



Łukasz Karkowski

**FILOZOFIA I TEORIA DOWODZENIA  
W KONTEKŚCIE DZIAŁAŃ POLICYJNYCH  
ZARYS PROBLEMATYKI**

**4/2017**

**MATERIAŁ DYDAKTYCZNY**

**Łukasz Karkowski**

**FILOZOFIA I TEORIA DOWODZENIA  
W KONTEKŚCIE DZIAŁAŃ POLICYJNYCH**

**ZARYS PROBLEMATYKI**

**Słupsk 2017  
Szkoła Policji w Słupsku**

*Publikacja stanowi materiał dydaktyczny przeznaczony do użytku wewnętrznego Policji. Materiał może być reprodukowany przez policjantów przygotowujących się do realizacji zadań służbowych. Nie wolno go reprodukować ani wykorzystywać w innych celach lub dla innych podmiotów zewnętrznych bez zgody Wydawcy.*

*Według stanu prawnego na wrzesień 2017 r.*

*Opracowanie DTP, korekta: Grażyna Szot  
Projekt okładki: Marcin Jedynak  
Druk: Andrzej Block*

*Szkoła Policji w Słupsku  
76-200 Słupsk, ul. Kilińskiego 42  
[www.slupsk.szkolapolicji.gov.pl](http://www.slupsk.szkolapolicji.gov.pl)  
e-mail: [spslupsk@spslupsk.policja.gov.pl](mailto:spslupsk@spslupsk.policja.gov.pl)  
Słupsk 2017*

# SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Dowodzenie	7
2. Formy organizacyjne działań policyjnych	19
3. Sztab	24
4. Planowanie działań	31
5. Motywacja	37
Zakończenie	41
Bibliografia	42



## WSTĘP

Niniejsza publikacja w założeniu jej autora ma stanowić odniesienie do postanowień zawartych w *Decyzji nr 172 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 maja 2015 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym dla średniej kadry dowódczej oddziałów prewencji Policji i samodzielnych pododdziałów prewencji Policji*, a w szczególności do zagadnień bloku nr I odnoszącego się do dowodzenia. Z powodzeniem może być źródłem informacji dla słuchaczy szkolenia zawodowego podstawowego i szkolenia zawodowego podstawowego dla policjantów absolwentów wybranych kierunków studiów w zakresie realizacji zagadnień jednostki modułowej 07 (*Udział w działaniach związanych z przywracaniem zbiorowo naruszonego porządku*) wynikającej z *Decyzji nr 405 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie programu szkolenia zawodowego podstawowego* i *Decyzji nr 406 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie programu szkolenia zawodowego podstawowego dla policjantów absolwentów wybranych kierunków studiów*.

Praca ta omawia dowodzenie, jego zasady i style, wskazuje na różnice między nimi występujące. Opierając się na formule jednoosobowego dowodzenia, nie tylko w Policji, charakteryzuje takie elementy, jak jego sprawność i kryteria oceny. Mowa tu o wyobraźni operacyjno-taktycznej, intuicji i elastyczności w działaniach, które determinują zdolność do szybkiej reakcji na zmieniające się warunki, a ponadto o umiejętności podejmowania ryzykownych decyzji i ponoszenia ich konsekwencji.

Funkcjonowanie organizacji hierarchicznej wymusza istnienie instytucji przełożonego i podwładnego<sup>1</sup>, zatem dowódca winien odgrywać ważną rolę w procesie motywowania. Ten element dowodzenia także nie został pominięty, podobnie jak funkcje i fazy procesu dowodzenia, struktury i system jego organizacji na poszczególnych szczeblach prowadzenia działań<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji (Dz.Urz. KGP, poz. 99 z późn. zm.).

<sup>2</sup> W brzmieniu *Decyzji nr 172 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 maja 2015 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym dla średniej kadry dowódczej oddziałów prewencji Policji i samodzielnych pododdziałów prewencji Policji* (Dz.Urz. KGP, poz. 34).



