

**Joanna Łuczak\***

Społeczna Akademia Nauk

## PRZYWÓDZTWO W KIEROWANIU JEDNOSTKĄ ORGANIZACYJNĄ POLICJI

### Streszczenie

Przywódtwo stanowi kluczową siłę organizacji, jest niezbędne do inspirowania i mobilizowania jej członków do realizowania nowo stworzonej wizji<sup>1</sup>. Organizacja zaś jest podstawą sprawnego kierowania podwładnymi, także w jednostkach organizacyjnych policji. Przedmiotem badań jest zjawisko przywództwa w jednostkach policji. W artykule przedstawiono zagadnienia stanowiące przykład analiz problematyki przywództwa, odgrywającego obecnie istotną rolę w działalności policji. Celem publikacji jest także próba wykazania znaczenia stylu kierowania dla skuteczności działań podejmowanych przez funkcjonariuszy policji na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego.

**Słowa kluczowe:** kierowanie, policja, przywództwo, style kierowania

### Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce, mimo że policja została powołana przez państwo, to jej rozwój i ciągłość funkcjonowania są konieczne, by nadal służyła społeczeństwu, chroniąc porządku prawnego. Aby było to możliwe, potrzebne jest prawidłowe kierowanie działaniami policjantów. Organizacja jest podstawą sprawnego

---

\* Adres e-mail: joannałuczak@op.pl

<sup>1</sup> B. Nanus, W. Bennis, *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Nowy Jork 1997, s. 2–3.

kierowania, także w jednostkach organizacyjnych policji. W procesie kierowania musi zaistnieć sytuacja, na którą składają się m.in. podmiot kierujący, obiekt, na który jego działanie jest skierowane oraz powiązania zachodzące między nimi. Kierownik odgrywa olbrzymią rolę w tworzeniu takich stosunków. To on poniesie odpowiedzialność za nieodpowiednią atmosferę w podległej mu komórce. Bez względu na to, jakiego rodzaju zespołem ludzi kieruje, poprzez swój styl kierowania, autorytet czy dyscyplinę może wpłynąć na panujące stosunki tak, aby skuteczność pracy oraz zadowolenie z jej wykonywania były na najwyższym poziomie.

Artykuł ten stanowi analizę procesu przywództwa oraz podejmowania decyzji i działań przez przełożonych funkcjonariuszy policji. Jest próbą zbadania wpływu tych procesów na efektywność jednostek i skuteczność podejmowanych działań przez policjantów. W artykule ukazano także specyfikę funkcjonowania jednostek, relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym oraz problemów, jakie występują w skutecznym kierowaniu w policji.

W artykule opisano problematykę przywództwa i stylów kierowania istotnych dla prawidłowego funkcjonowania jednostek policji. Opracowanie oparte jest na analizie literatury przedmiotu oraz materiałów wewnętrznych policji, a także na obserwacji, jaką poczyniła autorka jako uczestnik procesu kierowania w jednostkach organizacyjnych policji.

## 1. Znaczenie przywództwa w kierowaniu jednostką organizacyjną policji

Ogólnie mówiąc, zarządzanie powinno doprowadzać do osiągnięcia celów organizacji. Przywództwo zaś odnosi się do wizji organizacji i polega na pobudzaniu ludzkich motywacji. Aby osoba na stanowisku kierowniczym została uznana za przywódcę, powinna m.in.:

- myśleć długofalowo, wybiegając poza problemy bieżące,
- mieć wiedzę jak oddziałują na siebie poszczególne człony organizacji i starać się permanentnie pogłębiać swoje wpływy,
- przywiązywać dużą wagę do wizji, wartości i motywacji,
- radzić sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych składowych organizacji<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> B.K. Kuc, *Fenomen przywództwa*, w: *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 169.

