

Marian MROZIEWSKI
Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie¹
Wydział Bezpieczeństwa i Nauk Prawnych
Instytut Nauk Prawnych
m.mroziewski@wspol.edu.pl
ORCID 0000-0001-6871-4390
<https://doi.org/10.34739/dsd.2021.01.06>



OCENA POZIOMU ROZWOJU MORALNYCH KOMPETENCJI POLICYJNYCH DECYDENTÓW Z PERSPEKTYWY ZAŁOŻEŃ PARTNERSKIEJ KULTURY POLICYJNEJ W SFERZE BEZPIECZEŃSTWA LUDZI

ABSTRAKT: W opracowaniu podjęto rozważania dotyczące założeń do transformacji kulturowej polskiej Policji na rzecz dalszego uspołeczniania jej działalności. Za punkt odniesienia w niniejszym opracowaniu przyjęto założenia partnerskiej kultury policji preferowanej w kulturze Zachodu i opartej głównie na regułach moralnych. Opisu partnerskiej kultury policji dokonano także w relacji do klasycznej kultury policji. Na podstawie zaprezentowanych badań empirycznych opisano lukę kompetencji moralnych ocenianych decydentów w wersji wariantowej, która występuje między zidentyfikowanym poziomem rozwoju kompetencji moralnych, a postulowanym przez założenia partnerskiej kultury policji, w układzie całej próby badawczej oraz z uwzględnieniem jej podziału na decydentów z jednostek terenowych i wyższego szczebla dowodzenia. Wyniki badań ukazały, nieakceptowane społecznie w sferze bezpieczeństwa ludzi, rozbieżności między stanem zidentyfikowanym a postulowanym w kontekście wymagań partnerskiej kultury policji, a także wyższy poziom rozwoju kompetencji moralnych decydentów z terenowych jednostek Policji w relacji do decydentów z komend wojewódzkich Policji i Komendy Głównej Policji.

SŁOWA KLUCZOWE: bezpieczeństwo ludzi, kompetencje moralne decydentów, partnerska kultura policji, pomostowy kapitał społeczny Policji

ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT LEVEL OF THE MORAL COMPETENCES OF POLICE DECISION-MAKERS FROM THE PERSPECTIVE OF THE ASSUMPTIONS OF POLICE PARTNERSHIP IN THE SPHERE OF HUMAN SECURITY

ABSTRACT: The study considers the assumptions for the cultural transformation of the Polish Police for the benefit of further socialization of its activities. The point of reference in this study was the assumptions of a partnership police culture preferred in Western culture and based mainly on moral rules. The description of the police partnership culture was also made in relation to the classic police culture. On the basis of the presented empirical research, the gap in moral competences of the assessed decision-makers was described in a variant version, which occurs between the identified level of development of moral competences and the one postulated by the assumptions of the police

¹ Police Academy in Szczytno; Poland.

partnership culture, in the structure of the entire research sample and taking into account its division into decision-makers from local and higher-level units command. The results of the research showed, socially unacceptable in the sphere of human safety, discrepancies between the identified and postulated state in the context of the requirements of a police partnership culture, as well as a higher level of development of moral competences of decision-makers from local Police units in relation to decision-makers from provincial Police headquarters and the Police Headquarters.

KEYWORDS: decision-makers' moral competence, human security, police bridging social capital, police partner culture

WPROWADZENIE

Instytucje wymiaru sprawiedliwości, takie jak sądy i prokuratura nowoczesnych państw demokratycznych, oraz organy ścigania, m.in. policja, są poddawane procesom uspołeczniania z różnymi stopniami ich nasilenia. W krajach Europy Zachodniej i w USA działalność wymienionych instytucji związana jest z wybranymi warunkami życia społeczeństwa poprzez stosowanie różnorodnych instrumentów, do których głównie zaliczane są²: sprawiedliwość naprawcza, uznawanie społeczności lokalnej za „ostatecznego odbiorcę” usług organów wymiaru sprawiedliwości oraz policji, realizowanie misji podnoszenia jakości życia danej społeczności, sądy pokoju, angażowanie lokalnych mieszkańców w dbałość o bezpieczeństwo okolicy, swojego mienia i ochronę porządku. Za główną instytucję bezpośrednio działającą w społeczności i na jej rzecz uznaje się policję. Od postaw jej funkcjonariuszy, poziomu rozwoju ich kompetencji społecznych, w tym moralnych, zależą główne efekty uspołeczniania działalności policji oraz organów wymiaru sprawiedliwości. Nowa perspektywa badawcza oparta na założeniach partnerskiej kultury policyjnej jest zainicjowana podstawami kultury Zachodu, w tym dorobkiem idei *community policing*. Partnerska kultura policyjna w proponowanym wymiarze ma dotyczyć wszystkich funkcjonariuszy policji, a nie tylko tych którzy wykonują społeczną misję bezpośrednio w społeczności lokalnej. Obraz partnerskiej kultury policji wywodzony jest z dorobku teorii kultury zadaniowej, kultury integracyjnej oraz wzorca organizacji procesowych. W sumie założenia proponowanej kultury przenika filozofia działania zorientowanego na porozumienie, które pozostaje w korespondencji ze wzorami etycznych i autentycznie transformacyjnych decydentów o wysoko rozwiniętych kompetencjach moralnych.

Za kluczowe cele podjętych badań opisanych w treści opracowania przyjęto: 1) cele poznawcze takie jak deskryptywne zaprezentowanie założeń partnerskiej kultury policji, w tym w relacji do klasycznej kultury policji; zidentyfikowanie poziomu rozwoju kompetencji moralnych decydentów jednostek organizacyjnych krajowej Policji w układzie ilościowym i jakościowym według indeksu wariantów cech oraz według całościowych ocen przypisywanych im przez

² S. Burdziej, *Community justice – rekonstrukcja założeń i krytyka pewnego modelu polityki karnej*, „Białostockie Studia Prawnicze” 2016, z. 21, s. 11–14, 17–18, 23; J. Czapska, J. Wójcikiewicz, *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Kraków 1999, s. 136–139, 154, 156; M. Minkina, *Dylematy i mity bezpieczeństwa lokalnego*, [w:] Fehler W. (red.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, Warszawa 2009, s. 123–125; S. Pieprzny, *Policja: organizacja i funkcjonowanie*, Warszawa 2011, s. 53–54.

respondentów; oszacowanie kompetencyjnej luki w sferze moralnej, która zaistniała między poziomem postulowanym przez założenia partnerskiej kultury policji, a zidentyfikowanym poziomem rozwoju moralnych kompetencji ocenianych decydentów jednostek organizacyjnych Policji w układzie całej próby i jej podziału na decydentów z jednostek terenowych oraz z komend wojewódzkich i Komendy Głównej Policji; 2) cele praktyczne dotyczące wskazania decydentom policyjnym i politycznym zasadniczych sfer rozwoju kompetencji moralnych przełożonych policyjnych, które można uznawać za wzmocnienia lub bariery w skutecznym wypełnianiu przez Policję ustawowej misji służenia społeczeństwu w sferze bezpieczeństwa ludzi.

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

ANALIZA PORÓWNAWCZA PARTNERSKIEJ I KLASYCZNEJ KULTURY POLICJI

Podstawy teoretyczne nowego podejścia do partnerskiej kultury policji osadzone są na dorobku kultury Zachodu. Za priorytetową jej podstawę można przyjąć zachodnią tradycję ochrony praw człowieka, która wyrosła z obrony godności ludzkiej, co nakazuje minimalny stopień altruizmu wyrażającego się poprzez ochronę niezbywalnych praw człowieka przypisywanych swojej osobie i innym nawet w opozycji do większości wyborów społecznych³. Nowoczesna etyka Zachodu zajmuje się relacjami między jednostkami, zbiorowościami (rodzinami, organizacjami, religiami) a społeczeństwem jako całością w kontekście wolności, użyteczności, sprawiedliwości dystrybucyjnej oraz kwestiami wzajemnych zobowiązań jednostek, co jednostki są winne grupie i jakie grupy zawdzięczamy osobom fizycznym⁴. Wskazane treści etyczne koncentrują się na wartościach, które podkreślają kwestię standardów i kryteria etycznego zachowania się, z podkreśleniem kluczowego znaczenia altruizmu oraz roli autentycznego przywództwa transformacyjnego, opartego na szlachetnych motywacjach, celach moralnie uzasadnionych, zaufaniu i mówieniu prawdy⁵. Założenia przywództwa transformacyjnego – w relacji do przywództwa transakcyjnego i typowego dla filozofii indywidualistycznych – z zasady są osadzone na bardziej rozsądnej i realistycznej jaźni połączonej z rodziną, przyjaciółmi, społecznościami, których dobro dla przywódcy jest ważniejsze niż własne⁶. Drugie źródło implikacji do partnerskiej kultury policji wynika z dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie efektywności adaptacyjnej organizacji do zmieniającej się rzeczywistości społecznej i ekonomicznej. Wskazane osiągnięcia dotyczą głównie alternatywnych rozwiązań wobec organizacji typu mechanistycznego, relatywnie stabilnych i zorientowanych głównie do wewnątrz. Na potrzeby opracowania za istotny należy uznać dorobek w zakresie organicznych organizacji i związane z nim osiągnięcia dotyczące takich typów kultur organizacyjnych jak kultura integracyjna i kultura zadaniowa.

³ B. M. Bass, P. Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, „Leadership Quarterly” 1999, nr 10, s. 183.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem, s. 183–185.

⁶ Ibidem, s. 186.

Cechy kultury integracyjnej według Rosabeth Kanter to⁷: gotowość wykraczania w działaniu poza wyuczoną wiedzę; łączenie idei pochodzących z rozmaitych źródeł; spostrzeganie problemu jako całości i w powiązaniu z większą całością; kwestionowanie ustalonych praktyk; działanie na granicy kompetencji; mierzenie własnych sukcesów względem wizji przyszłości, a nie względem standardów przeszłości; tworzenie mechanizmów ułatwiających wymianę informacji i nowych pomysłów; dostrzeganie, a nawet popieranie różnic, ale jednocześnie gotowość do współpracy; spoglądanie na zewnątrz; szukanie nowych rozwiązań. Natomiast kulturę zadaniową cechują⁸: macierzowa struktura organizacyjna; ukierunkowanie komórek zadaniowych na wspólne cele i zadania (kolektywizm); funkcjonowanie zespołów, które mają uprawnienia do podejmowania decyzji; mały dystans między przełożonymi a podwładnymi; wysoki stopień skłonności do zaakceptowania sytuacji niepewności zmiany oraz do działania mimo braku formalnych procedur; przyjazne, opiekuńcze i wspierające relacje międzyludzkie (kobiecość); działania pracowników w obszarze ich umiejętności; częsta, nieformalna komunikacja między ośrodkiem kierującym a wykonawcą zadania; motywowanie przez uświadamianie członkom zespołów znaczenia ich osobistego wkładu w osiąganiu postawionego celu; częsta kontrola oparta na mierzeniu bezpośrednich efektów rynkowych.

