

## THE MANAGERIAL STYLE AND INTERPERSONAL RELATIONS IN POLICE AND ROMANIAN POLICE

Carmen Șerbănescu Drugă

PhD Student, "Ovidius" University of Constanța

*Abstract: Psychology and sociology researchers written about organizational psychology, trying to capture the specificity of this field of human knowledge and social practice, underlining its evolutionary and transformative character. Thus, since 1965, Edgar Schein has been called "an evolving sector of psychology", and Paul Muchinsky, more recently, in 2000, "a growing, exciting, and changing discipline", and it is natural to be so because organizational psychology has evolved with society and science in general. The present study attempts to capture the importance of organizational psychology, human resources, its validation, the management of an institution, but also the printing of leadership style and visibility of the "locomotive-leader" in any organization, whether military or any other institution and in the Romanian Police.*

*The studies of the psychologist, specialized in organizational psychology in the civilian environment, add my experience gained in years of work in the Romanian Police, from the executing officer to the first level of manager, showed the fact that the management based on performance and compliance with managerial principles and legislation must be complemented by a clear and consistent managerial vision. Also, the present study emphasize that in the Romanian Police the managerial segment and the implementation of the leadership on a continuous basis is very important, as organizational flexibly, adapting to new, reinventing the managerial and leadership style and activating human resources.*

*Keywords: police, organization, romanian politice, manager style, leadership, leader and police manager*

Stilul de conducere reprezintă modul personal, specific de a gândi și de a acționa al conducătorului în procesul conducerii. Momentul esențial și caracteristica principală a conducerii rezidă în deciziile luate în vederea realizării scopurilor organizaționale. În consecință, localizarea deciziei (cine ia decizia?) devine un criteriu important în evaluarea multor fenomene, de grup și organizaționale, prin implicațiile sale. Tocmai de aceea o serie de cercetători (Lewin, Lippitt, White, 1967) au analizat stilul de conducere și efectele sale din perspectiva distribuției deciziei în grup. Autorii menționați au identificat cele trei stiluri de conducere devenite de acum clasice: autoritar, democratic și laissez-faire.

Stilul de conducere reprezintă modalitatea în care conducătorii își manifestă atribuțiile ce le revin în relațiile cu subordonații, șefii, colegii.

Acesta exprimă o multitudine de metode și modalități de a acționa, uneori con-tradictorii, pe care conducătorii trebuie să le aplice în funcție de specificul fiecărei situații.

Stilul optim de conducere presupune capacitatea con-ducătorilor de a se adapta situației și de a sesiza elementele esențiale: angajarea personală față de obiectivele organizației; cooperarea care se stabilește între conducători și membrii colectivului condus.

Ce ne motiveaza cel mai eficient în orice activitate? Ce ne determină să ne depășim limitele autoimpuse sau nu? Prin ce metodă reușim nu numai să fim mai receptivi la nou, ci chiar să ne însușim noul cu convingere? Și, în aceeași măsură, cum reușim să-i convingem pe alții de justetea soluțiilor noastre, a modalităților de abordare și, în final, chiar a principiilor noastre? Răspunsul la

toate aceste întrebări este puterea exemplului. În orice profesie, în orice activitate, mai grăitor și mai convingător decât conceptele teoretice este exemplul, personal sau nu. Nu e nimic mai eficient decât a spune: „...aceasta este teoria și iată cum a fost ea aplicată cu succes...“. Cunoaștem toate acestea, dar ce se întâmplă în cazul managerilor? Care este exemplul dat și cum funcționează el?

Este evident că în cazul managerilor competența profesională este, desigur, necesară, dar nu și suficientă. Exemplul unui manager, prin autoritatea funcției și prestigiul poziției sociale devine mult mai dezirabil, în special în ochii subordonaților. Se știe că stilul de conducere și de comportament al „șefului“ se reflectă în acțiunile acestora, mergând până la influențarea obținerii rezultatelor scontate.