Przywództwo dla organizacji funkcjonujących w burzliwym otoczeniu, daje możliwość szybkiej reakcji na zmiany wymagań klientów oraz utrzymania gotowości do podjęcia natychmiastowych działań<sup>3</sup>. Efektywne przywództwo to także takie, które zaspokaja aktualne i perspektywiczne potrzeby organizacji oraz materialne, socjalne i psychiczne potrzeby podwładnych w określonych warunkach<sup>4</sup>. W odniesieniu do efektywności przywództwa scharakteryzowano różne typy przywódców, a mianowicie:

1. Przywódca siłacz; posługuje się rozkazami, a jego autorytet związany jest z zajmowanym stanowiskiem służbowym. Strach determinuje posłuszeństwo podwładnych. Przywódca wymierza kary za nieposłuszeństwo i koncentruje się na wyeliminowaniu zachowań niepożądanych.
2. Przywódca kontrahent; nagradza swoich podwładnych za postępowanie zgodne z jego oczekiwaniami. Posłuszeństwo podwładnych powinno wynikać z kalkulacji.
3. Przywódca wizjoner; cele oraz kierunki ich osiągnięcia przekazuje podwładnym w taki sposób, aby ci zaangażowali się emocjonalnie podczas realizacji działań.
4. Przywódca superlider; stwarza warunki, by dzięki usamodzielnieniu podwładni mieli poczucie własności problemów organizacyjnych<sup>5</sup>.

Jednym z podziałów, jaki można znaleźć w literaturze przedmiotu, jest podział przywództwa na transakcyjne i transformacyjne. Przywództwo transakcyjne oparte jest na zasadach społecznej wymiany i skierowane jest na realizację zadań, które jedynie zapewnią bieżącą działalność i przetrwanie organizacji<sup>6</sup>. Przywództwo to polega na zarządzaniu przez krytykę (lider działa dzięki wyłapywaniu i poprawianiu błędów, przez działania korygujące takie jak nagana; w przypadku prawidłowej pracy swoich podwładnych nie podejmuje żadnych działań) oraz uwarunkowanym nagradzaniem (przywódca stara się nagradzać swoich podwładnych za ich wysiłek

<sup>3</sup> L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, ELIPSA, Warszawa 2005, s. 81.

<sup>4</sup> S. Tokarski, *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 32.

<sup>5</sup> H.P. Sims, Ch.C. Manz, *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Wiley and Sons, Nowy Jork 1996, s. 19.

<sup>6</sup> B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, Nowy Jork 1985, s. 38.

i pracę, określa dokładnie jakie zadania należy wykonać i w przypadku ich wykonania, spełniającego standardy, przyznaje nagrody)<sup>7</sup>.

Przywództwo transformacyjne oparte jest na charyzmie przywódcy oraz identyfikacji podwładnych z jego osobą, przez co zapewniony zostaje rozwój organizacji<sup>8</sup>. Pojęcie przywódcy transformacyjnego definiuje się także na podstawie umiejętności przywódcy zapewnienia wizji swojej organizacji czy mobilizacji organizacji do działań z wizją związanych<sup>9</sup>. Przywództwo transformacyjne obejmuje cztery elementy:

- indywidualne traktowanie – przywódca dysponuje wiedzą o potrzebach swoich podwładnych, interesuje się zarówno ich zawodowym, jak i osobistym rozwojem, motywuje ich oraz stwarza sytuacje do uczenia się, dzięki czemu stopniowo zwiększają oni swoje kompetencje i przygotowują na przejęcie inicjatywy,
- stymulacja intelektualna – przełożony pobudza swoich podwładnych do myślenia czy wykorzystywania wyobraźni, umiejętnie kreuje szeroką i odkrywczą wizję i jest gotowy do akceptacji dość dziwnych pomysłów,
- inspirujące motywowanie – lider inspiruje swych podwładnych wizją przyszłości, którą przedstawia w sposób optymistyczny, ale realny, po czym zachęca podwładnych, aby zwiększyli swoje oczekiwania i wysiłek wkładany w urzeczywistnienie osiągalnego celu,
- wyidealizowany przykład – przywódca nazywany charyzmatycznym, często obdarzany jest zaufaniem; wyraża wiarę w przedstawiany przez siebie obraz przyszłości; jest zdeterminowany i wytrwały w dążeniu do celu, przy jednoczesnej pełnej odpowiedzialności za swoje działania<sup>10</sup>.