Cechy kultury integracyjnej i zadaniowej związane są z założeniami partnerskiej kultury policyjnej. Określają one, że w działaniach wszystkich jednostek organizacyjnych policji i innych instytucji publicznych należy odchodzić od działań zorientowanych głównie na wyniki, władzę i przemoc na rzecz działań zorientowanych na porozumienie i konsensus, solidarność, partnerstwo, ochronę i opiekuńczość, dobrobyt oraz eliminowanie strachu z życia ludzi, nie tylko z tytułu zagrożenia przestępstwami, lecz także strachu przed utratą spokojnej egzystencji i funkcjonowaniem danej instytucji ze sfery sprawiedliwości, która stosowanie przemocy powinna traktować jako ostateczność⁹. Działanie zorientowane głównie na wyniki jest związane z klasyczną kulturą policyjną¹⁰. Założenia partnerskiej kultury policyjnej natomiast związane są z orientacją na porozumienie i partnerstwo w układzie wewnętrznym i zewnętrznym, co czyni z jednostek organizacyjnych policji także organizacje zorientowane procesowo (tab. 1).

⁷ M. Mroziewski, *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Gdańsk 2010, s. 188–189.

⁸ M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, Toruń 2008, s. 55, 67.

⁹ A. J. McKee, A. L. Lewis, *The new community policing: developing a partnership-based theoretical foundation*, „Interdisciplinary Journal of Partnership Studies” 2016, vol. 3, art. 5, s. 4–9.

¹⁰ Kultura organizacyjna policji, mimo że zbudowana jest w dużym stopniu na filarach formalizacji, hierarchii, uniformizacji, względnej odporności na wpływy zewnętrzne, nie jest zaliczana do instytucji totalnych analizowanych przez Ervinga Goffmana; B. Kmieciak, *Czy szpital psychiatryczny jest (nadal) instytucją totalną?*, „Psychiatria i Psychologia Kliniczna” 2017, nr 17, s. 143–144.

Klasyfikacja kultury policyjnej zorientowana na wyniki	Partnerska kultura policyjna zorientowana na porozumienie
<ul style="list-style-type: none"> centralizacja dowodzenia; silny centralny autorytet; dbałość komendantów o swój formalny autorytet; specjalizacja, informatyzacja, biurokracja; 	<ul style="list-style-type: none"> zdecentralizowane dowodzenie i funkcjonowanie autonomicznych zespołów odpowiedzialnych za pracę policyjną na danym terenie; dbałość głównie o moralny autorytet całej policji i policjantów pierwszego kontaktu z obywatelami;
<ul style="list-style-type: none"> praca przełożonych skoncentrowana na pracy ze swoimi podwładnymi oraz na wzbudzenie zadowolenia ze swojej pracy u swoich wyższych przełożonych w oparciu o wskaźniki ilościowe; 	<ul style="list-style-type: none"> praca wszystkich policjantów jest zorientowana na słuźenie społeczeństwu i partnerskie rozwiązywanie problemów bezpieczeństwa na danym terenie oraz kształtowanie warunków dobrostanu ludzi i poczucia u nich opiekuńczości policji;
<ul style="list-style-type: none"> efektywne ściganie przestępców, szybka i skuteczna interwencja w sytuacji popełnienia przestępstwa, realizowanie w społeczeństwie głównie funkcji kontrolnych, walka z korupcją wewnętrzną i zewnętrzną jako główne cele działania policji; 	<ul style="list-style-type: none"> koncentracja działalności policjantów na pracy wśród obywateli, z organizacjami przez nich stworzonymi poprzez: konsultacje, mobilizację sił pozapolicyjnych, adaptację sił policyjnych do lokalnych potrzeb, prewencję społeczną;
<ul style="list-style-type: none"> uwzględnienie w swoich założeniach funkcjonowania luki między nią a zindywidualizowanym społeczeństwem; brutalne w swoim wymiarze reagowanie policji na zamieszki; 	<ul style="list-style-type: none"> dostrzeżenie braku możliwości wyeliminowania przestępczości w społeczeństwie jedynie poprzez autonomiczne działania policyjne, zauważenie konieczności zaangażowania całego społeczeństwa w ten proces oraz realizowania strategii zapobiegania przestępczości poprzez partnerską współpracę z obywatelami;
<ul style="list-style-type: none"> stawianie na profesjonalizm rozumiany jako utrzymanie wysokich standardów edukacyjnych dla policji, technologiczne doskonalenie, administracyjna systematyczność; 	<ul style="list-style-type: none"> preferowanie w edukacji policjantów zagadnień społecznych, ze szczególnym podkreśleniem znaczenia w pracy policyjnej i dowódczej znajomości i przestrzegania reguł moralnych oraz składników budujących etos policji i jej społeczną legitymizację;
<ul style="list-style-type: none"> pielęgnowanie w swoim policyjnym działaniu tezy, że „ludzie muszą się bać policji, bo inaczej nie będzie porządku w społeczeństwie”; opieranie działania na strachu ludzi; 	<ul style="list-style-type: none"> przyjmowanie za podstawowy cel funkcjonowania policji kształtowanie u ludzi poczucia bezpieczeństwa, uwalnianie ich od strachu przed przestępczością, biedą i naruszaniem ich ludzkiej godności;
<ul style="list-style-type: none"> uznawanie za ważne wskaźników efektywności policji takich jak czas reakcji policji na wezwanie, liczba aresztowań, liczba aktów oskarżenia, liczba wypisanych mandatów itp.; 	<ul style="list-style-type: none"> zalecane dodatkowe wskaźniki oceny efektywności działania policjantów: ocena policyjnych działań przez obywateli, stopień dostosowania środków przez policję w relacji do zaspokajania oczekiwań obywateli, stopień unikania przez przełożonych policjantów aktów mobbingu i dyskryminowania, stopień dbałości decydentów o bardzo dobre warunki pracy funkcjonariuszy;
<ul style="list-style-type: none"> preferowanie w ocenianiu policji głównie takich wskaźników jak: stopień zgodności działania z regułami prawa, stopień proporcjonalności dystrybucji policyjnych zasobów, stopień osiągania efektywności i sprawiedliwości przy minimalnych kosztach; 	<ul style="list-style-type: none"> wprowadzanie do oceny efektywności działania policji dodatkowych wskaźników takich jak: umiejętności rozpatrywania problemów ważnych dla lokalnej społeczności oraz stopień zdolności policji do rozwiązywania tych problemów, stopień zgodności podejmowanych form działania policji/policjantów z wartościami policji oraz zasadami etyki zawodowej policjantów, stopień adekwatności planów finansowych do potrzeb jednostek organizacyjnych policji;

<ul style="list-style-type: none"> • stosowanie dowolnie konfigurowanych zespołów patrolowych, przy założeniu, że najważniejsze jest stosowanie prawa w rejonie. 	<ul style="list-style-type: none"> • przyznawanie policjantom upoważnienia do robienia większego użytku ze swojej wiedzy i doświadczenia w działalności patrolowej, przy założeniu, że w pracy policyjnej rozwiązywanie problemów i świadczenie różnych opiekuńczych funkcji dla środowiska wymaga co najmniej tyle samo uwagi co funkcja stosowania prawa na ulicach.
---	---

Tabela 1. Analiza porównawcza klasycznej i partnerskiej kultury policyjnej w aspekcie bezpieczeństwa ludzi. Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Czapska, J. Wójcikiewicz, *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Kraków 1999, s. 129–139, 143–144, 151, 154, 158; A. J. McKee, A. L. Lewis, *The new community policing: developing a partnership-based theoretical foundation*, „Interdisciplinary Journal of Partnership Studies” 2016, vol. 3, art. 5, s. 22–24; M. Minkina, *Dylematy i mity bezpieczeństwa lokalnego*, [w:] Fehler W. (red.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, Warszawa 2009, s. 132–133.

W klasycznej kulturze policyjnej nie dostrzega się autentycznego przywództwa transformacyjnego. Jeżeli występuje, to w formie pseudo-transformacyjnej, która publicznie może wyrzucić takie samo wrażenie¹¹. Autentyczni wewnętrznie i zewnętrznie przywódcy transformacyjni troszczą się o dobro, które może być osiągnięte dla grupy, organizacji, społeczeństwa. Z tego też względu są otwarci na dialog w ocenianiu sytuacji, sposobów działania oraz pomagają podwładnym kwestionować funkcjonujące założenia i generować więcej alternatywnych rozwiązań, co rozwija ich kreatywność¹². Wskazane w tabeli cechy klasycznej i partnerskiej kultury policji przenikają reguły działania zorientowanego na porozumienie i działania zorientowanego na wyniki.

SPOSÓB KOORDYNACJI DZIAŁANIA JAKO CECHA KULTURY POLICYJNEJ

Działania zorientowane na porozumienie i/lub na wyniki występują tam, gdzie ludzie muszą koordynować wzajemnie swoje działania w mniejszych lub większych grupach oraz stanowią one podstawę uniwersalnej teorii działania autorstwa Jürgena Habermasa¹³. Koordynacja może być uprzednia (*ex ante*), tj. poprzez intencje działania, lub następna (*ex post*), tj. poprzez wyniki działania. Pierwszy sposób koordynacji zmierza do porozumienia w wyniku dialogu, co do celów, metod i środków działania, drugi zaś zmierza do wzajemnego dostosowania działania jednostek jako realizatorów narzuconego planu działania, na podstawie rezultatów przeszłych działań¹⁴. Do porozumienia, którego efektem jest konsensus oraz pożądany pokój, konieczne jest, aby wszyscy zainteresowani wnieśli do negocjacji swoje indywidualne (subiektywne) wyobrażenia celu i wiedzę na temat właściwych środków jego osiągnięcia, aby wymieniali i rozważali powody, kontrargumenty i wreszcie – gdy wszystko dobrze przebiega – z przekonaniem uzgodnili cele i środki. Koordynująca siła działania zorientowanego na porozumienie polega na racjonalnie motywowanym przekonaniu o prawidłowości zamierzonego działania wynikającego z dobrych argumentów (z rozsądku), które sprawiają, że pojedyncze osoby z własnej woli identyfikują się ze

¹¹ B. M. Bass, P. Steidlmeier, op. cit., s. 188.