# 1. DOWODZENIE

Nawet w czasach dzisiejszych przy funkcjonujących wyszukanych systemach bojowych, systemach dowodzenia instytucja przywódcy w środowisku zmilitaryzowanym, do którego należy Policja, jest elementem niezwykle istotnym, wywodzącym się z tradycji. Mowa tu o wodzu, który prowadząc swych ludzi do walki, poprzez własne postawy budował morale i ducha bojowego. Właściwy poziom dowodzenia – wyrażający się nie tylko w osobie dowódcy, ale i sposobie jego postępowania (przygotowania do pełnionej funkcji) – znacząco przyczynia się do zwiększenia efektywności w działaniu jego i ludzi, którymi kieruje, oraz świadomości jego ważności (dowódcy, dowodzenia) i skomplikowanego zakresu oddziaływania<sup>3</sup>. Umiejętne dowodzenie jest koniecznym, lecz niewystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne i nieumiejętne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia<sup>4</sup>.

W *Zarządzeniu nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi* wskazano (§ 2 ust. 1 pkt 1), iż **dowodzenie** jest to ukierunkowana działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności.

Stosunkowo krótką, ale jakże pełną definicję prezentuje *Regulamin działań wojsk lądowych*, gdzie wskazano, że dowodzenie to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania<sup>5</sup>. *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP* stanowi, iż dowodzenie to działalność dowódcy (szefa), mająca na celu wykonanie

---

<sup>3</sup> P. Malinowski, *Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy)*, „Zeszyty Naukowe AON” 2013, nr 3 (92), s. 286.

<sup>4</sup> L. Kuleszyński, *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967, s. 11; J. Posobiec, *Determinanty i kierunki zmian w dowodzeniu SZ RP po 1989 roku*, „Zeszyty Naukowe AON” 2013, nr 2 (91), s. 47.

<sup>5</sup> *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999, s. 49.



zadania poprzez utrzymanie wojsk (sił) w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi<sup>6</sup>.

Dowodzenie według profesora Akademii Obrony Narodowej Józefa Michniaka jest to podstawowa forma kierowania wojskami, oparta na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc wszechstronnego przygotowania ich w czasie pokoju do wszelkiego rodzaju działań i do kierowania nimi podczas ich realizacji w okresie pokoju, kryzysu i wojny<sup>7</sup>.

Generał Koziej stoi na stanowisku, iż dowodzenie to „z jednej strony informacyjne oddziaływanie na wojska własne, a z drugiej zaś przewodzenie zespołom ludzkim w specyficznych warunkach pola walki”<sup>8</sup>.

Narloch w artykule *Kierowanie artylerii na szczeblach taktycznych* rozważając o dowodzeniu, powołuje się na stanowiska, z których wynika, iż właściwie kierując ludźmi, kierujemy rzeczami, a co za tym idzie, procesami (Cendrowski, Swebocki). Mróz, którego definicję dowodzenia Narloch przytacza, stwierdza, iż jest to podstawowa forma kierowania uprawniająca do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej, w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych żołnierzy, a więc do wszechstronnego przygotowania ich do działań i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych<sup>9</sup>.

We wszystkich przytoczonych definicjach spotykamy się ze zjawiskiem z jednej strony kierowania zasobami, a z drugiej strony kontroli. Doktryna sojuszniczych operacji połączonych [Allied Joint Operations Doctrine, AJP-01(A)] obowiązująca wszystkie państwa NATO wskazuje, iż pojęcia te są ze sobą ściśle związane, występują razem, przy czym dowodzenie to proces, poprzez który dowódca oddziałuje swą wolą i intencjami na podwładnych w celu podjęcia określonego działania. Obejmuje on władzę i odpowiedzialność za użycie sił w celu wykonania zadania. Natomiast kontrola to proces, kiedy to dowódca, wspomagany przez swój sztab, organizuje, kieruje i koordynuje działaniami podległych mu wojsk<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 1996, s. 5.

