmy czy organizacji jak i zrealizowania konkretnych celów. Autorka określa efektywność jako²³⁴:

1. mechanizm rozwoju interaktywnego, dotyczący procesu wewnątrz jak również na zewnątrz firmy, przedsiębiorstwa;
2. umiejętność do zrealizowania postawionych celów, a także zrealizowania strategii firmy;
3. kluczowy czynnik rozwoju człowieka jak również organizacji;
4. obligatoryjność;
5. owocne wyniki, efektywność, kreatywność, dynamizm;
6. instrument badania sprawności organizacji;
7. narzędzie do pogłębienia rywalizacji organizacji;
8. dynamizm reakcji zarówno na wyzwania jak i sugestie rynku;
9. skuteczność, komunikatywność.

Efektywność jest to zarówno miernik efektywności jak i dynamiczności, a także efektywność jest miernikiem tego, z jakim efektem zdobywa się postawione cele²³⁵.

²³² E. Bukłaha, *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt naukowy 113, 2012, s. 25.

²³³ H. Aubeck i inni, *Ilustrowana encyklopedia popularna*, Wydawnictwo Arti, Warszawa 2010, s. 69.

²³⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 190.

²³⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 44-56.

Efektywność to znaczy wykonywanie danej rzeczy w sposób należyty²³⁶.

Efektywność przywództwa jest obiektem poznania działalności człowieka w organizacji czy firmie jako idei zainteresowań naukowców, filozofów, uczonych obecnie od lat trzydziestych ubiegłego wieku. Sposób, w jaki rozumiana jest efektywność przywództwa, zależy od definicji przywództwa, jaką przyjmują badacze. Jeśli definiują przywództwo w kategoriach konkretnych zachowań, tylko te zachowania są brane pod uwagę, a inne są pomijane²³⁷.

Inaczej mówiąc, żeby określone przywództwo było rozumiane jako efektywne, czyli przynosiło pożądane efekty, to trzeba postępować zgodnie z przysłowiem: „Będąc w Rzymie działaj jak rzymianie”²³⁸.

Efektywność jako termin ekonomiczny stanowi generalnie korelację pomiędzy zastosowanymi zasobami a zrealizowanymi wynikami. O efektywności przywódcy w uzasadnionym etapie przesądza w szczególności jego charyzma, czyli osobista cecha, tak zwany dar boży bądź brak tej charyzmy (czy przywódca ma talent ożywienia pracowników do przedłożonych przez niego stanowisk). Przedstawiony atrybut jest trudny do sformułowania, mimo wszystko twierdzi się, iż efektywny przywódca jest tak zwanym charyzmatycznym przywódcą. Na efektywność pracy przywódcy wpływa przestrzeganie przez niego zasad postawionych każdemu z przywódcy. W głównej mierze przywódcy jednak muszą sami przedstawiać poprzez swoją pracę wzór do naśladowania swoim podwładnym. Podsumowując, pracuj więc więcej ponad stan niż pozostali, a na pewno staniesz się autentycznym przywódcą. Prościej wówczas będzie ci zarządzać personelem²³⁹.

W odniesieniu do zmian dana firma czy organizacja była w stanie funkcjonować prawidłowo w sposób trwały oraz jednocześnie była w stanie uzyskać sprawność, która jest oczywiście konieczna do bezkonfliktowego dostosowania

²³⁶ I. Gorzeń-Mitka, *Skuteczność – próba interpretacji*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1060, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 138-139.

²³⁷ A.O. Oyinlade, *A method of assessing leadership effectiveness: introducing the essential behavioral leadership qualities approach*, „Performance Improvement Quarterly”, no. 19 (1), 2006, s. 25-40.

²³⁸ S. Świtek, *Charakterystyka modeli przywództwa stosowanych w organizacjach lean i six sigma*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Instytut Ekonomii i Zarządzania 2016, s. 151.

²³⁹ M.H. McCormack, *O zarządzaniu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998, s. 20.

się do czynników zewnętrznych. Przywódca winni od nowa stworzyć relacje wewnątrz firmy/organizacji²⁴⁰.

By pracownicy pracowali efektywnie, to przywódca musi w szczególności umieć nie tylko rozwiązywać pojawiające się problemy, które są bezpośrednio powiązane z zadaniami, ale także powinien umacniać trwałość zespołu. Mechanizmy te także znajdują powiązanie w różnych stylach przywództwa stosowanych przy zarządzaniu podwładnymi, wówczas pozwala to na efektywne działania, które przyczynią się do zrealizowania celów firmy czy organizacji. Styl przywództwa zorientowany na zadaniach uwarunkowany jest realizowaniem surowego nadzoru nad podwładnymi w celu poprawnego wykonania polecenia. Styl przywództwa zorientowany na podwładnego skupia większą uwagę zarówno na potrzeby podwładnych, a także na ich zachęcenie. Nastawienie przywódcy na zadania oraz podwładnych najprawdopodobniej pozytywnie wpłynie na stopień efektywności²⁴¹.

Przywódcy organizacji to takie osoby, które przede wszystkim mają bądź posiadają pewne charakterystyczne cechy, umiejętności oraz predyspozycję do tego, żeby prowadzić, kierować oraz zarządzać organizacją w taki sposób, by podjęte działania przyczyniły się do osiągnięcia oczekiwanego sukcesu, Przywódcy są więc osobami w organizacji czy firmie, które grają wyłącznie pierwsze skrzypce we współczesnym świecie, także przywódcy mają istotny wpływ na kadrę pracowniczą. Efektywność oraz skuteczność to podstawowe kryteria, żeby dane przywództwo było efektywne²⁴².

Uwzględniając kwestie rozwoju efektywności, trzeba wskazać przede wszystkim cztery podstawowe typy przywództwa²⁴³:

- a) **przywódca jako superlider**: robi wszystko, aby jak najlepiej uniezależnić swoich pracowników tak, żeby wykreować im jak najlepsze warunki do

²⁴⁰ E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 262.

²⁴¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, op. cit., s. 457, 461-462.

²⁴² S.K. Karwala, *Kształtowanie liderów...*, op. cit., s. 58.

²⁴³ J. Łuczak, *Przywództwo w kierowaniu...*, op. cit., s. 169;

R. Drewniak, A. Michalska, *Informacja w procesie zarządzania. Miejsce i rola przywódcy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem: cechy skutecznego przywódcy w świetle badań własnych*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy 1/2015, 2015, s. 11;

A. Walecka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 3/2, 2009, s. 383.

rozwijania się. Przywódca superlider ma wpływ zarówno na stan psychiczny, jak i czynniki motywujące u swoich podwładnych. Podwładni winni identyfikować się przede wszystkim z kłopotami organizacji oraz uczestniczyć aktywnie w rozwoju organizacji,

- b) **przywódca jako kontrahent:** mimo wszystko domaga się czegoś w zamian. Wręcza dodatkowe wynagrodzenie, premie, a także ma nadzieję na większą efektywność podwładnych. Wszystko podsumowuje oraz analizuje. System wymiany stanowi podstawę działania przywódcy,
- c) **przywódca jako wizjoner:** ma opracowaną własną koncepcję organizatorską. Jest ambitny oraz podejmuje próbę osiągnięcia bardzo trudnego celu. Wierzy, iż pracownicy w satysfakcjonujący sposób podejmą inicjatywę zrealizowania jego koncepcji. Za każdym razem prowadzi rozmowę w sposób mobilizujący, a także dający do myślenia,
- d) **przywódca jako siłacz:** w swojej pracy przeważnie stosuje rozkazy do wykonania konkretnego zadania. Robi wszystko, co jest w jego mocy, żeby pracownicy byli mu posłuszni. Stosuje również nagany bądź upomnienia w stosunku do podwładnych, ponadto skłania oraz zmusza swoich pracowników do wykonania czegoś, czyli pracowania pod tak zwanym przymusem, pod presją. Przywódca siłacz przeciwstawia się nietaktownemu zachowaniu w organizacji.

Z kolei Drewniak i Michalska powyżej opisane **cztery podstawowe typy przywództwa** w kwestii rozwoju efektywności przywództwa również wymieniają:

- przywódcę siłacza,
- przywódcę kontrahenta,
- przywódcę wizjonera,
- przywódcę superlidera,

ale jako „**cztery etapy przywództwa**”, które działają na tej samej zasadzie co „**typy przywództwa**”²⁴⁴.

Nie mniej jednak trzeba także wziąć po uwagę fakt, iż efektywność przywództwa odgrywa bardzo kluczową rolę w Policji (zarówno w instytucji, jak i w zawodzie policjanta), a mianowicie bardzo istotną kwestię odgrywa tu przede wszystkim w tak zwanych działaniach policyjnych. Przy czym trzeba

²⁴⁴ R. Drewniak, A. Michalska, *Informacja w procesie...*, op. cit., s. 11.

również wziąć pod uwagę niejasno sprecyzowane oraz jednoznacznie wyznaczone bądź przyjęte cele w organizacji, dzięki którym de facto liczy się na ich osiągnięcie oraz zrealizowanie. Ta kontrowersyjność wręcz czyni pewne trudności, które są jednak mocno związane nie tylko z efektywnością przywództwa, ale także z oczekiwanymi efektami bądź osiągniętymi celami organizacji. Mimo wszystko tak zwani realni przywódcy Policji, np. szef, zwierzchnik bądź dowódca mają ogromny wpływ nie tylko na pracowników, ale także na efektywność pracy²⁴⁵.

W Policji szczególnie ważny jest wymiar dialogowy komunikacji przywódczej oraz kwestie motywowania podwładnych, wszechstronne informowanie o sprawach związanych z funkcjonowaniem instytucji przez jednoznaczne, klarowne i wiarygodne przekazy. W kontakcie ze współpracownikami ważne jest pobudzanie motywacji innych osób w zespole, przekazywanie informacji ważnych ze względu na jakość współpracy oraz efektywność działań, radzenie sobie z sytuacjami trudnymi i konfliktowymi, a wszystko to jest możliwe do osiągnięcia dzięki umiejętnie skonstruowanym komunikatom werbalnym, wokalnym i niewerbalnym. Dlatego przywództwo oparte na dialogu musi uwzględniać wszystkie elementy sytuacji komunikacyjnej²⁴⁶.

4.2. Główne nurty efektywnego przywództwa

W piśmiennictwie w kwestii efektywności przywództwa można wyróżnić pięć podstawowych nurtów przywództwa²⁴⁷.

Pierwszy nurt efektywnego przywództwa

W oparciu o uzyskane bieżące wyniki swojej kadry pracowniczej bądź działu organizacyjnego przywódcy mogą być oceniani pod kątem efektywności przywództwa. W związku z tym, w pierwszej kwestii, efektywność przywództwa można szacować, precyzując postawy zwolenników, stopień zaangażowania bądź kontrargumenty motywujące oraz zachęcające do pracy. W drugiej kwestii, kiedy to organizacja bądź firma uzyskuje zarówno pozytywne wyniki,

²⁴⁵ J.A. Schafer, *Effective leaders...*, op. cit., s. 647.

²⁴⁶ W. Ołdyński, *Motywacja i przywództwo w służbach mundurowych na przykładzie Policji*. Przegląd bezpieczeństwa wewnętrznego 7.13, 2015, s. 257.

²⁴⁷ R. Hogan, G.J. Curphy, J. Hogan, *What We Know About Leadership – Effectiveness and Personality*, „American Psychologist”, no. 49 (6), 1994, s. 493-504.

a także sukcesy, to w takim przypadku przywódcy są uważani jako efektywni przywódcy^{248, 249}.

Przeszukując literaturę o tematyce efektywności przywództwa, można doszukać się wielu wieloznacznych opinii na temat pojawiania się powiązań pomiędzy efektami organizacji a przywództwem. Odwołuje się przy tym do takich mierników efektywności, jak na przykład: produktywność, dochodowość czy koszt na jednostkę produkcji. Wielu uczonych jest zdania, iż przywództwo jest najważniejsze dla efektów zarówno dla samej organizacji, ale także dla dochodowości. Pojawiają się także inne opinie oraz teorie na temat przywództwa²⁵⁰.

Przykładowo Thomas sądzi, że pomimo przekonania o związku pomiędzy przywództwem a uzyskanymi efektami, trudno jest doszukać się jednoznacznych stwierdzeń²⁵¹.

Natomiast Waldman oraz inni twierdzą po prostu, że nie ma powiązania pomiędzy efektami organizacji a przewodzeniem²⁵².

Drugi nurt efektywnego przywództwa

Weryfikację efektywności przywództwa mogą wręcz przeprowadzać zarówno ich zwierzchnicy, jak i pracownicy, bądź także znajomi przywódców. Zdaniem Hughesa, Ginnetta oraz Curpha, żeby dokonać oceny osiągniętych sukcesów przez przywódców, należałoby w pierwszej kolejności zasięgnąć opinii pracowników o stopniu ich samozadowolenia lub o ich postrzeganiu skuteczności przywódcy. Tak więc do stwierdzenia, czy określony przywódca może być odbierany jako efektywny lider, z reguły dochodzi się na podstawie oceny pracowników pracujących razem z przywódcą²⁵³.

²⁴⁸ A.H. Eagly, S.J. Karau, M.G. Makhijani, *Gender And Effectiveness Of Leaders: A Meta Analysis*, „Psychological Bulletin”, no. 117 (1), 1995, s. 125-145.

²⁴⁹ J.P. Howell, D.L. Costley, *Understanding Behaviors For Effective Leadership*, Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 2006

²⁵⁰ G. Yukl, D.D. Van Fleet, *Theory And Research On Leadership In Organizations*, [in:] M.D. Dunnette L.M. Hough (eds.): „Handbook Of Industrial And Organizational Psychology”, no. 3, 1992, s. 147-197, Palo Alto, Consulting Psychologists.

²⁵¹ A. Austen, *Efektywność przywództwa...*, op. cit., s. 31.

²⁵² D.A. Waldman, G.G. Ramirez, R.J. House, P. Puranam, *Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes And Profitability Under Conditions Of Perceived Environmental Uncertainty*, „Academy Of Management Journal”, no. 44, 2001, s. 134-143.

²⁵³ A. Austen, *Efektywność przywództwa...*, op. cit., s. 32.

Istotnym czynnikiem jest także punkt widzenia samych zwolenników w odniesieniu do przywódcy, który ma umiejętność satysfakcjonowania oczekiwań oraz potrzeb pracowników, ich poświęcenia. Ważna jest także życzliwość, jaką pracownicy obdarzają swojego przywódcę. Nie mniej jednak może być to wyznaczane za pomocą skarg, zdolności organizacji do zatrzymania pracowników, usprawiedliwiania lub nieusprawiedliwiania nieobecności pracowników w pracy bądź zmniejszenia wydajności. Czasami efektywność przywódcy jest mierzona przez wniesiony wkład przywódcy w poziom procesów zespołu, jedność zespołu, zwiększoną współpracę oraz mobilizację, zmniejszenie stopnia konfliktów pomiędzy członkami zespołu, poprawienie sprawności, a także wpływu na decyzje²⁵⁴.

Powyższa opinia obejmuje znaczny wkład subiektywności dlatego, iż zazwyczaj zależy ona od kontaktu, jaki przywódca ma na co dzień z pracownikami. Warto podkreślić, że ocena wyrobiona przez pracowników może w dużej mierze doprowadzić do poprawienia efektywności przywódców. Z reguły, kiedy przywódcy odbierają komunikat zwrotny w kwestii osiągniętych swoich wyników, następuje znaczny wzrost wyników²⁵⁵.

Trzeci nurt efektywnego przywództwa

W tym ujęciu efektywność przywództwa polega przede wszystkim na ocenianiu posiadanych zasobów, czyli możliwości oraz zdolności tkwiących w przywódcach w oparciu o assessment centre (nowoczesna metoda, która pozwala skutecznie dokonać weryfikacji zawodowej kandydatów do pracy na stanowiska specjalistyczne, kierownicze bądź posady wykonawcze), wywiady, zastosowanie symulacji. Większa część przemyśleń, która jest związana z efektywnością przywództwa, skupiona jest w przede wszystkim na przywódcy (jaką jest osobą) oraz na cechach zewnętrznych przywódcy. Wśród elementów, które determinują efektywne przywództwo, zwraca się uwagę zazwyczaj na: umiejętności (osoby prowadzące do zdobywania bardzo wysokich efektów pracy), trudności (zwykle interpretowane jako niekompetentność), zachowanie (dostrzeżenie działań), zasób wiedzy (na temat przywództwa oraz efektywności działań przywódców w zaistniałej sytuacji), doświadczenie zawodowe, stopień

²⁵⁴ U. Dhar, M. Prashant, *Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors*. „Journal of Management Research”, no. 1(4), 2001, s. 254-266.

²⁵⁵ R. Hogan, G. Curphy, J. Hogan, *What We Know About Leadership – Effectiveness and Personality*, „American Psychologist”, no. 49 (6), 1994, s. 493-504.

dojrzałości (rozumienie zarówno siebie jak i środowiska pracy), a ponadto styl przewodzenia²⁵⁶.

Na płaszczyźnie klasycznej literatury z zakresu umiejętności przywódczych, jak również norm adekwatnych dla organizacji państwowej, można wskazać elementy, które jak najbardziej wpływają na efektywne przywództwo:

- a) okazanie szacunku dla pracowitości pozostałych członków organizacji,
- b) ponoszenie konsekwencji za niepowodzenia,
- c) wyznaczanie wysokich celów,
- d) postępować zgodnie z regułami,
- e) profesjonalne podejście do problemu,
- f) dochowywanie danego słowa,
- g) otwartość na zupełnie inne poglądy,
- h) nieustanne poszerzanie oraz ulepszanie własnych kwalifikacji,
- i) głębokie przekonanie o wartości organizacji oraz uszanowanie jej,
- j) troszczenie się o współpracowników w organizacji, a także pozostanie w bliskich relacjach poza organizacją.

Wymienione powyżej czynniki pokazują wieloznaczność cech osobistych, które określają tylko w niewielkim stopniu osiągnięty przez przywódców sukces zawodowy organizacji²⁵⁷.

Czwarty nurt efektywnego przywództwa

Ten nurt mówi, że dopuszczalne jest wykonywanie przez przywódców oceny samego siebie. Owszem ten system oceny pokazuje w niewielkim stopniu kwestie dotyczące rzeczywistej skuteczności przywódców. Natomiast w kwestii przywódców, którzy mimo wszystko mają skłonności do tego, aby wyolbrzymiać osiągnięte przez siebie sukcesy, to takie zachowanie postrzega się jako oznakę niedopatrzenia w przewodzeniu²⁵⁸.

²⁵⁶ A. Austen, *Efektywność przywództwa...*, op. cit. s. 32.

²⁵⁷ J. Perkins, *Successful leadership*, „Public Management Review”, no. 87 (2), 2005, s. 37.

²⁵⁸ R. Hogan, G. Curphy, J. Hogan, *What We Know About Leadership. Effectiveness And Personality*, „American Psychologist”, no. 49 (6), 1994, s. 493-504.

Piąty nurt efektywnego przywództwa

Piąty nurt efektywnego przywództwa nawiązuje natomiast do oceniania efektów pracy przez osoby, których stanowisko pracy jest pod znakiem zapytania lub dalsza praca zawodowa jest niepewna. Nie mniej jednak takie osoby na ogół zaczynają myśleć pod kątem znalezienia przyczyny, jakie to czynniki miały wpływ na ich niską ocenę. Przy czym luki w posiadanych kompetencjach zazwyczaj są identyfikowane z następującymi wadami²⁵⁹:

1. nierzetelność podejmowania słusznych decyzji,
2. brak wiary,
3. ciągłe kontrolowanie,
4. brak tendencji do utrzymania porządku.

Efektywność może mieć dwa warianty pomiaru, obiektywny bądź subiektywny. Pomiar obiektywny, czyli pomiar zorientowany na proces, który jest wykonywany przy zastosowaniu wskaźników finansowych albo poziomowi realizacji zadań (dochodowość, udział w rynku). Z kolei pomiar subiektywny jest zorientowany przede wszystkim na wyniki przy użyciu wskaźników, które są oparte na ocenie pracowników, kadry kierowniczej bądź szefa²⁶⁰.