¹² Ibidem.

¹³ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 2001, s. 55.

¹⁴ Ibidem.

wspólnymi racjonalnymi celami i sposobami ich osiągnięcia oraz bez przymusu przystępują do ich urzeczywistnienia. Działanie zorientowane na porozumienie oparte na komunikatywnej racjonalności implikuje gotowość stron do zrewidowania na rzecz osiągania konsensusu, własnych interesów i poglądów w zależności od jakości przedstawionych i sprawdzonych argumentów¹⁵.

Działanie zorientowane na wyniki jest rozumiane jako przeciwieństwo działania zorientowanego na porozumienie w tym sensie, że nie język i argumentacja oraz rozsądek są podstawą koordynacji działań, lecz inne środki (władza, pieniądze, nagrody, kary, nakłanianie), którymi dysponuje silniejsza strona. Zakłada się, że użycie tych środków powinno zapewnić koordynację i skłonić drugą stronę do przyłączenia się do zamierzonego programu działania. Wszyscy partnerzy zachowują w końcu swoje indywidualne roszczenia i postawy, zachowują tymczasowy kompromis, który zostaje zanegowany w sytuacji dającej szansę jednej ze stron na poprawę swojej pozycji. Sedno działania zorientowanego na wyniki jest osadzone na subiektywnej racjonalności działania, a drugi człowiek jest traktowany jako środek dla osiągnięcia własnych celów, własnych korzyści¹⁶.

Omawiane wyżej typy działania, a także klasyczną i partnerską kulturę policyjną przenikają trzy filozofie działania wskazywane przez Douga Lennicka i Freda Kiela¹⁷: 1) filozofia pragmatyczna, u której podstaw leży przekonanie, że użyteczność utwierdza wartość pomysłu, wysiłku, osoby czy organizacji; 2) filozofia racjonalistyczna, która jest oparta na racjonalizmie i ukazuje dążenie do zrozumienia ludzi, zjawisk i świata poprzez budowanie postulowanej wizji i przewidywanie przyszłości; 3) filozofia humanistyczna, która zakłada, że bliskie, osobiste relacje oparte na wartościach nadają życiu znaczenie. Wymienione filozofie działania powinna spinać, tzw. racjonalność antropologiczna. Powoduje ona zdaniem Jadwigi Staniszkis, że jednostki mają jasność, co jest nagradzane, a co karane, zaś system społeczny jest tak skonstruowany, że owa racjonalność antropologiczna nie skłania do działań naruszających dobro publiczne, które jest zintegrowane z wartościami ogólnoludzkimi¹⁸. Konieczną implikacją racjonalności antropologicznej według Michała Federowicza jest sięganie do systemu normatywnego kultury, dzięki któremu jednostka może działać w przestrzeni względnie spójnych ocen, wiedząc, za co może spotkać ją nagroda, a za co kara, i utrzymując tę wiedzę w zgodzie z własnym poczuciem sprawiedliwości działa *fair play*. Patologiczny czy anomijny¹⁹, tzn. zdeformowany system raczej rozbija spójność ocen, co ujawnia deficyt normatywnego aspektu instytucji społecznych. Ten stan rzeczy zwiększa niepewność, wobec której stają jednostki, oraz rodzi wewnętrzną destrukcję samego systemu, co zagraża jego

¹⁵ Ibidem, s. 55–57.

¹⁶ Ibidem, s. 57–59.

¹⁷ D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Wrocław 2007, s. 17–18.

¹⁸ M. Federowicz, *Różnorodność kapitalizmu. Instytucjonalizm i doświadczenie zmiany ustrojowej po komunizmie*, Warszawa 2004, s. 271.

¹⁹ Anomia to stan społeczeństwa wynikający z rozpadu powszechnie przyjętych norm postępowania; sytuacja, w której normy moralne albo wzorce zachowania się są nieobecne, niejasne albo są z sobą wzajem w konflikcie; stan alienacji, dezorientacji, zagubienia się jednostki; W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa 1994, s. 37.

integralności, a ostatecznie reprodukcji. Stąd też z punktu widzenia przetrwania danego systemu musi on stopniowo ograniczać patologie, zwłaszcza te nadużywające normatywnych pojęć w niezgodzie z dziedzictwem kultury²⁰. Możemy dostrzec, że w partnerskiej kulturze policyjnej zorientowanej na porozumienie i *community policing* powinna dominować humanistyczna filozofia działania, co oznacza także redukowanie znaczenia ilościowych aspektów pragmatycznych, ekonomicznych i wynikowych.

Atmosfera działania zorientowanego na porozumienie, na partnerstwo w działaniu, oparta na racjonalności antropologicznej sprawia, że normą aksjonormatywną jest rzetelne wykonywanie swoich ról społecznych przez powierników zaufania, w tym przez przełożonych i policjantów, co eliminuje ich sprzeniewierzenie się bądź redukuje ryzyko złego ulokowania zaufania przez stronę ufającą²¹. Życzliwość i uczciwość powierników w takich warunkach jest naturalną i autentyczną ich postawą. Powiernicy w atmosferze działania zorientowanego na porozumienie i opartego na racjonalności antropologicznej nie mają żadnej swobody do działania wbrew oczekiwaniom ufającego, członka danej wspólnoty aksjonormatywnej. Stają się oni liderami służebnymi niezależnie od spełnianej roli społecznej. Z tego też powodu jako powiernicy ograniczają wpływ swojego ego i unikają stawiania siebie w centrum zainteresowania. W ten sposób budują poczucie wspólnoty, odpowiedzialności, życzliwości, uczciwości, które wywołują zaangażowanie ufających we wspólnym działaniu. Wysoko rozwinięte działanie zorientowane na porozumienie z silnym przestrzeganiem składników systemu aksjonormatywnego sprawia, że zaufanie staje się w przestrzeni organizacyjnej drugorzędną kategorią na tle służebnych postaw powierników²². Zatem może ono być wykorzystywane na niższym etapie zarządzania jako instrument do kreowania klimatu działania zorientowanego na porozumienie ze służebnością powierników, w tym policjantów. Można się jednak zgodzić ze stwierdzeniem Józefa Penca, że zaufaniem osadzonym na wiarygodności i akceptacji nie da się bezpośrednio zarządzać; należy tak postępować, by wzbudzać zaufanie, by ludzie ze sobą chcieli współpracować dla dobra organizacji²³, można także dodać dla dobra ogólnospołecznego, w tym dla bezpieczeństwa ludzi.

Przechodzenie policji z kultury dominacji i centralizacji na partnerską kulturę społecznie zorientowaną generuje także redukowanie wewnątrzorganizacyjnych form działania w jej strukturach hierarchicznych na rzecz realizowania procesów związanych bezpośrednio z bezpieczeństwem ludzi. Procesowa orientacja policji zgłasza szczególne zapotrzebowanie na etyczne walory funkcjonariuszy. Menedżerom procesów stawiane są takie wymagania jak²⁴: bycie autentycznym liderem, bycie inspiratorem współpracy, zaangażowania, dzielenia się

²⁰ M. Federowicz, op. cit., s. 272.

²¹ M. Mroziewski, *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Olsztyn 2014, s. 139–140.

²² Ibidem, s. 139.

²³ J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Warszawa 2011, s. 325–326.

²⁴ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Warszawa 2013, s. 98–99.

wiedzą, atmosfery zaufania. W sumie od właścicieli procesów i ich wykonawców wymaga się form zachowania bezpośrednio związanych z działaniem zorientowanym na porozumienie, co jest wymogiem organizacji procesowej. W tego typu organizacji proces jest rozumiany jako zestaw czynności, które przekształcają zasoby oraz informacje w produkty lub usługi, które stanowią wartość dodaną dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych z dążeniem do eliminowania procesów, które tej wartości nie wzbogacają. Realizowane procesy mają sprzyjać budowaniu zaufania między ludźmi, mają także przyczyniać się do spłaszczania hierarchii władzy w danej organizacji oraz rozwijania działania zespołowego²⁵.

Za istotny czynnik funkcjonujący w polskiej Policji, który może ułatwiać wdrażanie w niej reguł partnerskiej kultury można uznać pielęgnowanie w jej tradycjach zasad etyki zawodowej policjantów. Główne filary etosu Policji opierają się na takich kwestiach etycznych jak²⁶: 1) przyjęty zespół wartości: uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, odwaga, ofiarność, życzliwość, bezstronność, schludność, spolegliwość, sprawiedliwość, praworządność; 2) nakazowe normy postępowania: przestrzeganie prawa i zasad etyki policjantów, wykonywanie czynności służbowych według najlepszej woli i wiedzy, kierowanie się zasadami współżycia społecznego, szanowanie godności ludzkiej, przestrzeganie i chronienie praw człowieka, respektowanie prawa każdego człowieka do życia, przestrzeganie zasad poprawnego zachowania i kultury osobistej, dostosowywanie swojego zachowania do sytuacji i cech osób uczestniczących w zdarzeniu, zachowanie szczególnej wrażliwości i taktu w stosunku do ofiar przestępstwa lub innego zdarzenia, udzielanie poszkodowanym możliwie wszechstronnej pomocy, wystrzeganie się korupcji w każdej postaci oraz zwalczanie wszelkich jej przejawów, zachowanie dyskrecji w odniesieniu do informacji mogących zaszkodzić społecznie pojętemu dobru służby lub dobremu imieniu osób, udzielanie pomocy innym policjantom w realizacji zadań służbowych i w rozwiązywaniu osobistych problemów, rzetelne wykonywanie poleceń przełożonych, wzmacnianie wizerunku Policji jako instytucji społecznego zaufania, wykazywanie dbałości o rozwój swoich zawodowych kompetencji oraz sprawności fizycznej; 3) zakazy: inicjowania, stosowania lub tolerowania tortur bądź niehumanitarnego lub poniżającego traktowania albo karan, wykorzystywania informacji służbowych do celów prywatnych, nadużywania stanowiska, funkcji, stopnia policyjnego w celu poniżenia innego policjanta, bierności wobec zachowania policjantów naruszających prawo lub zasady etyki zawodowej.

