

Rafał Kołaciak

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

<https://orcid.org/0009-0006-4725-2004>

r.kolaciak@outlook.com

Agnieszka Nowogrodzka

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

<https://orcid.org/0000-0003-0036-4018>

agnieszka.nowogrodzka@aws.edu.pl

Komunikacja w Służbie Więziennej – ryzyko czy silny fundament?

Communication in Prison Service – Risk or Strong Foundation?

Streszczenie

Komunikacja w służbach mundurowych postrzegana jest jako autorytarna i formalna. Hierarchiczna struktura oraz sformalizowany język utrudniają otwartą wymianę myśli, ograniczając motywację i poczucie wpływu na organizację. Przeprowadzone dotychczasowo w środowisku polskich służb mundurowych badania skupiają się przede wszystkim na kulturze organizacyjnej formacji mundurowej, wpływie komunikacji na postrzeganie organizacji przez jej członków czy procesie przekazywania wiedzy i komunikacji wewnętrznej na efektywność realizacji zadań służbowych. Proponujemy nowatorskie podejście do analizy mechanizmów komunikacyjnych, które pozwoli lepiej zrozumieć wpływ tej sfery na funkcjonowanie organizacji oraz poprawę strategii zarządzania i bezpieczeństwa wewnętrznego.

Słowa kluczowe: przywódcza komunikacja, służby mundurowe, służba więzienna, motywacja menedżerska

Abstract

Communication in uniformed services is perceived as authoritarian and formal. Hierarchical structure and formalized language make it

difficult to exchange ideas openly, limiting motivation and a sense of influence on the organization. Research conducted so far in the environment of Polish uniformed services focuses primarily on the organizational culture of uniformed services, the impact of communication on the perception of the organization by its members, and the process of transferring knowledge and internal communication on the effectiveness of performing official tasks. We propose an innovative approach to the analysis of communication mechanisms, which will allow for a better understanding of the impact of this sphere on the functioning of the organization and the improvement of management strategies and internal security.

Keywords: Leadership communication, uniformed services, prison service, managerial motivation

Komunikacja w służbach mundurowych

Komunikacja stanowi podstawowy środek transmisji informacji pomiędzy jednostkami, jednostką a grupą czy wreszcie między grupami¹. Jest procesem dzielenia się znaczeniami z wykorzystaniem symboli, słowa mówionego i pisanego, a także gestów i postaw ciała². W relacjach międzyludzkich nie można uniknąć komunikacji, gdyż każda forma „bycia” z drugim człowiekiem będzie miała wartość komunikacyjną. Tym samym komunikacja wydaje się często czymś prostym i banalnym – jednak jak pokazują analizy różnych interakcji międzyludzkich i kontaktów społecznych, często to właśnie ona prowadzi do pojawiania się błędów i trudności. W praktyce może także sprzyjać kumulowaniu negatywnych emocji, jeśli stale powtarzają się podobne błędy w przekazie i uwspólnianiu znaczeń.

Komunikacja w służbach mundurowych w ocenie społecznej bywa postrzegana jako autorytarna i bezkompromisowa³. Hierarchiczna struktura, na której bazują służby mundurowe – w tym omawiana w artykule

¹ K. Amrozy, *Działania polskiej Policji na rzecz budowania kultury organizacyjnej*, „Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2022, nr 17, s. 241; M.J. Bednarski, *Wstępna analiza wiedzy zawodowej funkcjonariuszy Policji z zakresu podstaw psychologii w aspekcie bezpieczeństwa*, „Prawo i Bezpieczeństwo – Law & Security” 2024, nr 1(2), s. 230; E. Karpowicz, *Komunikacja w nowej roli*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002 s. 151; J. Stawnicka, *Etyczny kontekst przywódczej komunikacji kadry kierowniczej Policji*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie” 2018, nr 3, s. 13.

² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 112.

³ B. Murat, *Specyfika funkcjonowania polskiej Policji w relacji z oceną zachowań organizacyjnych w niej istniejących*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek” 2018, z. 2 (54), s. 55.

Służba Więzienna – wzmacnia funkcjonujące stereotypy. Jednoznaczność i nieodwołalność rozkazów bez miejsca na dyskusję została uznana jako najlepsza metoda zapewnienia sprawnego działania w sytuacjach kryzysowych. Ta forma komunikacji niezwykle przydatna w warunkach podwyższonego stresu, w warunkach codziennego pełnienia służby może być uznana – nawet w środowisku – jako „szorstka” i nieprzystępna istotnie obniżając dobrostan psychiczny odbiorców, tak istotny z punktu widzenia skutecznego zarządzania⁴.

Autorytarność w komunikacji służbowej nie bazuje jedynie na rozkazodawstwie, ale także na działaniu w ramach ściśle określonych procedur. Język służbowy bywa językiem fachowym, sformalizowanym, skodyfikowanym, który dla osób niedostatecznie wprowadzonych jest postrzegany jako bezosobowy, czy wprost mechaniczny. Te pozbawione empatii komunikaty mogą pogłębiać wcześniej opisane poczucie „szorstkości”. Nie pomaga również fakt, że od aktorów sieci społecznej jaką jest służba mundurowa oczekuje się pełnego profesjonalizmu z pominięciem aspektu emocjonalnego. Rozkazy i polecenia mają być wykonane szybko i precyzyjnie. Dialog, negocjacje czy po prostu wyrażenie własnej opinii najczęściej nie są brane pod uwagę, a niejednokrotnie wprowadza się wprost politykę strachu⁵. W służbach z domysłu brak miejsca na indywidualizm, co jeszcze bardziej ugruntowuje wizję komunikacji jako trudnej do zaakceptowania przez osoby z natury przyzwyczajone do egalitarnego stylu prowadzenia rozmów.

Powyższe, zebrane w całość, tworzy stereotypowy obraz komunikacji w służbach mundurowych jako hermetycznej, niepodlegającej negocjacji, chłodnej i autorytarnej. Taki sposób postrzegania komunikacji w służbie z pewnością nie zawsze odzwierciedla rzeczywistość służbową.