Tak zwana efektywność przywódcy może mieć podłoże pośrednie bądź bezpośrednie. Efektywność pośrednia nawiązuje przede wszystkim do działań, a także do decyzji przywódcy, które są negocjowane przez zupełnie inne zmienne. Wówczas efektywność bezpośrednia nawiązuje zarówno do działań, jak i decyzji przywódcy, które mają wręcz bezpośrednio oddziaływanie na to, co jest wykonywane, a także w jaki sposób jest to wykonywane²⁶¹.

Znalezienie właściwej odpowiedzi na pytanie: co powoduje, że niektórzy przywódcy osiągają sukcesy, a pozostali wręcz przeciwnie?, wymaga przeanalizowania aspektów zarówno indywidualnych, jak i aspektów kontekstowych. Skupiając się na poszczególnych cechach zewnętrznych można rzec, iż sukces zawodowy przywódców jest tak zwaną wypadkową ich²⁶²:

²⁵⁹ A. Austen, *Efektywność przywództwa...*, op. cit., s. 33.

²⁶⁰ L. Hartman, *A psychological analysis of leadership effectiveness*, „Strategy & Leadership”, no. 27 (6), 1999, s. 30-32.

²⁶¹ U. Dhar, M. Prashant, *Leadership Effectiveness...*, op. cit., s. 254-266.

²⁶² A. Austen, *Efektywność przywództwa...*, op. cit. s. 32.

- stylu przywództwa,
- doświadczenia,
- umiejętności,
- sposobu postępowania,
- predyspozycji,
- kompetencji.

4.3. Efektywność przywództwa a specyfika przywódcy

Efektywność, czyli zależność pomiędzy wielkością poniesionego wysiłku a stopniem osiągniętego dzięki niemu oczekiwanego efektu pracy. Pojęcie efektywność jest ponadto stosowane jako określenie pewnej skuteczności w zdobyciu wyznaczonych celów organizacji. Efektywność jest pojęciem dość szerokim, które przede wszystkim wiąże się z efektem ludzkiej pracy. Efektywność najczęściej jest odbierana jako efekt widocznej pracy, czyli efekt końcowy pracy wykonanej przez pracownika. Efektywność może być rozumiana również jako: skuteczność, pomysłowość, wydajność, umiejętność zarządzania oraz lukratywność, czyli zyskowość²⁶³.

Efektywna praca w zespole przywódcy z pracownikami w Policji to przede wszystkim²⁶⁴:

1. umiejętność respektowania przyjętych zasad w organizacji zarówno przez przywódcę, jak i przez pracowników,
2. umiejętność do identyfikacji wspólnych celów zarówno tych grupowych, jak i tych indywidualnych,
3. umiejętność do zintegrowania grupowych celów z celami indywidualnymi,
4. umiejętność do obustronnego wspierania się nawzajem, czyli okazywania innym wsparcia oraz przyjmowania wsparcia od innych,

²⁶³ A. Balasiewicz, R. Błaut, W. Chojnacki, *Słownik pedagogiki pracy i organizacji*, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora, Akademickie Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe „ATENA”, Pułtusk-Warszawa 2014, s. 50.

²⁶⁴ S.M. Kwiatkowski, *Polska Policja w perspektywie współczesnej nauki. Refleksje interdyscyplinarne*, Komenda Główna Policji, Biuro Komunikacji Społecznej, Warszawa 2019, s. 228.

5. umiejętność dostosowania się także do celów zespołu zarówno w danym czasie oraz w danej sytuacji.

Czynnikami decydującymi o skuteczności każdego lidera w połączeniu z efektywnością przedsiębiorstwa są: wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, kulturowej i społecznej²⁶⁵.

Bardzo dużo przywódców, pracodawców oraz właścicieli firm nie jest w stanie zrozumieć, jakie ogromne znaczenie ma przywództwo w funkcjonowaniu w danej organizacji, firmie bądź instytucji. Tworzy to nie mniej jednak pewną dodatkową komplikację w zdobyciu względów, czyli tak zwanego poparcia w kierunku dokonania pewnych zmian organizacyjnych, ale ponadto dodatkowo będzie stwarzać problemy przy podejmowaniu coraz to nowszych pomysłów w organizacji. W związku z tym bardzo ważne jest wręcz skupienie większej uwagi na ludziach, którzy zarządzają poszczególnym działem/oddziałem organizacji. Wspieranie ich perspektyw oraz przekazanie im nowoczesnych pomysłów, ponadto zmotywowanie fachowców, jak i również podzielenie się wiedzą, prawdopodobnie sprawi, iż podejmą się danego wyzwania, z którym wiąże się przywództwo²⁶⁶.

Gdybyśmy chcieli połączyć efektywność i przywódcę w jedną całość to w rezultacie otrzymamy dodatni wynik tych dwóch elementów. Efektywny przywódca to przywódca, który nie dostosowuje swojego stylu bycia do konkretnej sytuacji. Efektywny przywódca to taki, który robi wszystko, co jest w jego mocy, niezależnie od powstałej sytuacji myśli jednak o swoich pracownikach, a całą swoją uwagę skupia przede wszystkim na problemie, by rozwiązać go szybko i z pozytywnym wynikiem²⁶⁷.

Przyjęty właściwy styl przywództwa przez przywódcę pomaga w znacznym stopniu przy dostosowaniu odpowiedniego poziomu do rozwoju podwładnego, ale także może mieć wręcz ogromną rolę w budowaniu jego postaw obywatelskich, które mimo wszystko są jednak przyjmowane z własnej i nieprzymuszonej woli, a ponadto wpływają one korzystnie na efektywne oraz skuteczne zarządzanie organizacją²⁶⁸.

²⁶⁵ V. Moskalenko, K. Gadomska-Lila, *Leadership model for the enterprise in the VUCA concept*, Економіка та управління підприємствами, Том 32 (71). № 5, 2021 s. 14.

²⁶⁶ A.M Burak, J. Mućka, A. Ferenc, J. Tlappa, *Specyfika zachowań przywódczych kadry kierowniczej współczesnej ochrony zdrowia*, Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu, Piel. Zdr. Publ. 2015, 5, 1, 2015, s. 55.

²⁶⁷ W. Załoga, *Rola przywództwa...*, op. cit., s. 97.

²⁶⁸ A. Szeliga-Duchnowska, B. Goranczewski, *Przywództwo sytuacyjne a zachowania obywatelskie w organizacji*, Humanities and Social Sciences, vol. XXIII, 25 (1/2018), 2018, s. 171.

Pokrótkie mówiąc, tak zwana efektywność przywódcy w dużym stopniu jest uzależniona przede wszystkim od przywódcy, od jego stopnia aktywności oraz od jego stopnia zmotywowania. Osoba, która ma wręcz odpowiednie predyspozycje oraz umie nawiązać nie porozumienia z drugą osobą, czyli potrafi nawiązać dobry kontakt z drugą osobą, a także wie, w jaki sposób komunikować się z ludźmi, staje się przywódcą, który ma ogromne szanse czy nawet gwarancję, że będzie idealnym kandydatem do pełnienia funkcji efektywnego oraz idealnego przywódcy w organizacji. Tak więc efektywny przywódca nie musi tylko wytrwale dążyć do wykonywania pewnej taktyki bądź strategii kierowania ludźmi na każdym kroku w organizacji, o ile umie umiejętnie ją wykorzystać w pewnych zaistniałych sytuacjach. Zwłaszcza, iż wszystkie działania polegają na wprowadzaniu jakiś nowych zmian w organizacji²⁶⁹.

Trzeba również przyjąć do wiadomości inną mniej optymistyczną strategię, że organizacja wcale nie musi działać wyłącznie efektywnie w sytuacji, gdy na przykład rola przywódcy w organizacji nie jest sprawowana w odpowiedni sposób przez przywódcę. Efekty oraz wyniki funkcjonowania na suboptimalnym poziomie organizacji nie tylko tych prywatnych, jak również tych publicznych, wpływają wręcz negatywnie na ludzi w organizacji²⁷⁰.

Na podstawie przeprowadzonych badań przez autora artykułu Josepha A. Schafera „Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion”, w których wzięło łącznie ponad 1000 przywódców Policji w kwestii efektywności przywództwa i na temat przywódców w Policji, wynika, iż ankietowani, którzy wzięli udział w tych badaniach, mają jednak podzielone zdanie w tej kwestii. Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że przywódcy w Policji są mimo wszystko uważani z jednej strony za skutecznych przywódców Policji, a z drugiej za nieskutecznych przywódców Policji. Badani swoją opinię wyróżnili na podstawie: cech oraz nawyków przywódców Policji (które z kolei są uważane według ankietowanych za niewłaściwe, by przywództwo było efektywnie sprawowane przez przywódców w Policji), obserwacji ich efektywności przywództwa w Policji, a także rozwoju przywódców. Ankietowani również wzięli pod uwagę przewidziane przeszkody (trudności) w dalszym rozwoju przywódców, które mogą stać na drodze

²⁶⁹ W. Załoga, *Rola przywództwa...*, op. cit., s. 97.

²⁷⁰ A. Martin, Ch. Ernst, *Exploring Leadership In Times Of Paradox And Complexity*, „Corporate Governance”, no. 5 (3), 2005, s. 82-94.

w rozwijaniu tej efektywności przywódców oraz przywództwa zarówno Policji jako instytucji, jak i Policji jako człowieka – policjanta²⁷¹.

Niezależnie od tego, jak sprecyzujemy definicję przywództwa, to i tak nie budzi najmniejszych wręcz wątpliwości fakt, że jego znaczenie ma ogromny wpływ na osiągnięcie sukcesów w organizacji. Dlatego trzeba podkreślić, iż fundamentalnym założeniem dla każdego efektywnego przywództwa jest mimo wszystko stworzenie jak najdogodniejszych (idealnych) warunków do pracy, żeby w jak najlepszy oraz efektywny sposób wykorzystać zasoby finansowe, jak i umiejętności oraz zdolności każdego wykwalifikowanego pracownika, a także wyposażenie organizacji do efektywnej pracy²⁷².

²⁷¹ J.A., Schafer, *Effective leaders...*, op. cit., s. 644.

²⁷² A.M Burak, J. Mućka, A. Ferenc, J. Tlappa, *Specyfika zachowań...*, op. cit., s. 55.

Rozdział 5.

Stres w przywództwie i jego znaczenie w realizacji zadań służbowych

5.1. Stres w pracy – zakres pojęciowy

Na samym początku trzeba podkreślić fakt, iż stres jest obecny w życiu człowieka, licząc od chwili jego narodzin, a kończąc na momencie jego śmierci, pomimo to bez stresu nie bylibyśmy w stanie normalnie żyć. W każdej fazie życia człowiek ma do czynienia z przeróżnymi sytuacjami stresowymi, gdzie stres jest wręcz główną oraz bezpośrednią przyczyną tychże sytuacji. Z uwagi na występujące przeróżne kryteria stres może mieć podłoże²⁷³:

- a) o charakterze długotrwałym bądź krótkotrwałym,
- b) wynikające z kontaktu ze światem ludzi (świat rzeczywisty) bądź bezpośredniego kontaktu z ludźmi twarzą w twarz, czyli wzajemne komunikowanie się ze sobą,
- c) o charakterze fizyczno-behawioralnym bądź o charakterze psychospołecznym.

Praca policjantów jest uważana za szczególnie stresującą i wymagającą, ponieważ charakteryzuje się różnymi stresorami operacyjnymi i zawodowymi, takimi jak konfrontacja z przemocą, negatywne spotkania z obywatelami lub praca w systemie zmianowym, udział w sytuacji zagrożenia życia, pościg za przestępcami, zatrzymanie napastnika, kontakt z ofiarami przemocy, informowanie rodziny zmarłego o jego śmierci²⁷⁴. Szczególnie czynniki organizacyjne, takie jak nadmiar zadań administracyjnych czy niespójne style przywództwa,

²⁷³ H. Skłodowski, *Zarządzanie stresem*, Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 14, z. 5, cz. 1, Łódź 2013, s. 5.

²⁷⁴ Z. Juczyński, N. Ogińska-Bulik, *Ruminations and occupational stress as predictors of post-traumatic stress disorder and burnout among police officers*, International journal of occupational safety and ergonomics, 28(2), 2022, s. 743.

są wskazywane przez policjantów jako stresory²⁷⁵. Ważnym czynnikiem stresogennym jest konieczność podejmowania szybkich decyzji przy jednoczesnym postępowaniu z różnymi osobami i sytuacjami²⁷⁶.

Określenie stresu w życiu codziennym mimo wszystko bardzo mocno upowszechniło się na tyle, że nikt nie ma żadnego wręcz problemu z jego codziennym pojmowaniem. W związku z powyższym stres to zarówno uzewnętrzniona, jak również wewnętrzna reakcja organizmu ludzkiego na niekomfortową (niełatwą) sytuację²⁷⁷.

Natomiast tak zwana sytuacja stresowa jest to każdorazowy przymus odstąpienia od codziennego zachowania się w stosunku do właściwych dla mechanizmów obiektów, a także działań, przy czym rodzi to potrzebę ogromnego wysiłku, chociażby psychicznego, by podporządkować się nowym realiom bądź nowej sytuacji²⁷⁸.

Encyklopedia Eureka definiuje stres jako silne przeżycie (emocje) organizmu ludzkiego na negatywne czynniki zewnętrzne. Stres jest również związany ze wzrostem wydzielania się hormonu adrenokortykotropowego przez przysadkę mózgową człowieka. Stres to także negatywny wpływ na ludzki organizm, który w konsekwencji powoduje wyczerpanie organizmu, jak również może przyczynić się w skrajnych przypadkach do śmierci człowieka²⁷⁹.

W Słowniku wyrazów obcych stres jest interpretowany z kolei jako stan intensywnego nasilenia się emocji, które są procesem działania wręcz negatywnych czynników zarówno tych psychicznych, a także tych fizycznych, które to z kolei mogą spowodować całkowitą mobilizację organizmu ludzkiego bądź w najgorszej sytuacji, przy długotrwałym stresie, stres może przyczynić się do powstania najprzeróżniejszych zaburzeń oraz chorób²⁸⁰.

²⁷⁵ A. Santa Maria, C. Wolter, B. Gusy, D., Kleiber, B. Renneberg, *Reducing work-related burn-out among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership*, The Police Journal, 94(3), 2021, s. 406.

²⁷⁶ T. Islam, M.M. Khan, *Engaging police workforce through leadership: Explanatory role of four-dimensional commitment*, Journal of the Research Society of Pakistan, 57(1), 293, 2020, s. 268.

²⁷⁷ E. Klimas-Kuchtova, *Różnorodność oddziaływań psychologiczno-pedagogicznych w szkolnictwie artystycznym*, Zeszyty Psychologiczno-Pedagogiczne, Zeszyt nr 4/2017, Centrum Edukacji Artystycznej, Warszawa 2017, s. 35.

²⁷⁸ Ibidem, s. 35-36.

²⁷⁹ D. Bieńko, A. Jezierski, D. Kokurewicz i inni, *Encyklopedia Eureka*, Wydawnictwo IBIS, Poznań 2011, s. 629.

²⁸⁰ L. Wiśniakowska, *Słownik wyrazów...*, op. cit., s. 884.

Natomiast w Słowniku języka polskiego pod hasłem stres możemy przeczytać, że stres jest pewnym rodzajem zmobilizowania przede wszystkim organizmu ludzkiego, który odreagowuje w pierwszej kolejności negatywne emocje, które mają zarówno fizyczne, jak i psychiczne podłoże, które z całą wręcz pewnością są źródłem oraz przyczyną do powstania różnego rodzaju zaburzeń czynnościowych organizmu człowieka. Ponadto w rzeczywistości stres w konsekwencji doprowadza do bardzo silnych napięć²⁸¹.

Z kolei w Leksykonie terminów policyjnych również możemy doszukać się pojęcia stres, który jest rozumiany jako „dynamiczna relacja adaptacyjna pomiędzy możliwościami jednostki a wymogami sytuacji (stresorem, bodźcem awersyjnym), charakteryzująca się brakiem równowagi psychicznej i fizycznej. Podejmowanie zachowań zaradczych jest próbą przywrócenia równowagi”²⁸².

Natomiast Hans Selye’a definiuje stres jako „niespecyficzną reakcję organizmu na jakiekolwiek wymaganie na niego nałożone”^{283, 284, 285}.

Zdaniem Joanny Gardockiej stres jest rozumiany jako tak zwana sytuacja nasilonego wzburzenia nerwowego, która jest efektem oddziaływania wyłącznie tylko negatywnych impulsów zarówno o podłożu psychicznym oraz o podłożu fizycznym. Natomiast ogólnikowa definicja stresu sprowadza się wyłącznie do określenia stresu jako tak zwanego kiepskiego samopoczucia oraz zmęczenia zarówno fizycznego, jak i psychicznego²⁸⁶.

„Nic nie jest samo w sobie dobre lub złe. Dopiero myślenie takim je czyni” (William Shakespeare). Przytoczony cytat wręcz idealnie uzupełnia się ze znaczeniem poznawczo – pozytywnego opisu tego, jakim jest stres²⁸⁷.

W literaturze przedmiotu Joanna Konczanin w swojej książce pt. „Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika” przedstawia typowy/klasyczny schemat stresu.

²⁸¹ E. Sobol, *Słownik języka...*, op. cit., s. 966.

²⁸² R. Kochańczyk, P. Mięsiak, *Leksykon terminów...*, op. cit., s. 116.

²⁸³ M. Falkiewicz, *Stres mundurowy*, Materiały dydaktyczne nr 57, Szkoła Policji w Katowicach, Katowice 2018, s. 6;

²⁸⁴ A. Kaczmarek, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu – przegląd koncepcji*, Instytut Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Hygeia Public Health 2016, 51(4), s. 318;

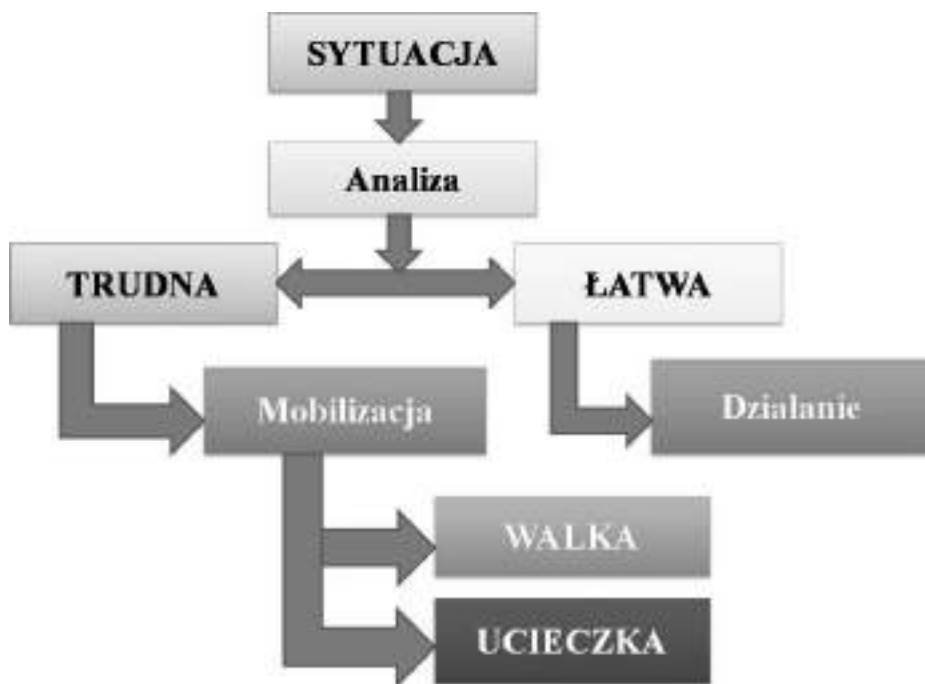
²⁸⁵ G. Dugiel, B. Tustanowska, K. Kęcka, M. Jasińska, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Sectio B*, 1/2012, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Św., Ostrowiec Św., 2012, s. 48.