<sup>7</sup> J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003, s. 1.

<sup>8</sup> S. Koziej, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993, s. 114, cyt. za: J. Narloch, *Kierowanie artylerii na szczeblach taktycznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2009, nr 2 (152), s. 6.

<sup>9</sup> J. Narloch, dz. cyt., s. 6.

<sup>10</sup> *AJP-01(B) Allied Joint Operations Doctrine*, Brussels 2000, s. 4–1, [w:] J. Kręćkij, J. Wołęjszo, *Podstawy dowodzenia*, Warszawa 2007, s. 16.

## STYLE DOWODZENIA

Kręcikij i Wołęjszo po wnikliwej analizie zagadnienia dochodzą do wniosku, iż można wyróżnić dwa style dowodzenia: pierwszy – przez instruowanie, drugi – przez cele. **Dowodzenie przez instruowanie** bazuje na konkretnej konstrukcji systemu dowodzenia, który zapewniając zdolność przetwarzania dużych ilości informacji, pozwala na posiadanie największej ilości pewnych danych. W tej sytuacji podejmowanie decyzji odbywa się na wysokich szczeblach dowodzenia, rozkazy mają charakter bardzo szczegółowych dokumentów, a sukces osiągany jest przy bardzo drobiazgowej realizacji zadań przez podwładnych, przy jednoczesnej minimalnej własnej inicjatywie z ich strony. W tym stylu dowodzenia duży nacisk kładzie się na pionowy przepływ informacji (zadania od kierownictwa do wykonawców i meldunki od wykonawców do zlecających). Autorzy zwracają uwagę na fakt, iż dowódca realizując ten konkretny styl, narzucał dyscyplinę w zakresie wykonawstwa, bardzo szczegółowo organizował współdziałanie podległych sobie służb, tak aby zapewnić bezwzględne podporządkowanie elementom planu działania. Mimo wielu zalet takiego sposobu prowadzenia dowodzenia nie należy zapominać o stronach ujemnych, do których niewątpliwie należą gwałtowne i nieoczekiwane zmiany sytuacji, nieprzewidziane w planie działania i powodujące dezorganizację, oraz przerwanie pionowego strumienia informacji<sup>11</sup>.

**Dowodzenie przez cele** charakteryzujące się funkcjonującą zasadą decentralizacji, która przejawia się stawianiem podwładnym zadań, celów, ram wykonawczych bez podania szczegółowego nakreślenia sposobu postępowania ich osiągnięcia. Autorzy *Podstaw dowodzenia* wskazują, iż warunkiem koniecznym dla bytu takiego stylu są: dyscyplina wykonawcza w ramach myśli przewodniej (przyświecającej) przełożonemu oraz wzajemne zaufanie ze zrozumieniem na styku przełożony – podwładny i pomiędzy dowódcami jednego poziomu. Ze względu na brak szczegółowości w zlecaniu zadań priorytetowym elementem związanym z dowodzeniem przez cele jest własna inicjatywa podwładnych (stąd zaufanie), która w sytuacji niejasnej, nieprzewidzianej może zagwarantować ciągłość działań. Reasumując: filarami takiego stylu dowodzenia są m.in.:

- 1) **myśl przewodnia dowodzącego** – czyli krótkie, ale przede wszystkim zrozumiałe wskazanie, co dane siły muszą zrealizować, jakie warunki w odniesieniu do istniejącego stanu, „przeciwnika”, terenu muszą zostać spełnione, aby zadanie uznać za zakończone sukcesem,

---

<sup>11</sup> J. Kręcikij, J. Wołęjszo, dz. cyt., s. 57–58.

- 2) **inicjatywa podwładnych** – czyli zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji i określonych działań pozostających w zgodzie z myślą przewodnią przełożonych(ego),
- 3) **właściwe stawianie zadań podwładnym** – czyli takie ich formułowanie, aby mieli oni maksymalnie dużą swobodę działania,
- 4) **odpowiedni podział sił i środków** – czyli sytuacja, gdy dowodzący nie stawia podwładnym zadań, które są nie do wykonania<sup>12</sup>.