Motywacja a komunikacja

Jednym z pierwszych skojarzeń dotyczących kierowników – menedżerów w służbach mundurowych działających według typowych, autorytarnych zasad komunikacji jest to, że reżim wynikający ze struktury

⁴ J. Gierszewski, I. Osmólska (red.), *Dobrostan w grupach dyspozycyjnych: ujęcie współczesne i historyczne*, Słupsk 2023, s. 9.

⁵ A. Józwiak, *Potencjalne dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach hierarchicznych na przykładzie Policji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 288, s. 213.

formacji może negatywnie wpływać na ich poziom motywacji i satysfakcji. Nietrudno wyobrazić sobie scenariusz, w którym kierownik komórki organizacyjnej podejmuje istotne decyzje bez konsultacji z podległymi funkcjonariuszami istotnie ograniczając ich poczucie własnej wartości czy poczucie wpływu na kierunek w jakim zmierza służba. Te oczywiste spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że autorytarne podejście wpływa negatywnie zarówno na motywację menedżera, jak i pracownika. Dodanie do powyższego atmosfery niepewności i nieuzasadnionego strachu pogarsza relacje interpersonalne. Obniża się poziom wzajemnego zaufania, a kreatywność zaczyna być postrzegana jako cecha niepożądana, co w logarytmicznym tempie doprowadza do poważnych barier komunikacyjnych w ramach formacji. W ten oto sposób wracamy do skojarzenia początkowego, gdzie założyliśmy spadek motywacji i satysfakcji.

Nie ma mowy o właściwej komunikacji w miejscu pełnienia służby bez stworzenia odpowiedniej atmosfery otwartości. Kierownik zobowiązany jest do stworzenia atrakcyjnej wizji działania dla swojego działu⁶. Przełożony angażujący funkcjonariuszy w proces tworzenia polityki działu jednoznacznie przyznaje im głos w kreowaniu konkretnych celów i strategii. W rezultacie podlegli funkcjonariusze silniej identyfikują się z wizją własnego przełożonego traktując ją jako swoją własną. Tego rodzaju działanie opatrzone atmosferą bezpieczeństwa psychologicznego pozwala na pielęgnowanie relacji interpersonalnych między pracownikami oraz między pracownikami a ich przełożonym⁷. Te wszystkie działania niosą pewien aspekt prewencyjny celem zapobieżenia pojawienia się zjawiska amotywacji (apatii motywacyjnej). Bariera komunikacyjna narasta wtedy, gdy podwładni czują, że ich starania nie wpływają na sytuację czy wykonanie zadania, a ich wkład jest niezauważalny. Pojawia się poczucie złości, bezradności czy bezcelowości pracy. Amotywacja występuje najczęściej, gdy kontrolujące zachowanie kierownictwa jest niepomijalne, wszechobecne i silnie wiąże się z niekorzystnymi wynikami pracy i niskim zaangażowaniem w pracę⁸.

Zatem, żeby komunikacja nie budziła zastrzeżeń na poziomie podstawowym między funkcjonariuszami najniższego szczebla, warto położyć

⁶ L. van Tuin, W.B. Schaufeli, W. van Rhenen, *The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership*, „Journal of Leadership Studies” 2020, 14 (2), s. 7.

⁷ P. Paulus, *The Role of Psychological Safety in Team Communication: Implications for Human Resource Practices*, „Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format” 2023, vol. 3(2), s. 157.

⁸ L. van Tuin, W.B. Schaufeli, W. van Rhenen, *The satisfaction and frustration...*, s. 9.

nacisk na wspieranie liderów (kierowników) w kształtowaniu ich świadomego, wewnętrznie motywowanego przywództwa⁹. Dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej. W badaniach Marteli skupiających się na tym, co czyni pracę wartościową, respondenci wskazali jako pierwsze znaczenie autonomii i dobroczynności. Autonomia to czynnik, który przez wyższą kadrę zarządzającą powinien być wspierany po to, aby mieć zmotywowanych, oddanych i zaangażowanych podwładnych, którzy uważają swoją pracę za znaczącą¹⁰. Autonomiczny lider kształtuje właściwe środowisko pracy dbając o dobrostan psychiczny podwładnych na trzech płaszczyznach: ich autonomii w ramach swojego stanowiska, kompetencji i powiązań. Tak ustanowione relacje prowadzą co do zasady wprost do internalizacji celów¹¹.

Innowacyjnie i strategicznie

Idąc dalej: świadomy, zmotywowany, autonomiczny, a zarazem zdolny do swobodnej komunikacji kierownik nie powinien być hamowany przez bariery wynikające z kultury innowacyjności. Działa to zarówno na poziomie jego relacji z wyższymi przełożonymi, jak i z podwładnymi. Potencjalne usprawnienia jego pracy mogą przecież wynikać z komunikacji z osobami o teoretycznie wyższych kompetencjach niż on sam, ale także z pracownikami skierowanymi do zadań podstawowych. Badania dotyczące m.in. innowacyjności¹² pozwalają stwierdzić, że istnieją społeczności o relatywnie dużym dystansie władzy, gdzie może ona zostać uznana za taką, która konserwuje istniejące status quo tak, by nie zaburzać porządku w organizacji. W tę koncepcję wpisuje się formacja, jaką jest Służba Więzienna. Z pewnością wśród funkcjonariuszy można zauważyć bariery, gdzie sugestie przełożonych do proponowania innowacji mogą służyć jedynie do podpatrywania pomysłów. Myślenie kreatywne, ale zarazem i konstruktywne to nie domena większości – dlatego

⁹ I. Sysoieva, *Motivation of management staff as a guarantee of business success*, „Revista Română de Statistică-Supliment” 2020, vol. 11, s. 85.

¹⁰ F. Martela, M. Gómez, W. Unanue, S. Araya, D. Bravo, A. Espejo, *What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work*, „Journal of Vocational Behavior” 2021, vol. 131, s. 2.

¹¹ E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Rochester 1985, s. 116.