Zasady etyki zawodowej krajowych policjantów są wzmacniane przez Europejski kodeks etyki zawodowej Policji, który przyjęła Rada Europy w 2001 roku²⁷. Zaleciła ona, by rządy państw członkowskich w wewnętrznym prawie, praktyce oraz kodeksach postępowania funkcjonariuszy Policji kierowały się zasadami Europejskiego kodeksu. Zaleca się w nim, aby sposób organizacji policji umożliwiał osiągnięcie takich celów jak²⁸: wzbudzenie społecznego szacunku do

²⁵ Ibidem, s. 58, 63.

²⁶ *Zasady etyki zawodowej policjanta*, „Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji” 2004, nr 1, § 1–24, s. 1–2.

²⁷ J. Itrich-Drabarek, *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*, Warszawa 2016, s. 90.

²⁸ Ibidem, s. 90–91.

funkcjonariuszy policji stojących na straży prawa i pełniących funkcje służby społecznej; promowanie dobrych relacji ze społeczeństwem oraz kształtowanie efektywnej współpracy z innymi służbami państwowymi, społecznościami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi oraz innymi przedstawicielami społeczeństwa, włączając w to grupy mniejszości etnicznych; poszanowanie godności osoby ludzkiej na podstawie praw i wolności jednostki, które ujęto w Europejskiej Konwencji Praw Człowieka. Europejski kodeks etyki zawodowej policji zaleca także, aby jej funkcjonariuszy cechowały takie walory jak²⁹: otwartość na innych, dojrzałość, poczucie sprawiedliwości, dobra znajomość kwestii społecznych, kulturowych i lokalnych.

ORGANIZACYJNE FUNKCJE ETYCZNYCH POLICJANTÓW I ICH PRZEŁOŻONYCH

W ocenie Jolanty Itrich-Drabarek policyjne zasady i wartości etyczne wywodzą się z siedmiu brytyjskich „Zasad postępowania w życiu publicznym” opracowanych przez Komisję lorda Nolana w 1995 roku³⁰. Osoby realizujące funkcje publiczne są zobowiązane do przestrzegania takich zasad jak³¹: 1) bezinteresowność (*selflessness*) – osoby zajmujące urzędy publiczne mają podejmować decyzje wyłącznie w interesie publicznym i nie mogą tego czynić z powodu korzyści finansowych lub materialnych dla siebie, swojej rodziny czy przyjaciół; 2) integralność (*integrity*) – osoby zajmujące urzędy publiczne nie mogą pozostawać w żadnej finansowej czy innej zależności od osób zewnętrznych lub organizacji, które mogłyby w ten sposób wywierać wpływ na wykonywanie przez nie urzędowych obowiązków; 3) obiektywność (*objectivity*) – w wykonywaniu zadań publicznych, w tym w dokonywaniu uzgodnień, zawieraniu kontraktów czy rekomendowaniu kogoś do nagrody lub świadczenia, osoby zajmujące urzędy publiczne mają kierować się względami merytorycznymi; 4) rozliczalność (*accountability*) – osoby zajmujące urzędy publiczne są odpowiedzialne za swoje decyzje i działania wobec obywateli (opinii publicznej) i muszą poddawać się każdej ich ocenie, która w przypadku ich urzędu jest właściwa; 5) otwartość (*openness*) – osoby zajmujące urzędy publiczne mają być otwarte w takim stopniu, w jakim to możliwe; w odniesieniu do decyzji i działań, które podejmują, powinny przedstawiać uzasadnienie, a ograniczać informacje tylko wówczas, gdy to konieczne ze względu na szerszy interes publiczny; 6) uczciwość (*honesty*) – osoby zajmujące urzędy publiczne mają obowiązek ujawnienia jakiegokolwiek interesu własnego, który pozostawałby w konflikcie z ich publicznymi zadaniami, oraz powinny podjąć działania, które doprowadzą do rozwiązania tego konfliktu w sposób chroniący interes publiczny; 7) przywództwo (*leadership*) – osoby zajmujące urzędy publiczne mają promować i wspierać te zasady przez własny przykład i przywództwo.

Zdaniem Andrzeja Pawłowskiego obowiązki policyjnego przełożonego w relacjach ze społeczeństwem polegają na kształtowaniu szeroko rozumianej komunikacji z nim, budowaniu zaufania i partnerstwa, w konsekwencji współpracy w celu rozwiązywania problemów

²⁹ Ibidem, s. 91.

³⁰ Ibidem, s. 105.

³¹ J. Hausner, *Polityka a polityka publiczna*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1, s. 45.

bezpośrednio związanych z bezpieczeństwem oraz wpływających na poprawę jakości życia³². Do głównych ról wypełnianych przez policyjnych przełożonych zaliczane są³³: rola lidera, osoby podejmującej decyzje i mającej posłuch u podwładnych, rola mentora, administratora, zarządcy, partnera, negocjatora, rola ideału, wzoru, nauczyciela, wychowawcy i powiernika, a także kreatora społecznego wizerunku i etosu policji jako instytucji oraz jakościowo wyższych standardów zawodowych i organizacyjnych.

W relacji do społeczeństwa i innych policjantów przełożonemu w Policji przypisuje się zatem funkcję autentycznego przywódcy transformacyjnego. Ten styl przywództwa oparty na moralności podkreśla oczekiwania lidera, aby podwładni wzniesli się na wyższy poziom rozumowania moralnego, niż wynika to z ich własnych interesów. Taki przełożony dąży do zmieniania ich morale, ideałów, zainteresowań i wartości, motywując ich do działania bardziej wartościowego, niż początkowo oczekiwano, co kontrastuje z przywództwem transakcyjnym, które opiera się na relacji wymiany, w której lider wyjaśnia, czego się oczekuje od podwładnych³⁴. Transformacyjne przywództwo jest konstrukcją wyższego rzędu niż lider transakcyjny. Wyidealizowany jego wpływ pociąga za sobą służenie jako wzór do naśladowania i poświęcanie własnych interesów dla korzyści społecznych, stymulując w ten sposób zwolenników do robienia tego samego. Inspirująca motywacja polega na wyrażeniu energetyzującej wizji. Jego stymulacja intelektualna wyraża się poprzez zachęcanie zwolenników kwestionujących status quo i zapewnianie wsparcia dla indywidualnych potrzeb rozwojowych interesariuszy³⁵. Transformacyjne przywództwo pozostaje w prostej relacji z etycznym typem przywództwa. Są oni uważani za „uczciwych, godnych zaufania i przystępnych”, a także wykazują cechy opiekuńcze poprzez „wspólny wysiłek reformowania swoich wyznawców poprzez ustanowienie jasnych standardów etycznych, służąc jako wzorce etyczne i pociągając ich do odpowiedzialności za działania etyczne”³⁶. Nadmienić należy, że w praktyce personalnej krajowej Policji przy ocenianiu kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej nie są wyszczególniane kompetencje moralne³⁷, co sprawia, że bezpośrednio nie są brane pod uwagę przy wyznaczaniu funkcjonariuszy na stanowiska kierownicze oraz w nie wystarczającym stopniu postawy decydentów są zbliżone do wzorca przywódców transformacyjnych i etycznych.

Stopień przestrzegania wymienionych reguł działania przez policjantów i innych pracowników administracji publicznej, niezależnie od zajmowanego stanowiska, ukazuje ich poziom rozwoju moralnego, który w istotny sposób oddziałuje na skuteczność organizacyjną

³² A. Pawłowski, *Etyka przełożonego policyjnego – próba zestawienia głównych problemów*, [w:] *Etyka w zarządzaniu Policją*, red. A. Letkiewicz, Szczytno 2011, s. 57.

³³ Ibidem, s. 58.

³⁴ A. Nederveen Pieterse, D. Van Knippenberg, M. La Schippers, D. Stam, *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, nr 31, s. 610.

³⁵ Ibidem.

³⁶ H. Allahar, *Towards a Development-Oriented Sustainable Entrepreneurial Leadership Style for Caribbean Countries*, „Journal of Management Research” 2019, Vol. 19, nr 2, s. 85.

³⁷ A. Letkiewicz, T. Szankin, *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie w Policji*, Szczytno 2013, s. 391.

oraz styl funkcjonowania instytucji publicznych w sferze służby społecznej, w tym w sferze bezpieczeństwa ludzi.

ANALIZOWANIE POZIOMÓW ROZWOJU KOMPETENCJI MORALNYCH POLICJANTÓW

Opisywane wyżej postulaty dotyczące moralnych postaw policjantów można uwzględnić jako determinanty ich morale. Stopień nasilenia wskazywanych walorów moralnych w postawach funkcjonariuszy cechuje takie kategorie jak: poziom rozwoju rozumowania moralnego, poziom rozwoju inteligencji moralnej i związanej z nią inteligencji emocjonalnej oraz poziom rozwoju kompetencji moralnych. Te ostatnie walory uzewnętrzniają stopień znajomości i internalizacji przez człowieka ogólnoludzkich reguł moralnych. Poziomy rozwoju rozumowania moralnego odzwierciedlają stadia dojrzałości osoby (jej poczucie moralnego obowiązku, świadomość moralną z dobrze uformowanym sumieniem, moralną integralność osoby), które są efektem procesu organizowania i reorganizowania wiedzy moralnej, jaką gromadzi każdy człowiek poprzez interakcje z innymi ludźmi, głównie z rówieśnikami i osobami dorosłymi³⁸. Wyniki badań wskazują, że wraz ze wzrostem poziomu rozwoju rozumowania moralnego wzrasta zgodność deklarowanych sądów moralnych z kierunkiem wyborów moralnych i kierunkiem zachowania się, że osoby bardziej zaawansowane w rozwoju moralnym znajdują lepsze, mądrzejsze rozwiązania realnych problemów natury moralnej oraz że poziom rozwoju rozumowania moralnego decyduje w znacznym stopniu o rozwoju mądrości³⁹. Inteligencja moralna definiowana jest jako zdolność umysłu do ustalania, w jaki sposób wartości ogólnoludzkie, które wyraża „złota zasada” niekrzywdzenia innych, pogodzić z osobistymi wartościami, dążeniami i działaniami; oznacza wiedzę, co robić⁴⁰. Kompetencje moralne to umiejętności robienia tego, co właściwe, co sprawia, że potrafimy robić to, co uważamy za słuszne, co pomaga nam postępować zgodnie ze swoimi wartościami i przekonaniami, nawet w trudnych dla nas sytuacjach⁴¹. Umiejętności moralne w połączeniu z kompetencjami emocjonalnymi pomagają zrozumieć własne uczucia, które mogłyby przeszkodzić we właściwym postępowaniu, pomagają także zrozumienie tego, co czują inni i inteligentnie na to zareagować⁴². Zdolność do reagowania na potrzeby moralne i emocjonalne innych tworzy pozytywną atmosferę w pracy i sprawia, że ludzie czują się wystarczająco bezpiecznie, by robić to, co jest moralnie słuszne, i to, co w efekcie przynosi doskonale rezultaty w pracy.