Astfel încât, toate teoriile moderne de management se referă din ce în ce mai mult la etica liderului și la puterea, respectiv conducerea, bazată pe principii. Într-o schiță de portret al directorului model, dintr-un studiu elaborat de University of California sunt evidențiate cele zece calități pe care trebuie să le aibă acesta:

- să își aprecieze la justa valoare subalternii;
- să recunoască, nu numai declarativ, faptul că subalternii sunt oameni ca și el/ea;
- să fie echilibrat și cinstit;
- să comunice credibil;
- să elaboreze și să susțină un plan bun de recompense pe termen scurt și lung;
- să creeze ocazii de avansare;
- să creeze și să susțină un sistem competitiv și onest de plată a salariaților;
- să aibă un program de dezvoltare clar și bine definit;
- să furnizeze resursele necesare lucrului de calitate;
- să aibă așteptări rezonabile de la salariat.

Rămânând în sfera puterii bazate pe principii, dr. Blaine Lee, vicepreședinte fondator al Centrului Covey pentru Conducere, una dintre cele mai importante autorități din lume în domeniul dezvoltării conducerii, spune în cartea sa „Principiul puterii“: „Dacă vrei să aveți acest gen de putere față de cei din jurul vostru, mai întâi trebuie să le câștigați încrederea, respectul și admirația. Pentru a face acest lucru, oamenii onorabili reunesc zece principii esențiale ale puterii.” **Cele zece principii esențiale ale puterii: Puterea de convingere, Bunătatea, Răbdarea, Cunoașterea, Blândețea, Disciplina, Capacitatea de a învăța de la ceilalți, Consecvența, Acceptarea, Integritatea.**

Trăgând cele mai evidente concluzii, a te constitui într-un exemplu pentru ceilalți, de pe o poziție investită cu autoritate, înseamnă, în primul rând, o responsabilitate mărită față de cei din jurul tău dar și, implicit, o responsabilitate față de propria persoană: aceea de a nu înceta nici o clipă să te auto-dezvolți, în toate aspectele personalității tale, dar, mai ales, de a face aceasta împreună și pentru oamenii care muncesc alături de tine.

**Abordări teoretice ale conducerii** - Sunt oameni pe care i-am urma cu ochii închiși până la capătul lumii cu același firească cu care rămânem impasibili la argumentele altora. Există persoane dornice și capabile de a-și pune în valoare calitățile și abilitățile pentru a mobiliza mase, persoane elocvente, dinamice, înflăcărâte, cu un simț al direcției dublat de o capacitate naturală de a face din această direcție ținta și sensul multor altora. Între anii 1920 și 1930, studiile din domeniul conducerii s-au focalizat asupra încercării de a identifica trăsăturile personale ce diferențiază liderii de nonlideri. Această abordare de conținut, centrată pe ceea ce este un lider eficient, și nu pe cum se conduce - eficient - deschide calea tentativelor de demistificare a conducerii, plecând de la premisa că nu oricine poate conduce, iar cel făcut pentru a conduce prezintă anumite particularități fizice, de personalitate și sociale - predictorii ai eficienței sale în funcție.

Teoria trăsăturilor ca predictorii și garanți ai eficienței în conducere nu a putut identifica un set consistent și constant de particularități care disting conducătorii de conduși.

Deși contestată și abandonată de teoreticieni, teoria „Omului Mare” în conducere își cere și își conservă și azi caracterul de universalitate, în sensul în care convingerea că anumite trăsături,

capacități personale ale liderului condiționează eficiența acestuia, astfel că în multe situații nu a putut fi complet eliminată din nici o abordare a conducerii.

**Abordări centrate pe comportament** - Orientările teoretice centrate pe comportamentul liderului urmăresc delimitarea acelor acțiuni care au impact asupra eficienței actului de conducere. Spre deosebire de abordările centrate pe trăsături, care încearcă să răspundă la întrebarea „Cine este un lider eficient?”, studiile focalizate pe comportament încearcă să ofere răspuns pentru problema „Ce fac liderii eficienți?”. În baza analizei factoriale a datelor colectate în urma studiilor realizate de Universitatea Ohio, au fost desprinse două aspecte importante ale conducerii, numite de cercetători „inițierea structurii” și „considerarea”.

Astfel că liderii evaluați bine pe dimensiunea considerare se confruntă cu fluctuații reduse de personal, iar satisfacția membrilor echipei este ridicată. Șefii evaluați bine pe dimensiunea inițierii de structură au echipe productive și par a fi mai bine evaluați de superiori.

Studiile efectuate la Universitatea Michigan au clasificat liderii în două categorii în funcție de accentul pe care aceștia îl plasează pe producție sau pe angajați. Această concepție implică faptul că un lider nu poate combina ambele orientări în stilul de conducere, ci poate fi orientat predominant într-o direcție sau alta de acțiune.