Skuteczność i sprawność to cechy działań, których społeczeństwo oczekuje od organów ścigania, a tym samym od policjantów. W policji kierownicy najczęściej wydają polecenia, a ich autorytet wynika właśnie z zajmowanego stanowiska. Nie

---

<sup>7</sup> V. Shackleton, P. Wale, *Przywództwo i zarządzanie*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 321–322.

<sup>8</sup> B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, Nowy Jork 1985, s. 38.

<sup>9</sup> N.M. Tichy, D.O. Ulrich, *The Leadership Challenge. A Call For The Transformational Leader*, „Sloan Management Review”, Fall 1984, s. 59.

<sup>10</sup> V. Shackleton, P. Wale, *Przywództwo i zarządzanie...*, s. 321–322.

bez znaczenia pozostaje dyscyplina służbowa, która ma ogromny wpływ na zarządzanie policją jako organizacją paramilitarną. Realizacja konkretnych poleceń i zadań, skutkuje szybkim działaniem pod presją czasu, np. w wypadku zakłócenia porządku podczas trwania imprezy masowej, w tym meczu piłki nożnej. Od kadry kierowniczej policji wymaga się dziś zupełnie nowych umiejętności, a od policji jako organizacji – nowoczesnego zarządzania. We współczesnych organizacjach publicznych formalny autorytet kierownika, wynikający z zajmowanego stanowiska, nie jest już wystarczający. Bardzo często podkreśla się znaczenie przywództwa, które łączy zarówno władzę formalną, jak i autorytet osobisty kierownika.

Autorytet i prestiż kierowników w policji jest uzależniony od skuteczności ich działań i ma swoje odzwierciedlenie w prawidłowej realizacji przez funkcjonariuszy ustawowych zadań. Obecnie zauważalne jest, zwłaszcza u funkcjonariuszy z krótkim stażem służby, że podwładni identyfikują się z policją jako organizacją. Jest to związane m.in. z charyzmą przełożonego. Taki przełożony wie nie tylko o potrzebach policjantów, o chęci ich rozwoju zarówno zawodowego, jak i osobistego, ale także w odpowiedni sposób stymuluje ich do kreatywności w realizacji zadań i motywuje do zwiększenia zaangażowania. Takimi cechami charakteryzuje się przywódca transformacyjny.

## 2. Styl kierowania i jego znaczenie dla skuteczności działań policji

Styl kierowania to kategoria syntetyzująca całość zachowań i interakcji z innymi ludźmi w procesie działania<sup>11</sup>. Styl kierowania, preferowany przez kierownika, istotnie wpływa na podejmowane przez niego decyzje kierownicze. To wszystkie sposoby oddziaływania na podwładnych, mające skłonić ich do wypełnienia ról organizacyjnych. Ogół technik stosowanych przez przełożonego składa się na jego styl kierowania. Poniższe grupy czynników wpływają na wybór stylu kierowania:

- związane z menedżerem – wiedza, doświadczenie, system wartości, zaufanie do podwładnych i poczucie bezpieczeństwa,
- cechy podwładnych – chęć podejmowania odpowiedzialności, pragnienie niezależności i swobody działania, stopień utożsamienia się z celami organizacji, wiedza i doświadczenia,

<sup>11</sup> Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001, s. 105.

- cechy sytuacji – preferowany styl kierowania przez organizację, wielkość i charakter grupy roboczej, istota zadań, presja czasu<sup>12</sup>.