¹² A. Kołodziej-Durnaś, *Kultura organizacji – idea i instrumentalizacja: socjologiczne studium krytyczne*, Szczecin 2012, s. 380.

wyzwaniem kierownika jest bycie węzłem komunikacyjnym pomiędzy funkcjonariuszami stanowiącymi potencjał ideowy, a tymi odpowiedzialnymi za praktyczne konstruowanie i wykonanie zadań. Ta orientacja z uwzględnieniem różnorodności podwładnych oraz z zastosowaniem sprawiedliwego systemu oceny pozwala na likwidację zbędnych barier komunikacyjnych.

Wracając do myśli przewodniej, gdzie komunikacja w środowisku służbowym została sklasyfikowana jako ta obciążona autorytaryzmem, formalizmem, należy zauważyć potrzebę przełamania i wprowadzenia atmosfery otwartości, która nie wprowadza naturalnych barier w przedmiocie innowacyjności. Aby osiągnąć założony cel, niezbędna jest strategia komunikacji. Komunikacja strategiczna została zdefiniowana jako badanie tego, w jaki sposób organizacje celowo wykorzystują komunikację, aby wypełniać swoje ogólne misje¹³. Istotą tej strategii jest próba przełamania stereotypowego, lecz praktycznie funkcjonującego porządku i dyscypliny, które nie pozwalają na inkluzyjność. Istotne jest, by w drodze konstruktywnych pytań (lub hipotez) opracować mechanizmy komunikacyjne nienaruszające zasad etyki zawodowej funkcjonariusza, lecz uwalniające potencjał funkcjonariuszy każdego szczebla. Nie sposób oderwać tego założenia od perspektywy *Communication as Constitutive of Organization* będącej teorią organizacji, zakładającą, że organizacje są tworzone i podtrzymywane poprzez komunikację¹⁴. Przyjmując ten paradygmat promowana powinna być wielogłosowa komunikacja zachęcająca do badań nad konkurującymi racjonalnościami, odrzucając proste, monokryterialne podejścia.

Kierownicy jako ogniwa komunikacyjne

Kierownicy będący menedżerami średniego szczebla stanowią zatem kluczową rolę jako swoiste spoiwo komunikacyjne. Badania wskazują, że to właśnie oni są zazwyczaj najwyżej cenieni przez współpracowników. Menedżerowie pokonujący bariery komunikacyjne są postrzegani jako

¹³ M. Heide, S. von Platen, C. Simonsson, J. Falkheimer, *Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity*, „International Journal of Strategic Communication” 2018, vol. 12(4), s. 455.

¹⁴ R.D. McPhee, P. Zaug, *The communicative constitution of organizations*, [w:] L.L. Putnama, A.M. Nicotery, (red.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, London 2009, s. 21.

dostępni. Ponad połowa respondentów wskazała, że ich kierownik jest dobry w łączeniu części i całości. Dalsza analiza badań wskazuje, że osoba będąca najbliższą osobą wykonującą zadania podstawowe najczęściej biorą udział w komunikacji w codziennych sytuacjach problemowych, gdzie oczekiwane jest niezwłoczne wkroczenie i rozwiązanie trudności. Ten wzorcowy menedżer w oczekiwaniu społecznym powinien być zdolny do tłumaczenia komunikatów i włączania pracowników do rozmów¹⁵. Z kolei komunikacja między kierownikami a wyższą kadrami zarządzającą rządzi się zupełnie innymi prawami, gdzie wysoka ocena kierownika przez przełożonych nie musi przekładać się na pozytywną ocenę menedżerów wyższego szczebla. Ta z kolei wymaga innych badań ukierunkowanych na istotę przywództwa w oparciu o komunikację strategiczną¹⁶.

Specyfika formacji, jaką jest Służba Więzienna uzasadnia przypuszczenie, że stanowisko kierownika działu jest obciążone dużą liczbą obowiązków związanych z komunikacją. W służbach mundurowych dochodzi do zjawisk, w których przesyt informacji (np. wysoki stopień uregulowania w normatywnych aktach prawnych), jak i niedosyt informacji (np. brak ścisłych wytycznych i konieczność polegania wyłącznie na własnym osądzie) może generować podwyższony poziom stresu przekładający się na efektywność komunikacji¹⁷. Nadmiar informacji zidentyfikowany możliwie wcześniej może zostać rozwiązany podążając za trzyetapowym podejściem, gdzie w pierwszej kolejności kierownik musiałby stanąć przed wyborem czy daną informację przeczytać, delegować czy zignorować. Następnie powinien wstępnie zrozumieć wiedzę, którą zdecydował się przeczytać określając intensywność i zaangażowanie w treści. W ostatnim etapie menedżer musi dostosować nową wiedzę do zastanych realiów¹⁸. Z kolei w przypadku niedosytu informacji z perspektywy kierowników prowadzących do niepowodzeń w komunikacji zmiana potrzebna do rozwiązania takowych niepowodzeń powinna przebiegać od korekty technologii, przez czynniki ludzkie i organizacyjne, aż po próbę wprowadzenia innej wizji kultury organizacji¹⁹. To ostatnie wskazuje na potencjalną trud-

¹⁵ M. Heide, S. von Platen, C. Simonsson, J. Falkheimer, *Expanding the Scope...*, s. 462.

¹⁶ J. Balogun, G. Johnson, *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 47(4), s. 523.

¹⁷ M. Arnold, M. Goldschmitt, T. Rigotti, *Dealing with information overload: a comprehensive review*, „Frontiers in Psychology” 2023, vol. 14, art. 1122200, s. 5.

¹⁸ A. Landale, *Hunter-seeker strategies: the antidote to overload*, „Industrial and Commercial Training” 2007, vol. 39(4), s. 227.

¹⁹ B.S. Manoj, A.H. Baker, *Communication challenges in emergency response*, „Communications of the ACM” 2007, vol. 50(3), s. 53.

ność rozwiązania tego w warunkach służb mundurowych – już wcześniej definiowanej jako hermetycznej i autorytarnej.