## STYLE KIEROWANIA

Zauważa się, iż przewodzenie przypisywane jest do grupy i wszędzie tam, gdzie ona występuje, znajdziemy także dowodzącego. Efektywność związana z kierowaniem zespołami ludzkimi w sposób bezpośredni zależna jest od lidera. To do jego zadań należy motywowanie przeciętnych ludzi do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Wśród fundamentalnych cech przywódcy znajdujemy m.in. zdolność prognozowania, umiejętność motywowania, w tym przekonania osób o słuszności i ważności podejmowanych czynności, odwagę i sprawność w podejmowaniu decyzji (w tym ryzykownych), poczucie odpowiedzialności w zakresie działań własnych i swoich podwładnych, inteligencję emocjonalną (budowanie zdrowych relacji interpersonalnych), inicjatywę i kreatywność, sprawiedliwość i obiektywizm w kontekście oceny pracy podwładnych, zdolność wyrażania myśli, umiejętność negocjacji. Nadto umiejętność tworzenia wizji przyszłości, pokonywania trudności, wiarygodność, realizm, entuzjazm i wreszcie pragnienie sukcesu<sup>13</sup>.

**Autokratyczny styl kierowania.** Podejmując próbę dokonania charakterystyki tego rodzaju postępowania, należy wyróżnić takie elementy, jak:

- 1) koncentracja władzy w rękach kierownika,
- 2) brak udziału podwładnych w procesie podejmowania decyzji,
- 3) dystans w kontaktach z podwładnymi,
- 4) brak konsultacji w zakresie podejmowanych decyzji,
- 5) szczegółowe określenie zadań i sposobów ich realizacji,
- 6) brak miejsca na inicjatywę i kreatywność podwładnych,
- 7) ścisły nadzór i kontrola,
- 8) przewaga kija niżli marchewki.

Ten styl kierowania ma i zalety, i wady. Wśród tych pierwszych niewątpliwie największą i znaczącą jest wszechobecny ład i porządek. Cele osiąga-

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 58–60.

<sup>13</sup> Strona internetowa: <http://archiwum.nf.pl/8929-cechy-i-zachowania-przywodcy/>, dostęp: 16.03.2017 r.

ne są w wyniku działań precyzyjnych, a więc są przewidywalne. W literaturze ten styl jest wskazywany jako najbardziej efektywny. Wadą będzie ograniczanie inicjatyw i kreatywności – zastój myślowy. Czynności wykonywane są mechanicznie, a nieoczekiwana sytuacja może spowodować paraliż. Wśród najczęściej pojawiających się problemów wymienia się rywalizację, agresję, brak zaufania i niski poziom integracji zespołu<sup>14</sup>.

**Demokratyczny styl kierowania** – główne cechy tego stylu to:

- 1) postrzeganie grupy jako najistotniejszego elementu,
- 2) zdecentralizowany charakter władzy,
- 3) delegowanie uprawnień na podwładnych,
- 4) przedstawienie celu i narzędzi jego osiągnięcia (wybór sposobu należy do podwładnych),
- 5) swoboda pracy,
- 6) rozwijanie inicjatywy i kreatywności,
- 7) dwukierunkowa wymiana poglądów,
- 8) wyższość nagród nad karami.

Zalety: większe zaangażowanie podwładnych, wysoka motywacja, duża inicjatywa własna podwładnych, poczucie własnych kompetencji i umiejętności, kreatywność, przyjazna i bezkonfliktowa atmosfera, integracja. Wady: mniejsza efektywność<sup>15</sup>.