²⁸⁶ J. Godecka, *Poradnik. Stres. Jak o nim rozmawiać i jak go zniwelować? Poradnik dla pracowników młodzieżowych*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2018, s. 9.

²⁸⁷ E. Klimas-Kuchtowa, *Różnorodność oddziaływań...*, op. cit., s. 33.

Przedstawiony poniżej schemat stresu przedstawia przede wszystkim mechanizm reakcji człowieka na stres²⁸⁸.

Rysunek 3. Schemat stresu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Konczanin, *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Wydawnictwo Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015, s. 9.

Cyklicznie, wręcz nieustannie powielany stres o charakterze negatywnym powoduje, iż człowiek nie może odnaleźć się w danej sytuacji, co powoduje pewne utrudnienia podczas wykonywania pracy. A zatem człowiek zaczyna odczuwać zaburzenia fizyczne, a ponadto dodatkowo ma ogromny spadek energii. Z upływem czasu także występuje znaczne zmęczenie nie tylko fizyczne,

²⁸⁸ J. Konczanin, *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Wydawnictwo Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015, s. 9.

ale także psychiczne. Wobec tego posiadanie zdolności, by dać sobie radę ze stresem, jest wręcz niezmiennie bardzo ważną kwestią²⁸⁹.

Krótko mówiąc, stres, jak również nieprofesjonalne wręcz radzenie sobie ze stresem, przyczynia się w dużej mierze do powstawania bardzo licznych chorób zarówno o podłożu psychicznych oraz o podłożu somatycznym, czyli dolegliwości fizyczne. Stres stanowi integralny element życia człowieka. Ponadto stres, a także efektywne bądź nieefektywne radzenie ze stresem stanowią tak zwane mechanizmy psychologiczne dobrej formy człowieka. Zarówno negatywne, jak i pozytywne emocje są rezultatem dawania sobie rady ze stresem. Rzeczą oczywistą jest, że nie tylko samo ciało, ale także rozum, jak również uczucia emocjonalne de facto są ze sobą w sposób spójny powiązane. Faza choroby (złego samopoczucia), a także dalszy rozwój tego stanu, a ponadto prawdopodobieństwo pokonania choroby w znacznym stopniu wynikają przede wszystkim z kondycji psychicznej organizmu człowieka²⁹⁰.

Życie każdego człowieka pełne jest sytuacji, kiedy to pojawia się stres. Tak więc stres jest nieodłącznym elementem człowieka w codziennej rzeczywistości, która go otacza²⁹¹.

Głównym źródłem stresu mogą być przede wszystkim takie czynniki, jak na przykład:

- wykonywanie obowiązków służbowych, czyli po prostu praca zawodowa,
- odpoczynek/wypoczynek, czas wolny od pracy zawodowej, relaks, wakacje,
- święta spędzone w gronie najbliższych, ślub, urodziny dziecka, pogrzeb.

Natomiast czynnikami wywołującymi zarówno stres psychiczny, jak i stres fizyczny w życiu codziennym człowieka są przede wszystkim typowe pojawiające się niewielkie problemy, takie jak na przykład²⁹²:

²⁸⁹ Ibidem, s. 9.

²⁹⁰ A. Kaczmarek, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu...*, op. cit., s. 317.

²⁹¹ H. Skłodowski, *Zarządzanie stresem*, op. cit., s. 5.

²⁹² Ibidem, s. 5.

- korek uliczny w podróży do miejsca pracy,
- zamieszanie, chaos w pracy,
- bądź awantura (sprzeczka) z dzieckiem.

Tak więc stres stanowi w dużej mierze główny, wręcz nieodłączny element funkcjonowania w życiu codziennym. Stres jest obecny na każdym kroku, a także w każdej fazie życia człowieka oraz jest składnikiem, który steruje życiem w każdej nadzwyczajnej sytuacji²⁹³.

Reasumując, stres to tak zwany wewnętrzny mechanizm, który znajduje się w organizmie każdego człowieka. Stres jest zjawiskiem (stanem emocjonalnym), które już od tysięcy lat dotrzymuje towarzystwa człowiekowi na każdym wręcz kroku. Mimo znacznych postępów oraz usprawnień w codziennej rzeczywistości, a także znacznej transformacji warunków egzystencjonalnych człowieka w dwudziestym pierwszym wieku, odczucia człowieka o charakterze fizjologicznym są wręcz identyczne w porównaniu z przodkami. A zatem stres jest pewnym echem, które ma za zadanie zaznajomić człowieka z czyhającym na niego wyzwaniem, które nagle bądź nieoczekiwanie wystąpi w rzeczywistości. Za przykład może posłużyć sytuacja w pracy, a mianowicie tak zwane pracowanie pod presją czasu bądź stawianie bardzo wygórowanych oczekiwań od pracownika²⁹⁴.

Stres, ogólnie mówiąc jest to tak zwany zespół powszechnego przywyknienia bądź to zespół stresu o podłożu biologicznym. A z kolei zespół ten wyróżnia aż trzy stadia, tj. stadium reakcji alarmowej, stadium odporności (przy stosowania) oraz stadium tak zwanego wyczerpania^{295, 296}.

Poniżej zapisano trzy stadia związane ze stresem, które są powiązane z zespołem powszechnego przywyknienia oraz z zespołem stresu o podłożu biologicznym²⁹⁷:

- a) **pierwsze stadium to tak zwana reakcja alarmowania**, w tym stadium ludzki organizm motywuje głównie wszystkie swoje siły będące w jego dyspozycji, takie jak: podwyższenie się ciśnienia we krwi bądź wzrost temperatury (organizmu),

²⁹³ M. Falkiewicz, *Stres...*, op. cit., s. 6.

²⁹⁴ J. Konczanin, *Sposoby na stres...*, op. cit., s. 8.

²⁹⁵ S. Kluczyńska, *O stresie i sposobach radzenia sobie z nim*, Czasopismo: Niebieska linia, Numer: 5, 2003, s. 1;

²⁹⁶ A. Kaczmarek, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu...*, op. cit., s. 318.

²⁹⁷ S. Kluczyńska, *O stresie i sposobach...*, op. cit., s. 1.

- b) **drugie stadium to odporność (przystosowanie)** – w tym stadium natomiast człowiek nie najgorzej, wręcz właściwie znosi źródła stresu, lecz za to gorzej znosi zupełnie inne uboczne czynniki, które wcześniej były nieszkodzące,
- c) **trzecie stadium to przede wszystkim wyczerpanie** – z kolei to stadium występuje, kiedy to stymulator stresu pracuje bardzo mocno bądź pracuje wręcz za długo. W rezultacie człowiek powoli traci swoje skłonności obronne, a w efekcie następuje zaburzenie czynności fizjologicznych. W stadium wyczerpania mogą również wystąpić nieodwracalne zmiany patologiczne w organizmie, które mogą w efekcie przyczynić się nawet do śmierci.

Mieczysław Ciosek definiuje pojęcie stresu jako tak zwaną nieswoistą reakcję człowieka o charakterze zarówno psychologicznym, jak i o charakterze fizjologicznym, która to reakcja wpływa nie tylko na różnego typu zagrożenia, ale także ma ogromny wpływ na funkcjonowanie w środowisku²⁹⁸.

Stan wzmożonego napięcia nerwowego potocznie jest nazywany silnym przeżyciem stresowym, w skutek którego powstaje między innymi reakcja stresowa. Z kolei ta reakcja na stres rozwija się bardzo szybko, a w rezultacie tworzą się fazy, tj. faza mobilizacji, faza aktywności oraz faza wyczerpania, które występują jedna po drugiej. Michał Gólczyński w swoim poradniku „STRES W PRACY. Poradnik dla pracownika” wymienia aż trzy fazy, które są wywołane przez tak zwaną reakcję stresową²⁹⁹.

- 1) **Pierwsza faza to „faza mobilizacji”** (początkowa faza) – ta faza skupia się przede wszystkim na niesieniu pomocy, by przygotować się do walki z pewnymi wymaganiami. Zarówno w ciele, jak i mózgu człowieka oraz w jego zachowaniu również dochodzi do pewnych zmian, takich jak np. zdenerwowanie bądź agresywne zachowanie, złość, lęk, kłopoty z koncentracją itp.;
- 2) **Druga faza to „faza aktywności”** – z kolei ta faza pomaga w pokonywaniu wymagań. Skumulowana energia (siła) jest skierowana w szczególności na podjęcie konkretnych działań, a także na podjęcie stanowczych kroków w celu rozwiązania kłopotu;

²⁹⁸ M. Ciosek, *Psychologia sądowa i penitencjarna*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2003, s. 340.

²⁹⁹ M. Gólczyński, *Stres w pracy. Poradnik dla pracownika*, Wydawnictwo Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015, s. 7.

- 3) **Trzecia faza to „faza wyczerpania”** – natomiast w fazie końcowej nagromadzona energia została już zużyta, a organizm nasz nie ma już siły (energii) na walkę z dalszymi wymaganiami. A powrót do pełnego działania będzie możliwy jedynie pod warunkiem całkowitego zregenerowania się organizmu, w tym przez odpoczynek oraz zrelaksowanie się^{300, 301}.

5.2. Efektywność realizacji zadań a stres w miejscu pracy

Praca w życiu codziennym człowieka zajmują ponad połowę jego życia, czyli około 60%, a pozostałe 40% życia = samo życie. Praca stanowi dla każdego człowieka jedyne źródło środków do godziwego życia. Ponadto praca gwarantuje człowiekowi materialne warunki do spełniania się oraz daje możliwość do rozwijania się, jak i wyznaczania celów życiowych. Praca jest zajęciem, które wręcz przyczynia się do zwiększenia poziomu zarówno wartości, jak i autorytetu w życiu człowieka. Dodatkowo praca ma także ogromny wpływ na etyczny rozwój człowieka. Przez pracę człowiek nawiązuje współpracę oraz współpracuje z innymi ludźmi³⁰².

Praca, czyli pewna bądź konkretna forma wykonywania pracy, określona jest jako aktywność zawodowa człowieka³⁰³.

W Encyklopedii Eureka pod hasłem praca możemy znaleźć definicję, która brzmi następująco: Praca to główny czynnik umiejętności człowieka o podłożu fizycznym bądź wytwórczym, czy też o podłożu umysłowym, który wykorzystuje między innymi do tworzenia dóbr materialnych (czyli materialne środki, które zaspakajają potrzeby ludzkie) bądź kultu (poszanowania); praca stanowi także pewne kryterium, a także źródło rozwoju społecznego³⁰⁴.

Z kolei w Słowniku języka polskiego praca została określona jako tak zwana działalność ludzka, której celem jest przede wszystkim wytworzenie konkretnych dóbr (chodzi o dobra materialne bądź dobra kulturalne); pracą jest

³⁰⁰ Ibidem, s. 7;

³⁰¹ M. Chrzęścik, *Technologie. Procesy. Bezpieczeństwo*. vol. 2, Zeszyty Naukowe WSP nr 2/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2018, s. 24-25.

³⁰² H. Łosyk, M. Kowal, *Problemy inżynierii bezpieczeństwa i nauk o pracy*, Instytutu Inżynierii Bezpieczeństwa i Nauk o Pracy Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2016, s. 117.

³⁰³ H. Aubeck i inni, *Ilustrowana encyklopedia...*, op. cit., s. 221.

³⁰⁴ D. Bieńko, A. Jezierski, D. Kokurewicz i inni, *Encyklopedia...*, op. cit., s. 528.

również wykonywanie konkretnej specjalności lub profesji bądź po prostu, potocznie mówiąc, praca to robota³⁰⁵.

Praca, czyli wykonywanie danych czynności w zamian za wynagrodzenie, stanowi główny komponent organizowania oraz podporządkowania naszego życia zarówno prywatnego, jak i zawodowego. Praca zawodowa trwa pięć, sześć dni tygodniowo. Ponadto aktywność zawodowa z zasady stanowi ponad 30 procent, tj. 33,33% zajmowanego czasu w ciągu jednego dnia pracy. Decydującym elementem miejsca pracy jest przede wszystkim właściwe dopasowanie stanowiska pracy do możliwości pracownika, by mógł wywiązać się z obowiązków służbowych. Aktywność zawodowa nie tylko umożliwia, ale także daje szansę na zdobycie nowych umiejętności (kompetencji). Ponadto praca zawodowa w bardzo dużym stopniu przyczynia się także do budowania wzajemnych relacji z ludźmi w środowisku pracy. Relacje międzyludzkie w środowisku pracy są ważne, ponieważ to one dają gwarancję odczucia nie tylko bezpieczeństwa, ale mogą też spowodować pewne zagrożenia czy nawet stres³⁰⁶.

Praca jest rozpatrywana w różnych aspektach, takich jak np.³⁰⁷:

- a) praca to źródło utrzymania się,
- b) praca to powołanie do wykonywania jakiegoś konkretnego zawodu,
- c) praca to także tak zwana szansa na spełnienie się w życiu.

Poniżej przedstawiono, jak policjant radzi sobie na co dzień ze stresem w pracy³⁰⁸:

- a) **po pierwsze** – musi posiadać predyspozycje do kontrolowania swoich emocji,
- b) **po drugie** – musi posiadać zdolność zarówno do identyfikacji, jak i opisywania swoich wewnętrznych oraz zewnętrznych bodźców, które wywołują u niego stres,
- c) **po trzecie** – musi mieć zdolność do zastosowania odpowiedniego stylu poradzenia sobie ze stresem w stosunku do zaistniałej (danej) sytuacji.

³⁰⁵ E. Sobol, *Słownik języka...*, op. cit., s. 750.

³⁰⁶ M. Chrzęścik, *Technologie. Procesy...*, op. cit., s. 22.

³⁰⁷ H. Łosyk, M. Kowal, *Problemy inżynierii...*, op. cit., s. 117.

³⁰⁸ S.M. Kwiatkowski, *Polska Policja...*, op. cit., s. 229.

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć aż trzy style poradzenia sobie ze stresem, tj.³⁰⁹:

1. **styl skoncentrowany na emocjach** – polega przede wszystkim na zredukowaniu powstałego źródła napięcia emocjonalnego występującego na skutek optymalizacji bodźców, które są odpowiedzialne między innymi za stres,
2. **styl skoncentrowany na unikaniu** – polega na tak zwanej minimalizacji oznak/przejawu stresu za pomocą podjęcia się chwilowo innego zadania,
3. **styl skoncentrowany na zadaniu** – polega na intensywnym wykonywaniu zadań, które są źródłem stresu.

Stres, czyli silne napięcie emocjonalne, jest czynnikiem, który wręcz bierze czynny (aktywny) udział w życiu człowieka, a także daje osobie znać na każdym etapie życia, począwszy od dnia narodzin. Stres niejednokrotnie nosi miano stanu wewnętrznego człowieka (psychika człowieka), który jest incydentalną reakcją na oddziaływanie społeczne. Środowisko pracy jest charakterystycznym miejscem, gdzie mieści się tysiące czynników, które wywołują zarówno stres psychiczny oraz stres fizjologiczny (sytuacje stresowe) u człowieka³¹⁰.

Stres, który wynika z czynników stresujących, tkwi przede wszystkim w miejscu pracy albo jest powiązany z wykonywaniem tak zwanej pracy zawodowej, stanowi źródło tak zwanego stresu zawodowego³¹¹.

Stres zawodowy – to silne emocje, które prowadzą do napięcia nerwowego (stresu zawodowego), które swe źródło czerpie przede wszystkim w miejscu pracy. Stres zawodowy następuje wtedy, kiedy to ludzie, tj. zarówno podwładni, jak i ich pracodawcy pracując, czują przede wszystkim dyskomfort psychiczny, który natomiast wynika z warunków bądź także oczekiwań pracy w danej sytuacji, kiedy to warunki oraz oczekiwania w pewnej chwili wręcz wykraczają poza ich możliwości³¹².

Praca w Policji, wykonywanie profesji policjanta, tak zwanego stróża porządku publicznego jako funkcjonariusza policji znajduje się w czołówce zawodów w Polsce najbardziej narażonych na stres w pracy. Skala intensywności stresu zamiast maleć, nieustannie rośnie, poziom stresu w profesji policjantów

³⁰⁹ Ibidem, s. 229.

³¹⁰ M. Chrzęścik, *Technologie. Procesy...*, op. cit., s. 22.

³¹¹ M. Ciosek, *Psychologia sądowa...*, op. cit., s. 255.

³¹² H. Łosyk, M. Kowal, *Problemy inżynierii...*, op. cit., s. 117.

wzrasta z każdym rokiem. Stres (negatywne silne emocje) ma bardzo dużo źródeł oraz czynników stresogennych. Następstwa tak zwanego stresu zawodowego są na tyle oczywiste, że są zauważalne nie tylko w kwestii pracy, lecz również są widzialne po stanie fizycznym oraz psychicznym człowieka³¹³.

Rysunek 4. Kodeks zasad antystresowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Koncezanin, *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Wydawnictwo Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015, s. 41.

³¹³ M. Falkiewicz, *Stres mundurowy*, op. cit., s. 36.

W skrócie mówiąc, stres wręcz negatywnie wpływa nie tylko na samego człowieka, ale również na jego stan zdrowia (zarówno fizyczny jak i psychiczny). Stres ma też ogromny wpływ na wykonywaną przez człowieka pracę. Konsekwencje oddziaływania stresu na człowieka można zaobserwować niemal w każdym aspekcie jego zdrowia, reakcji organizmu, tj. zarówno kondycji fizycznej, jak również psychicznej oraz społecznej człowieka³¹⁴.

Reasumując, praca w Policji to obecnie najgroźniejszy oraz najniebezpieczniejszy, jak i bardzo stresujący zawód świata, gdyż zawód policjanta jest nie tylko stresujący, ale także w pewien sposób wpływa na stan zdrowia oraz na psychikę człowieka. Przysięga składana podczas ślubowania policjanta odnosi się do stresu, ponieważ same słowa roty ślubowania wywołują stres, gdyż obowiązkiem policjanta jest przede wszystkim dbanie o bezpieczeństwo zarówno obywateli, jak i państwa z narażeniem życia i zdrowia³¹⁵.

Rota ślubowania policjanta (art. 27 ust. 1 – Ustawa o Policji) brzmi następująco:

Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków policjanta, ślubuję: służyć wiernie Narodowi, chronić ustanowiony Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej porządek prawny, strzec bezpieczeństwa Państwa i jego obywateli, nawet z narażeniem życia. Wykonując powierzone mi zadania, ślubuję pilnie przestrzegać prawa, dochować wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, przestrzegać dyscypliny służbowej oraz wykonywać rozkazy i polecenia przełożonych. Ślubuję strzec tajemnic związanych ze służbą, honoru, godności i dobrego imienia służby oraz przestrzegać zasad etyki zawodowej³¹⁶.

Aczkolwiek to nie sam strach jest źródłem najsilniejszego stresu u policjanta, gdy mierzy się on twarzą w twarz z przestępcą, lecz wywołana u niego tak zwana reakcja stresowa. Natomiast strach oraz obawa rodzą u policjanta główne źródło stresu przed ewentualnym poniesieniem kary za dopuszczenie się niedopuszczalnych bądź karygodnych błędów podczas pełnienia obowiązków (czynności) służbowych w trakcie służby³¹⁷.

³¹⁴ H. Łosyk, M. Kowal, *Problemy inżynierii...*, op. cit., s. 119.

³¹⁵ M. Falkiewicz, *Stres mundurowy*, op. cit., s. 48.

³¹⁶ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179).

³¹⁷ M. Falkiewicz, *Stres mundurowy*, op. cit., s. 48.