Kiedy natomiast liderom brakuje kompetencji moralnych i emocjonalnych, tworzy się negatywna atmosfera, która skłania do samoobrony, a nie do jedności i działania⁴³. Z punktu widzenia korzyści z tworzenia pozytywnej atmosfery pracy i życia ważne jest budowanie spójności inteligencji moralnej, opartej na ogólnoludzkich wartościach z kompetencjami moralnymi i emocjonalnymi. Postulowane jest zatem osiągnięcie przez policjantów najwyższego

³⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 113, 116.

³⁹ Ibidem, s. 116.

⁴⁰ D. Lennick, F. Kiel, op. cit., s. 40, 92.

⁴¹ Ibidem, s. 92.

⁴² Ibidem, s. 93.

⁴³ Ibidem, s. 93–94.

poziomu rozwoju kompetencji moralnych. Poziom ten jest określany jako pryncypialny⁴⁴. Charakteryzuje się on tym, że dana osoba zachowuje suwerenność intelektualną, postępuje zgodnie z uznawanymi przez siebie zasadami moralnymi, stara się wypełniać dobrze swoje obowiązki wobec instytucji i społeczeństwa, potrafi kwestionować rozwiązania, które uważa za etycznie wątpliwe lub nietyczne. Osoba taka ceni prawa innych, podtrzymuje bezwzględne wartości i prawa niezależnie od opinii większości. Kieruje się także własnym sumieniem i zgodnie z nim samodzielnie wybiera szersze zasady etyczno-universalne, które mogą być skierowane na takie ideały jak sprawiedliwość, prawa człowieka, dobrobyt społeczny i wysoka jakość życia. W odniesieniu do opisywanego stopnia przestrzegania prawa i norm moralnych można mówić o stadium autonomii moralnej i aksjonormatywnej; człowiek dojrzały z punktu widzenia aksjonormatywności unika krzywdzenia innych, jest odpowiedzialny za swoje czyny, chce zmieniać świat na bardziej przyjazny ludziom i zwierzętom oraz wspomagać innych ludzi w procesie rozwoju rozumowania moralno-aksjonormatywnego. Na tym etapie rozwoju moralnego człowiek kieruje się konsensualnie uzasadnionymi normami i kieruje się etyką dialogiczną, która uwzględnia działanie zorientowane na porozumienie, pokój społeczny, konsensus, trafność i konieczność uzasadniania decyzji, postaw i zachowania.

Bezpośrednio niższy poziom rozwoju kompetencji moralnych od poziomu pryncypialnego dotyczy tzw. poziomu konwencjonalnego, który jest opisywany przez postawy moralności prawa i obowiązku wobec społecznego porządku i wskazuje na takie zachowania jak⁴⁵: wybór dobra determinowany przez oczekiwania innych ludzi, zwłaszcza przez ludzi, od których zależy wynagrodzenie i dalsza kariera; dostrzeganie faktów, że można uzyskać nagrody za zachowania zgodne z oczekiwaniami, np. za lojalność, akceptację, zaufanie, „dobrą robotę” itp.; rozumienie swojej pozycji i roli społecznej jako części większego systemu społecznego, regulowanego normami; dążenie do utrzymywania społeczeństwa jako całości i niektórych instytucji społecznych oraz dobrej reputacji danej społeczności; uznawanie wartości prawa z uwagi na jego rolę w życiu społecznym.

Najniższy poziom rozwoju kompetencji moralnych przypisywany policjantom można określić jako poziom prekonwencjonalny, charakteryzuje go moralność obowiązku i wymiany oraz następujące artefakty zachowania⁴⁶: podstawową motywacją do czynienia tego, co dobre jest chęć uniknięcia kary; jedynym kryterium wysokiej wartości moralnej czynu jest posłuszeństwo wobec autorytetu; interes osobisty staje się motywem nawiązywania relacji i dotrzymywania porozumień w myśl zasady, że każdy powinien dbać przede wszystkim o siebie; działanie moralne i pragmatyczne jest ukierunkowane na nagrody, na osiągnięcie największego dobra własnego w wyniku indywidualnych decyzji; oportunistyczny cechujący się przestrzeganiem przepisów, żeby uniknąć kary i zrealizować swoje interesy.

⁴⁴ M. Mroziwski, *Ocena zależności typu klimatu moralnego instytucji administracji publicznej od poziomu rozwoju rozumowania moralnego ich decydentów w aspekcie społecznych oczekiwań*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, nr 4, s. 61.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem, s. 61–62.

Za nadrzędną rekomendację dla nowoczesnych organizacji uznaje się to, że powinny one budować kulturę organizacji etycznej, którą liderzy mogą osiągnąć poprzez: nadanie odpowiedniego tonu i wartości poprzez przyjęcie polityki, która odrzuca naruszenia etyczne; wzmacnianie etycznych zachowań poprzez edukację i ukierunkowaną rekrutację; nagradzanie etycznego postępowania oraz zapewnianie pracownikom mechanizmów, takich jak informowanie o nieprawidłowościach, w celu kwestionowania zachowań personelu wyższego szczebla⁴⁷. Jednym z głównych czynników mających wpływ na redukcję egoistycznych postaw w działaniu policjantów jest zatem postawa osób zajmujących kierownicze stanowiska w jednostkach organizacyjnych Policji. Kierownikom w instytucjach publicznych przypisywane są w sferze etycznej takie role jak⁴⁸: wzór etycznej doskonałości w służbie publicznej i etycznym zachowaniu; interpretator wartości lokalnych, które powinny odzwierciedlać potrzeby całej społeczności; promotor etycznych standardów życia publicznego. Spełnianie tych ról przez kierowników jednostek organizacyjnych Policji i administracji publicznej powinno skutkować wzrostem poziomu rozwoju etycznego instytucji, wzrostem poziomu ufności wobec instytucji i jej kierowników.

Rozwój kompetencji moralnych od poziomu prekonwencjonalnego w kierunku poziomu pryncypialnego oznacza wzrost znaczenia w działaniu decydentów wartości ogólnoludzkich, reguł mądrości ukierunkowanej na dobro społeczne, bezpieczeństwo ludzi i członków organizacji oraz rozwijanie społecznej efektywności działania instytucji publicznych i organizacji biznesowych. Z powyższych przesłanek wynika zaniepokojenie badawcze dotyczące zidentyfikowania poziomu kompetencji moralnych decydentów jednostek organizacyjnych krajowej Policji w kontekście moralnych wymagań partnerskiej kultury policji oraz społecznych oczekiwań w zakresie realizowania przez Policję ustawowej misji, obejmującej służenie społeczeństwu, ochronę bezpieczeństwa ludzi, utrzymywanie bezpieczeństwa i porządku publicznego⁴⁹.

METODYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

PROBLEMY, ZAŁOŻENIA I HIPOTEZY BADAWCZE

W korespondencji do teoretycznych analiz dotyczących kompetencji moralnych decydentów podjęto w pierwszym półroczu 2020 roku problem badawczy dotyczący: 1) ustalenia metodą sondażu diagnostycznego, z zastosowaniem kwestionariusza ankiety, poziomu rozwoju kompetencji moralnych członków kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji, w relacji do społecznych oczekiwań łączonych z wymaganiami partnerskiej kultury policji w sferze bezpieczeństwa ludzi; 2) określenia rozmiarów luki w ujęciu indeksowym zidentyfikowanego poziomu rozwoju kompetencji moralnych w relacji do pożądanego potencjału moralnego decydentów poprzez analizę wyników otrzymanych od dwóch grup respondentów losowo wybranych: jednej związanej z terenowymi strukturami dowodzenia (komendy: powiatowe, miejskie, rejonowe, komisariaty

⁴⁷ H. Allahar, op. cit., s. 85.

⁴⁸ M. Mroziewski, *Ocena zależności typu klimatu moralnego...*, op. cit., s. 62.

⁴⁹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, „Dziennik Ustaw” 2019, poz. 161, s. 8.

i posterunki) i drugiej obejmującej instytucje szczeble komend wojewódzkich i Komendy Głównej Policji; 3) zidentyfikowania poziomu rozwoju kompetencji moralnych ocenianych komendantów w wybranych sferach ich funkcjonowania w układzie wariantowym, z uwzględnieniem dwóch prób badawczych oraz całej próby, jak również w ujęciu całkowitych wartości przypisanych przez respondentów ocenianym decydom w zakresie trzech poziomów rozwoju.

Na rzecz podjętych badań empirycznych przyjęto trzy niezależne hipotezy badawcze o zerowym charakterze: 1) oceniana kadra kierownicza jednostek organizacyjnych Policji wykazuje w działaniu najniższy poziom rozwoju kompetencji moralnych ustalany według skali ocen przyjętej na rzecz podjętych badań w ujęciu wariantowym oraz całościowym; 2) nie występują żadne różnice w poziomach rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji komend terenowych a ocenianymi funkcjonariuszami z komend wojewódzkich i Komendy Głównej Policji w układzie wariantowym oraz całościowym.