Zaufanie i otwartość na dezaprobatę

Finalnie, aby zwiększyć swobodę komunikacji w formacji mundurowej musi poszerzyć się zakres swobód w wyrażeniu dezaprobaty co do obecnego stanu rzeczy. Potrzeba akceptacji, potakiwanie czy odgrywanie ról klasyfikowane są jako samooszukiwanie²⁰. Niekwestionowanie stanu rzeczy pomimo zauważalnych deficytów oznacza wprost brak rzeczywistego zaangażowania. Unikanie konfliktów za wszelką cenę może prowadzić do frustracji obu stron i oddalać w czasie faktyczne rozwiązanie problemów. Odgrywając rolę można w bardzo prosty sposób zostać odebrany jako nieautentycznym co wprost obniża zaufanie. Z kolei samooszukiwanie to zniekształcanie rzeczywistości prowadzące bezpośrednio do ignorowania problemów i unikania problematycznych rozmów. Autorytarne środowisko służbowe wzmacnia poczucie „obcości” w drugim człowieku. W takich kontaktach szczególnie widać nałożone filtry do przewidywania, jak obcy może zareagować na naszą informację, ale także jak my powinniśmy zinterpretować informacje zwrotne²¹. Choć w formacjach mundurowych autoidentyfikacja jest sferą naturalną pozornie obniżającą dystans do obcych (my: funkcjonariusze, umundurowani, oficerowie itp.), to należy zauważyć równoległe powstające bariery w postaci jasno określonych stanowisk i podległości służbowej, korpusu (oficerowie, chorążcy, podoficerowie). Ostatecznie ta autoidentyfikacja jednocześnie wzmacnia poczucie spójności grupy społecznej i większą wolę wyrażenia własnego zdania w trosce o dobro formacji, z drugiej strony reżim para-wojskowy zniechęca do narażenia się wobec „obcego” – wyższego stanowiskiem, czy stopniem. Tutaj właśnie kluczowa jest rola kierownika celem przebudzenia organizacji z marazmu i likwidacji oporów, a także mobilizacji energii oraz pomysłów²².

²⁰ P. Izdebski, K. Żbikowska, M. Kotyśko, *Przegląd teorii aprobaty społecznej*, „Folia Psychologica, Acta Universitatis Lodziensis” 2013, nr 17, s. 10.

²¹ D. Misiejuk, *Komunikowanie się z obcym – bariery i szanse w komunikacji interpersonalnej*, [w:] J. Nikitorowicz, M. Sobecki, D. Misiejuk (red.), *Kultury tradycyjne a kultura globalna: konteksty edukacji międzykulturowej*, t. II, Lublin 2001, s. 166.

²² W. Krupa, K. Krupa, *Aspekty wdrażania zmian organizacyjnych. Rola liderów w pokonywaniu oporów (poglądy wybranych autorów)*, „Folia Oeconomica, Acta Universitatis Lodziensis” 2003, nr 167, s. 109.

W kontekście pożądaney dobrej komunikacji nie sposób pominąć kwestii zaufania jako pojęcia stojącego - co do zasady - w sprzeczności z kontrolą, jaką powinien sprawować kierownik. Z perspektywy opartej na relacjach liderzy i zwolennicy istnieją w relacji wymiennej, w której pozytywne nastroje i zachowania, które te nastroje podsycają, mogą być odwzajemniane, co prowadzi do budowania wzajemnego zaufania w czasie²³. Zaufanie to opiera się na ocenie zdolności, życzliwości i uczciwości przełożonego, które pracownik postrzega jako kluczowe dla relacji²⁴. Wykazane do przełożonych koreluje z wyższą satysfakcją pracowników, zaangażowaniem i gotowością do podejmowania ryzyka organizacyjnego²⁵. Pracownicy, którzy ufają przełożonym, częściej podejmują ryzyko organizacyjne, co przekłada się na innowacyjność²⁶. Poszerzanie przestrzeni zaufania umożliwia pracownikom podejmowanie ryzyka bez obawy przed karą²⁷. Choć bez wątpienia jest to konstrukt wielowymiarowy można zauważyć, że w środowisku pracy kształtuje się poprzez powtarzalne interakcje oparte na przewidywalności i wzajemności²⁸. Rozumiejąc już istotę zaufania należy podkreślić jego synergiczny wkład w wymianę społeczno-emocjonalną, będącą podstawą relacyjnego przywództwa²⁹. Im silniejsza wymiana społeczno-emocjonalna, tym większa gotowość pracowników do inwestowania w relację opartą na zaufaniu, nawet w obliczu niepewności³⁰. Synergia między zaufaniem a wymianą społeczno-emocjonalną jest najsilniejsza w środowiskach, gdzie liderzy inwestują czas w rozpoznawanie emocjonalnych potrzeb pracowników³¹. Powyższe rozważania uzasadniają pochylenie się nad tą kwestią przez praktyków przywództwa opartego na relacjach.

²³ R.M. Kramer, K.S. Cook, *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, New York 2004, s. 5.

²⁴ R.C. Mayer, J.H. Davis, F.D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, nr 3, s. 718.

²⁵ K.T. Dirks, D.L. Ferrin, *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87(4), s. 617.

²⁶ J.A. Colquitt, B.A. Scott, J.A. LePine, *Trust, Justice, and Performance: A Meta-Analytic Review of Organizational Justice Research*, „Journal of Applied Psychology” 2007, vol. 92(1), s. 15.

²⁷ A. Edmondson, *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly”, 1999, vol. 44(2), s. 356.

²⁸ D.M. Rousseau, S.B. Sitkin, R.S. Burt, C. Camerer, *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23(3), s. 395.

²⁹ H.H. Brower, F.D. Schoorman, H.H. Tan, *A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange*, „The Leadership Quarterly” 2000, vol. 11(2), s. 233.

³⁰ D.J. Henderson, R.C. Liden, B.C. Glibkowski, A. Chaudhry, *LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes*, „The Leadership Quarterly”, 2009, vol. 20(4), s. 530.

³¹ B. Erdogan, T.N. Bauer, *Leader-Member Exchange: The Good, the Bad, and the Future*, [w:] D.V. Day (red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, Oxford 2014, s. 267.