W policji, jak w każdej organizacji, występuje struktura oparta na formalnej władzy. Specyficzną cechą policji, wyróżniającą ją wśród innych organizacji publicznych, jest właśnie jej hierarchiczność. Organizacja hierarchiczna to stan wewnętrznego zorganizowania policji w systemie podporządkowania, a także wzajemnych uprawnień i obowiązków organów policji oraz policjantów i pracowników policji. Ma to na celu dążenie do:

- jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności czynności służbowych,
- zdolności struktur organizacyjnych policji do działań uporządkowanych,
- ustalenia odpowiedzialności indywidualnej w wypadkach naruszenia prawa, bezczynności pomimo obowiązku działania albo wykonania zadań służbowych w sposób profesjonalnie wadliwy<sup>13</sup>.

Jest wiele czynników wpływających na to, w jaki sposób przełożeni zachowują się w stosunku do podwładnych w policji. Istniejąca zależność w zakresie zadań i kompetencji na poszczególnych stanowiskach daje przejrzysty obraz uprawnień i obowiązków, jakimi dysponują kierownicy, dzięki czemu policjanci realizują cel całej komórki organizacyjnej. Z pewnością nie bez znaczenia pozostaje także stosowany przez przełożonych styl kierowania, który wpływa na decyzje dotyczące realizacji zadań istotnych z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania jednostek i komórek organizacyjnych policji, jak i poszczególnych funkcjonariuszy.

Klasyczny podział wyróżnia trzy rodzaje stylów kierowania: autokratyczny (kierownik próbuje sam rozstrzygać o wszystkim, utrzymując całość władzy w swoim ręku), demokratyczny (kierownik pozostawia większą swobodę podwładnym, przyznając im prawo do podejmowania niektórych decyzji) i nieingerujący (kierownik unika podejmowania decyzji, upoważniając podwładnych do podejmowania działań praktycznie we wszystkich sprawach). W tabeli 1 zaprezentowano charakterystykę autokratycznego i demokratycznego stylu.

---

<sup>12</sup> *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. A. Misiuk, K. Rajchel, Wydawnictwo WSPoL, Szczecin 2001, s. 115, 119.

<sup>13</sup> Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z 16.12.2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.

Tabela 1. Cechy autokratycznego i demokratycznego stylu kierowania

Czynności	Rodzaj stylu	
	cechy charakteryzujące osobę zarządzającą w sposób autorytarny	cechy charakteryzujące osobę zarządzającą w sposób demokratyczny
Decydowanie	decyduje samodzielnie i na własną odpowiedzialność, na podstawie własnych przekonań, bardzo rzadko konsultuje się z jakimkolwiek z podległych mu pracowników	podejmuje decyzje po konsultacji i uwzględnieniu sugestii swoich podwładnych, czyli nie podejmuje decyzji samodzielnie, na własną rękę
Motywowanie	wykorzystuje groźby i kary, gdy ocenia pracę podwładnych – ocenia człowieka; utrzymuje dystans, nie wchodzi w bliższe relacje z pracownikami, chyba że kogoś specjalnie faworyzuje za bezwzględne podporządkowanie; udziela pochwał w wypadku bardzo dobrej i sumiennej realizacji wydawanych poleceń	komunikuje wszystkim spostrzeżenie silnych stron ich osobowości, przyczyniających się do dobrej pracy w przyjemnej atmosferze; podział nagród jest wynikiem konsultacji z całym zespołem; tak dobiera zadania, by odpowiadały zainteresowaniom i preferencjom zespołu pracowniczego oraz osób go tworzących
Koordynacja	wymaga informacji i sprawozdań z realizacji nawet bardzo szczegółowych poleceń, przestrzega ścisłego podziału zadań i odpowiedzialności; przekazuje szczegółowe instrukcje, nie dopuszcza do dyskusowania na ich temat	nie przywiązuje wagi do sztywnej organizacji zespołu pracowniczego, do ścisłego podziału zadań; daje pracownikom dużo samodzielności; rzadko negatywnie ocenia i komentuje; udziela informacji o atmosferze i sytuacji panującej w zespole

Źródło: opracowanie własne na podst. S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągnięcia sukcesu*, Wydawnictwo Kwantum, Warszawa 1996, s. 63, 66–67.