Siła eskalacji występowania stresu w miejscu pracy człowieka ma wręcz bardzo istotne oddziaływanie na jego stan zdrowia, a skutki stresu mogą pojawić się w postaci tak zwanych:

- a) **„skutków długotrwałych”** – dotyczą typu chorób, które są stresozależne, czyli dotyczą przede wszystkim stanu zdrowia fizycznego oraz psychicznego,
- b) **„skutków natychmiastowych”** – czyli są to przemijające oraz zwykle chwilowe skutki, które mają związek ze stanem pobudzenia w czasie reakcji alarmowej ogólnego syndromu adaptacyjnego o charakterze fizjologicznym, które mogą przyczynić się do pojawienia pewnych syndromów, takich jak np. nerwowe ruchy, biegunka, zaparcia, bóle głowy, pleców, szyi, żołądka, kłopoty z oddychaniem³¹⁸.

Pandemia COVID-19 rozprzestrzeniła się na cały świat i przez dłuższy czas stanowiła zagrożenie dla zdrowia publicznego. W celu ochrony zdrowia mieszkańców wprowadzono bezprecedensowo surowe środki rządowe, przy m.in. egzekwowaniu których, w ramach odpowiedzialności, funkcjonariusze policji muszą zmierzyć się z różnymi wyzwaniem, które mogą prowadzić do niepewnych lub potencjalnie stresujących sytuacji³¹⁹.

Badania wykazują, że policjanci, którzy pracowali w dużych miastach, doświadczali większego stresu. Praca w dużych miastach może zwiększać stres wśród policjantów ze względu na ich częste narażenie na krytyczne i niezwykle stresujące zdarzenia, w tym między innymi zabójstwa, samobójstwa, rozboje, urazy na służbie, przemoc, kontrolę tłumu i postępowanie z ofiarami gwałtów³²⁰. Efektem tego także może być występowanie u funkcjonariuszy zespołu stresu pourazowego³²¹. Badania wykazały, że jest to jedna z grup zawodowych

³¹⁸ H. Łosyk, M. Kowal, *Problemy inżynierii...*, op. cit., s. 119-120.

³¹⁹ M.O. Frenkel, L. Giessing, S. Egger-Lampl, V. Hutter, R. R. Oudejans, L. Kleygrewe, H. Plessner, *The impact of the COVID-19 pandemic on European police officers: Stress, demands, and coping resources*, Journal of Criminal justice, 72, 101756. 2021, s. 1

³²⁰ P. Galanis, D. Fragkou, T.A. Katsoulas, *Risk factors for stress among police officers: A systematic literature review*, Work, 68(4), 2021 s. 1260.

³²¹ C.R. Brewin, J.K. Miller, M. Soffia, A. Peart, B. Burchell, *Posttraumatic stress disorder and complex posttraumatic stress disorder in UK police officers*, Psychological Medicine, 52(7), 2022, s. 1289.

o najwyższym wskaźniku podejrzenia rozpowszechnienia zespołu stresu pourazowego³²².

Podsumowując, stres jest towarzyszem człowieka, który w odmienny sposób oddziałuje na każdego (dziecko czy dorosłą bądź starszą osobę). Z kolei różnie reaguje oraz funkcjonuje ludzki organizm na pojawiające się wokół niego sytuacje stresogenne, które wywołują u niego silne emocje oraz stres. Silna reakcja organizmu ludzkiego na pojawiający się stres wpływa przede wszystkim negatywnie na zdrowie człowieka oraz odbija się negatywnie także na jego pracy³²³.

³²² L.M. Soravia, S. Schwab, S. Walther, T. Müller, *Rescuers at risk: posttraumatic stress symptoms among police officers, fire fighters, ambulance personnel, and emergency and psychiatric nurses*, *Frontiers in psychiatry*, 11, 602064, 2021, s. 5.

³²³ H. Łosyk, M. Kowal, *Problemy inżynierii...*, op. cit., s. 120.

Rozdział 6.

Specyfika relacji przełożony – podwładny w Policji

6.1. Zakres i rodzaje relacji przełożony – podwładny

Jedną z najbardziej krytycznych relacji organizacyjnych jest relacja przełożony-podwładny, głównie dlatego, że przełożeni i podwładni nieustannie wchodzą ze sobą w interakcje i angażują się w zachowania, które mogą wpływać na szacunek, władzę i postawy wobec organizacji. Sukces organizacji zależy przede wszystkim od zadowolenia pracowników z pracy³²⁴.

Co to jest relacja? Jak podaje Słownik języka polskiego relacja to „stosunek zachodzący między dwoma lub więcej przedmiotami, zdarzeniami, liczbami, pojęciami”³²⁵.

Leksykon terminów policyjnych przedstawia definicję przełożonego na przykładzie policjanta. Jest to funkcjonariusz Policji bądź pracownik cywilny Policji, który jest uprawniony w związku z pełnieniem stanowiska lub na mocy odrębnej decyzji bądź uprawnienia do dowodzenia czynnościami służby albo kierowania pracą innych funkcjonariuszy Policji bądź pracowników cywilnych Policji³²⁶.

Z kolei tenże Leksykon terminów policyjnych definiuje termin podwładny również na przykładzie zawodu policjanta. Jest to: Stróż Porządku Publicznego albo pracownik cywilny Policji, który uprawniony jest z powodu piastowania stanowiska lub zgodnie z właściwymi przepisami bądź opinii upoważnionego organu do dostosowania się podczas pełnienia służby albo zrealizowania pracy, tj. rozkazu, polecenia oraz wytycznych bądź zarządzenia, które są wydawane przez przełożonego w celu wykonania konkretnej czynności³²⁷.

³²⁴ S.W. Khan, N. Omar, *Understanding Workplace Relationships-LMX quality, Turnover intention and employee job satisfaction, Mediating role of Superior Subordinate Communication*, Proceedings Smmtc Postgraduate Symposium, 2018, s. 163.

³²⁵ E. Sobol, *Słownik języka*..., op. cit., s. 840.

³²⁶ R. Kochańczyk, P. Mięsiak, *Leksykon terminów*..., op. cit., s. 98.

³²⁷ Ibidem, s. 84.

Pośród wielu przyczyn, które oddziałują na pracę zawodową podwładnego, psychologia, jako nauka, uznaje w tym przypadku relacje pomiędzy podwładnymi i podwładnymi a przełożonymi jako główny czynnik, który ma istotny wpływ na sytuację zawodową pracowników w organizacji. Istota więzi, jakie są ukazywane na co dzień w organizacji pomiędzy podwładnymi, jest niebywale kluczową kwestią, którą stanowi np. zadowolenie z pracy czy efektywność pracy bądź położenie zawodowe każdego jednego pracownika³²⁸.

Robert J. Edelmanna w swojej książce pt. "Konflikty w pracy" wymienia cały szereg czynników, które w sposób istotny wpływają na stan wzajemnych relacji, tj.³²⁹:

- a) jaki mamy stosunek do innych,
- b) jak interpretujemy konkretne zdarzenia, sytuacje,
- c) ogólne zasady funkcjonowania w organizacji,
- d) osobiste różnice,
- e) cechy charakter zespołu.

Tworzenie więzi, relacji opartych na wzajemnej sympatii, serdeczności oraz pokazaniu pełnego zaangażowania do pracy przez podwładnego pomoże mu w osiągnięciu celu organizacji, pokazaniu swojej skuteczności w działaniu oraz przyczyni się do pokazania swojej efektywności w wykonywaniu określonych zadań³³⁰.

Relacje w organizacji, w zakładzie pracy są zależne przede wszystkim od pewnych czynników, takich jak np.³³¹:

- a) udzielanie oraz uzyskiwanie pomocy,
- b) wyciąganie pomocnej dłoni przy realizowaniu zespołowych obowiązków oraz poleceń służbowych,
- c) jednakowy podział pracy.

³²⁸ M. Żak, *Występowanie konfliktów w relacji: przełożony – podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji*, Uniwersytet Śląski w Katowicach 2013, s. 70.

³²⁹ R.J. Edelmanna, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 16.

³³⁰ M. Krajewska, *Konflikty w organizacji a motywacja pracowników do pracy*, Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Akademia Zarządzania – 3 (3)/2019, s. 30.

³³¹ R.J. Edelmanna, *Konflikty w...*, op. cit., s. 15.

Jedną z koncepcji wpisujących się w budowanie pozytywnych relacji jest przywództwo służebne. Konstrukcja przywództwa służebnego obejmuje siedem czynników (ze szczególnym uwzględnieniem charakteru i zachowania, a także określenia innych trosk i umiejętności koncepcyjnych)³³²:

- a) uzdrowienie emocjonalne,
- b) tworzenie wartości dla społeczności,
- c) pomaganie podwładnym rozwijać się i odnosić sukcesy,
- d) umiejętności koncepcyjne,
- e) stawianie podwładnych na pierwszym miejscu,
- f) zachowywanie się etyczne,
- g) nadawanie uprawnień.

Zawód funkcjonariusza policji z zasady bardzo często ma związek z licznym oraz silnym stresem zarówno o podłożu emocjonalnym, jak i psychicznym, który wynika między innymi: z odrębności pracy, niepewności w związku ze stałymi zmianami czy konsekwencjami, np. zmiany prawno-karne, zmiany organizacyjne oraz konsekwencje dyscyplinarne, np. poważne naruszenie obowiązków w miejscu pracy. Relacje międzyludzkie w hierarchii częstokroć są czynnikami stresogennymi, gdyż mają one bardzo duże znaczenie w Policji jako konsekwencja aparatu zarządzania, czyli np. nieobiektywność ocenienia wykonanego zadania, przełożony nie jest fair wobec swoich podwładnych, brak okazania wsparcia psychicznego (podniesienia na duchu), stosowanie przymusu, nacisk w celu osiągnięcia efektów przy niedostatku zarówno środków, jak i odpowiednich sił do zrealizowania zadań³³³.

„Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami”, czyli taktyka kreowania trwałych relacji z pracownikiem pokazuje pnące się w górę wartości (znaczenie) zasobów kadrowych w środowisku zawodowym. Wzrasta uzmysłowienie pracodawców, iż podwładni są wręcz kluczowymi kontrahentami, głównymi klientami firmy. Trzeba opiekować się nimi, mieć ich na oku, gdyż pełnią znaczącą funkcję w zrealizowaniu celów organizacji. Meritum „zarządzania relacjami z pracownikami” jest kierowanie organizacją nastawioną

³³² M. Chikeleze, J. Vigil, W. C. Hale, I. D. Johnson, D. Williams, *Relationship Between Supervisors' Servant Leadership and Police Officers Job Satisfaction*, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 8(1), 2. 2021, s. 17.

³³³ A. Jóźwiak, *Potencjalne dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach hierarchicznych na przykładzie policji*, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica* 288, 2013, s. 213.

przede wszystkim na zbudowanie trwałych relacji z podwładnymi przez spełnienie ich żądań, zaspokojenie ich potrzeb, a także zapewnienie im wzrastających korzyści. „Koncepcja zarządzania relacjami z pracownikami” działa na zasadzie okazywania wewnętrznych relacji, więzi na płaszczyźnie podwładny przełożony³³⁴.

Jak wiadomo wzajemne relacje międzyludzkie na płaszczyźnie przełożony – podwładny oraz w każdej innej relacji, są mechanizmem interakcyjnym, który z natury rządzi się swoimi prawami oraz zasadami, które wzajemnie na siebie oddziałują³³⁵.

Teoria wymiany LMX (LEADER–MEMBER EXCHANGE) dotyczy sposobu, w jaki przełożeni i podwładni wchodzi w interakcję w ramach organizacji. Teoria ta zwraca uwagę na to, że działania i zachowania przełożonego mogą mieć długotrwały wpływ na relację z podwładnym. Mianowicie, wysoki LMX wiąże się z silnymi, pełnymi szacunku relacjami między przełożonymi i podwładnymi, podczas gdy niski LMX wiąże się z negatywnymi postawami i niskim poziomem szacunku i autorytetu przełożonych³³⁶.

Zasady, którymi powinien kierować się każdy przełożony w organizacji, to³³⁷:

- **po pierwsze:** informowanie bądź przeprowadzenie rozmowy z podwładnymi w sprawie już podjętej decyzji, która ich bezpośrednio, wprost dotyczy,
- **po drugie:** dawanie dobrych rad, wskazówek, np. stażystom, praktykantom, którzy są pod ich opieką, a także zmotywowanie ich, dawanie im szansy oraz możliwości do dalszego rozwijania się,
- **po trzecie:** równy podział zadań, obowiązków, adekwatny do możliwości danej osoby,
- **po czwarte:** okazywanie wyrozumienia oraz tolerancji swoim podwładnym wobec ich prywatnych problemów,
- **po piąte:** w razie nagłej potrzeby wstawić się za swoimi podwładnymi.

³³⁴ M. Krajewska, *Konflikty w...*, op. cit., s. 30.

³³⁵ R.J. Edelman, *Konflikty w...*, op. cit., s. 37.

³³⁶ S.W. Khan, *The relationships between superior-subordinate communication, lmx quality and employee job satisfaction among hotel employees*, Universiti Utara Malaysia, Master Of Arts (Communication), 2019, s. 98.

³³⁷ R.J. Edelman, *Konflikty w...*, op. cit., s. 37.

Zasady, którymi z kolei powinien kierować się każdy podwładny w organizacji, to³³⁸:

- **po pierwsze:** respektować uargumentowane zasady, kontrargumentować niejednoznaczne zadania,
- **po drugie:** wykonywać wydane polecenia, inicjować ulepszenia, jeśli jest to konieczne,
- **po trzecie:** przedstawiać oraz walczyć o swoje pomysły,
- **po czwarte:** wszelkie skargi przekazywać otwarcie swojemu przełożonemu, nie dzieląc się nimi ze swoimi kolegami/koleżankami z pracy,
- **po piąte:** przyjmować motywującą krytykę.

Ważnym czynnikiem w budowaniu relacji jest prawidłowa i skuteczna komunikacja. Komunikowanie się ma służyć porozumiewaniu się, porozumieniu kierownika z pracownikami i pracowników z kierownikiem³³⁹.

Skuteczna komunikacja podwładnych i bezpośrednia kompensacja ma wpływ na satysfakcję z pracy. Ponadto skuteczna komunikacja ze strony przełożonych i podwładnych oraz rekompensata bezpośrednio wpływają na zaangażowanie organizacyjne³⁴⁰.

Zasadami, którymi powinni kierować się zarówno przełożeni, jak i podwładni w organizacji, są³⁴¹:

- **po pierwsze:** wzajemny szacunek do siebie,
- **po drugie:** nieobgadywanie siebie nawzajem,
- **po trzecie:** nie aranżować i nie inicjować niepotrzebnych oraz niewygodnych aluzji,
- **po czwarte:** wystrzegać się zachowań o podłożu seksualnym.

Właściwe ukształtowanie relacji na płaszczyźnie przełożony– podwładny jest bardzo istotną kwestią nie tylko z perspektywy samego przełożonego, ale także i podwładnego. Dla podwładnego pozytywne relacje na drodze służbowej

³³⁸ Ibidem, s. 37-38.

³³⁹ B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020. s. 77.

³⁴⁰ A.R. Putri, T.G. Sumarsono, H. Respati, *The Effect of Communication Effectiveness of Subordinate Officers and Direct Compensation on Organizational Commitment through Job Satisfaction at Malang City Police Resort, Indonesia*, International Journal of Scientific and Academic Research (IJSAR), eISSN: 2583-0279, 1(3), 2021, s. 9.

³⁴¹ R. J. Edelman, *Konflikty w...*, op. cit., s. 38.

z przełożonym są bardzo ważną rzeczą, gdyż relacje w dużym stopniu wpływają między innymi na³⁴²:

- a) zaufanie do przełożonego,
- b) gwarancje nawiązania wspólnej współpracy na gruncie zawodowym,
- c) dostrzeżenie sprawiedliwości,
- d) sprawiedliwe wynagradzanie,
- e) podnoszenie kompetencji oraz rozwijanie się zawodowo.

„Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 roku w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta” zawiera łącznie dwadzieścia cztery paragrafy, które przedstawiają ogólne zasady etyki zawodowej policjanta. Z pośród tych dwudziestu czterech zasad, pięć z nich, tj. § 16, § 17, § 18, § 19, i § 20 opisuje relacje na płaszczyźnie przełożony – podwładny odnoszące się do wykonywania zawodu policjanta³⁴³.

Zgodnie z § 16. to przełożony musi świecić dobrym przykładem nienaganego zachowania się, stanowić wzór do naśladowania dla swoich podwładnych. Ponadto przełożonemu nie wolno wykorzystywać swojego stopnia policyjnego, stanowiska oraz pozycji zawodowej, by znieważać podwładnego policjanta³⁴⁴.

Według § 17. to przełożony musi zapewnić swoim podwładnym policjantom odpowiednie warunki pracy w celu wywiązywania się ze swoich zadań służbowych. Przełożony powinien także zapewnić swoim podwładnym policjantom odpowiednie warunki do ich rozwoju kariery zawodowej. Przełożony powinien utrzymywać pozytywne relacje ze swoimi podwładnymi oraz zadbać o pozytywną atmosferę w firmie³⁴⁵.

Z kolei § 18 mówi, że przełożony jest zobowiązany do wydawania konkretnych, zrozumiałych oraz jednoznacznych komunikatów swoim podwładnym policjantom odnośnie wykonania konkretnego polecenia służbowego.

³⁴² M. Żak, *Występowanie konfliktów...*, op. cit., s. 70.

³⁴³ E. Wiszowaty, *Etyka Policji. Między prawem, moralnością i skutecznością*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011, s. 157.

³⁴⁴ Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 roku w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta”.

³⁴⁵ I. Klonowska, J. Stawnicka, *Polska Policja w perspektywie współczesnej nauki. Refleksje interdyscyplinarne*, Komenda Główna Policji, Biuro Komunikacji Społecznej, Warszawa 2019, s. 24.

Dodatkowo przełożony powinien pobudzać, a także mobilizować swoich podwładnych do działania³⁴⁶.

Natomiast w myśl § 19. przełożony, dokonując oceny swoich podwładnych policjantów, jest zobligowany do kierowania się oczywistymi kryteriami oceniania, a także musi być bezstronny i sprawiedliwy wobec swoich podwładnych policjantów³⁴⁷.

W myśl § 20. przełożony mimo wszystko winien wysłuchać oraz przyjąć do swojej wiadomości problemy służbowe i prywatne swoich podwładnych policjantów, a także okazać przy tym im pełne wsparcie, dyskrekcje oraz zaoferować im swoją pomoc w razie takiej konieczności³⁴⁸.

Wobec tego należy jednoznacznie stwierdzić, że relacje na płaszczyźnie przełożony -podwładny stanowią najważniejszy czynnik, który wpływa nie tylko na pracę podwładnych, ale ma istotny wpływ na położenie czysto zawodowe podwładnych. Każda jedna relacja, więc, jaka zachodzi w miejscu pracy na co dzień pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, pełni niebywale ważną rolę. Dodatkowo pozytywne relacje obu stron dają nie tylko samozadowolenie z wykonywanej pracy, ale także dają pełną satysfakcję spełnienia się zawodowo. Sumując, pozytywne relacje zarówno dla przełożonego, jak i dla podwładnego powinny być mimo wszystko stawiane na pierwszym miejscu, gdyż relacje mają ogromny wpływ na jakość wykonywanej pracy³⁴⁹.

Badania Rogozińskiej-Pawełczyk i Gadomskiej-Lila pozwoliły zidentyfikować związek pomiędzy kontraktem psychologicznym, który rozpatrywany jest poprzez jego podział na kontrakty transakcyjne i relacyjne, identyfikacją organizacyjną i wynikami pracy. Autorki wykazały, że wypełnianie zobowiązań wynikających z kontraktu psychologicznego pozytywnie wpływa na wyniki pracy. Ponadto stwierdziły, że identyfikacja organizacyjna jest ważna dla tej relacji. Wykazały także, że teoria wymiany społecznej stanowi użyteczne ramy dla zrozumienia relacji pomiędzy kontraktem psychologicznym a wypeł-

³⁴⁶ I. Penc-Pietrzak, *Etyka w zarządzaniu Policją*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 125.