**Liberalny styl kierowania** – jest swego rodzaju sprzecznością, gdyż przełożony pozwalając podwładnym na podejmowanie decyzji w przedmiocie planowania i realizacji założeń, traci możliwość wpływania i kontroli nad działaniami przez nich realizowanymi. Do cech charakterystycznych tego stylu zaliczyć można:

- 1) informacji i wskazówek przełożony udziela tylko na żądanie,
- 2) zapewnia jedynie materiały i środki do pracy,
- 3) brak zainteresowania efektywnością,
- 4) brak systemu motywacyjnego (nie funkcjonują kary ani nagrody),
- 5) brak ewaluacji,
- 6) brak komunikacji na styku przełożony – podwładny,
- 7) słabe rezultaty w zakresie osiągniętych wyników.

Trudno jest mówić o zaletach takiego stylu kierowania, gdyż w sposób oczywisty kłóci się on z definicją dowodzenia. Niska efektywność zespołu, zdezorientowanie, nieporozumienia, a w konsekwencji nieprawidłowe wykonywanie czynności doprowadzają do załamania<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Strona internetowa: <http://www.flstrefa.pl/style-kierowania-pracownikami-ze-spolem.html>, dostęp: 16.03.2017 r.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> Tamże.

Amerykański psycholog i publicysta naukowy Daniel Goleman wyróżnił sześć podstawowych sposobów **emocjonalnego oddziaływania na zespół**. Nazwano je **stylami przywódczymi**, wśród których wyróżniono style:

- 1) **wizjonerski** (styl wizjonera) – to taki, w którym przywódca wskazuje podwładnym kierunki działania i motywuje do osiągnięcia wspólnych celów. Nie wskazuje szczegółów w zakresie sposobów realizacji, pozwalając na samodzielne poszukiwanie rozwiązań, ale na znaczenie każdej jednostki w grupie,
- 2) **trenerski** (styl trenera) – to taki, w którym przywódca pomaga osiągać cele i lepsze wyniki poprzez ustalenie słabych i silnych stron oraz rozwój posiadanych bądź nabytych umiejętności. Trener motywuje swoich podwładnych do poprawy efektów w słabszych obszarach działalności przy jednoczesnym wykorzystaniu posiadanych atutów,
- 3) **afiliacyjny** – to nic innego jak zarządzanie z tzw. ludzką twarzą. Dominuje tu empatia. Przywódca dba o odpowiednią (oczywiście pozytywną) atmosferę w pracy. Jest postrzegany jako osoba myśląca, posiadająca uczucia i wymagająca niekiedy zrozumienia,
- 4) **demokratyczny** – przywódcę demokratę cechuje umiejętność słuchania i wykorzystywania pomysłów i idei podwładnych. Umiejętność słuchania odgrywa bardzo ważną rolę. Podwładni mają poczucie aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji,
- 5) **poganiacza** – przywódca ustala wysokie standardy wykonywanej pracy zarówno dla samego siebie, jak i podwładnych, działania są ukierunkowane na sukces i poprawianie wyników,
- 6) **dyktatorski** (styl dyktatora) – przywódcę cechują zdecydowanie i stanowczość nieznoszące sprzeciwu, on sam podejmuje decyzje i przywiązuje dużą wagę do kontroli i nadzoru, nie dzieli się ani władzą, ani odpowiedzialnością<sup>17</sup>.

## SYSTEM DOWODZENIA

Rozważając kwestie związane z dowodzeniem, nie wolno pominąć **systemu dowodzenia**. W literaturze przedmiotu pojęcie to oznacza zespół elementów zorganizowanych w postaci organów dowodzenia, środków dowodzenia oraz procesu informacyjno-decyzyjnego sprzężonego relacjami dowodzenia

---

<sup>17</sup> Strona internetowa: <http://nf.pl/manager/cechy-wzorowego-lidera,,8419,147>,  
dostęp: 16.03.2017 r.

z całą infrastrukturą zabezpieczenia bojowego i logistycznego, współpracujących z sobą według przyjętych i uzgodnionych wcześniej zasad i wymagań<sup>18</sup>.