Rola odnalezienia umiejętności u innych, pewności siebie czy zaufania, przypada właśnie przywódcy. To on może doprowadzić do odblokowania potencjału swoich podwładnych, a niejednokrotnie do jego odnalezienia, przez tych, którzy sami nie potrafią dostrzec tego potencjału<sup>14</sup>. Na wybór przez przełożonego stylu kierowania znaczący wpływ mają podwładni oraz ich nastawienie do realizacji zleconych im zadań. Funkcjonariusze pozbawieni ambicji, wypaleni zawodowo wymagają stałej kontroli i nadzoru. Podwładni, którzy odczuwają potrzebę pracy, chętnie poszukują nowych wyzwań. Są odpowiedzialni i swoje zadania wykonują z jak najwyższą starannością i zaangażowaniem. Potrafią podejmować decyzje w zakresie metody realizacji zadań i niejednokrotnie sugerują ją przełożonemu. Wiedząc

<sup>14</sup> R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK, Toruń 2008, s. 78.

o tym, przełożeni w taki sposób kierują podwładnymi, podchodząc do każdego policjanta indywidualnie, ażeby w konsekwencji, komórka organizacyjna (wydział, czy sekcja) działała w sposób skuteczny i osiągała założone cele. Z jednej strony będzie szczegółowo określał sposób realizacji powierzonych zadań, a z drugiej – będzie pozostawiał swoim podwładnym swobodę w ich realizacji. Odpowiednie wykorzystanie aktywności policjantów, będzie korzystne z punktu widzenia celów całej organizacji.

### 3. Wpływ stylu kierowania i przywództwa na efektywność jednostki policji

Aby w obliczu zmian organizacja mogła funkcjonować w sposób stabilny i mogła osiągać sprawność, która jest niezbędna do elastycznego dostosowania się do uwarunkowań zewnętrznych, przywódca powinni na nowo budować więzi wewnątrz organizacji<sup>15</sup>. Aby podwładni działali efektywnie, przełożony – przywódca powinien potrafić jednocześnie rozwiązywać problemy związane z zadaniami oraz podtrzymywać trwałość grupy (społeczne). Funkcje te znajdują odniesienie w odmiennych stylach przywództwa, wykorzystywanych przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu, co z kolei pozwala na skuteczne działania, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji. Styl zorientowany na zadaniach oparty jest na sprawowaniu ścisłego nadzoru nad pracownikami w celu prawidłowego wykonania zadań. Styl zorientowany na pracownika zwraca większą uwagę na potrzeby pracowników i ich motywowanie. Zorientowanie przywódcy na zadania i pracowników może wpływać na poziom efektywności<sup>16</sup>.

W jednostkach policji coraz częściej doceniane jest doświadczenie zawodowe, wykształcenie, wysoki poziom kwalifikacji kadry kierowniczej bez względu na szczebel w strukturze organizacyjnej. Cechami charakterystycznymi formacji policyjnej są:

- służba paramilitarna,
- hierarchiczne podporządkowanie,
- autokratyczny styl kierowania i zarządzania,
- instrumentalne traktowanie pracownika i jego ocena – przez statystyki.

---

<sup>15</sup> E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 262.

<sup>16</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 457, 461–462.



Wszystkie wymienione uwarunkowania mają niewątpliwie wpływ na zachowanie się policjanta na służbie i poza nią<sup>17</sup>. W przypadku przełożonego, wymienione czynniki mają znaczenie dla specyfiki kierowania przez niego jednostką policji. Nowe zadania i chęć niesienia pomocy społeczeństwu, powodują konieczność działań wewnątrz jednostek nie tylko przez wydawanie poleceń, ale także na zasadzie współpracy między policjantami różnych komórek organizacyjnych.