Liderii centrați pe producție (production/task centered) stabilesc standarde înalte de performanță și au grijă ca ele să fie atinse. Liderii centrați pe oameni (employee centered) încurajează participarea angajaților la stabilirea obiectivelor și la alte decizii de grup, consolidând încrederea și respectul reciproc.

Concluzia studiilor realizate la Universitatea Michigan a fost aceea că liderii centrați pe oameni au rezultate mai bune.

Teoriile contingentei - Una dintre criticile aduse teoriilor comportamentale se referă la faptul că acestea își promovează conceptele ca universal aplicabile, în timp ce organizațiile există în variate forme și mărimi, fiecare desfășurând activități diferite și operând în felurite moduri.

Teoriile contingentei (situaționale) adaugă un nou element analizei modului de conducere a oamenilor într-o organizație și anume, contextul, situația în care este exercitată conducerea.

Liderii de succes trebuie să fie capabili să identifice particularitățile contextului (mediului) și să-și adapteze comportamentul de conducere astfel încât acesta să vină în întâmpinarea indivizilor și ale situației respective.

Teoriile tranzacționale - Modelul schimbului lider - membru al echipei (leader-member exchange/LMX model) elaborat de Dansereau, Graen și Haga (1975), arată de ce un subgrup al unei unități funcționează ca parte a unei echipe coezive, în timp ce un altul este exclus. Principala aserțiune a acestui model este aceea că liderul nu-și tratează toți subordonații în același fel. Chiar dacă sunt integrate unui context de cultivare a consensului și colaborării, relațiile interpersonale rămân marcate de fenomene mai puțin controlabile, dar firești - atracția interpersonală, prima impresie și efectul de halo.

Teoria conducerii charismatice - Unii autori apreciază că abordarea trăsăturilor liderului în domeniul conducerii ar fi fost prefigurată și declanșată chiar de către analiza lui Weber asupra autorității charismatice, în cadrul lucrării ce plasa birocrăția ca tip ideal de organizare (apud Vlăsceanu, 1993). Ca stil de conducere, charisma există și își face simțite efectele numai în contextul unei relații, al interacțiunii conducător - conduși. Modelul interacțional (modelul interdependenței) al charismei susține că tipul de conducere charismatică se exercită atunci când o persoană posedând calități remarcabile este recunoscută astfel de către membrii grupului (interacțiune charismatică), iar aceștia răspund prin respect, venerație, dependență emoțională.

Teoria liderului tranzacțional versus cel transformațional - Bass (1999) descrie liderul transformațional ca personalitatea capabilă să alinieze interesele organizației la cele ale membrilor ei. Teoriilor precedente privind conducerea (de exemplu, teoria contingentei) abordează liderul tranzacțional, ca fiind cel care orientează sau motivează angajații în direcția atingerii scopurilor stabilite, prin clarificarea rolului acestora și în baza solicitărilor impuse de sarcini.

Orientarea conducerii tranzacționale spre susținerea motivației și a moralului membrilor echipei, liderul transformațional îi aduce în plus efectul de catalizarea intereselor imediate ale acestora, inspirându-i, stimulându-i intelectual, captându-le respectul și considerația. Ca rezultat, membrilor echipelor transformaționale le pasă unii de ceilalți ei se stimulează reciproc din punct de vedere intelectual, se inspiră unul pe celălalt și se identifică cu scopurile echipei.

**Tipologia stilurilor de conducere** - Cercetările întreprinse în diverse organizații (economice, politice, militare, școlare, culturale) au condus la identificarea mai multor tipologii de stiluri de conducere, clasificate după diverse criterii. Din multitudinea clasificărilor și tipologiilor propuse ne vom referii la cele mai consacrate și mai frecvent folosite în evaluarea stilurilor manageriale, prezentând și criteriile pe baza cărora s-au efectuat respectivele clasificări, cum ar fi: modul de luare a deciziilor; sistemul de valori care orientează activitatea managerilor; eficiența stilurilor de conducere.