W celu rozwiązania podjętego problemu badawczego przyjęto następujące założenia metodyczne: 1) poziom rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji można analizować poprzez ocenę ich postaw demonstrowanych podczas wykonywania zadań służbowych; 2) indeksowe oceny postaw kierowniczych mogą być wystawiane przez podwładnych badanych decydom (respondentów) na podstawie kwestionariusza ankiety zawierającego wybrane cechy kompetencji moralnych i ich opisowe warianty, ujęte w ilościowej skali ich nasilenia o czterech przedziałach procentowych/liczbowych: 1÷24; 25÷49; 50÷74; 75÷100; 3) wyżej przyjęta skala liczbowa umożliwia wyliczenie indeksu stopnia nasycenia badanego wariantu dla badanej zmiennej oraz rozkładu wskazywanych ocen w wyodrębnionych czterech przedziałach; 4) oczekiwania społeczne w stosunku do postulowanego poziomu rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej badanych jednostek organizacyjnych Policji można uznać za wzorcowe, gdy odpowiadają w pełni rozwiniętej dojrzałości moralnej, tzn. stuprocentowemu nasyceniu wariantów cech tej zmiennej; 5) w kontekście społecznych oczekiwań wskazane jest analizowanie poziomów rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej Policji w warunkach realizowania społecznie określonej im misji oraz w stosunku do postulowanych założeń kultury *community policing*; 6) w celu zidentyfikowania poziomu rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej badanych jednostek organizacyjnych Policji przyjęto trzy poziomy analizy według skali indeksowej (punktowej) o wartościach: 1÷49 (najniższy poziom oceny; prekonwencjonalny); 50÷74 (średni poziom oceny; konwencjonalny); 75÷100 (najwyższy poziom oceny; pryncypialny) stopni nasilenia wariantów cech, przy czym poziom rozwoju kompetencji moralnych analizowany w układzie wariantowym będzie uznawany za społecznie nieakceptowany w określonym wariantcie cechy, jeżeli zostanie mu przypisany średni stopień nasilenia o wartości 50 punktów i mniej; 7) ustalenie indeksowej wartości poziomu rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej badanych jednostek organizacyjnych Policji jest możliwe po zastosowaniu w badaniach dwudziestu jeden wariantów (vide: tab. 4).

OPIS PRÓBY BADAWCZEJ

Kwestionariusze ankiety skierowano do siedemdziesięciu respondentów, funkcjonariuszy jednostek organizacyjnych Policji. Zwrotnie otrzymano sześćdziesiąt kwestionariuszy poprawnie wypełnionych (trzydzieści trzy z jednostek ujętych jako komendy terenowe; dwadzieścia siedem z jednostek ujętych jako komendy wojewódzkie i Komenda Główna Policji). Struktura respondentów losowo dobranych wskazuje, że podjęte badania angażowały głównie mężczyzn; w pierwszej grupie było ich 27 (81%), w drugiej – 20 (74%) badanych. Wśród respondentów dominowała grupa w wieku 30–49 lat (w I grupie – 32, w drugiej – 24) z wykształceniem średnim: w I grupie – 24 (72%) i w drugiej 15 (55%). Pozostali respondenci posiadali przede wszystkim wykształcenie wyższe drugiego stopnia. Dominującym kierunkiem wykształcenia badanych funkcjonariuszy było wykształcenie techniczne: w pierwszej grupie posiadało je 18 respondentów (54%), w drugiej 15 co stanowiło 55% badanych. Wykształcenie w profilu nauk społecznych cechowało pozostałych respondentów. Respondenci posiadali z zasady długi staż pracy w Policji; w pierwszej grupie staż pracy dłuższy niż 11 lat posiadało 25 respondentów (75%), w drugiej grupie natomiast taki staż służby cechowało 23 respondentów (85%). Uczestnicy badań z pierwszej grupy rekrutowali się głównie z komend powiatowych/miejskich i rejonowych – 25 respondentów, z komisariatów – 5 oraz posterunków Policji – 3. Drugą grupę badawczą tworzyli z zasady funkcjonariusze komend wojewódzkich – 25; dwóch respondentów pełniło służbę w Komendzie Głównej Policji. Z grupy ocenianych decydentów 28 (z tego 21 z jednostek terenowych) zajmowało najniższe stanowiska kierownicze; 19 decydentów zajmowało wyższe stanowiska kierownicze (z tego 15 z jednostek wojewódzkich).

Na podstawie danych dotyczących cech sześćdziesięciu badanych kierowników jednostek organizacyjnych Policji można stwierdzić, że ocenie podlegali głównie mężczyźni (50) zajmujący w większości stanowiska kwalifikowane do najniższego i operacyjnego szczebla kierowania (31) w wieku powyżej 40 lat (35), posiadający wykształcenie wyższe (35) głównie z zakresu nauk społecznych (21). Przy uwzględnieniu w grupie mężczyzn średniego wykształcenia wówczas dominującym profilem ich wykształcenia był profil techniczny i przyrodniczy (26). W grupie kobiet (10) dominowały decydentki zajmujące stanowiska na najniższym szczeblu dowodzenia (7), posiadające głównie wykształcenie wyższe (9) o profilu nauk społecznych (7)⁵⁰.

WYNIKI BADAŃ I WNIOSKI W UJĘCIU WARIANTOWYM

W celu zweryfikowania przyjętych na rzecz badań hipotez o zerowym charakterze dokonano analizy rozkładu ocen przypisanych wariantom badanych cech według przyjętych przedziałów i wskazań respondentów. Ustalono także średnie wartości stopni nasilenia dla wariantów z zakresu poziomu rozwoju kompetencji moralnych kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Policji (tab. 2).

⁵⁰ Ze względu na ograniczony zakres opracowania w dalszej jego części nie podejmowano analizy wyników badań w relacji do wyszczególnionych cech ocenianych kierowników.

Lp.	Warianty oceny poziomu rozwoju rozumowania moralnego	Stopień nasilenia w procentach (liczba respondentów/wartość przyznanych stopni nasilenia/wartość średnia); gdzie: w – komendy wojewódzkie; p – komendy powiatowe				Suma wartości indeksu	Średnia indeksu	
		1–24	25–49	50–74	75–100			
1.	Dążenie do technicznej doskonałości realizowanych zadań łączy ustawicznie z przestrzeganiem reguł moralnych.	6/82/13,7		18/571/31,7	28/1564/55,8	8/659/82,4	2876	47,9
		w	2/30/15,0	8/261/32,6	13/711/54,7	4/315/78,7	1317	48,8
		p	4/52/13,0	10/310/31,0	15/853/56,9	4/344/86,0	1559	47,2
2.	Unika podejmowania niemoralnych działań na drodze osiągnięcia osobistych korzyści.	6/104/17,3		13/515/39,6	20/1206/60,3	21/1783/84,9	3608	60,1
		w	1/24/24,0	7/255/36,4	10/564/56,4	9/736/81,8	1579	58,5
		p	5/80/16,0	6/260/43,3	10/642/64,2	12/1047/87,2	2029	61,5
3.	Unika podejmowania niemoralnych działań na drodze osiągnięcia korzyści zespołowych i organizacyjnych.	5/80/16,0		9/320/35,5	24/1455/60,6	22/1836/83,5	3691	61,5
		w	0	6/207/34,5	13/784/60,3	8/649/81,1	1640	60,7
		p	5/80/16,0	3/113/37,7	11/671/61,0	14/1187/84,8	2051	62,1
4.	Unika działania w myśl zasady: „dobry cel uswięca czasami złe środki”.	6/92/15,3		13/459/35,3	26/1530/58,8	15/1230/82,0	3311	55,2
		w	2/32/16,0	6/201/33,5	15/890/59,3	4/315/78,7	1438	53,2
		p	4/60/15,0	7/258/36,8	11/640/58,2	11/915/83,2	1873	56,7
5.	Podejmowane działania z zasady ocenia z punktu widzenia kryteriów moralnych.	5/104/20,8		18/658/36,5	26/1530/58,8	11/929/84,4	3221	53,7
		w	2/44/22,0	9/333/37,0	13/784/60,3	3/231/77,0	1392	51,5
		p	3/60/20,0	9/325/36,1	13/746/57,4	8/698/87,2	1829	55,4
6.	Podejmowane działania ocenia ze względów altruistycznych	8/146/18,2		12/450/37,5	37/2204/59,6	3/250/83,3	3050	50,8
		w	2/40/20,0	7/265/37,8	17/1009/59,3	1/75/75,0	1389	51,4
		p	6/106/17,7	5/185/37,0	20/1195/59,7	2/175/87,5	1661	50,3
7.	W swoim rozumowaniu moralnym ceni wyżej reguły moralne niż prawo.	6/144/24,0		23/811/35,3	24/1320/55,0	4/345/86,0	2620	43,7
		w	5/84/16,8	11/355/32,3	11/539/58,1	0	978	36,2
		p	4/60/15,0	12/456/38,0	13/781/60,1	4/345/86,2	1642	49,7
8.	W działaniu przestrzega reguł moralnych, aby nie krzywdzić innych.	4/59/14,7		16/561/35,1	21/1298/61,8	19/1539/81,0	3457	57,6
		w	2/25/12,5	8/289/36,1	10/604/60,4	7/559/79,8	1477	54,7
		p	2/34/17,0	8/272/34,0	11/694/63,1	12/980/81,7	1980	60,0
9.	Dotrzymuje obietnic i danego słowa.	4/49/12,2		12/472/39,3	23/1405/61,1	21/1793/85,4	3719	61,2
		w	2/28/14,0	9/358/39,8	9/549/61,0	7/618/88,3	1553	57,5
		p	2/21/10,5	3/114/38,0	14/856/61,1	14/1175/83,9	2166	65,6