Traktując style jako strategie, wyróżniono następujące style zachowań przywódczych:

1. Styl instruktazowy – oparty na wysokim zorientowaniu na zadania a niskim na relacje. Przełożony ściśle nadzoruje podwładnych oraz udziela im instruktażu.
2. Styl konsultatywny – przełożony zorientowany jest na zadania i relacje. Podejmuje decyzje kierownicze, a w razie potrzeby wyjaśnia wszelkie wątpliwości.
3. Styl partycypacyjny – charakteryzujący się niskim zorientowaniem przełożonego na zadania lecz wysokim na relacje, co ułatwia wspólne podejmowanie decyzji.
4. Styl delegujący (bierny) – cechuje się niskim zorientowaniem na zadania i relacje. Przełożony uciekając od odpowiedzialności, daje pracownikom możliwość podejmowania decyzji kierowniczych<sup>18</sup>.

Nadrzędną funkcją zarządzania jest wydawanie poleceń i przekazywanie zadań do realizacji, ale i konsekwentne rozliczanie z tego podwładnych. Przywództwo zaś polega na wywoływaniu postępu i inicjowaniu zmian<sup>19</sup>. Różnica pomiędzy przywódcą a kierownikiem wynika ze stawianych im różnych zadań i wymaganych umiejętności. Lider powinien wyznaczyć cel i tak mobilizować podwładnych, by został on osiągnięty. Kierownik zaś powinien sprawnie kierować uruchomionymi już procesami. Przełożeni powinni więc efektywnie łączyć zarządzanie

---

<sup>17</sup> J. Łuczak, *Polska policja jako publiczna organizacja ucząca się*, w: *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, red. B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 369–370.

<sup>18</sup> P. Hersley, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1982, s. 98.

<sup>19</sup> L.G. Bolman, T.E. Deal, *Reframing Leadership*, w: *Business Leadership*, San Francisco 2003, s. 88.

z przywództwem, wykorzystując wyszukane umiejętności wpływania na innych<sup>20</sup>. W praktyce kierownicy wykonują wiele funkcji przywódczych, a liderzy podejmują działania należące do funkcji zarządzania. Z założenia – zarządzający i przywódcy mają wspólne działania. Występują też działania oddzielne różniące powyższe funkcje, w ramach których funkcje te powinny uzupełniać się, dążąc do sprawnego funkcjonowania organizacji<sup>21</sup>.

Wyzwania przyszłości powodują, że od kadry kierowniczej w policji wymaga się umiejętności kierowniczych z zakresu planowania pracy, jej organizacji oraz motywowania podwładnych i ich kontroli. Realizując te funkcje, niezwykle ważna jest umiejętność wpływania na innych, na ich zachowania i postawy, co stanowi istotę przywództwa. Sytuacyjne podejście do zarządzania, oparte na założeniu, że sytuacja jest wyznacznikiem stylu kierowania, mogłoby zostać w szczególności sposób wykorzystane w jednostkach i komórkach organizacyjnych policji. Każdy policjant, który przyswoi zagadnienia związane z zarządzaniem, zrozumie proces kierowania w policji oraz znaczenie skuteczności przywództwa i stylu kierowania dla pracy własnej i podległych mu policjantów<sup>22</sup>.

Specyfika funkcjonowania organizacji paramilitarnej jaką jest policja powoduje, że przełożeni częściej stosują styl autokratyczny. Aby kierownik utrzymywał wzajemne zaufanie powinien konsultować dokonaną przez siebie analizę dokumentacji czy danych z funkcjonariuszami, którzy dysponują szczegółowymi informacjami w tym zakresie. W sytuacjach występowania konfliktów lub problemów, przełożeni w jednostkach organizacyjnych policji coraz częściej wykazują empatię i postawę, dzięki której funkcjonariusze czują się równi sobie i obdarzeni szacunkiem i zrozumieniem. Dzięki kierowaniu się zrozumiałymi dla policjantów motywami, traktowaniu ich w sposób uczciwy, atmosfera w poszczególnych komórkach organizacyjnych policji wpływa pozytywnie na wykonywane zadania, a tym samym na skuteczność podejmowanych działań formacji, która służy społeczeństwu i dba o bezpieczeństwo na poziomie lokalnym.