Badanie wśród więziennych menedżerów

Aby pochylić się nad problematyką komunikacji przeprowadzono w 2023 r. badania celem zebrania opinii praktyków. W badaniu wzięło udział 67 funkcjonariuszy Służby Więziennej realizujących kształcenie w ramach studiów podyplomowych z zakresu zarządzania na Akademii Wymiaru Sprawiedliwości. 53% respondentów to kobiety, pozostali to mężczyźni. Byli to w praktyce menedżerowie średniego szczebla – kierownicy komórek w swoich jednostkach podstawowych. Badania zrealizowano metodą sondażu diagnostycznego. W tym celu wykorzystano kwestionariusze przygotowane przez autorów badania. Składały się one z 16 pytań – 13 z nich miało pięciostopniową skalę odpowiedzi (zdecydowanie tak – stanowczo nie). 3 pytania miały większą ilość odpowiedzi, które nie były skalowalne, a dotyczyły poglądów osób badanych. Każdy z badanych wyraził świadomą zgodę na udział w badaniu. Badanie było realizowane anonimowo. Uczestnicy logowali się do elektronicznej platformy edukacyjnej z wykorzystaniem losowo przydzielonych, anonimowych nazw użytkownika i haseł. Czas na udzielenie odpowiedzi nie był ograniczony. 6 osób odmówiło udziału w badaniach, 2 osoby udzieliły odpowiedzi w sposób uniemożliwiający ich wykorzystanie w analizie wyników.

Badanie objęło grupę respondentów charakteryzującą się wyraźnymi trendami demograficznymi, które mogą istotnie wpływać na postrzeganie komunikacji w środowisku służbowym. Dominującą grupę stanowią osoby w wieku 36–45 lat (63%), a kolejną – funkcjonariusze powyżej 45. roku życia (25%). Tylko 12% badanych mieści się w przedziale 30–35 lat. Brak reprezentacji osób poniżej 30 lat sugeruje, że badanie koncentrowało się na doświadczonych więziennikach o domniemanym stopniu stateczności życiowej wynikającej z wieku, którzy prawdopodobnie mają ugruntowane postawy wobec struktur hierarchicznych. Wysoki odsetek osób w średnim i starszym wieku może wskazywać na konserwatyzm komunikacyjny lub przywiązanie do tradycyjnych modeli zarządzania. Aż 90% respondentów to pracownicy ze stażem powyżej 10 lat (w tym 43% powyżej 15 lat i 47% w przedziale 10–15 lat). Tylko 5% ma staż 5–10 lat, a kolejne 5% – 0–5 lat. Ta dysproporcja podkreśla doświadczenie badanej grupy, co może przekładać się na opór wobec zmian w komunikacji lub wręcz przeciwnie – na świadomość wad istniejących systemów. Jednocześnie niski odsetek pracowników z krótkim stażem ogranicza perspektywę młodych kierowników, którzy mogliby wносить świeże spojrzenie. 80%

menedżerów ma 1–3 lata doświadczenia w rolach kierowniczych, a jedynie 6% – powyżej 5 lat. Taka struktura sugeruje, że większość badanych kierowników dopiero adaptuje się do funkcji przywódczych, co może wpływać na ich podejście do komunikacji. Nowi menedżerowie mogą być bardziej skłonni do eksperymentowania z otwartymi formami dialogu, ale jednocześnie borykać się z brakiem autorytetu wśród starszych stażem podwładnych.

Respondenci reprezentowali różne działy w zakładzie karnym. Zauważalna jest dominacja tzw. pionów operacyjnych – pion ochronny (25%, 15 osób) i penitencjarny (17%, 10 osób) stanowią łącznie 42% próby. Pion kwatermistrzowski stanowił 15% respondentów. Pozostałe pionory, jak informatyczny, organizacyjno-prawny, służby zdrowia i finanse pozostają w cieniu, co prawdopodobnie koreluje z ich udziałem liczebnym w swoich jednostkach podstawowych.

Badanie ujawniło znaczący poziom nieufności wobec swobody wypowiedzi w organizacji. Pierwsze postawione przed respondentami twierdzenie brzmiało: „W naszej organizacji można mówić to, co się myśli”. Na pierwszym planie ujawnia się sceptycyzm kadry zarządzającej. Aż 46% z nich (36% „raczej nie” + 10% „stanowczo nie”) uważa, że nie może swobodnie wyrażać myśli. Dla kontrastu, tylko 37% (33% „raczej tak” + 4% „zdecydowanie tak”) zgadza się z twierdzeniem. Ta dysproporcja wskazuje na zjawisko autocenzury lub obawę przed konsekwencjami szczerości, co jest typowe dla środowisk autorytarnych. 16% respondentów (11 osób) nie zajęło stanowiska. Taka postawa może wynikać z braku zaufania do anonimowości badania, strachu przed identyfikacją lub poczucia, że ich głos i tak nie ma wpływu. Znikomy odsetek „zdecydowanie tak” (4%, 3 osoby) sugeruje, że jedynie nieliczni czują się pełnoprawnymi uczestnikami dialogu. To poważny sygnał o deficycie transparentności w komunikacji wewnętrznej.

Kolejny przedstawiony światopogląd, to „W naszej organizacji można swobodnie mówić o problemach i wyrażać odmienne zdanie”. Odpowiedzi na tak postawione zdanie ujawniają ograniczoną swobodę wyrażania opinii w organizacji. Zauważalna jest przewaga niepewności i ograniczeń. Aż 78% pracowników (42% „czasami” + 36% „rzadko”) wskazuje, że swoboda wypowiedzi jest nieregularna lub symboliczna. Tylko 18% (6% „zawsze” + 12% „często”) regularnie korzysta z możliwości otwartego dialogu. Dominacja odpowiedzi „czasami” sugeruje, że funkcjonariusze czują się bezpieczni tylko w wybranych sytuacjach

(np. w nieformalnych rozmowach, przy zaufanych przełożonych). Jedynie 4% (3 osoby) deklaruje, że nigdy nie może wyrażać odmiennych poglądów, co może wskazywać na istnienie „enklaw zaufania” nawet w sztywnej strukturze. Jednak brakuje grupy aktywnie wspierającej kulturę otwartości – odpowiedzi „zawsze” są marginalne (6%). Wynik koresponduje z wcześniejszymi danymi o dominacji pionu ochronnego (25% próby), gdzie priorytetem jest kontrola i aspekt proceduralny, a nie dialog. Funkcjonariusze przyzwyczajeni do hierarchii mogą unikać wyrażania sprzeciwu z obawy przed naruszeniem dyscypliny lub sankcjami. Odpowiedzi na pierwsze twierdzenie wykazały, że 46% pracowników nie zgadza się ze stwierdzeniem, że „można mówić to, co się myśli”. Dalsze wyniki potwierdzają ten trend, ale wskazują na większą różnorodność doświadczeń – część osób sporadycznie znajduje przestrzeń na szczerość.