³⁴⁷ Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 roku w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta”.

³⁴⁸ I. Penc-Pietrzak, *Etyka w...*, op. cit., s. 125.

³⁴⁹ I. Żuchowski, D. Fajkowski, *Relacje przełożony-podwładny i umiejętności komunikacyjne w służbach bezpieczeństwa wewnętrznego w opinii pracowników służby więziennej*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 29, 2015, s. 301.

nianiem przez organizację jej założeń a osiąganymi przez pracowników efektami pracy³⁵⁰. Ponadto kontrakt psychologiczny pozytywnie wpływa na zaangażowanie oraz jest związany z satysfakcją z pracy³⁵¹.

6.2. Konflikt jako specyficzna forma relacji i jego znaczenie w zarządzaniu

Praca w organach ścigania jest często przedstawiana jako praca stresująca, która prowadzi do konfliktów³⁵².

Gdziekolwiek by nie spojrzeć, to wszędzie muszą powstawać jakieś relacje w środowisku społecznym. Relacje międzyludzkie stanowią główny czynnik tam, gdzie tworzą się pewne zależności oraz więzi personalne, przy czym bardzo często również w relacjach międzyludzkich zazwyczaj dochodzi do tak zwanych konfliktów, gdy ludzie ze sobą nie mogą dojść do porozumienia. Miejsce pracy, czyli firmę bądź przedsiębiorstwo stanowią przede wszystkim ludzie, a ludzie tworzą organizację. Wobec tego konflikty w organizacji są w gruncie rzeczy nie do uniknięcia, a zatem każdy jeden przywódca (szef) musi operować kompendium wiedzy (tj. teoria, praktyka) w kwestii zażegnania konfliktów w organizacji³⁵³.

Ludzie na każdym kroku żyją pod wpływem silnych emocji, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, a z kolei to wpływa na ich zachowanie, które staje się nieracjonalne na tyle, iż w ogóle nie zwracają swojej uwagi na fakt, że powstały problem przerodził się w konflikt. Nie mniej jednak, trzeba również pamiętać, żeby we właściwy sposób pokierować konfliktem tak, aby w sposób

³⁵⁰ A. Rogozińska-Pawelczyk, K. Gadomska-Lila, *The Mediating Role of Organisational Identification between Psychological Contract and Work Results: An Individual Level Investigation*, International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(9), 2022, s. 14.

³⁵¹ K. Gadomska-Lila, A. Rogozińska-Pawelczyk, *The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry*. Energies, 15(1), 255. 2021, s. 14-15.

³⁵² F.A. Ab Rahman, J.M. Jody, N.H.M. Noor, M.I.M. Yusof, M.H. Esa, *Survey on Police Stress and Conflict During The COVID-19 Pandemic*, Asian Journal of Behavioural Sciences, 4(1), 2022, s. 62.

³⁵³ A. Kołodziejczyk, *Rola konfliktu w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 100, 2014, s. 319.

efektywny oraz skuteczny pozbyć się źródła konfliktu oraz doprowadzić do jego szybkiego rozwiązania³⁵⁴.

Czym jest konflikt? Konflikt to naturalne oraz codzienne zjawisko. Konflikt jest takim zjawiskiem, którego, mimo podjętych prób oraz dobrych chęci, niestety nie da się rozwiązać bezproblemowo, zawsze coś będzie stało na przeszkodzie. Problemem jest fakt, że praktycznie w większości przypadków konflikt jest spowodowany przede wszystkim przez niewłaściwe zachowanie człowieka, szczególnie w środowisku pracy, gdzie wzorzec zachowań powinien opierać się na przemyślanym zachowaniu jednostki³⁵⁵.

Konflikt to nieustępliwe oblicze drugiej osoby, z niemożnością wniknięcia w kwestie poglądu drugiej osoby, z bardzo silnym uczuciem emocjonalnym, które jest okazywane między innymi jako złośliwe korelacje z daną osobą, robiąc wszystko na przekór jej³⁵⁶.

W literaturze przedmiotu istnieje bardzo wiele definicji konfliktu oraz wyjaśnień, czym tak naprawdę jest w istocie konflikt. W Słowniku języka polskiego Elżbieta Sobol opisuje konflikt jako: niezgodę, waśń (czyli tak zwany zatarg bądź spór o coś), odmienność, sprzeczność kwestii, poglądów, interesów^{357, 358, 359}.

Natomiast w Słowniku wyrazów obcych PWN Lidia Wiśniakowska termin konflikt definiuje jako: przeciągający się w nieskończoność spór pomiędzy osobami, który nastąpił w wyniku niezgodności pewnych kwestii, poglądów oraz gdy nastąpiła sprzeczność interesu³⁶⁰.

Z kolei Edward Wiszowaty tłumaczy, iż słowo konflikt wywodzi się od łacińskiego wyrazu *conflictus*, czyli „zderzenie się, spór”. Biorąc pod uwagę pochodzenie wyrazu konflikt, można stwierdzić, iż termin konflikt tworzy pewną kolizję przeciwnych wartości, argumentów bądź poglądów, a także koncepcje w relacjach osobistych albo w relacjach grupowych³⁶¹.

³⁵⁴ M. Skoczylas, *Przyczyny, skutki oraz strategię rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 13 (2014) s. 115-116.

³⁵⁵ Ibidem, s. 116.

³⁵⁶ E. Wiszowaty, *Etyka Policji...*, op. cit., s. 174.

³⁵⁷ E. Sobol, *Słownik języka...*, op. cit., s. 352;

³⁵⁸ H. Aubeck i inni, *Ilustrowana encyklopedia...*, op. cit., s. 134;

³⁵⁹ D. Bieńko, A. Jezierski, D. Kokurewicz i inni, *Encyklopedia Eureka*, op. cit., s. 323.

³⁶⁰ L. Wiśniakowska, *Słownik wyrazów...*, op. cit., s. 499.

³⁶¹ E. Wiszowaty, *Etyka Policji...*, op. cit., s. 173-174.

Według Ricky'ego W. Griffina konflikt to każda jedna występująca niezgodność zdania pomiędzy grupami ludzi bądź występująca niezgodność zdania także w gronie kilku osób³⁶².

Natomiast zdaniem Jamesa A.F. Stonera oraz Charlesa Wankela konflikt w aspekcie organizacji to pewien zatarg więcej niż jednej osoby albo większej grupy uczestników organizacji, który powstał między innymi z nieuniknioności podzielenia się ograniczonymi zasobami bądź zadaniami, czy też zajmowania różnych postaw w konkretnych sprawach, a także kroczenia do wszelkich postawionych celów. Konflikt poniekąd może również powstać ze sprzecznych norm, wartości, zasad, a także z poglądów, jak również z odmiennych aspektów spostrzegania danej kwestii przez członków organizacji³⁶³.

Konflikt najczęściej traktowany jest jako wydarzenie zazwyczaj męczące, trudne oraz wywołujące przede wszystkim jakieś potencjalne utrudnienia, uciążliwości. Poza tym konflikt jest tak rozpowszechniony, że nie ma sposobu na jego uniknięcie. Nieuniknionność konfliktów bierze swój początek z natury ludzkiej, konflikt może przyczynić się także do powstania nieobiektywnych przeszkód bądź nieprzyjemności³⁶⁴.

Pojęcie konfliktu bardzo często jest wyjaśniane jako „proces wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, w którym występuje świadomość faktycznej lub wyimaginowanej niezgodności celów i interesów, zmierzających do wymuszenia zmiany podjętych lub zamierzonych działań drugiej strony oraz (lub) zaszkodzenia przeciwnikowi”³⁶⁵.

Wydarzenia konfliktowe w organizacji za każdym razem bardzo często niosą za sobą jakieś implikacje. Konsekwencje konfliktów mogą mieć podłoże o charakterze negatywnym oraz o charakterze pozytywnym. Do tak zwanych negatywnych skutków konfliktu bez wątpienia w szczególności należy zaliczyć takie czynniki jak np. ³⁶⁶:

- a) negatywny wpływ na spójność całej grupy,
- b) utrudnienia zarówno w przekazywaniu, jak i wymianie informacji,

³⁶² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 638.

³⁶³ J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997, s. 329.

³⁶⁴ M. Krajewska, *Konflikty w...*, op. cit., s. 29.

³⁶⁵ M. Pacholski, A. Słaboń, *Słownik pojęć socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 84.

³⁶⁶ A. Kołodziejczyk, *Rola konfliktu...*, op. cit., s. 321.

- c) nieprzyjemna aura w organizacji,
- d) zdenerwowanie, czyli potocznie mówiąc stres,
- e) dostosowanie celów zespołowych osobie dominującej w konflikcie,
- f) doprowadzenie do niemożności funkcjonowania zespołu (w bardzo ekstremalnych sytuacjach konfliktowych).

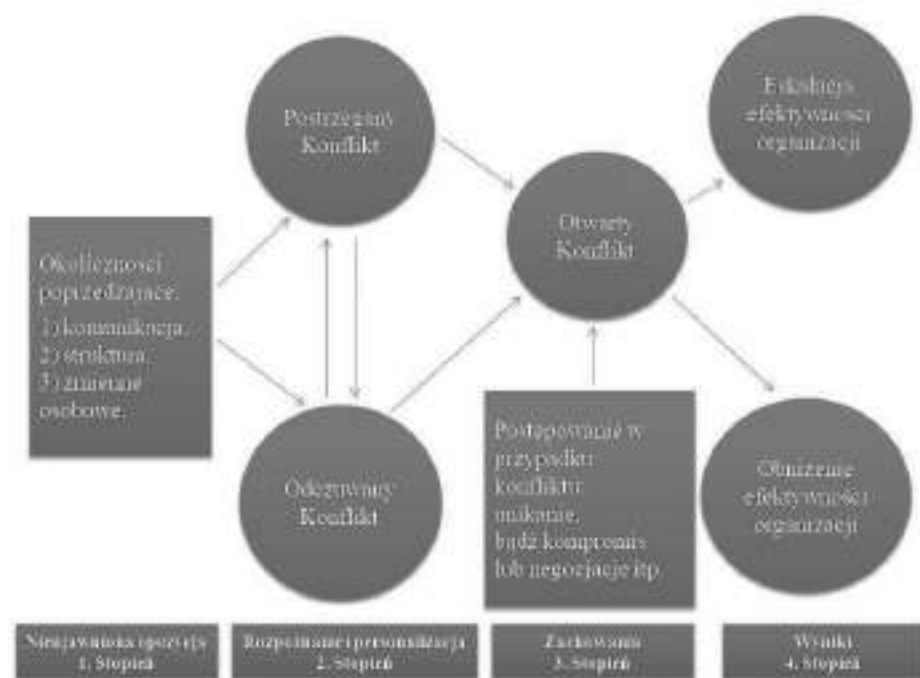
Z kolei pozytywne skutki konfliktu widzialne są, kiedy to konflikt przyczynia się do tak zwanego przełomu, który wpłynie na efektywniejsze działanie nie tylko samej organizacji, ale także na cały zespół organizacji. Konflikt, niepewność oraz niepokój prowadzą wówczas przede wszystkim do odkrycia przez pracowników pewnych skrywanych dotychczasowych przez nich nie tylko umiejętności, ale także wrodzonych talentów³⁶⁷.

Ponadto nie możemy zapomnieć, że konflikt jest w stanie pobudzić również do aktywnej pracy osobę, która zrobiła coś wcześniej niż należało, bez uzgodnienia tego z innymi osobami, dodatkowo taka osoba jest również w stanie ożywić procesy zmian na lepsze, które będą obejmować zarówno cały zespół bądź tylko niektóre osoby w organizacji. Niekiedy mogą również zdarzyć się jednak pewne nieoczekiwane oraz niespodziewane sytuacje, ponieważ zażegnany konflikt może okazać się kolejnym nowym konfliktem, a wtedy pojawia się okazja na zmianę nie tylko sposobu, ale także formy walki, dodatkowo zespół ulega modyfikacji, tworząc przy tym lepszą, nowszą oraz bardziej efektywną formę funkcjonowania organizacji³⁶⁸.

³⁶⁷ M. Krajewska, *Konflikty w...*, op. cit., s. 31.

³⁶⁸ M. Krajewska, *Konflikty w...*, op. cit., s. 31.

Rysunek 5. Schemat przebiegu konfliktu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kołodziejczyk, *Rola konfliktu w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 100, 2014, s. 320.

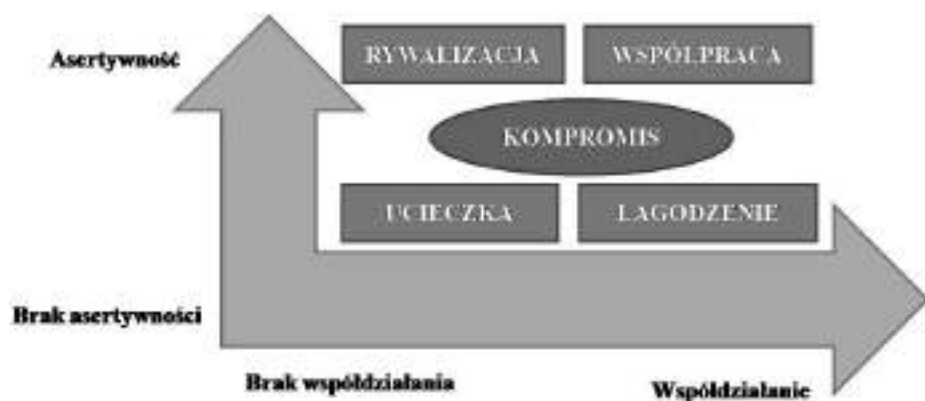
W organizacji można zauważyć bardzo wiele sygnałów, które wprost sugerują, iż w każdym momencie może pojawić się jakiś konflikt w organizacji. A zatem jako symptom wystąpienia konfliktu można zaliczyć przede wszystkim takie czynniki jak np.³⁶⁹:

- ostrożność,
- tendencje do przyjęcia zachowań obronnych w momencie kontaktu twarzą w twarz,
- insynuacja braku tak zwanej dobrej woli,
- stanowcze pozostanie przy swoim zdaniu,

³⁶⁹ A. Folga, J. Kołakowska, *Konflikty w pracy przyczyną obniżenia efektywności zespołu*, Poradnik Bibliotekarza nr 10, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2012, s. 5-6.

- e) emocjonalna obrona swoich teorii w trakcie dyskusji,
- f) brak współczucia wobec popełnionych błędów,
- g) nietrzymanie się ogólnych zasad harmonizujących wspólnego funkcjonowania,
- i) blokowanie obiegu informacji potrzebnych do pracy,
- j) nieotrzymanie akceptacji na pomysły zgłaszane przez np. asystentkę/asystenta,
- k) ograniczanie kontaktu bezpośredniego do minimum.

Rysunek 6. Schemat osobowościowych 5 stylów reagowania na konflikt



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Warszawa 1995, s. 163.

Analizując powyższy „Rysunek 6. Schemat osobowościowych 5 stylów reagowania na konflikt” możemy wywnioskować, jak człowiek reaguje na konflikt. Strzałka pionowa pokazuje, jaki jest poziom koncentracji człowieka na samym sobie oraz jaki jest jego poziom asertywności, a z kolei strzałka pozioma wskazuje, na ile człowiek jest gotowy do współpracy oraz jakie znaczenie mają dla niego relacje z innymi osobami.

Sumując, należy stwierdzić, że konflikt jest jednak tak oczywistym zjawiskiem, iż bez wątpienia może przyczynić się do dezorganizacji pracy, ale ponadto jeśli konflikt zostanie potraktowany w sposób adekwatny do zaistniałej sytuacji, to wówczas może także przyczynić się do jeszcze większej inicjatywy

ze strony członków organizacji. Dodatkowo konflikt otwiera perspektywy odkrycia przeróżnych sposobów na znalezienie właściwego rozwiązania danego problemu³⁷⁰.

6.3. Przyczyny konfliktów pionowych w organizacji

Jak podaje Collins, przyczyna to „pojęcie, które służy wyjaśnieniu, dlaczego coś jest takie, jakie jest”³⁷¹. Natomiast Elżbieta Sobol wyjaśnia pojęcie przyczyna jako „zespół warunków wywołujących jakiś skutek, powodujących powstanie jakiegoś zjawiska, zdarzenia itp.”³⁷².

Ustalenie źródła przyczyn powstawania konfliktów wewnątrzzakładowych w organizacji jest bardzo ważną kwestią dlatego, że zazwyczaj część powstałych konfliktów zostaje wywołana głównie w relacjach osobowych, ale także z powodu cech charakteru bądź stylu dowodzenia samego przełożonego. Za przyczynę konfliktu można także uznać takie czynniki, jak np. skala formalizmu czy nawet wynagrodzenie za pracę³⁷³.

Konflikt jest zjawiskiem, który cechuje się nieustępliwą postawą buntowników, niemożnością wniknięcia w opinię oponenta (druga strona konfliktu). Konflikt także odznacza się bardzo silnym temperamentem uczuciowym, który jest okazywany głównie za pomocą prowokujących reakcji³⁷⁴.

Wracając do przyczyn konfliktów pomiędzy przełożonym a podwładnym, na pierwsze miejsce wysuwa się relacja przełożony – podwładny, ponieważ źródłem konfliktu jest napięcie emocjonalne, które w efekcie prowadzi przede wszystkim do tak zwanych „sprzecznych interesów” lub racji swojego zdania bądź sposobów postępowania stron skonfliktowanych, którymi również może być zarówno jedna osoba lub większa liczba osób, która tworzy większą grupę³⁷⁵.

³⁷⁰ E. Świnarska, *Technologie. Procesy. Bezpieczeństwo*. vol. 2, Zeszyty Naukowe WSP nr 2/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018, s. 44.

³⁷¹ Collins, *Encyklopedia popularna*, Wydawnictwo Olesiejuk, Ożarów Mazowiecki 2009, s. 582.

³⁷² E. Sobol, *Słownik języka...*, op. cit., s. 804.

³⁷³ M. Żak, *Występowanie konfliktów...*, op. cit., s. 75.

³⁷⁴ E. Wiszowaty, *Etyka Policji...*, op. cit., s. 174.

³⁷⁵ Ibidem, s. 175.

Faktem jest, iż konflikty są i będą występować w zakładzie pracy oraz w każdej innej organizacji, gdyż konflikt jest takim zjawiskiem, który zawsze zwiastuje problemy. Należy jednak pamiętać, że konflikt nie zawsze musi oznaczać, że dana firma (organizacja) jest w zły sposób zarządzana bądź ma tymczasowy kryzys bądź zastój. Konflikty są zwyczajnym elementem funkcjonowania nie tylko samej organizacji, ale także sprzyjają jej rozwojowi³⁷⁶.

Bezsporną kwestią (faktem) jest, że konflikty mają to do siebie, iż mogą powstawać z przeróżnych powodów oraz występować systematycznie, jak również mogą tworzyć się z przeróżną eskalacją trwania³⁷⁷.

Generowanie i uwydatnianie konfliktów należy do podstawowych działań przywództwa adaptacyjnego. Tego typu przywódca jest nazywany liderem destabilizacji³⁷⁸.

Nim problem przejdzie do skali zaostrenia się, to można już w tej fazie zauważyć pierwsze przejawy problemu, a część oznak powstałego problemu jest w zasadzie do zaobserwowania, a dodatkowo można ją przez cały czas obserwować między innymi przez fakt przebywania w miejscu pracy. Zdiagnozowanie innych sygnałów wymaga przede wszystkim zarówno wielkiej spostrzegawczości, jak i skupienia uwagi na panującej w pracy atmosferze. Częstokroć bywa tak, że zamiast przeprowadzenia szczerzej rozmowy podwładni zaczynają walkę między sobą, np. piszą nawzajem do siebie e – maile z pretensjami, okazując żal, gniew czy złość. Dlatego też bardzo trudno jest dojść do wniosku z usłyszanej ostrej wymiany zdań między podwładnym a przełożonym czy powstała kłótnia jest konfliktem czy tylko sprzeczką³⁷⁹.