---

<sup>20</sup> J.P. Kotter, *The Leadership Factor*, Free Press, Nowy Jork 1988, s. 21–22.

<sup>21</sup> R.L. Hughes, R.C. Ginnet, G.J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Irwin, Boston 1993, s. 61.

<sup>22</sup> J. Łuczak, *Wpływ przywództwa i decyzji kierowniczych na efektywność jednostek policji*, w: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2014, s. 166.

## Podsumowanie

Celem rozważań była analiza działalności kadry kierowniczej z punktu widzenia procesów przywództwa oraz stylów kierowania, gdyż mają one wpływ na działalność organizacji i osiągnięcie wyznaczonych celów. Przedstawione w publikacji determinanty skuteczności działań policji ukazują, jak bardzo złożony i trudny jest proces kierowania. Ukazano zagadnienia stanowiące przykład analizy problematyki przywództwa, co odgrywa istotną rolę w działalności policji na rzecz bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznego.

Aby funkcjonariusze realizowali swoje zadania w prawidłowy sposób, a kierowanie podwładnymi było na jak najwyższym poziomie, należy popularyzować znaczenie przywództwa i stylu kierowania dla prawidłowego funkcjonowania organizacji zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i wśród funkcjonariuszy oraz pracowników policji. Należy również wykorzystywać nowe narzędzia kierowania oraz doskonalić już istniejące. Sprawna komunikacja pozwoli przełożonym na efektywne zarządzanie jednostkami policji, co w konsekwencji podniesie efektywność podejmowanych działań przez policjantów.

## Literatura

- Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, Nowy Jork 1985.
- Bolman L.G., Deal T.E., *Reframing Leadership*, w: *Business Leadership*, San Francisco 2003.
- Gobillot E., *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Hersley P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork 1982.
- Hughes R.L., Ginnet R.C., Curphy G.J., *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Irwin, Boston 1993.
- Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, ELIPSA, Warszawa 2005.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK, Toruń 2008.
- Kotter J.P., *The Leadership Factor*, Free Press, Nowy Jork 1988.
- Kuc B.K., *Fenomen przywództwa*, w: *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.

- Łuczak J., *Polska policja jako publiczna organizacja ucząca się*, w: *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, red. B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, Wydawnictwo UE, Wrocław 2013.
- Łuczak J., *Wpływ przywództwa i decyzji kierowniczych na efektywność jednostek policji*, w: *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, Wydawnictwo UE, Kraków 2014.
- Nanus B., Bennis W., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Nowy Jork 1997.
- Podstawy organizacji i zarządzania*, red. A. Misiuk, K. Rajchel, Wydawnictwo WSPol, Szcztyno 2001.
- Tokarski S., *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- Shackleton V., Wale P., *Przywództwo i zarządzanie*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Sims H.P., Manz Ch.C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Wiley and Sons, Nowy Jork 1996.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, SWSPiZ, Łódź 2001.
- Tichy N.M., Ulrich D.O., *The Leadership Challenge. A Call for the Transformational Leader*, „Sloan Management Review”, Fall 1984.
- Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z 16.12.2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.

## LEADERSHIP IN MANAGING POLICE ORGANIZATIONAL UNIT

### Abstract

Leadership is significant strength of the organization. It's necessary to inspire and mobilize its members to implement the newly created vision. Organization is the basis for the efficient management of interiors, in the police organizational units as well. The subject of research is the phenomenon of leadership in police units. The paper presents an example of analysis of issues of leadership which plays an important role in the police actions. The aim of the article also is to attempt to show the management styles significance for policemen action efficiency in terms of the internal safety.

*Translated by Joanna Łuczak*

**Keywords:** management, Police, leadership, management styles

**JEL Code:** D73