Wśród elementów składających się na system dowodzenia możemy wyróżnić m.in.:

- 1) **organizację dowodzenia** (ogólne zasady funkcjonowania poszczególnych elementów organizacyjnych systemu, takich jak rozmieszczenie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia, relacje stanowisk dowodzenia, uprawnienia i odpowiedzialność dowódców, podział dowódców na stanowiska dowodzenia, struktura organizacyjno-formalna),
- 2) **środki dowodzenia** (zasoby techniczne i materiałowe),
- 3) **proces dowodzenia** (proces informacyjno-decyzyjny)<sup>19</sup>.

W załączniku 3. *Plan działania dowódcy operacji (akcji) policyjnej*, (wzór) zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. podano poniższe definicje.

**System dowodzenia w operacji policyjnej** to zbiór zespołów ludzkich, zasad, środków materialnych i metod postępowania ujęty w ścisłe ramy organizacyjne, który aby wykonać zadanie w ramach operacji (akcji) policyjnej, musi zawierać następujące komponenty: organizację dowodzenia, środki dowodzenia i proces dowodzenia.

**Organizacja dowodzenia** to ogólne zasady działania i sposób zorganizowania dowództwa, relacje pomiędzy dowództwami, ich uprawnienia i odpowiedzialność oraz podział i strukturę funkcjonalną na stanowiskach dowodzenia.

**Środki dowodzenia** zostały zdefiniowane jako zasoby techniczne i materialne przydzielone siłom Policji do prowadzenia działań i wykorzystania w ramach systemu dowodzenia operacji policyjnej, zorganizowane jako stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, sygnalizacyjne, wspomaganie dowodzenia itp.

Natomiast **procesem dowodzenia** nazwano łańcuch informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwo, rozmieszczone na stanowisku dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

---

<sup>18</sup> J. Kręciak, J. Wołjszo, dz. cyt., s. 61.

<sup>19</sup> Tamże, s. 61–62.

## ZASADY DOWODZENIA

Starając się wymienić najważniejsze i najczęściej wskazywane zasady dowodzenia, należy zwrócić uwagę na *Regulamin działań wojsk lądowych* przytaczany przez Kręcikija i Wołęjszę, w którym do podstawowych zasad zaliczono:

- 1) jednolitość,
  - 2) jednoosobowość oraz
  - 3) dowodzenie przez określenie celu działania<sup>20</sup>,
- przy czym **dowodzenie jednoosobowe** należy rozumieć jako przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich jednostek jednemu dowódcy, a więc i wszelkiej za te działania odpowiedzialności.

Nieco pełniejszy obraz przedstawia Kuleszyński, do zasad dowodzenia zaliczając:

- 1) jednolitość dowodzenia,
- 2) hierarchię,
- 3) równość zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- 4) ład (porządek),
- 5) autorytet,
- 6) dyscyplinę,
- 7) jedność personelu oraz
- 8) tajność<sup>21</sup>.

Opracowane teoretycznie (ustalone) i zweryfikowane w praktyce ogólne normy racjonalnego postępowania (twierdzenia, prawidłowości i reguły), które określają najrozsądniejsze sposoby działalności dowództw (dowódców, członków sztabu) podczas przygotowania i prowadzenia działań sił policyjnych w ramach operacji (akcji) policyjnych<sup>22</sup>, to także zasady dowodzenia, które zostały określone w przepisach policyjnych.

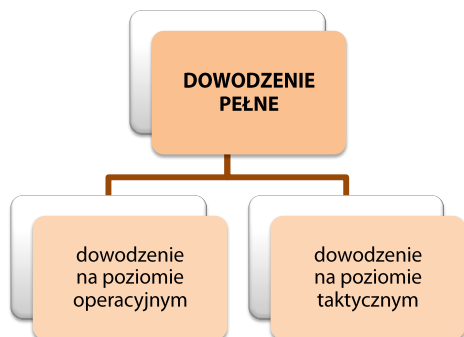
---

<sup>20</sup> Tamże, s. 34.