Jak pisze Edward Wiszowaty przyczyna konfliktu między przełożonym a podwładnym bardzo często ma charakter interpersonalny. A zatem do powodów konfliktów interpersonalnych zalicza się między innymi takie przyczyny jak³⁸⁰:

- a) sposób postępowania wobec sprawowania danej roli;
- b) brak właściwej komunikacji w relacjach osobowych;

³⁷⁶ M. Żak, *Występowanie konfliktów...*, op. cit., s. 75.

³⁷⁷ Ibidem, s. 75.

³⁷⁸ A. Wilczyński, *Rola przywództwa w złożonym systemie adaptacyjnym*, Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce (18), 3/2015, s. 105 <http://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/issue/view/31/14> (dostęp 09.08.2022).

³⁷⁹ E. Świnarska, *Technologie...*, op. cit., s. 46.

³⁸⁰ E. Wiszowaty, *Etyka Policji...*, op. cit., s. 175.

- c) ograniczanie zarówno zespołowych, jak i osobistych potrzeb;
- d) różnica zwyczajów oraz różnica kulturowych przykładów postępowania.

Z kolei Edyta Świnarska podaje dwadzieścia jeden przyczyn, które w sposób istotny prowadzą do powstania konfliktów w organizacji³⁸¹:

1. nierzetelność przy wykonywaniu funkcji społeczno-zawodowych,
2. nieudolny podział pracy,
3. wadliwy mechanizm informacji,
4. odroczenie polecenia na wyższe stanowisko organizacyjne,
5. dezorganizacja,
6. fatalne techniczne warunki pracy,
7. brak jakiegokolwiek poszanowania w komunikacji,
8. tendencje wpadania w furję,
9. konfliktowość,
10. modyfikacje zarówno w działaniach, jak i w zachowaniu,
11. powstanie tzw. „klik” (czyli utworzenie się grupy osób, które wzajemnie się wspierają, przy czym dążą do osiągnięcia pewnych korzyści, robiąc przy tym szkodę innym ludziom),
12. brak chęci do wspólnego działania,
13. bagatelizowanie bądź wyśmiewanie teorii innych,
14. skrywanie kłopotów przed szefem,
15. wprowadzenie dużych usprawnień w organizacji,
16. syndromy osobiste,
17. zatargi,
18. nerwy,
19. zniechęcenie,
20. koncepcja organizacji,
21. historie z kontrahentami bądź petentami.

Jerzy Schroeder wymienia siedem poglądów, które stanowią główne źródła pojawienia się konfliktów:

³⁸¹ E. Świnarska, *Technologie...*, op. cit., s. 46.

- a) różnica zdania w kwestii najkorzystniejszych źródeł, prawdziwości bądź wyjaśnienia informacji;
- b) niezgodność w kwestii szczególnych, jednoznacznych oczekiwań bądź zaważanych potrzeb;
- c) rozbieżność opinii w kwestii podejścia do rozwiązania problemu, zadecydowanie o wyborze decyzji bądź znalezienia słusznego rozwiązania sporu;
- d) brak zgodności w kwestii istoty czy też określeniu kluczowych rozwiązań bądź wskazanie stanowczych kroków do podjęcia konkretnego działania;
- e) sceptyczność wobec innych osób, dostrzegalny (ewidentny) brak poszanowania innych osób, brak odczuwania zaufania, uczciwości ze strony drugiej osoby bądź odczuwanie, iż dana osoba ignoruje lub lekceważy wszystkie komunikaty, które są do niej skierowane;
- f) niejednakowe wymagania w stosunku do sprawowania zarówno stanowisk czysto zawodowych, jak również pełnienia ról tych czysto rodzinnych, jak i społecznych;
- g) podejście w wyrażaniu własnych spostrzeżeń, a ponadto nieodpowiednie odczytanie i zinterpretowanie wydawanych informacji za pomocą komunikacji werbalnej (czyli za pomocą słów) lub za pomocą komunikacji niewerbalnej (czyli za pomocą mimiki twarzy, gesty, ruch ciała itp.)³⁸².

Nie należy zapominać, że konflikty w organizacji mogą również występować na przestrzeni nie tylko personalnej, strukturalnej, ale także społecznej, o czym wspomina Edward Wiszowaty w swoje książce pt. „Etyka Policji. Między prawem, moralnością i skutecznością”. **Przestrzeń strukturalna** to przede wszystkim kwestie organizacyjne typu podział zadań, obieg informacji czy niejednoznacznie wyznaczone kompetencje. **Przestrzeń społeczna** oznacza kwestie stosunków pomiędzy osobami w organizacji, tj. aspekty mające związek np. ze sprawowanym stanowiskiem czy predyspozycjami. **Przestrzeń personalna**, jest związana z zachowaniem danej osoby. Chodzi tu o umiejętności, jak również o wartości, które pozwalają jej na poradzenie sobie ze swoimi emocjami³⁸³.

³⁸² J. Schroeder, *Zarządzanie konfliktem w organizacji działającej w międzynarodowym otoczeniu – wpływ kultury narodowej*, Zeszyty Naukowe 10 (946), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2015, s. 131-132.

³⁸³ E. Wiszowaty, *Etyka Policji...*, op. cit., s. 175.

Rysunek 7. Dynamika incydentu konfliktowego według Colemana



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S., Chęłpa T., Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Warszawa 1995, s. 149.

Reasumując, konflikty w pracy na płaszczyźnie przełożony – podwładny są zjawiskiem codziennym, niczym niezwykłym. Strony konfliktu, zamiast zażegnać powstały konflikt, dążą jednak do jego pogłębienia, a bardzo często nie podejmują żadnej próby, by rozwiązać konflikt. Zazwyczaj miejsce pracy przyczynia się do powstania konfliktu, powodując przy tym negatywne konsekwencje, takie jak np. pogorszenie się stanu zdrowia zarówno psychicznego, jak i fizycznego, obniżenie samooceny czy nawet brak wiary w siebie, w swoje możliwości³⁸⁴.

6.4. Rozwiązywanie konfliktów a skuteczność zarządzania

Zanim przejdziemy do omówienia kwestii rozwiązywania konfliktów, na samym wstępie trzeba jednak przedstawić definicję słowa „rozwiązanie”. Rozwiązanie to znalezienie sposobu na zakończenie czegoś w sposób definitywny bądź doprowadzenie czegoś do jego zakończenia³⁸⁵.

Interweniowanie bądź wtrącanie się w czyjeś konflikty z natury nie jest łatwą sprawą, gdyż istnieje takie polskie przysłowie, które mówi: „Gdzie dwóch się bije, tam trzeci korzysta”, ale w tej sytuacji „trzeci” nie będzie miał żadnej korzyści, lecz oberwie za swoją pomoc lub narazi siebie na nieprzyjemności za wtykanie nosa w nie swoje sprawy³⁸⁶.

Kwestie rozwiązywania codziennych konfliktów przeważnie są do udźwignięcia przez samych przełożonych. Natomiast konflikty z natury mają to do siebie, iż sporne kwestie, problemy bez dwóch zdań wymagają natychmiastowej interwencji kadry kierowniczej, która podejmie odpowiednie kroki, by mieć kontrolę nad nimi, a ponadto będzie mogła w sposób adekwatny pokierować działaniami, żeby zlikwidować bądź zredukować ujemne skutki konfliktu³⁸⁷.

Kursy, szkolenia, ćwiczenia, umiejętności, kompetencje oraz rady (wskaźniki) ekspertów są kluczem do osiągnięcia sukcesu, do przyjęcia odpowiedniej reakcji bądź postawy na zaistniały konflikt³⁸⁸.

³⁸⁴ R. J. Edelman, *Konflikty w...*, op. cit., s. 10.

³⁸⁵ E. Sobol, *Słownik języka...*, op. cit., s. 879.

³⁸⁶ S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Warszawa 1995, s. 232.

³⁸⁷ A. Kołodziejczyk, *Rola konfliktu...*, op. cit., s. 321.

³⁸⁸ S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów...*, op. cit., s. 232.

Wobec tego, żeby efektywnie zaradzić konfliktowi, w pierwszej kolejności powinno się przeprowadzić dogłębne rozpoznanie istniejącego problemu oraz ustalić jego przyczyny, tj. wskazać strony, a także skonkretyzować źródło konfliktu³⁸⁹.

Przewodzenie konfliktem wymusza jednak podjęcia odpowiednich kroków³⁹⁰:

- a) wnikliwie zdiagnozowanie stron,
- b) identyfikacja źródeł konfliktu,
- c) analiza potencjalnych skutków,
- d) bezruch emocjonalny,
- e) zbagatelizowanie niechęci osobistych,
- f) dobór sposobu zarządzania konfliktem.

Istnieją teorie, iż rutyna, czyli konsekwentne rozwiązywanie konfliktów może przynieść także pozytywne korzyści konfliktu. Do pozytywnych efektów konfliktu można zaliczyć³⁹¹:

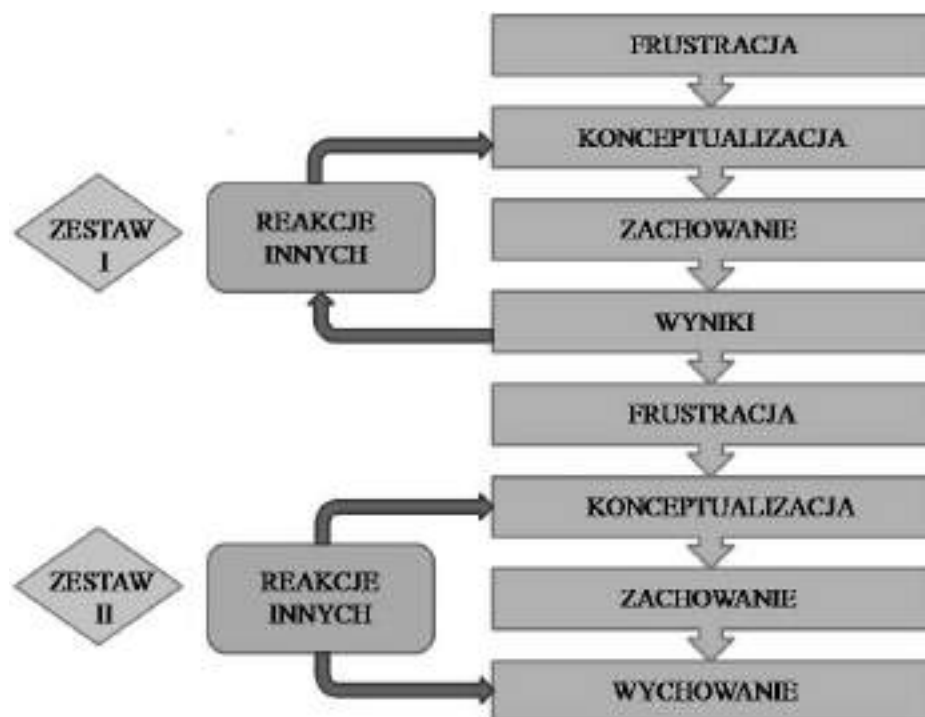
- a) większą ufność,
- b) wzrost samooceny,
- c) wzmocnienie więzi zawodowej,
- d) podwyższenie się poziomu zarówno produktywności, jak i poziomu kreatywności,
- e) zadowolenie z pracy.

³⁸⁹ A. Kołodziejczyk, *Rola...*, op. cit., s. 322.

³⁹⁰ Ibidem, s. 321.

³⁹¹ R.J. Edelman, *Konflikty w...*, op. cit., s. 13.

Rysunek 8. Etapy rozwiązywania konfliktu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bodanko, P. Kowolik, *Konflikty w zakładzie pracy i w szkole*, Nauczyciel i Szkoła 1-2 (38-39) 2008, s. 68.

Tak więc, pomyślne rozwiązanie konfliktu może dodatkowo doprowadzić do wzmocnienia nie tylko zaufania między stronami, ale może również przyczynić się w dużym stopniu do zwiększenia wyrozumiałości. Ponadto znalezienie racjonalnego sposobu na rozwiązanie konfliktu pomoże również zbliżyć do siebie skonfliktowane ze sobą strony, co w rezultacie umożliwi uniknięcie w przyszłości podobnych problemów³⁹².

J. Mellibruda wymienia sześć etapów rozwiązywania konfliktów³⁹³:

1. ustalenie faktycznego problemu,
2. ustalenie przyczyny konfliktu,

³⁹² E. Świnarska, *Technologie...*, op. cit., s. 56.

³⁹³ A. Bodanko, P. Kowolik, *Konflikty w zakładzie pracy i w szkole*, Nauczyciel i Szkoła 1-2 (38-39) 2008, s. 67.

3. znalezienie realnych rozwiązań,
4. podjęcie decyzji na rozwiązanie konfliktu, która będzie przez obie strony do zaakceptowania,
5. wprowadzenie w życie rozwiązań, które zostały zaakceptowane przez strony,
6. analiza czy zaakceptowane działania faktycznie przyczyniły się do rozwiązania problemu.

Z kolei J. Przystaszewska przedstawia siedem etapów, jak rozwiązać zaistniał konflikt³⁹⁴:

1. przyjęcie do wiadomości, iż konflikt faktycznie jest,
2. ustalenie spotkania w sprawie określenia szczegółów, tj. kto, w jaki sposób oraz kiedy (czas) i gdzie (miejsce) podejmie odpowiednie działania, by rozwiązać konflikt,
3. charakterystyka konfliktu, czyli strony skonfliktowane są zmuszone do przedstawiania swojego stanowiska, w czym tak naprawdę widzą problem oraz podjęcie kroków, żeby w sposób efektywny zakończyć konflikt,
4. poszukanie hipotetycznych opcji zakończenia konfliktu,
5. dojście do porozumienia, czyli wybór najlepszego rozwiązania konfliktu, które zadowoli dwie strony,
6. wprowadzenie w życie planu, który będzie miał odzwierciedlenie w formie pisemnej – tj. dokument, w który powinien zawierać ustalone rozwiązania,
7. opinia zaakceptowanego rozwiązania.

Natomiast K. Doroszewicz wymienia cztery etapy rozwiązywania konfliktów³⁹⁵:

1. ustalenie, w czym rzecz problemu,
2. poznanie przyczyn,

³⁹⁴ Ibidem, s. 69.

³⁹⁵ Ibidem, s. 67.

3. znalezienie metody (sposobu), która doprowadzi do porozumienia w konflikcie,
4. wcielenie w życie przyjętego sposobu na rozwiązywanie konfliktu.

Warto jednak zaznaczyć, iż rozwiązywanie konfliktów może wręcz pozytywnie wpłynąć na uczestników organizacji, gdyż powstały problem pomoże im w osiągnięciu celów. Dostrzeżenie własnych potrzeb wpływa pozytywnie na przekonanie się przez podwładnych, że rzeczywiście organizacja działa sprawiedliwie wobec swoich pracowników, ponadto taki stan świadomości także wpływa pozytywnie na wzrost inicjatywy ze strony pracowników, by podjęte przez nich działania przyczyniły się do rozwoju organizacji³⁹⁶.

Wracając do sposobów rozwiązywania konfliktów, Agnieszka Kołodziejczyk w swoim artykule pt. „Rola konfliktu w organizacji” wymienia cztery powszechne formy rozwiązywania konfliktów w organizacji, tj.³⁹⁷:

1. **unikanie** konfliktu, czyli brak wzajemnej współpracy pomiędzy skonfliktowanymi osobami oraz niepodjęcie przez strony żadnej próby zakończenia konfliktu,
2. **ignorowanie** konfliktu, czyli przemilczenie problemu, który stanowi źródło konfliktu,
3. **wymuszanie**, czyli przyjęcie odpowiedniej postawy jednej strony w celu wymuszenia na drugiej stronie odpowiedniego zachowania się wobec strony skonfliktowanej,
4. **kompromis**, czyli pójście na pewne ustępstwa zarówno jednej, jak i drugiej strony, w celu wzajemnego dogadania się stron oraz częściowe załatwienie spraw osób skonfliktowanych.

Anatol Bodanko oraz Piotr Kowolik przedstawiają nowoczesne i tradycyjne sposoby rozwiązywania konfliktów w organizacji³⁹⁸:

a) nowoczesne:

1. **negocjacje**, czyli dążenie w sposób nieugięty, by rozwiązać problem oraz zakończyć konflikt,

³⁹⁶ E. Świnarska, *Technologie...*, op. cit., s. 56-57.

³⁹⁷ A. Kołodziejczyk, *Rola konfliktu...*, op. cit., s. 322.

³⁹⁸ A. Bodanko, P. Kowolik, *Konflikty w zakładzie...*, op. cit., s. 70.

2. **konfrontacje**, czyli otwarte przedstawienie przez obie strony, które są ze sobą skonfliktowane, swojego zdania oraz punktu widzenia problemu,
 3. **mediacja**, czyli strony skonfliktowane dochodzą do porozumienia między sobą za pośrednictwem osoby trzeciej, tj. mediatora, który ma za zadanie rozwiązać powstały konflikt,
 4. **arbitraż**, czyli przeprowadzona mediacja pomiędzy skonfliktowanymi osobami zakończyła się pozytywnie,
- b) tradycyjne:
1. **ucieczka** od problemu, czyli po prostu „chowanie głowy w piasek”,
 2. **eliminowanie**, czyli osoba konfliktogenna zostaje zwolniona z pracy,
 3. **wymuszanie**, czyli osoby skonfliktowane mają „nierównoprawny status”,
 4. **łagodzenie** konfliktu,
 5. **restrukturyzacja**, czyli wprowadzenie pewnych zmian w strukturze organizacji.

Trzeba podkreślić, iż istnieją dwa sposoby, które gwarantują złagodzenie konfliktu w sposób efektywny:

- a) I sposób: połączyć zespół bądź wydział (dział) w kierunku zespołowego krytycznego położenia, ewentualnie nieprzyjaciela, który okaże się tak naprawdę wrogiem,
- b) II sposób: zmienić cel konkurencyjny, który rozbił zespoły bądź wydziały (działy) na cel strategiczny, zespołowy³⁹⁹.

Tak więc znalezienie przyczyn konfliktu jest bardzo ważną kwestią, gdyż ten element odgrywa decydującą rolę zarówno w rozwiązywaniu konfliktu, jak i kierowaniu konfliktem. Mimo wszystko rozwiązywanie konfliktów nie należy do zadań łatwych. W mechanizmie panowania nad konfliktem bardzo ważną rzeczą jest także wzięcie pod uwagę prawdopodobnych skutków bądź konsekwencji zarówno tych pozytywnych oraz tych negatywnych. Nie mniej jednak

³⁹⁹ Ibidem, s. 70.

nie jest łatwo zareagować na konflikt w aspekcie przewidywalnych korzyści, gdyż ludzki umysł odbiera konflikt jako coś złego, wręcz negatywnego⁴⁰⁰.

Sumując, rozwiązywanie konfliktu nie zawsze zwiastuje wyłącznie samą przemianę w sposobie bycia względem kogoś (czyli dobre wychowanie tzw. *savoir –vivre*), w tym przypadku wobec osoby, z którą jesteśmy w konflikcie, lecz także optymistyczne przemiany w sposobie myślenia oraz wyzbycie się wzajemnych wrogości. Wobec tego przy umiejętnym zakończeniu konfliktu jego współuczestnicy nie są zobligowani do zmieniania swoich zasad, poglądów, zachowania, czy też wartości, ale muszą zrobić krok do przodu w celu pogłębienia swoich systemów wartości, które będą do przyjęcia przez drugą stronę konfliktu, która ma zupełnie odmienny swój system wartości⁴⁰¹.

⁴⁰⁰ A. Kołodziejczyk, *Rola konfliktu...*, op. cit., s. 322.