Kolejna postawiona idea brzmi „Ludzie w mojej organizacji chętnie dzielą się informacjami o tym, co nie działa dobrze”. Wyniki wskazują na umiarkowaną gotowość do dzielenia się informacjami o problemach, przy jednoczesnych oznakach ostrożności. Można tutaj mówić o zjawisku „ostrożnej zgody”, gdyż 61% kierowników (10% „zdecydowanie tak” + 51% „raczej tak”) deklaruje, że współpracownicy dzielą się informacjami o nieprawidłowościach. Zauważalna dominacja odpowiedzi „raczej tak” sugeruje, że robią to selektywnie lub z zastrzeżeniami, np. w ramach formalnych procedur, a nie swobodnej wymiany. Przy ocenie wyników należy odnotować istotny odsetek sceptyków – 21% respondentów (18% „raczej nie” + 3% „stanowczo nie”) nie zgadza się z twierdzeniem, co wskazuje na lęk przed konsekwencjami lub brak zaufania do skuteczności zgłaszania problemów. Aż 18% badanych (12 osób) nie zajęło stanowiska. Może to wynikać z neutralności wobec zagadnienia, obawy przed oceną lub poczucia, że ich opinia nie ma wpływu na zmianę. Choć poprzednie badania wykazały ograniczoną swobodę wypowiedzi (46% kierowników nie czuło się swobodnie w wyrażaniu myśli), te wyniki sugerują, że zgłaszanie problemów jest bardziej akceptowalne niż otwarta krytyka. Może to wynikać z istnienia sformalizowanych kanałów raportowania (np. pisemne meldunki), które są postrzegane jako mniej ryzykowne niż dzielenie się osobistymi opiniami.

Analiza wyników komentarza do zdania: „Najlepszy sposób, by w mojej organizacji coś osiągnąć, to zachowywać przemyślenia i pomysły dla siebie” wskazuje na nieznaczną przewagę ostrożności respondentów wskazujące na niepomijalne zjawisko kultury milczenia, gdzie autocenzura

stanowi strategię sukcesu. Aż 40% kierowników (37% „raczej tak” + 3% „zdecydowanie tak”) uważa, że zachowanie pomysłów dla siebie jest najlepszą drogą do osiągnięcia celów. To wskazuje na głęboko zakorzenioną nieufność wobec systemu wynagradzania innowacyjności lub obawę przed negatywnymi konsekwencjami szczerości. Nieznacznie mniej funkcjonariuszy tj. 39% respondentów (30% „raczej nie” + 9% „stanowczo nie”) odrzuca to twierdzenie, co sugeruje, że w dalszym ciągu znacząca zespołu wciąż wierzy w wartość otwartości. Jednak nawet w tej grupie tylko nieliczni (9%) są przekonani o bezwzględnej skuteczności dzielenia się pomysłami. Neutralność wykazało 21% badanych (14 osób), co może wynikać z braku jasnych sygnałów od organizacji co do tego, czy kreatywność jest nagradzana, czy karana. Wynik ten koresponduje z wcześniejszymi danymi, gdzie 46% pracowników nie czuło się swobodnie w wyrażaniu myśli, a 78% rzadko lub tylko czasami dzieliło się odmiennymi zdaniem. Wskazuje to na systemowy problem: kierownicy postrzegają formację jako środowisko, w którym innowacje są tłumione, a lojalność utożsamiana z konformizmem.

Kolejną postawione twierdzenie, tj. „Jeśli mam wątpliwość dotyczącą najlepszego sposobu postępowania, zwracam się z pytaniem do...” ponownie umożliwiała respondentom wybór więcej niż jednej odpowiedzi. Odezwy na to zagadnienie ukazują wzorce współpracy oraz zaufania w autorytarnej strukturze organizacyjnej. Na pierwszy plan wysuwa się dominacja hierarchicznych i poziomych kanałów komunikacji. Aż 58% funkcjonariuszy konsultuje wątpliwości z przełożonymi i współpracownikami. To wskazuje na równoległe wykorzystywanie zarówno pionowych (hierarchia), jak i poziomych (rówieśniczych) ścieżek komunikacji. 52% respondentów zwraca się do innych kierowników, co sugeruje, że więzieni menedżerowie doceniają wartość współdzielenia doświadczeń. Wyniki wskazują na niskie zaufanie do źródeł zewnętrznych. Tylko 13% szuka porady u osób spoza organizacji (np. rodziny, znajomych). To potwierdza zamknięty charakter kultury organizacyjnej, gdzie problemy rozwiązuje się wewnątrz, często unikając „obcych” perspektyw. Autonomia w podejmowaniu decyzji bez konsultacji jest zjawiskiem marginalnym. Jedynie 9% deklaruje działanie w taki sposób. To sygnał, że pracownicy postrzegają indywidualizm jako ryzykowny w środowisku, gdzie kolektywne zatwierdzanie jest normą. Pomimo wcześniejszych danych o ograniczonej swobodzie wypowiedzi (46% pracowników nie czuło się swobodnie w wyrażaniu myśli), badani nadal aktywnie korzystają z wewnętrznych

kanałów komunikacji. Sugeruje to, że konsultacje służą realizacji zadań, a nie kwestionowaniu status quo – pracownicy pytają o to „jak”, ale nie „dlaczego”. Po wtóre hierarchia zdaje się być akceptowana jako naturalny element procesu decyzyjnego, nawet wśród tych, którzy krytykują brak otwartości.