10.	Z determinacją walczy o to, co słuszne.		4/65/16,2	13/438/33,7	23/1340/58,3	20/1728/86,4	3571	59,5
		w	2/40/20,0	8/266/33,2	11/629/57,2	6/513/85,5	1448	53,6
		p	2/25/12,5	5/172/34,4	12/711/59,2	14/1215/86,8	2123	64,3
11.	Mówi to, co uznaje za prawdę.		3/36/12,0	12/398/33,2	29/1714/59,1	16/1370/85,6	3518	58,6
		w	2/35/17,5	8/288/36,0	11/649/59,0	6/485/80,8	1457	54,0
		p	1/1/1,0	4/110/27,5	18/1065/59,2	10/885/88,5	2061	62,4
12.	Wykazuje troskę o innych.		7/106/15,1	11/422/38,4	25/1482/59,3	17/1458/85,8	3468	57,8
		w	5/85/17,0	5/192/38,4	9/519/57,7	8/661/82,6	1457	54,0
		p	2/21/10,5	6/230/38,3	16/963/60,2	9/797/88,5	2011	60,9
13.	Potrafi wybaczać sobie i przyznawać się do popełnionych błędów.		13/200/15,4	14/501/35,8	22/1308/59,4	11/920/83,6	2929	48,8
		w	8/130/16,2	6/234/39,0	8/451/56,3	5/405/81,0	1220	45,2
		p	5/70/14,0	8/267/33,4	14/857/61,2	6/515/85,8	1709	51,8
14.	Potrafi wybaczać innym za popełnienie błędów.		10/139/13,9	16/594/37,1	22/1302/59,2	12/1008/84,0	3043	50,7
		w	8/110/13,7	6/215/35,8	9/544/60,4	4/328/82,0	1197	44,3
		p	2/29/14,5	10/379/37,9	13/758/58,3	8/680/85,0	1846	55,9
15.	Przestrzeganie reguł moralnych wynika z prawego charakteru.		4/38/9,5	14/516/36,8	29/1626/56,1	13/1092/84,0	3272	54,5
		w	3/20/6,7	8/292/36,5	12/689/57,4	4/327/81,7	1328	49,2
		p	1/18/18,0	6/224/37,3	17/937/55,1	9/765/85,0	1944	58,9
16.	Unika zachowań, które wskazywałyby, że przestrzeganie przez niego reguł moralnych wynika z chęci uzyskania aprobaty.		3/50/16,7	21/811/38,6	29/1686/58,1	7/577/82,4	3124	52,1
		w	1/18/18,0	13/482/37,1	10/522/52,2	3/230/76,7	1252	46,4
		p	2/32/16,0	8/329/41,1	19/1164/61,3	4/347/86,7	1872	56,7
17.	Przestrzeganie reguł moralnych wynika z chęci budowania kultury zaufania.		5/72/14,2	14/511/36,5	31/1969/63,5	10/827/82,7	3379	56,3
		w	3/47/15,7	6/222/37,0	15/933/62,2	3/243/81,0	1445	53,5
		p	2/25/12,5	8/289/36,1	16/1036/64,7	7/584/83,4	1934	58,6
18.	Unika zachowań, które wskazywałyby, że przestrzeganie przez niego reguł moralnych wynika z chęci zdobycia dobrego wizerunku, otrzymywania nagród i unikania kar.		6/88/14,7	11/408/37,1	35/2141/61,2	8/695/86,9	3332	55,5
		w	3/44/14,7	5/160/32,0	16/945/59,0	3/245/81,7	1394	51,6
		p	3/44/14,7	6/248/41,3	19/1196/62,9	5/450/90,0	1938	58,7
19.	Często odwołuje się do wartości ogólnoludzkich takich jak: uczciwość, życzliwość, pomaganie bliźnim, przestrzeganie praw człowieka i podstawowych wolności itp.		7/129/18,4	16/550/34,4	25/1546/61,8	12/1024/85,3	3249	54,1
		w	4/73/18,2	8/280/35,0	13/802/81,7	2/160/80,0	1315	48,7
		p	3/56/18,7	8/270/33,7	12/744/62,0	10/864/86,4	1934	58,6

20.	Formułuje własne zasady moralne, które w jego ocenie powinny uchodzić za uniwersalne.		8/105/13,1	24/882/36,7	18/1079/59,9	10/846/84,6	2912	48,5
		w	4/57/14,2	15/530/35,3	6/374/62,3	2/155/77,5	1116	41,3
		p	4/48/12,0	9/352/39,1	12/705/58,7	8/691/86,4	1796	54,4
21.	Ukazuje swój kompas moralny związany z wymienionymi w punkcie 19. wartościami ogólnoludzkimi.		8/152/19,0	15/524/34,9	24/1397/58,2	13/1076/82,8	3149	52,5
		w	4/80/20,0	11/394/35,8	11/652/59,3	1/75/75,0	1201	44,5
		p	4/72/18,0	4/130/32,5	13/745/57,3	12/1001/83,4	1948	59,0
Liczba wskazań /wartość indeksu/wartości średnie (udział procentowy w relacji do wartości całkowitej indeksu; w relacji do całkowitej liczby wskazań)	1260/68499/54,4		131/2038/15,5 (3,0; 10,4%)	315/11372/36,1 (16,6; 25,0%)	541/32102/59,3 (46,9; 42,9%)	273/22987/84,2 33,5; 21,7%)	68499	54,4
	567/28593/50,4 (41,7; 45,0%)	w	65/1046/16,1 (3,6; 11,5%)	170/6079/35,7 (21,7; 30,0%)	242/14143/58,4 (49,5; 42,7%)	90/7325/81,4 (25,6; 15,9%)	28593	50,4
	693/39906/57,6 (58,2; 55,0%)	p	66/992/15,0 (2,5; 9,5%)	145/5293/36,5 (13,3; 20,9%)	299/17959/60,1 (45,0; 43,1%)	183/15662/85,6 (39,2; 26,4%)	39906	57,6

Tabela 2. Warianty i wyniki oceny poziomu kompetencji moralnych decydentów badanych jednostek organizacyjnych Policji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Uzyskany rozkład ocen w układzie wariantowym wskazuje, że decydenci z wojewódzkich komend w dziewięciu wariantach prezentowali prekonwencjonalny poziom rozwoju kompetencji moralnych (warianty nr: 1, 7, 13–16, 19–21), komendanci z grupy jednostek terenowych tylko w dwóch wariantach 1 i 7 ukazywali postawy na tym poziomie. W całej badanej próbie na poziomie prekonwencjonalnym oceniani decydenci funkcjonowali w takich wariantach jak: 1, 7, 13, 20. Nie stwierdzono u badanych według wartości średniej wariantów wskazujących na to, że działają na pryncypialnym poziomie rozwoju kompetencji moralnych. Na najwyższym poziomie nasycenia wariantów wskazywano w komendach wojewódzkich – 15,9% ocen. Ich udział procentowy w wartości całego przypisywanego indeksu wynosił 25,6%. W komendach terenowych natomiast w ramach poziomu pryncypialnego przypisano 26,4 % wszystkich wskazań z udziałem procentowym w wartości całego indeksu: 39,2%; w całej próbie udział procentowy wskazań – 21,7% z udziałem procentowym w wartości całego indeksu: 33,5%. W sumie na poziomie konwencjonalnym i pryncypialnym przypisano 75,1% wartości indeksu w wojewódzkich jednostkach organizacyjnych Policji oraz 58,6% wszystkich ocen. W jednostkach terenowych odpowiednio 84,2% i 69,5 %, a w całej badanej próbie 80,4% i 64,6%. Wskazane w tabeli wyniki ukazują, że zachodzą przesłanki do odrzucenia założeń pierwszej i drugiej hipotezy badawczej. Badani decydenci z reguły prezentowali w działaniu konwencjonalny i pryncypialny poziom nasycenia cech wariantów charakteryzujących te poziomy rozwoju kompetencji moralnych, przy czym decydenci jednostek terenowych w sumie prezentowali wyższy poziom rozwoju kompetencji moralnych niż decydenci z komend wojewódzkich (średnie wartości indeksu odpowiednio: 57,6 i 50,4). Szczególnie istotne różnice między ocenianymi decydentami wystąpiły w ocenie wariantów:

7, 13–16, 19 i 20. W sumie można stwierdzić, że decydenci z grupy wojewódzkich jednostek organizacyjnych Policji w znacznym stopniu demonstrują zachowania typowe dla postaw cechujących cynizm społeczny⁵¹, konformizm oraz hipokryzję. Zatem zidentyfikowane postawy, które raczej wynikają z indywidualizmu niż z postaw prospołecznych, pozostają w sprzeczności do założeń partnerskiej kultury nowoczesnej Policji. Wniosek ten wzmacniają wyniki wariantu 7., które wskazują, że decydenci wojewódzkich jednostek unikają stosowania reguł moralnych w swoim działaniu, mimo że do tego zobowiązują ich treści ślubowania składanego przez funkcjonariuszy⁵². W ujęciu wariantowym można stwierdzić, że luka w rozwoju kompetencji moralnych badanych decydentów w stosunku do założeń partnerskiej kultury policji wynosi dla decydentów jednostek wojewódzkich – 49,6 punktów, komendantów jednostek terenowych – 42,4 punktów, dla całej próby 45,6 punktów. Rozkład stopni nasilenia wariantów cech ukazuje kierunki doskonalenia rozumowania moralnego ocenianych decydentów.

WYNIKI BADAŃ I WNIOSKI WEDŁUG GRUP OCENIANYCH DECYDENTÓW

W podejściu całościowej oceny poziomu rozwoju kompetencji moralnych badanych decydentów można stwierdzić, że są one zróżnicowane w zależności od miejsca wykonywania zadań służbowych (tab. 3).

Poziom rozwoju kompetencji moralnych	Przedziały wartości indeksowych	Komendy wojewódzkie: liczba decydentów; udział procentowy	Komendy terenowe: liczba decydentów; udział procentowy	Cała próba: liczba decydentów; udział procentowy
Prekonwencjonalny	21–1050	11; 40,7%	11; 33,3%	22; 36,7%
Konwencjonalny	1051–1554	15; 55,5%	19; 57,6%	34; 56,7%
Pryncypialny	1555–2100	1; 3,7%	3; 9,1%	4; 6,7%

Tabela 3. Rozkład całościowych ocen według poziomów rozwoju kompetencji moralnych badanych decydentów oraz typów jednostek organizacyjnych Policji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki całościowych ocen poziomu rozwoju kompetencji moralnych badanych decydentów ukazują, że ok. 37% badanej próby tj. 22 komendantów, nie spełnia moralnych wymagań z punktu widzenia społecznych oczekiwań i wymagań partnerskiej kultury policji, z tego 41% pełniących służbę w wojewódzkich jednostkach organizacyjnych Policji. Na najwyższym poziomie rozwoju kompetencji moralnych, tzn. na poziomie pryncypialnym funkcjonowało według respondentów 4 decydentów (6,7% badanej próby), z czego dwóch (w tym jedna kobieta z grupy jednostek wojewódzkich) decydentów pełniło służbę na stanowisku kierowniczym powyżej 10 lat i miało wiek powyżej 40 lat. W sumie ok. 60% badanych decydentów zostało ocenionych, że funkcjonują na konwencjonalnym poziomie rozwoju kompetencji moralnych. Oceny poziomów rozwoju kompetencji moralnych badanych decydentów w ujęciu całościowym ukazują także przesłanki do odrzucenia przyjętych na rzecz badań hipotez badawczych. W całej badanej próbie ok. 63%

⁵¹ B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2014, s. 102–103.