⁴⁰¹ A. Bodanko, P. Kowolik, *Konflikty w zakładzie...*, op. cit., s. 70.

Podsumowanie i wnioski

Policja to organizacja działająca w ramach systemu bezpieczeństwa wewnętrznego kraju. Jej funkcjonowanie jest uwarunkowane przepisami prawnymi, w szczególności Ustawą o Policji. W przepisach tych określono zadania i uprawnienia Policji oraz jej strukturę organizacyjną. Uwarunkowania te składają się na sposób zarządzania, którego specyfika polega na hierarchii służbowej obowiązującej w organizacji mundurowej. Pomimo tych uwarunkowań współcześnie w Policji wdrażane są zasady zarządzania uwzględniające najnowsze osiągnięcia teorii zarządzania.

Istotną rolę w tych procesach odgrywają osoby pełniące funkcje kierownicze. Powinni oni, oprócz spełnienia wymagań formalnych niezbędnych do objęcia stanowiska, charakteryzować się cechami i predyspozycjami typowymi dla przywódcy. Pomimo specyfiki zarządzania taką organizacją, jaką jest Policja, przywódca powinien charakteryzować się także uniwersalnymi cechami, które są typowe dla przywódców. Oczywiście, podejmując decyzje musi on uwzględniać specyfikę Policji jako organizacji i ograniczenia formalno-prawne. Z drugiej strony w Policji cechy przywódcze są pożądane i niezbędne, szczególnie te obejmujące obszar etyczny i moralny.

Pojęcie przywództwa ewoluuje w czasie, jednak istota przywództwa jest niezmienna. Badania pokazują, że przywódca powinien charakteryzować się szeregiem cech, dzięki którym buduje swój autorytet. Dzięki temu staje się autentycznym przywódcą, za którym chcą podążać podwładni i nie wynika to z formalnej podległości służbowej.

Przywódca pracuje zgodnie z wypracowanym, względnie stałym stylem, który może ulegać zmianom wraz z upływem czasu. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne klasyfikacje stylów przywództwa. Nie można wskazać jednego najbardziej adekwatnego stylu, którym powinien charakteryzować się przywódca w Policji. Powinien on wypracować swoje indywidualne podejście w tym zakresie dostosowane nie tylko do specyfiki organizacji, ale także do specyfiki jednostki organizacyjnej, w której pełni funkcję kierowniczą.

Przywódca posiadający odpowiednie cechy ma pozytywny wpływ na efektywność pracy zespołu. Jego sposób postępowania powinien motywować

podwładnych do efektywnej pracy, a co za tym idzie pozytywnie wpływać na efektywność pracy Policji jako organizacji.

Praca w Policji jest nieodłącznie związana ze stresem, który może negatywnie wpływać na jej wykonywanie. Konsekwencją pracy w stresie mogą być choroby, a także różnego rodzaju problemy, w tym związane z konfliktami. Stres może także pozytywnie wpływać na efektywność pracy przywódców. Czy stres wpływa pozytywnie czy negatywnie na przywódcę zależy od jego indywidualnych cech. Świadomość tego, jak stres wpływa na daną osobę, pozwala mu lepiej dostosować swoją pracę do warunków stresowych.

Relacje interpersonalne odgrywają bardzo ważną rolę w codziennej pracy. Ważnym elementem budowania tych relacji jest komunikacja pomiędzy przywódcami a podwładnymi. Prawidłowa komunikacja pozwala tworzyć więzi emocjonalne oraz kształtuje postawę społeczną wobec członków zespołu. Relacje na płaszczyźnie przełożony podwładny stanowią kluczowy element w każdej organizacji, gdyż relacje wpływają na jakość oraz wyniki pracy. W każdej organizacji występują konflikty, spory czy nieporozumienia. Konflikty mają dwa oblicza, zarówno negatywne, jak i pozytywne. Konflikty w organizacji nie zawsze muszą zwiastować wyłącznie problemy. Konflikty mogą również przyczyniać się do motywowania pracowników do większego zaangażowania w pracę. Ważne jest, aby przywódca potrafił kontrolować i panować nad relacjami pomiędzy nim a podwładnymi oraz pomiędzy podwładnymi w organizacji, którą kieruje.

Bibliografia

1. Ab Rahman F.A., Jody J.M., Noor N.H.M., Yusof M.I.M., Esa M.H., *Survey on Police Stress and Conflict During The COVID-19 Pandemic*. Asian Journal of Behavioural Sciences, 4(1), 2022.
2. Adriansyah M.A. Setiawan M. Yuniarinto A., *The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(3), 2020.
3. Al Halbusi H., Williams K.A., Ramayah T., Aldieri L., Vinci C.P., *Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit*. Personnel Review, 50(1), 2021.
4. Adair J., *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
5. Algahtani A., *Are leadership and management different? A review*. Journal of management policies and practices 2.3, 2014.
6. Al Shorafa Y.A., Hamdan M.K., Sharaf A.Z., Al Shobaki M.J., Abu-Naser S.S., El Talla S.A., *The Level of Leadership Characteristics among Palestinian Police Employees In Light Of the Corona Pandemic*. International Journal of Academic Accounting, Finance and Management Research (IJAAFMR), 5(3) 2021.
7. Almarshoodi T.S.K.B., Ghani A.B.A., Siam M.R.A., *Crisis management, and charismatic leadership communication as antecedents to the organizational reputation*. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(3), 2021.
8. Amanchukwu R.N., Stanley G.J., Ololube N.P., *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, “Management”, Vol. 5, No. 1, 2015.
9. Aubeck H., i inni, *Ilustrowana encyklopedia popularna*, Wydawnictwo Arti, Warszawa 2010.
10. Austen A., *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*. Organizacja i zarządzanie 4.12, 2010.
11. Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J., *Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership*. Journal of European Industrial Training, 15, 1993.

12. Babiak J., *Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji*, Przegląd Psychologiczny, tom 51, Nr 1, 87-97, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008.
13. Bratnicka K., *Rola przywództwa w stymulowaniu twórczości w organizacjach*. Organization and Management 147, 2011.
14. Bachman P., *Problemy inżynierii bezpieczeństwa i nauk o pracy*, Instytutu Inżynierii Bezpieczeństwa i Nauk o Pracy Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2016.
15. Balasiewicz A., Błaut R., Chojnacki W., *Słownik pedagogiki pracy i organizacji*, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora, Akademickie Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe „ATENA”, Pułtusk-Warszawa 2014.
16. Barry, D., *Managing the Bossless Team: lessons in distributed leadership*. Organizational dynamics, 20, 1991.
17. Bartosiewicz J.S., *Podręczny słownik polityczny: do użytku posłów, urzędników państwowych, członków ciał samorządowych i wyborców*, Nakładem Księgarni Perzyński, Niklewicz i S-ka, Warszawa 1923.
18. Bel R., *Leadership and innovation: Learning from the best*. Global Business & Organizational Excellence, 29, 2010.
19. Bell C., Mjoli T., *The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups among Bank Clerks*, “African Journal of Business Management”, Vol. 8 (12), 2013.
20. Beauchamp G., Hulme, M. Clarke, L. Hamilton, J. A Harvey, *People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic*. Educational Management Administration & Leadership, 49(3), 2021 s. 375-392. <https://doi.org/10.1177/1741143220987841>
21. Bieńko D., Jezierski A., Kokurewicz D., Kuczer M., Łydźba-Kopczyńska B., Malina A., Nych R., Pawlak R., Radzymińska K., Smolski R., Świądrych P., *Encyklopedia Eureka*, Wydawnictwo IBIS, Poznań 2011.
22. Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, *Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej o tym, jak motywować, by zmotywować. Po prostu motywuj*, Warszawa 2011.

23. Blanchard K., *LEADING AT A HIGHER LEVEL Revised and Expanded Edition* Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations, Pearson Prentice Hall, Blanchard Management Corporation Upper Saddle River, New Jersey 2007.
24. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
25. Bodanko A., Kowolik P., *Konflikty w zakładzie pracy i w szkole*, Nauczyciel i Szkoła 1-2 (38-39) 2008.
26. Boguski J., *Przywództwo i władza*, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2003.
27. Bokacki R.St., *Leadership Toolbox. Narzędzia nowoczesnego menadżera*, MT Biznes, Warszawa 2018.
28. Borowska K., *Charakterystyka policji jako grupy dyspozycyjnej w systemie bezpieczeństwa państwa*, „EUNOMIA. Rozwój zrównoważony jako przedmiot badań”, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Raciborzu Nr 1 (94) 2018.
29. Bossink, B.A.G., *Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects*. Construction Innovation, 4, 2004.
30. Bossink, B.A.G., *Leadership for sustainable innovation*. International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 6, 2007.
31. Bowman A.D., *Servant Leadership: Propositions for Improving Police/Community Relationships*. International Journal of Arts, Humanities & Social Science, 2(10), 2021.
32. Brahim A.B., Ridić O., Jukić T., *The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance – Case Study of 5 Algerian Banking Institutions*, “Economic Review – Journal of Economics and Business”, Vol. XIII, Iss. 2, 2015.
33. Brewin C.R., Miller J.K., Soffia M., Peart A., Burchell B., *Posttraumatic stress disorder and complex posttraumatic stress disorder in UK police officers*. Psychological Medicine, 52(7), 2022.
34. Bucurean M., *Comparative Analysis between the Managerial Style of Upper and Lower Level Managers*, “Annals of the University of Oradea”, Economic Science Series, December 1, s. 2016.

35. Bukłaha E., *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Zeszyt naukowy 113, 2012.
36. Burak A.M., Mućka J., Ferenc A., Tlappa J., *Specyfika zachowań przywódczych kadry kierowniczej współczesnej ochrony zdrowia*, Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu, Piel. Zdr. Publ. 2015, 5, 1, 2015.
37. Carnegie D., *Enhance Your Life by Becoming an Effective Leader*, JMW Group, New York 2020.
38. Chaudhry A.Q, Javed H., *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*, "International Journal of Business and Social Science", Vol. 3, No. 7, 2012.
39. Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Warszawa 1995.
40. Chikeleze M., Vigil J., Hale W.C., Johnson I.D., Williams D., *Relationship Between Supervisors' Servant Leadership and Police Officers Job Satisfaction*, *Servant Leadership: Theory & Practice*, 8(1), 2. 2021, s. 17.
41. Chrzęścik M., *Technologie. Procesy. Bezpieczeństwo*. vol. 2, Zeszyty Naukowe WSP nr 2/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2018.
42. Cichosz T., Komar A., *Socjologia dla policjantów*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 1996.
43. Ciosek M., *Psychologia sądowa i penitencjarna*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2003.
44. Collins, *Encyklopedia Popularna*, Wydawnictwo Olesiejuk, Ożarów Mazowiecki 2009.
45. Covey S.R., *Principle – Centered Leadership*, Franklin Covey, New York Times 2011.
46. Cuhadar S., *Link Between Leadership Styles Of Managers And EmployeeS Performance In Organizations During Covid-19 Crisis*, *CrossCultural Management Journal*, vol. XXIV, 1/2022, s. 66
47. Cyłkowski T., *Rola policji w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego*, *Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje* Nr 20, 2015.
48. Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 1999.
49. De Pree M., *Przywództwo jest sztuką*, Bussines Press, Warszawa 1999.
50. Dhar U., Prashant M., *Leadership Effectiveness: A Study of Constituent Factors*. „Journal of Management Research”, no. 1 (4), 2001.

51. Donkor F., Dongmei Z., Sekyere I., *The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana, A Structural Equation Modeling Analysis*. SAGE Open, 11(2), 2021.
52. Qing M., Hussain A.M., Jameel A., *Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment*. Review of Managerial Science, 14, 2020.
53. Drewniak R., Michalska A., *Informacja w procesie zarządzania. Miejsce i rola przywódcy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem: cechy skutecznego przywódcy w świetle badań własnych*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy 1/2015.
54. N. Dewi, R. Wibow, *The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance*. Management Science Letters, 10(9), 2020.
55. Dubisz S., *Uniwersalny Słownik Języka Polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 2008.
56. DuBrin A.J., *Przywództwo*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2000.
57. Dugiel G., Tustanowska B., Kęcka K., Jasińska M., *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Sectio B*, 1/2012, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Św., Ostrowiec Św., 2012.
58. Dyduch L., *Bezpieczeństwo realizacji policyjnych czynności lub działań*, Centrum szkolenia policji, Legionowo 2015.
59. Dźwigoł-Barosz M., *Role liderów biznesu w współczesnych przedsiębiorstwach*, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania Instytut Zarządzania i Administracji, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i zarządzanie z. 70, Nr kol. 1909, 2014.
60. Eagly A.H., Karau S.J., Makhijani M.G., *Gender And Effectiveness Of Leaders: A Meta Analysis*. „Psychological Bulletin”, no. 117 (1), 1995.
61. Howell J.P., Costley D.L., *Understanding Behaviors For Effective Leadership*. Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 2006.
62. Edelman R.J., *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
63. Elenkov, D.S., Judge, W., & Wright, P., *Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study*. Strategic Management Journal, 26, 2005.

64. Falkiewicz M., *Stres mundurowy, Materiały dydaktyczne* nr. 57, Szkoła Policji w Katowicach, Katowice 2018.
65. Farr-Wharton B., Brunetto Y., Wankhade P., Saccon C., Xerri M., *Comparing the impact of authentic leadership on Italian and UK police officers' discretionary power, well-being and commitment*. Policing: An International Journal 2021.
66. Finkelstein, S., & Hambrick, D., *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Publishing Company, 1996.
67. Filstad C., Karp T., *Police leadership as a professional practice*. Policing and Society, 31(7), 2021.
68. Filstad C., Karp T., Glomseth R., *How police leaders learn to lead*. Policing: a Journal of policy and practice, 14(3), 2020.
69. Folga A., Kołakowska J., *Konflikty w pracy przyczyną obniżenia efektywności zespołu*, Poradnik Bibliotekarza nr 10, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2012.
70. Frączek T., *Zasady dobrego wychowania policjanta*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 1997.
71. Fryczynska M., Kinowska H., *Autentyczne przywództwo a wynagradzanie i rozwijanie pracowników*. Research Papers of Wrocław University of Economics and Business, 67(4), 2023.
72. Frączkiewicz A., *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, AE, Katowice 2009.
73. Frenkel M.O., Giessing L., Egger-Lampl S., Hutter V., Oudejans R.R., Kleygrewe, L., H. Plessner, *The impact of the COVID-19 pandemic on European police officers: Stress, demands, and coping resources*. Journal of Criminal justice, 72, 101756. 2021.
74. Gandolfi F., Stone S., *“Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis,”* Review of International Comparative Management, 17 (3), 2016.
75. Ghasabeh M.S., Soosay C., Reaiche C., *The emerging role of transformational leadership*. The Journal of Developing Areas, 49(6), 2015.
76. Gadomska-Lila K., *Przywództwo w organizacjach wiedzołłonnych*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 47(1), 2018.
77. Gadomska-Lila K., Rudawska A., Moszoro B., *Rola lidera w zespołach wielokulturowych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 12(4), 2011.

78. Gadomska-Lila K., Rogozińska-Pawelczyk A., *The Role of Pro-Innovative HR Practices and Psychological Contract in Shaping Employee Commitment and Satisfaction: A Case from the Energy Industry*. *Energies*, 15(1), 255. 2021.
79. Gadomska-Lila K., *Rola lidera w budowaniu potencjału zespołu do zmian*, *Management Forum*, vol. 5, no. 2, 2017.
80. Gardner J.W., *On Leadership*, The Free Press, New York 1993.
81. Galanis P., Fragkou D., Katsoulas T. A., *Risk factors for stress among police officers: A systematic literature review*. *Work*, 68(4), 2021 s. 1260.
82. Gastil J., *A Definition and Illustration of Democratic Leadership*, "Human Relations", Vol. 47, No. 8, 1994.
83. Geryk M., *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, [W:] *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, pod red. M. Geryk, A. Pławska, Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2016.
84. Gharama A. N. A., Khalifa G. S., Al-Shibami A. H., *Uae police administrative employee innovative behavior: The integration of knowledge sharing and leadership*. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2020.
85. Gini Al., Green R.M., *Ten Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character*, Wiley-Blackwell, Harmonia Universalis Józef Częścik 2015.
86. B. Glinkowska-Krauze, B. Kaczmarek, V. Chebotarov, *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020
87. Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
88. Godecka J., *Poradnik. Stres. Jak o nim rozmawiać i jak go zniwelować? Poradnik dla pracowników młodzieżowych*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2018.
89. Gorzeń-Mitka I., *Skuteczność – próba interpretacji, w: Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, red. T. Dudycz, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” nr 1060, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
90. Gólczyk M., *STRES W PRACY. Poradnik dla pracownika*, Wydawnictwo Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015.

91. Grabowska M., Nowicki P., *Menadżer procesów*, AD REM, Jelenia Góra 2018.
92. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017.
93. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
94. Grzesiuk K., *Przywództwo adaptacyjne w organizacji–wybrane koncepcje*. w: Nowe tendencje w zarządzaniu Tom II, red. M. Pawlak, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
95. Hackman, J.R., *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
96. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
97. Harmsen, H., Grunert, K.G. & Declerck, F., *Why did I make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation creativity*. R&D Management, 30, 2000.
98. Harris, A., *Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence*. International Journal of Leadership in Education, 10, 2007.
99. Hartman L., *A psychological analysis of leadership effectiveness*. „Strategy & Leadership”, no. 27 (6), 1999.
100. Harvard Business Review (HBR), *Harvard Business Review Manager's Handbook. The 17 Skills Leaders Need To Stand Out*, Harvard Business School Publishing Corporation 2017.
101. Hesselbein F., *Lider przyszłości. Inspiracje*, Business Press, Warszawa 1997.
102. Hogan R., Curphy G.J., Hogan J., *What We Know About Leadership – Effectiveness And Personality*. „American Psychologist”, no. 49 (6), 1994.
103. Hogan R., Gordon J.C., Hogan J., *What We Know About Leadership – Effectiveness and Personality*. „American Psychologist”, no. 49 (6), 1994.
104. Holmes J., Marra M., *Humor and leadership style*, Humor 19-2, Victoria University of Wellington, 2006.
105. Hoover J., Valenti A., *Unleashing Leadership*, Career Press, USA 2009.
106. House R.J., Aditya R.N., *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* Journal of Management, 23, 1997.

107. House R.J., Howell J.M., *Personality and charismatic leadership*. The leadership quarterly 3.2, 1992.
108. Hryszkiewicz D., Sklepkowska K., *Etyka w zarządzaniu Policją*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011.
109. Huberts L.W.J.C., Kaptein M., Lasthuizen K., *A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers*, An International Journal of Police Strategies & Management Vol. 30 No. 4, 2007.
110. Huey L., Kalyal H., Peladeau H., *Preparing Police Leaders of the Future: An Educational Needs Assessment*, 2019. Sociology Publications. 49. <https://ir.lib.uwo.ca/sociologypub/49>
111. Islam T., Khan M. M., *Engaging police workforce through leadership: Explanatory role of four-dimensional commitment*. Journal of the Research Society of Pakistan, 57(1), 293, 2020.
112. James, K., & Lahti, K., *Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance*. Creativity and Innovation Management, 20, 2011.
113. Jie-Hui Xu, *Leadership theory in clinical practice*, Breast Health Center, Renji Hospital, School of Medicine, Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200127, China Chinese Nursing Research 4 (2017).
114. Józwiak A., *Potencjalne dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach hierarchicznych na przykładzie policji*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 288, 2013.
115. Juczyński Z., Ogińska-Bulik N., *Ruminations and occupational stress as predictors of post-traumatic stress disorder and burnout among police officers*. International journal of occupational safety and ergonomics, 28(2), 2022.
116. Kaczmarska A., Curyło-Sikora P., *Problematyka stresu – przegląd koncepcji*, Instytut Nauk o Wychowaniu, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Hygeia Public Health 2016, 51 (4).
117. Korejan M.M., Shahbazi H.. *An analysis of the transformational leadership theory*. Journal of fundamental and applied sciences 8.3, 2016.
118. Kalina-Prasznica U., *Encyklopedia Prawa*, C.H. Beck Wydawnictwo Polska, Warszawa 2006.
119. Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2008.