Następne przedłożone pytanie brzmi: „Kto według Ciebie jest najlepszym generatorem pomysłów dot. usprawnienia pracy w organizacji?”. Analiza wyników ujawnia bez wątpienia występujące w środowisku służbowym hierarchiczne postrzeganie innowacyjności, gdzie doświadczenie stażowe dominuje nad świeżymi perspektywami. Doświadczeni funkcjonariusze (60% – długi staż służby; 61% – doświadczenie w różnych działach) są postrzegani jako główne źródła innowacji. To odzwierciedla autorytarną kulturę, gdzie starszeństwo i znajomość systemu utożsamiane są z kompetencją. Funkcjonariusze z innych jednostek (40%) również cieszą się zaufaniem, prawdopodobnie dzięki umiejętności przenoszenia sprawdzonych rozwiązań między strukturami. W otoczeniu autorytarnym można zauważyć zjawisko marginalizacji nowych głosów. Nowoprzyjęci funkcjonariusze (9%) i osoby okazjonalnie przebywające w jednostce (3%) są postrzegani jako mało istotni w generowaniu pomysłów. To sygnał, że formacja nie docenia świeżego spojrzenia, typowego dla osób niezwiązanych długo z systemem. Niska ocena kierownictwa jednostek organizacyjnych (19%) sugeruje, że menedżerowie nie widzą w liderach motorów zmian – być może ze względu na ich skupienie na kontroli, a nie innowacjach. Tylko 27% wskazało, że każdy funkcjonariusz może być źródłem usprawnień. To potwierdza, że innowacyjność jest postrzegana jako przywilej wybranych grup, a nie wspólne zadanie. Wynik ten koresponduje z poprzednimi danymi, gdzie 40% pracowników uważało, że zachowanie pomysłów dla siebie jest najlepszą strategią sukcesu. Dominacja doświadczonych stażem jako generatorów pomysłów sugeruje, że organizacja nagradza lojalność, a nie kreatywność. Jednocześnie niska ocena kierownictwa (19%) potwierdza rozłam między zarządzającymi a resztą zespołu.

Ostatnim obszarem badania było zaangażowanie a postawione stwierdzenie brzmiało „Moje zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych byłoby większe, gdyby...”. Pozostawione przez kierowników odpowiedzi wskazują zestaw kluczowych czynników motywacyjnych zaskakująco niezwiązanych jedynie z gratyfikacją finansową. Na pierwszy plan wysuwa się przewaga potrzeb psychospołecznych. Uznanie przełożonych

(31%, 21 osób) i widoczność efektów pracy (30%, 20 osób) to główne czynniki zwiększające zaangażowanie. Pokazuje to, że pracownicy w hierarchicznych strukturach pragną potwierdzenia swojej wartości oraz poczucia sprawczości. Nagrody finansowe (22%, 15 osób) zajmują dopiero trzecie miejsce, co sugeruje, że w środowiskach autorytarnych pieniądze nie rekompensują braku uznania lub bezsilności. Pozamaterialne nagrody zdają się mieć marginalne znaczenie. Tylko 3% (2 osoby) wskazało na nagrody pozamaterialne (np. szkolenia, awanse społeczne). To sygnał, że formacja nie stawia na rozwój kompetencji i autonomię w procesie decyzyjnym. 12% (8 osób) deklaruje, że ich zaangażowanie jest „bardzo duże” i nie wymaga wzmocnienia. Może to dotyczyć funkcjonariuszy utożsamiających się z celami formacji pomimo jej wad, lub konformistów, którzy dostosowali się do sztywnych reguł i nie oczekują zmian. 1% (1 osoba) nie chce większego zaangażowania, co może wynikać z wypalenia lub całkowitego braku identyfikacji z organizacją. Wyniki te ściśle korespondują z wcześniejszymi danymi o niskim zaufaniu do kierownictwa (tylko 19% widziało w nim źródło innowacji), kulturze milczenia (40% pracowników ukrywa pomysły, by odnieść sukces). W takim środowisku brak informacji zwrotnej i poczucie bezsilności podkopują motywację.

Wnioski i implikacje praktyczne

Przeprowadzone badania wskazują, że połączenie długiego stażu służbowego z stosunkowo krótkim doświadczeniem na stanowisku kierowniczym tworzy unikalną dynamikę. Doświadczeni funkcjonariusze, przyzwyczajeni do sztywnych struktur, mogą postrzegać komunikację jako narzędzie kontroli, podczas gdy nowi menedżerowie – jako sposób budowania relacji. To zestawienie może prowadzić do napięć, np. gdy młodzi kierownicy próbują wprowadzać innowacje, napotykając opór ze strony starszych kolegów. Choć wyniki dobrze opisują tę specyficzną grupę menedżerów, przyszłe badania powinny także objąć obszar młodszych, przewidzianych na stanowiska kierownicze funkcjonariuszy, jak i tych pełniących na takich stanowiskach od wielu lat. W ocenie autorów te uwarunkowania stanowią kluczowy kontekst dla analizy ryzyk i korzyści komunikacji w środowisku więziennym, podkreślając potrzebę elastycznych strategii dostosowanych do zróżnicowanej kadry.

Wysuwającym się na czoło problemem jest ograniczona swoboda wypowiedzi oraz brak możliwości otwartej krytyki stosowanych rozwiązań. Możliwym do wprowadzenia (a w przypadku niektórych jednostek podstawowych – rozbudowania) rozwiązaniem zdaje się być budowa anonimowego kanału feedbacku – takim jak chociażby skrzynka elektroniczna, która pozwoli zmniejszyć lęk przed wyrażeniem opinii. Po drugie, sama kadra menedżerska powinna być regularnie szkolona z zakresu umiejętności aktywnego słuchania i reagowania na krytykę. Warto rozważyć również w szkoleniach elementy z zakresu umiejętności konstruktywnego reagowania na zgłoszenia (podwładnych). Innym rozwiązaniem mogłyby być spotkania na bazie „okrągłego stołu”, dla wszystkich szczebli hierarchii – od referenta po dyrektora – które byłyby najlepszą promocją kultury feedbacku. Efekty tych działań winne podlegać monitorowaniu, czy aby nie dochodzi do przypadków retorsji za szczerość.