Vom prezenta una dintre cele trei clasificări generale, și anume după modul de luare a deciziilor: a) Stilul autoritar (autocrat, despot) se caracterizează prin: exercitarea autorității, prin forță și constrângere; șeful nu informează colectivul asupra scopurilor activității, nu-i dă o perspectivă a muncii, ci se mărginește să-i traseze sarcini pe perioade scurte, perspectiva revenindu-i numai lui; șeful este distant față de subalterni, se preocupă doar de perfecționarea pregătirii lor tehnico-profesionale și mai puțin de formarea unor calități umane; conducătorul autocrat nu acordă încredere și libertate de acțiune și gândire necesare și, ca urmare, o mare parte din timp o destină activităților de îndrumare mărunță (tutelare), supraveghere excesivă și control; un conducător autoritar consideră că nimic nu poate fi bun dacă nu este văzut, făcut sau avizat de el.

Acest stil de conducere - atunci când nu este cerut în mod obiectiv de anumiți factori - are la bază mai multe caracteristici personale ale conducătorului, de aici și concepția pesimistă (teoria X), despre motivația și comportarea omului în muncă, teorie care, printre altele, susține că omul mediu este predispus la delăsare, la evitarea muncii, că dorește să evite răspunderile și sarcinile; din cauza acestor (presupuse) tendințe, este necesar ca oamenii să fie constrânși, supravegheați și impulsionați permanent pentru îndeplinirea sarcinii.

b) Stilul permisiv (laissez-faire, liber) este caracterizat prin toleranță excesivă, prin acordarea unei libertăți de acțiune subalternilor peste limite. De asemenea, conducătorul transmite subalternilor sarcinile primite fără să contribuie cu nimic la precizarea, orientarea și îndrumarea oamenilor pentru îndeplinirea lor; atât actul conducerii cât și rezultatele muncii îi sunt indiferente conducătorului permisiv, ceea ce creează apatie și delăsare în rândul colectivului; practic, asistăm la o abdicare de la conducere. Acest stil poate fi generat de o concepție greșită asupra libertății individuale a subalternilor, de incompetență, de comoditatea conducătorului sau de dorința - mai ales la tinerii conducători - de a-și crea o popularitate rapidă și ieftină în rândul subalternilor (posibil, dar cu urmări negative greu de corectat apoi).

c) Stilul democratic este stilul în care subordonații (conducătorii inferiori, alți specialiști) sunt considerați în primul rând colaboratori ai managerului/liderului în atingerea unor scopuri care au fost stabilite și prin consultarea lor; subalternii sunt orientați permanent asupra perspectivei activităților, asigurându-se astfel angrenarea lor mai eficientă în activitate; managerul/liderul acordă încredere subalternilor, în care scop se preocupă de educarea și perfecționarea pregătirii lor; liderul recurge la delegarea (descentralizarea) sarcinilor în limitele raționale, ceea ce îi permite să se ocupe de sarcinile importante, de fond.

Folosirea termenilor "autoritar" și "democratic" nu trebuie să ducă la confuzii, în sensul că primul conducător ar avea autoritate, iar cel de-al doilea nu. Plecând de la faptul că nu există și nu pot exista stiluri de conducere pure, o serie de autori au propus variante ale stilurilor de conducere "nuanțate" (Brown, 1961) în această variantă există trei tipuri de conducători autoritari și două tipuri de democrați: autoritarul strict - sever dar corect, nu-și delegă niciodată autoritatea; pentru el "afacerile sunt afaceri", "timpul costă bani"; are tendințe conservatoare, ține la distincția dintre conducător și subaltern; autoritarul binevoitor - consideră că în aceeași măsură răspunde și de

subalterni, nu doar de sarcină, drept pentru care se interesează și de problemele lor personale, încearcă să-i ajute; autoritarul incompetent - este un conducător "infantil", lipsit de scrupule: minte, brutalizează, corupe, recurge la orice procedură care crede că îl va ajuta în realizarea scopurilor sale; democratul autentic - cel descris anterior; pseudo-democratul - nu diferă prea mult de autoritarul incompetent; adoptă formule verbale aparent democratice, dar în esență nu se interesează de problemele oamenilor ci își urmărește propriile sale interese.

**Factori determinativi ai stilului de conducere** - Factorii determinativi ai stilului de conducere au funcții diferite, cei personali îl determină pe conducător să adopte - într-o manieră mai mult sau mai puțin conștientizată - un anumit stil de conducere, să acționeze așa cum consideră el că trebuie acționat, iar cei exteriori impun cu necesitate un anumit stil, tocmai pentru a realiza cu succes funcțiile grupului/organizației. Factorii enunțați se prezintă astfel: a) factori personali: structura temperamentală și caracterială a liderului, competența sa tehnică și managerială, concepția despre om (teoria X sau teoria Y) percepția corectă sau nu a situației, subalternilor, naturii și structurii sarcinii; b) factorii exteriori (obiectivi): natura și structura sarcinii, calitățile subalternilor, situația în care se acționează .