120. Karwala S.K., *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2009.
121. Karwowski M., K. Pawłowska, *Style przywództwa w motywowaniu do twórczej pracy*, Bezpieczeństwo pracy 04/2009.
122. Khan S. W., Omar N., *Understanding Workplace Relationships-LMX quality, Turnover intention and employee job satisfaction, Mediating role of Superior Subordinate Communication*, Proceedings Smmtc Post-graduate Symposium, 2018.
123. Khan S. W., *The relationships between superior-subordinate communication, lmx quality and employee job satisfaction among hotel employees*, Universiti Utara Malaysia, Master Of Arts (Communication), 2019.
124. Klimas-Kuchtowa E., *Różnorodność oddziaływań psychologiczno pedagogicznych w szkolnictwie artystycznym*, Zeszyty Psychologiczno-Pedagogiczne, Zeszyt nr 4/2017, Centrum Edukacji Artystycznej, Warszawa 2017.
125. Kluczyńska S., *O stresie i sposobach radzenia sobie z nim*, Czasopismo: Niebieska linia, Numer: 5, 2003.
126. Knap-Stefaniuk A., *Rola przywództwa w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami. Punkt widzenia polskich menedżerów – badania wstępne*. Studia Paedagogica Ignatiana 23.3, 2020
127. Kochańczyk R., Mięsiak P., *Leksykon terminów policyjnych*, Szkoła Policji w Katowicach, Katowice 2019.
128. Kociszewska-Panaszek M., Panaszek A., *Przywództwo w organizacji, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE* Tom XI, Zeszyt 13, 2010.
129. Kołodziejczyk A., *Rola konfliktu w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego W Siedlcach Nr 100, 2014.
130. Konczanin J., *Sposoby na stres. Poradnik dla pracownika*, Wydawnictwo Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015.
131. Kozłowska A., *Potrzeby jako system klasyfikacji modeli perswazyjnych – raport badawczy*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2014.
132. Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., Sułkowski Ł., *Zarządzanie publiczne oparte na wartościach*. Społeczna Akademia Nauk, 2021.
133. Krajewska M., *Konflikty w organizacji a motywacja pracowników do pracy*, Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Akademia Zarządzania – 3 (3)/2019.

134. Krupa-Dominiczewska M., *Istota i sposoby pojmowania przywództwa strategicznego w naukach o zarządzaniu*. Studia Ekonomiczne 357, 2018.
135. Kwiatkowski S.M., *Polska Policja w perspektywie współczesnej nauki. Refleksje interdyscyplinarne*, Komenda Główna Policji, Biuro Komunikacji Społecznej, Warszawa 2019.
136. Lornikowa, N.M., Pearsall, M.J., & Sims Jr., H.P., *Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams*. Academy of Management Journal, 56, 2013.
137. Lumbasi G.W., K'Aol G.O., Ouma C.A., *The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya*, "Researchjournal's Journal of Management" July, Vol. 4, No. 5, 2016.
138. Łabuz P., Michalski M., *System ochrony prawnej funkcjonariuszy policji w świetle wykonywanych czynności służbowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria prawnicza, Zeszyt 84/2014, Prawo 15, 2014.
139. Łabuz P., *Rola polskiej policji w bezpieczeństwie wewnętrznym*, Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje nr 15, 2014.
140. Łuczak J., *Przywództwo w kierowaniu jednostką organizacyjną policji*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, t. 4, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2015.
141. Łukowski W., *Wpływ stylów przywództwa na zarządzanie innowacjami*, Instytut Lotnictwa w Warszawie, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, Nr 2 (24)/2017.
142. Majczyk J., *Stworzyć lidera. Od wizerunku beniaminka do rozgrywającego w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2019.
143. Makowiec M., Potocki A., *Przywództwo – kierunek na zarządzanie partycypacyjne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Nr 98 Seria: Administracja i Zarządzanie 2013.
144. Markham, S.K., *A Longitudinal Examination of How Champions Influence Others to Support Their Projects*. Journal of Product Innovation Management, 15, 1998.
145. Martin A., Ernst Ch., *Exploring Leadership In Times Of Paradox And Complexity*. „Corporate Governance”, no. 5 (3), 2005.

146. Martins da Silva F., *Teoria leader member exchange – LMX: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes*. ISCTE Business School, Instituto Universitario de Lisboa (Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde), Lisboa 2010.
147. Marzec I., *Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w kształtowaniu efektywności Urzędów Gminy*. Przegląd Organizacji 11, 2020.
148. Matarazzo G., Fernandes A., Alcadipani R., *Police institutions in the face of the pandemic: Sensemaking, leadership, and discretion*. Revista de Administração Pública, 54, 2020, s. 904.
149. Maxwell J. C., *Developing the Leader Within You*, Harper Collins Leadership, New York 2007.
150. Maxwell J. C. (przełożył M. Czekalski), *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, MEDIUM, Konstancin-Jeziorna 2007.
151. Maxwell J.C. (przełożył M. Czekalski), *5 poziomów przywództwa. Sprawdzone etapy maksymalizacji osobistego potencjału*, LOGOS, Warszawa 2013.
152. Maxwell J.C., *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna 2007.
153. Maxwell J.C., *Przywództwo. Złote zasady*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2016.
154. Mazur J., *Komunikowanie się policji ze społeczeństwem, organami administracji państwowej i samorządowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2012.
155. McCormack M.H., *O zarządzaniu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998.
156. Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L., & Robertson, B., *Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance*. Leadership Quarterly, 17, 2006.
157. Mehrabi J., Safaei N., Kazemi A., *Studying the Effect of Leader's Participative Behaviors on Employee's Effectiveness Perception and Performance (Kohdasht Municipality as Case Study)*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences", Vol. 3, No. 1, 2013.

158. Mirska A., *Policja jako podstawowy podmiot w systemie bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2009.
159. Misiuk A., *Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawnoustrojowe*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.
160. Mockało, *Styl przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*. Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka 1, 2011.
161. Molines M., El Akremi A., Storme M., Celik P., *Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader-member exchange, and emotional exhaustion in the French police*. Public Management Review, 24(1), 2022.
162. Morawski Z., *Funkcjonowanie policji w strukturze społecznej*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1999.
163. A.M.S, Mostafa, E.A. Abed El-Motalib, *Ethical Leadership, Work Meaningfulness, and Work Engagement in the Public Sector*. Review of Public Personnel Administration, 40(1), 2020.
164. Mosadegh Rad, A.M., Yarmohammadian, M.H., *A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction*. Leadership in Health Services, 2 (19), 2006.
165. Moskalenko V., Gadomska-Lila K., *Leadership model for the enterprise in the VUCA concept*, Економіка та управління підприємствами, Том 32 (71). № 5, 2021.
166. Murat B., *Specyfika funkcjonowania polskiej Policji w relacji z oceną zachowań organizacyjnych w niej istniejących*, Zeszyty Naukowe ZPSB FIRMA i RYNEK 2018/2 (54), 2018.
167. B. Murat, *Elements of organisational culture in the functioning of district (city) police headquarters – theoretical context*, SCIENTIFIC JOURNAL HE-SS in Ostroleka (50), 3/2023.
168. Nadler, D.A., & Tushman, M.L., *Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change*. California Management Review, 32, 1990.
169. Narożnowska-Sudoł I., *ZARZĄDZANIE w XXI wieku – koncepcje organizacji przyszłości*, Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie, Józefów 2016.
170. Nang'ole C.W., Muathe S.M., *Strategic leadership, strategic resources allocation, strategic incentive and performance of public secondary*

- schools in Bungoma, County. Kenya. Journal of Business and Management Sciences*, 11(4), 2023
171. Neyroud P., *Ethical Leadership in Policing: Towards a New Evidence-Based, Ethical Professionalism?*, [in] *Police Leadership Changing Landscapes*, Editors P. Ramshaw, M. Silvestri, M. Simpson, Palgrave Macmillan, 2019.
 172. Nowakowska I.P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innowacyjnym przedsiębiorstwie*. Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, (1 (36)), 2023.
 173. Nowak B., *Nowoczesne zarządzanie organizacją – wybrane teorie i modele działania*, w: *Zarządzanie dynamiczne w Służbie Więziennej – podręcznik refleksyjnej praktyki*, redakcja naukowa M. Strzelec, W. Kołodziejczyk, Wydawnictwo DIG Warszawa, 2021.
 174. Nowicki M., *Skuteczny lider gwarantem na rynkowy sukces organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1144 Organizacja i Zarządzanie, z. 49, Katedra Zarządzania Politechnika Łódzka 2013.
 175. Oleaszewska-Porzycka I., *Problematyka styków zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje*, Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach, Zarządzenie Biblioteką Nr 1 (7) 2015.
 176. Olender B., *Kształtowanie wizerunku policji olsztyńskiej poprzez programy prewencyjne*, Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie Wydział Nauk Humanistyczno-Społecznych w Olsztynie, Olsztyn 2010.
 177. W. Ołdyński, *Motywacja i przywództwo w służbach mundurowych na przykładzie Policji. Przegląd bezpieczeństwa wewnętrznego* 7.13, 2015.
 178. Oyinlade A.O., *A method of assessing leadership effectiveness: introducing the essential behavioral leadership qualities approach*. „Performance Improvement Quarterly”, no. 19 (1), 2006.
 179. Pacholski M., Słaboń A., *Słownik pojęć socjologicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
 180. Pasterski M., *Droga do mentalnej dojrzałości*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016.
 181. Pearce, C.L., Manz, C.C., & Sims JR, *Where do I go from here?: Is shared leadership the key to team success?* *Organizational Dynamics*, 38, 2009.
 182. Pearson-Goff M., Herrington V., *Police leadership: A systematic review of the literature*, *Policing*, Volume 8, Issue 1, March 2014,

183. Perkins J., *Successful leadership*. „Public Management Review”, no. 87 (2), 2005.
184. Pieprzny S., *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2003.
185. Pieprzny S., *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
186. Piotrowski D., *Struktura organizacyjna policji po 1989 r.*, Security, Economy & Law nr 7, 2015.
187. Putri A. R., Sumarsono T. G., Respati H., *The Effect of Communication Effectiveness of Subordinate Officers and Direct Compensation on Organizational Commitment through Job Satisfaction at Malang City Police Resort, Indonesia*, International Journal of Scientific and Academic Research (IJSAR), eISSN: 2583-0279, 1(3), 2021.
188. Ray S., Ray I.A., *Understanding Democratic Leadership: Some EY Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement*, “Afro Asian Journal of Social Sciences”, Vol. 3, No. 3.1, 2012.
189. Robbins P. Stephen, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
190. Rogala P., Bartniczak B., *Menadżer procesów*, Wydawnictwo AD REM, Jelenia Góra, 2018.
191. Rogozińska-Pawelczyk A., Gadomska-Lila K., *The Mediating Role of Organisational Identification between Psychological Contract and Work Results: An Individual Level Investigation*, International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(9), 2022.
192. Rosener, J.B., *Ways women lead*. Harvard Business Review, 68, 1990.
193. Rudnicka M., *Ogólna charakterystyka policji jako formacji uzbrojonej i umundurowanej oraz jej wielowymiarowość*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach Wydział Humanistyczny, Nr 2 (2)/2016.
194. Russell-Palmer E., *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
195. Sajdak M., *Psychologiczna perspektywa przywództwa strategicznego w zwinnym przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, 2014.

196. Santa Maria A., Wolter C., Gusy B., Kleiber D., Renneberg B., *Reducing work-related burnout among police officers: The impact of job rewards and health-oriented leadership*. The Police Journal, 94(3), 2021.
197. Sawicki J., Ziółkowski J., *Bezpieczny obywatel: samorząd, policja*, Akapit, Warszawa 1999.
198. Schein E. H., Schein P.A., *Humble Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland 2019.
199. Schroeder J., *Zarządzanie konfliktem w organizacji działającej w międzynarodowym otoczeniu – wpływ kultury narodowej*, Zeszyty Naukowe 10 (946), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2015.
200. Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B., *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. Organization Science, 4, 1993.
201. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
202. Skalski D., Tuz M., Formela M., Pozarski D., *Bezpieczeństwo społeczeństwa i porządek publiczny*. Wybrane zagadnienia, Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku, Gdańsk 2019.
203. Skłodowski H., *Zarządzanie stresem*, Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk, Przedsiębiorczość I Zarządzanie Tom Xiv, Zeszyt 5, Część I, Łódź 2013.
204. Skoczylas M., *Przyczyny, skutki oraz strategie rozwiązywania konfliktów między studentami na uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 13 (2014).
205. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
206. Sławik K., *Zarys systemu prawa policyjnego*, LEX a Wolters Kluwer bussines, Warszawa 2011.
207. Sobol E., *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
208. Soravia L. M., Schwab S., Walther S., Müller T., *Rescuers at risk: post-traumatic stress symptoms among police officers, fire fighters, ambulance personnel, and emergency and psychiatric nurses*. Frontiers in psychiatry, 11, 602064, 2021.
209. Somech, A., *The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams*. Journal of Management, 32, 2006.

210. Stabryła A., Wawak S., *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles, Kraków 2014.
211. Sarwar H., Ishaq M.I., Amin A., Ahmed R., *Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison*. Journal of Sustainable Tourism, 28(12), 2020.
212. Schafer J.A., *Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion*, Department of Criminology & Criminal Justice, Southern Illinois University Carbondale, Carbondale, Illinois, USA, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 33 No. 4, 2010.
213. Stelmach W., *Jeszcze raz, ale inaczej, o teorii Masłowa*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, MBA 4 / 2008.
214. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
215. Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1997.
216. Szejniuk A., Kaniewska M., *Zarządzanie w XXI wieku – koncepcje organizacji przyszłości*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, Józefów 2016.
217. Szeliga-Duchnowska A., Goranczewski B., *Przywództwo sytuacyjne a zachowania obywatelskie w organizacji*, Humanities and Social Sciences, vol. XXIII, 25 (1/2018), 2018.
218. Świnarska E., *Technologie. Procesy. Bezpieczeństwo*. vol. 2, Zeszyty Naukowe WSP nr 2/2018, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2018.
219. Świtek S., *Charakterystyka modeli przywództwa stosowanych w organizacjach lean i six sigma*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Instytut Ekonomii i Zarządzania 2016.
220. Thomas A.B., *Controversies In Management*. Routledge, New York 1993.
221. Tracy B., *How The Best Leaders Lead*, AMACOM, New York 2010.
222. Trzaska S., *Rola przywództwa w procesie kierowania organizacją*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 3 (2000), 2000.
223. Urban M., „*Lider czy menedżer? Oto jest pytanie!*”, Zeszyty Naukowe WSES, Zarządzanie zagrożenia wybrane, 4, 2007,

<http://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/issue/view/45> (dostęp 09.08.2022).

224. Vries E., Bakker-Pieper A., Osstenveld W., *Leadership = communication? The relations of Leader's Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership outcomes*, "Journal of Business and Psychology" nr 10/2009.
225. Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J., Puranam P, *Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes And Profitability Under Conditions Of Perceived Environmental Uncertainty*. „Academy Of Management Journal”, no. 44, 2001.
226. Waldman D.A., Mansour J., Varella P., *Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory*. The Leadership Quarterly 15.3, 2004.
227. Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., *Przywództwo w obliczu kryzysu przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 3/2, 2009.
228. Walters D. C., *Exploring a definition of leadership and the biography of Dr. Frank B. Wynn*. University of Montana, 2009.
229. Weber, M., *Economics and society*. Berkley and Los Angeles (CA): University of California Press, 1978.
230. Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio EMKA, Warszawa 2005.
231. Wierzowiecka J., *Przywództwo jako determinanta skuteczności systemu zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce (23), 4/2016, <http://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/issue/view/24/9> (dostęp 08.08.2022).
232. Wilczyński A., *Rola przywództwa w złożonym systemie adaptacyjnym*, Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce (18), 3/2015, <http://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/issue/view/31/14> (dostęp 09.08.2022).
233. Williams M., *Leadership For Leaders*, Consult Capital, London 2014.
234. Wiszowaty E., *Etyka Policji. Między prawem, moralnością i skutecznością*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.
235. Wiśniakowska L., *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
236. Wojciechowska M., *Przywództwo i role menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Gdańsk 2019.

237. Wyrębek H., *Znaczenie przywództwa w procesie zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach Nr 99/2013.
238. Yukl G., Van Fleet D.D., *Theory And Research On Leadership In Organizations*, [in:] Dunnette M.D., Hough L.M. (eds.): „Handbook Of Industrial And Organizational Psychology”, no. 3, 1992, Palo Alto, Consulting Psychologists.
239. Zakrzewski B., Zakrzewska D., Brdulak J., *Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, Logistyka 6/2014.
240. Załoga W., *Rola przywództwa w kierowaniu ludźmi*, Wojskowa Akademia Techniczna Wydział Cybernetyki, Nowoczesne Systemy Zarządzania. Zeszyt nr 9, t. 9, nr 1, 2014.
241. Zbierowski P., *Przywództwo transformacyjne, nadzieja i optymizm w organizacjach wysokiej efektywności*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 218, 2011.
242. Zielińska M., *Wymiary przywództwa w Wojsku Polskim na przykładzie Sił Powietrznych RP*, Nowoczesne Systemy Zarządzania Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt nr 3, 16, 2021.
243. Zdyb M., Stelmasiak J., Sikora K., *System bezpieczeństwa i porządku publicznego. Organy i inne podmioty administracji*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
244. Żabiński G., *Zarządzanie wizerunkiem polskiej Policji jako element kształtowania poczucia bezpieczeństwa obywateli*, Zeszyty Naukowe WSP nr 3/2018 Współczesne aspekty relacji i komunikacji, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019.
245. Żak M., *Występowanie konfliktów w relacji: przełożony – podwładny w opinii funkcjonariuszy Policji*, Uniwersytet Śląski w Katowicach 2013.
246. Żuchowski I., Fajkowski D., *Relacje przełożony-podwładny i umiejętności komunikacyjne w służbach bezpieczeństwa wewnętrznego w opinii pracowników służby więziennej*, Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 29, 2015.
247. Żuchowski I., *Relacje z podwładnymi, style kierowania a postawy przedsiębiorcze menedżerów*, Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Studia i Prace WNEiZ US nr 51/3 2018.
248. Żuchowski I., *Style kierowania i relacje przełożony – podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego i kierunki*

zmian w przyszłości, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 357, 2018.

Źródła internetowe

1. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-style-przywództwa-jak-mozna-za-rzadzac-przedsiębiorstwem> (dostęp 11.02.2021).
2. <http://bip.kgp.policja.gov.pl/kgp/struktura-organizacyjna/22759,STRUKTURA-ORGANIZACYJNA-KOMENDY-GLOWNEJ-POLICJI.html> (dostęp 08.03.2021).

Akty prawne

1. Konstytucja Rzeczypospolitej z dnia 2 kwietnia 1997 roku., Dz. U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483.
2. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji (Dz. U. 1990 Nr 30 poz. 179).
3. Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 roku w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta”.

Spis tabel i rysunków

Spis tabel

Tabela 1. Definicja przywództwa w szerszym znaczeniu	27
Tabela 2. Przywództwo zdefiniowane według innych autorów	31
Tabela 3. Charakterystyka teorii przywództwa	41

Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura Organizacyjna Komendy Głównej Policji	19
Rysunek 2. Piramida potrzeb Abrahama Masłowa	65
Rysunek 3. Schemat stresu	89
Rysunek 4. Kodeks zasad antystresowych	96
Rysunek 5. Schemat przebiegu konfliktu	111
Rysunek 6. Schemat osobowościowych 5 stylów reagowania na konflikt	112
Rysunek 7. Dynamika incydentu konfliktowego według Colemana	117
Rysunek 8. Etapy rozwiązywania konfliktu	120