Finalnie, by przekonać kadrę o znaczeniu ich głosu warto wprowadzić system regularnego informowania funkcjonariuszy o losach zgłoszeń (np. jako element odpraw służbowych), aby wzmocnić przekonanie, że ich głos ma znaczenie. Przeprowadzane badania nie wskazują deficytów w obszarze identyfikacji problemów, z którymi boryka się służba, lecz z deficytami z zakresu otwartego dialogu. Kluczowe jest przejście od modelu „pytam, bo muszę” do „pytam, bo chcę się rozwijać”. Tylko wtedy konsultacje staną się narzędziem innowacji, a nie tylko mechanizmem utrzymania kontroli. Zasadne zdaje się odejście od mechanicznego zgłaszania nieprawidłowości do tworzenia przestrzeni, gdzie pracownicy czują się bezpieczni, dzieląc się zarówno problemami, jak i pomysłami na ich rozwiązanie. Skuteczna może okazać się implementacja częstszego udzielania wyróżnień, jakimi dysponuje dyrektor jednostki podstawowej jako docenienie innowacyjnych rozwiązań proponowanych przez przełożonych. Budowanie znaczenia innowacji winno działać się od początku drogi służbowej – prowadzony w służbie program mentoringu łączący doświadczonych funkcjonariuszy z nowymi funkcjonariuszami to (już) odpowiedni czas, do budowania kultury innowacji.

Choć służba na poziomie kierowników działów nie jest całkowicie zamknięta na dialog, swoboda wypowiedzi pozostaje przywilejem, a nie standardem. Zmiana tego stanu wymaga przejścia od kultury „milczącej lojalności” do modelu, gdzie różnorodność perspektyw jest traktowana jako wartość dodana, a nie zagrożenie.

Bibliografia

- Amrozy K., *Działania polskiej Policji na rzecz budowania kultury organizacyjnej*, „Fides, Ratio et Patria. Studia Toruńskie” 2022, nr 17.
- Arnold M., Goldschmitt M., Rigotti T., *Dealing with information overload: a comprehensive review*, „Frontiers in Psychology” 2023, vol. 14, art. 1122200.
- Balogun J., Johnson G., *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2004, vol. 47(4).
- Bednarski M.J., *Wstępna analiza wiedzy zawodowej funkcjonariuszy Policji z zakresu podstaw psychologii w aspekcie bezpieczeństwa*, „Prawo i Bezpieczeństwo – Law & Security” 2024, nr 1(2).
- Brower H.H., Schoorman F.D., Tan H.H., *A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange*, „The Leadership Quarterly” 2000, vol. 11(2).
- Colquitt J.A., Scott B.A., LePine J.A., *Trust, Justice, and Performance: A Meta-Analytic Review of Organizational Justice Research*, „Journal of Applied Psychology” 2007, vol. 92(1).
- Deci E.L., Ryan R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Rochester 1985.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „Journal of Applied Psychology” 2002, vol. 87(4).
- Edmondson A., *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44(2).
- Erdogan B., Bauer T.N., *Leader-Member Exchange: The Good, the Bad, and the Future*, [w:] D.V. Day (red.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, Oxford 2014.
- Gierszewski J., Osmólska I. (red.), *Dobrostan w grupach dyspozycyjnych: ujęcie współczesne i historyczne*, Słupsk 2023.
- Heide M., von Platen S., Simonsson C., Falkheimer J., *Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity*, „International Journal of Strategic Communication” 2018, vol. 12(4).
- Henderson D.J., Liden R.C., Glibkowski B.C., Chaudhry A., *LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes*, „The Leadership Quarterly” 2009, vol. 20(4).
- Izdebski P., Żbikowska K., Kotyśko M., *Przegląd teorii aprobaty społecznej*, „Folia Psychologica, „Acta Universitatis Lodzensis” 2013, nr 17.
- Józwiak A., *Potencjalne dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi w strukturach hierarchicznych na przykładzie Policji*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica” 2013, nr 288.

- Karpowicz E., *Komunikacja w nowej roli*, [w:] H. Król (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Kołodziej-Durnaś A., *Kultura organizacji – idea i instrumentalizacja: socjologiczne studium krytyczne*, Szczecin 2012.
- Kramer R.M., Cook K.S., *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, New York 2004.
- Krupa W., Krupa K., *Aspekty wdrażania zmian organizacyjnych. Rola liderów w pokonywaniu oporów (poglądy wybranych autorów)*, „Folia Oeconomica, Acta Universitatis Lodzensis” 2003, nr 167.
- Landale A., *Hunter-seeker strategies: the antidote to overload*, „Industrial and Commercial Training” 2007, vol. 39(4).
- Manoj B.S., Baker A.H., *Communication challenges in emergency response*, „Communications of the ACM” 2007, vol. 50(3).
- Martela F., Gómez M., Unanue W., Araya S., Bravo D., Espejo A., *What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work*, „Journal of Vocational Behavior” 2021, vol. 131.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, vol. 3.
- McPhee R.D., Zaug P., *The communicative constitution of organizations*, [w:] L.L. Putnam, A.M. Nicotery (red.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication*, Londyn 2009.
- Misiejuk D., *Komunikowanie się z obcym – bariery i szanse w komunikacji interpersonalnej*, [w:] J. Nikitorowicza, M. Sobockiego, D. Misiejuk (red.), *Kultury tradycyjne a kultura globalna: konteksty edukacji międzykulturowej*, t. II, Lublin 2001.
- Murat B., *Specyfika funkcjonowania polskiej Policji w relacji z oceną zachowań organizacyjnych w niej istniejących*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek” 2018, z. 2 (54).
- Paulus P., *The Role of Psychological Safety in Team Communication: Implications for Human Resource Practices*, „Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format” 2023, vol. 3(2).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C., *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23(3).
- Stawnicka J., *Etyczny kontekst przywódczej komunikacji kadry kierowniczej Policji*, „Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie” 2018, nr 3.
- Sysoieva I., *Motivation of management staff as a guarantee of business success*, „Revista Română de Statistică-Supliment” 2020, vol. 11.
- Tuin L. van, Schaufeli W.B., Rhenen W. van, *The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership*, „Journal of Leadership Studies” 2020, vol. 14 (2).