Pentru prezenta lucrare s-a realizat o cercetare în cadrul IPJ Constanța, având ca scop analiza climatului organizațional și a percepției față de management în general. Menționăm că studiul realizat are scop investigativ, urmărind concomitent validarea unei metodologii și a unui instrument de lucru elaborat în acest sens.

Obiectivele analizei:- identificarea oportunităților și insuficiențelor în cadrul organizației (puncte tari și puncte slabe); stabilirea unui plan de consolidare a aspectelor pozitive constatate - propunerea unei strategii adecvate de intervenție orientată spre zonele deficitare.

Lotul de cercetare - Eșantionul supus cercetării este constituit din 80 de lucrători din cadrul IPJ Constanța. Procedura de lucru - aplicarea unui chestionar, care s-a realizat prin respectarea metodologiei de lucru; analiza datelor culese prin intermediul anchetei pe bază de chestionar. Materialul folosit în investigarea situației existente la momentul respectiv în cadrul I.P.J. a cuprins 2 chestionare de investigare a Climatului Organizațional - CO (unul standardizat, cu răspunsuri precodate – varianta A și altul cu răspunsuri deschise – varianta B), ambele vizând 12 dimensiuni ale climatului organizațional, astfel:

1. management suportiv, vizează stilul de conducere, ca sprijin al performanței individuale și colective, asigurarea condițiilor pentru eficiență
2. claritatea rolului: se referă la aspectele legate de cunoașterea de către angajat a atribuțiilor și responsabilităților sale (angajatul știe ce se așteaptă de la el, ce trebuie să facă la locul de muncă)
3. contribuție, constă în percepția angajatului că prin munca sa participă la îndeplinirea obiectivelor organizației
4. recunoaștere: se referă la convingerea angajatului că organizația apreciază și recunoaște efortul și participarea sa la îndeplinirea obiectivelor organizaționale
5. autoexprimare: vizează aspectele de autodezvăluire, angajatul poate să dezvăluie anumite aspecte legate de sine la locul de muncă, poate fi el însuși fără teama de repercusiuni negative asupra profesiei sale
6. provocarea muncii: se referă la măsura în care angajatul percepe munca pe care o desfășoară ca fiind interesantă, stimulativă
7. satisfacția în muncă: se referă la gradul în care o persoană este mulțumită cu (aspecte ale) propriului serviciu sau situația acestuia.
8. motivație: vizează elementele care determină o persoană să efectueze o anumită acțiune sau să realizeze un scop
9. calitatea relațiilor: se referă la relațiile de muncă, comunicare, colaborare, atmosferă destinsă, neconflictuală
10. gradul de pregătire a organizației: vizează măsura în care personalul Inspectoratului se simte pregătit pentru a-și realiza atribuțiunile la locul de muncă

11. loialitatea față de organizație: măsura în care angajatul are o atitudine corectă, cinstită, în spiritul legilor și regulamentelor poliției și al normelor morale, care nu dăunează direct sau indirect organizației

12. angajamentul față de organizație: se referă la acceptarea scopurilor și valorilor organizației și încrederea în acestea, dorința de a depune efort pentru organizație, dorința de a rămâne fi parte a instituției

Prelucrarea și interpretarea datelor - Pe baza informațiilor obținute s-a decis realizarea unei analize S.W.O.T. (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats), după cum urmează:

***Atuuri (Strenghts)***

- Colectivul de lucru (unitatea colectivului și colaborarea intercolegială)
- Loialitatea lucrătorilor față de organizație
- Devotamentul și angajamentul față de instituție
- Convingerea importanței pe care o are contribuția personală la atingerea obiectivelor organizaționale

- Dăruire și implicare în munca de poliție
- Satisfacția profesională oferită de activitatea în sine
- Operativitatea

***Puncte slabe (Weaknesses)***

- Dotare
- Pregătire
- Colaborarea și cooperare între formațiuni
- Număr insuficient de lucrători
- Implicarea deficitară, insuficientă a unora dintre lucrători în efectuarea sarcinilor de serviciu