⁵² *Ustawa z dnia 6 kwietnia...*, op. cit., Art. 27, s. 51.

decydentów ujawniało w swoim działaniu konwencjonalny i pryncypialny poziom rozwoju kompetencji moralnych, z tego w wojewódzkich jednostkach organizacyjnych Policji ok. 59%, a w terenowych jednostkach organizacyjnych Policji ok. 67% .

PODSUMOWANIE

Wymagania partnerskiej kultury policji formułowane w stosunku do wszystkich funkcjonariuszy Policji są wyrazem oczekiwań społeczeństw funkcjonujących w ramach ustrojów demokratycznych. Szczególnego znaczenia nabierają jednak w krajach Unii Europejskiej, w której preferowane są idee społecznej gospodarki rynkowej oparte na dialogu, solidarności i współpracy partnerów społecznych⁵³. W ten nurt kształtowania relacji między organami publicznymi a społeczeństwem w coraz większym stopniu powinna być włączana Policja jako formacja powołana w 1990 r. na początku kształtowania się neoliberalnego państwa demokratycznego. Współcześnie Policja w swojej misji, oprócz ochrony bezpieczeństwa ludzi, posiada także rolę służenia społeczeństwu, co sprawia określoną zbieżność celów jej działania z założeniami partnerskiej kultury policji. Za płaszczyznę umożliwiającą Policji realizację swojej misji należy przyjąć rozwijanie przez nią pomostowego kapitału społecznego, odzwierciedlającego poziom zaufania państwo–obywatel. Ta forma kapitału społecznego jest szczególnie mocno akcentowana w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*. Przewiduje się w niej wykorzystywanie kapitału społecznego, patriotycznych postaw proobronnych oraz kultury dla rozwoju gospodarczego i spójności społecznej na rzecz rozwoju ekonomicznego kraju, wzrostu jego konkurencyjności i innowacyjności oraz na rzecz rozwoju bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego. Za kluczowy warunek powodzenia działań prorozwojowych przyjęto⁵⁴: rozwijanie pomostowego kapitału społecznego; kształtowanie, m.in. poprzez rozwiązania instytucjonalne, świadomych i odpowiedzialnych postaw sprzyjających kooperacji, kreatywności oraz komunikacji; rozwijanie edukacji obywatelskiej i patriotycznej mającej na celu budowanie wspólnoty; zwiększanie partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne; rozwijanie dialogu społecznego i obywatelskiego; systemowe wspieranie zorganizowanych form działalności społecznej i instytucji społeczeństwa obywatelskiego; promowanie partnerskiej współpracy; rozwijanie potencjału kulturowego i sportowego. Poprzez zrealizowanie tych zamierzeń zakłada się wzrost wzajemnego zaufania obywateli, co sprzyjać będzie wypracowaniu lepszych rozwiązań na rzecz rozwoju kraju⁵⁵.

Z powyższych przesłanek uzyskane wyniki badań przeprowadzone na niereprezentatywnej próbie badawczej w stosunku do wszystkich decydentów jednostek organizacyjnych Policji z jednej strony mogą służyć za podstawę do dalszych badań w celu zobiektywizowania ich wyników, z drugiej strony zaś mogą stanowić punkt wyjścia do analizy postaw funkcjonariuszy ukazywanych w realnym działaniu, gdzie znajdujemy zachowania wybitnie szlachetne i społecznie

⁵³ *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Gdańsk 1997, s. 6.

⁵⁴ *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, Warszawa 2017, s. 287, 361.

⁵⁵ *Ibidem*, s. 274, 284.

pożyteczne oraz zachowania patologiczne i społecznie szkodliwe. Rozkład ocen poziomu rozwoju kompetencji moralnych decydentów jednostek organizacyjnych Policji w układzie wariantowym ukazuje postulowane kierunki działania w całej formacji na rzecz redukcji ok. 46% luki w stosunku do wymagań poziomu pryncypialnego. Należy zwrócić uwagę na fakt, że wyższy poziom rozwoju kompetencji moralnych ukazują decydenci terenowych jednostek organizacyjnych, co sprzyja Policji w budowaniu pomostowego kapitału społecznego. Za istotny problem moralny decydentów jednostek organizacyjnych Policji, który zakłóca budowanie partnerskiej kultury policji oraz wewnętrznego i zewnętrznego kapitału społecznego, uznaje się preferowanie przez funkcjonariuszy reguł prawa w stosunku do reguł moralnych, mimo że treści ślubowania ich do tego jednakowo zobowiązują. Redukowanie znaczenia reguł moralnych skutkuje tym, że około 40% decydentów z wojewódzkich jednostek organizacyjnych Policji nie powinno sprawować przynajmniej funkcji kierowniczych. Demonstrują bowiem postawy toksyczne, obniżają prestiż Policji w społeczeństwie i redukują jej sprawność działania w wypełnianiu szlachetnej misji całej formacji oraz destrukcyjnie wpływają na postawy podlegających im funkcjonariuszy. Tolerowanie w Policji tego stanu rzeczy sprawia także, że zredukowane są możliwości rozwoju zawodowego funkcjonariuszom preferującym reguły moralne, w tym uczciwe praktyki w stosunku do techniczno-prawniczej poprawności działania, co możliwe jest do zaobserwowania także w ośrodkach i szkołach kształcących policjantów. W sumie w polityce personalnej formacji w sferze wyznaczania funkcjonariuszy na stanowiska kierownicze w jednostkach organizacyjnych Policji funkcjonuje relatywnie silny nurt o charakterze patologicznym w relacji do wymagań partnerskiej kultury policji, zasad budowania pomostowego kapitału społecznego, ładu opartego na regułach społecznej gospodarki rynkowej, reguł działania zorientowanego na porozumienie. Kompetencje moralne nie są także uwzględniane w składzie mapy kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej Policji. W sumie indywidualizm postaw funkcjonariuszy, wcześniej wzmacniany neoliberalną ideologią, oraz lekceważenie zasady służby społeczeństwu zgodnie z ogólnoludzkimi regułami moralnymi obniża potencjalne możliwości całej formacji w zakresie ochrony bezpieczeństwa ludzi i tworzenia im atrakcyjnych możliwości rozwoju w sferze społecznej i gospodarczej. Sprawia także, że proponowane warunki pracy w Policji stają się coraz mniej atrakcyjne w stosunku do organizacji biznesowych, preferujących w coraz większym stopniu kultury zadaniowo-procesowe oraz integracyjne.

BIBLIOGRAFIA

- Allahar Haven. 2019. „Towards a Development-Oriented Sustainable Entrepreneurial Leadership Style for Caribbean Countries”. *Journal of Management Research* 19 (2): 79–92.
- Bass Bernard M., Steidlmeier Paul. 1999. „Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior”. *Leadership Quarterly* (10): 181–217.
- Bitkowska Agnieszka. 2013. *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Warszawa: Difin.

- Burdziej Stanisław. 2016. „Community justice – rekonstrukcja założeń i krytyka pewnego modelu polityki karnej”. *Białostockie Studia Prawnicze* (z. 21): 11–24.
- Czapska Janina, Wójcikiewicz Józef. 1999. *Policja w społeczeństwie obywatelskim*. Kraków: Zakamycze.
- Federowicz Michał. 2004. *Różnorodność kapitalizmu. Instytucjonalizm i doświadczenie zmiany ustrojowej po komunizmie*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Hausner Jerzy. 2007. „Polityka a polityka publiczna”. *Zarządzanie Publiczne* (Nr 1): 43–60.
- Itrich-Drabarek Jolanta. 2016. *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*. Warszawa: Difin.
- Kmieciak Błażej. 2017. „Czy szpital psychiatryczny jest (nadal) instytucją totalną?”. *Psychiatria i Psychologia Kliniczna* (Nr 17): 142–151.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. 1997. Gdańsk: Atext.
- Lennick Doug, Kiel Fred. 2007. *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*. Wrocław: Purana.
- Letkiewicz Arkadiusz, Szankin Tomasz. 2013. *Organizacja i zarządzanie. Kompetencje menedżerskie w Policji*. Szczytno: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
- McKee Adam J., Lewis Andre’ L. 2016. „The new community policing: developing a partnership-based theoretical foundation”. *Interdisciplinary Journal of Partnership Studies* vol. 3, (Iss. 3, Art. 5): 1–29.
- Minkina Mirosław. 2009. Dylematy i mity bezpieczeństwa lokalnego. W: Włodzimierz Fehler (red.), *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, 122–134. Warszawa: Arte.
- Mroziewski Marian. 2014. *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Mroziewski Marian. 2014. „Ocena zależności typu klimatu moralnego instytucji administracji publicznej od poziomu rozwoju rozumowania moralnego ich decydentów w aspekcie społecznych oczekiwań”. *Zarządzanie Publiczne* (Nr 4): 56–74.
- Mroziewski Marian. 2010. *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Nederveen Pieterse Anne, Van Knippenberg Daan, La Schippers Michae’la, Stam Daan. 2010. „Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment”. *Journal of Organizational Behavior* (31): 609–623.
- Pawłowski Andrzej. 2011. Etyka przełożonego policyjnego – próba zestawienia głównych problemów. W: Arkadiusz Letkiewicz (red.), *Etyka w zarządzaniu Policją*, 55–64. Szczytno: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie.
- Penc Józef. 2011. *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Pieprzny Stanisław. 2011. *Policja: organizacja i funkcjonowanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Rybak Mirosława. 2004. *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Siemiński Marek. 2008. *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*. Toruń: Dom Organizatora.

-
- Steinmann Horst, Schreyögg Georg. 2001. Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.). 2017. Warszawa: Rada Ministrów.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji. 2019. „Dziennik Ustaw”, poz. 161.
- Wojciszke Bogdan. 2014. Psychologia społeczna. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Zasady etyki zawodowej policjanta. 2004. Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji (1): 1–2.