***Oportunități (Opportunities)***

- Creșterea transparenței în privința activităților poliției
- Efectuarea în continuare a testelor de integritate și loialitate
- Încadrarea de personal în vederea acoperirii deficitului existent
- Organizarea unor cursuri de dezvoltare personală și profesională
- Stabilirea unui sistem de recompensare / promovare diferențiat, care ar motiva și stimula în mai mare măsură lucrătorii

***Amenințări (Threats)***

- Cadrul legislativ
- Dezvoltarea tehnică și tehnologică extrem de alertă
- Pierderea de personal
- Neadecvarea sistemului de recompensare și sancționare
- Neactualizarea și necorelarea bazelor de date
- Volumul prea mare de muncă raportat la personalul existent
- Exercițarea unui stil de conducere apreciat de lucrători ca uneori nefiind fundamentat pe sprijinirea obținerii performanței.

Managementul este apreciat uneori ca fiind nesuportiv, iar ca rezolvare, lucrătorii recomandă axarea în mai mare măsură pe îmbunătățirea calității relațiilor interumane, în sens bidirecțional (atât pe orizontală – între lucrătorii situați la același nivel, cât și pe verticală – ascendent sau descendent: între lucrătorii situați pe nivele ierarhice diferite).

Concluzia prezentei cercetări este faptul că la nivelul Poliției și Poliției Române se păstrează același stil de management și leadership ca și în celelalte organizații, cu accente de tipul organizației militare, aspect firesc având în vedere rolurile fundamentale ale Poliției Române de a apăra drepturilor și libertăților fundamentale ale persoanei, a proprietății private și publice, prevenirea și descoperirea infracțiunilor, respectarea ordinii și liniștii publice, care se realizează în interesul persoanei, al comunității, precum și în sprijinul instituțiilor statului, exclusiv pe baza și în executarea legii.

## BIBLIOGRAPHY

1. Constituția României din 1991, completată și revizuită prin Legea nr. 429/2003 - <http://www.constitutiaronaniei.ro/> ;
2. Legea nr. 218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române, publicată în Monitorul Oficial nr. 305 din 9 mai 2002, actualizată la data de 22 mai 2015;
3. Legea nr. 360/2002 privind Statutul Polițistului, publicată în Monitorul Oficial nr. 440 din 24 iunie 2002, actualizată la data de 22 iulie 2016;
4. Armacost, B.E., (2003), Organizational culture and police misconduct, UVA School of Law, Public Law Working Paper No. 03-6 [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=412620](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=412620);
5. Bobek, B, Gore, P., (2004), Inventory of Work Related Values: 2001 Revision, ACT, [http://www.act.org/research/reports/pdf/ACT\\_RR2004-3.pdf](http://www.act.org/research/reports/pdf/ACT_RR2004-3.pdf);
6. Boris, U., (2006), Entrepreneurship in the rainbow nation: effect of cultural values and esse on intentions, Journal of Developmental Entrepreneurship, Sep., [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3906/is\\_200609/ai\\_n16768009/pg\\_8](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3906/is_200609/ai_n16768009/pg_8);
7. Borman W. C., Richard J., Ilgen D., Klimoski, R., (2003), Handbook Of psychology, Volume 12 , industrial and organizational psychology, John Wiley & Sons, Inc., England;
8. Brown, M.K. (1981). Working the Street: Police Discretion and The Dilemmas of Reform. New York: Russell Sage Foundation;
9. Bobăcescu C., „Istoria Poliției Române”, Editura Ministerului de Interne, București, 2000;
10. Bourdoux G. et Smitts M., „Etudier la police: une nécessité démocratique”, Politeia Edition, Bruxelles, 2003;
11. Ceterchi I., Craioveanu I., „Introducere în teoria generală a dreptului”, Editura All Beck, București, 1998;
12. Cîrjan Lazăr, „Istoria Poliției Române”, Editura Vestala, București, 2000;
13. Chelcea, Septimiu - Cum să redactăm în domeniul științelor socio-umane, București, Ed. S.N.S.P.A., 2000;
14. Constantin Gh., „O istorie a internelor în date”, Editura Ministerului de Interne, București, 2000;
15. Emsley C., The history of policing, 4 vol., Farnham, UK, Ashgate, 2011;
16. <http://www.politiaromana.ro>.