<sup>21</sup> L. Kuleszyński, dz. cyt., s. 188.

<sup>22</sup> Zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (Dz.Urz. KGP, poz. 65 z późn. zm.), załącznik 3.

## RODZAJE DOWODZENIA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi.

W ww. zarządzeniu nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. poszczególne rodzaje dowodzenia wyjaśniono następująco.

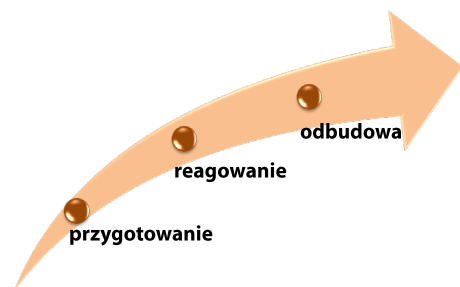
W **dowodzeniu pełnym** władza i odpowiedzialność za wydawanie poleceń i rozkazów są należne wszystkim siłom/podwładnym przydzielonym do realizacji operacji (akcji). Dowodzenie takie obejmuje wszystkie aspekty działań policyjnych i administracyjnych w ramach prowadzonej operacji (akcji), zgodnie z uprawnieniami przekazanymi przez przełożonego zarządzającego operacją (akcją). Wydzielając siły do podoperacji (odcinków), dowódca operacji (akcji) zachowuje nad nimi „pełne dowodzenie” lub „dowodzenie taktyczne”. Ta forma dowodzenia może być przekazana wyznaczonym zastępcom operacji (akcji), dowódcom podoperacji (odcinków).

**Dowodzenie na poziomie operacyjnym** oznacza, że władza i odpowiedzialność są przyznane dowódcy podoperacji do wydawania poleceń i rozkazów wszystkim siłom/podwładnym własnym i przydzielonym do realizacji podoperacji, rozwijania przydzielonych sił i środków do działań, przydzielania sił i środków dowódcom odcinków i pododcinków oraz do zatrzymania sobie lub przekazania komuś innemu kontroli operacyjnej i/lub taktycznej, jeśli uzna on to za niezbędne. Władza ta obejmuje również odpowiedzialność za administrację i logistykę na poziomie podoperacji.

Natomiast **dowodzenie na poziomie taktycznym** występuje wtedy, gdy władza jest przyznana dowódcy do stawiania zadań siłom będącym pod jego dowództwem w celu wykonania zadań postawionych przez wyższe dowództwo.



## FAZY PROCESU DOWODZENIA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i..., dz. cyt.

Zgodnie z ww. zarządzeniem nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. (załącznik 3) **przygotowanie** to wszelkie przedsięwzięcia planistyczne określające sposób reakcji na zagrożenie oraz działania mające na celu zgromadzenie sił i środków niezbędnych do efektywnego reagowania.

Podstawą działań winny być informacje o rzeczywistych zagrożeniach, względem których istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia na danym obszarze funkcjonowania jednostki organizacyjnej Policji. Źródłem takiej wiedzy mogą być m.in. podmioty powołane do działań ratowniczych, inne monitorujące, ale także, a może przede wszystkim, doświadczenie lat ubiegłych. Gdyby do danego rodzaju zdarzenia na terenie operowania jednostki doszło, to ogromnym przejawem ignorancji w tym zakresie byłoby wyjście z założenia, że już nigdy więcej do niego nie dojdzie. Doświadczenia lat ubiegłych są niezwykle wartościowym źródłem informacji o samym zdarzeniu oraz o procedurach i algorytmach, które w określonych warunkach funkcjonowały bądź nie, a które dzięki tej wiedzy możemy zmienić dla lepszej ich efektywności.

Innym niebywale istotnym elementem przygotowania jest systematyczność w zakresie szkoleń i ćwiczeń przygotowujących funkcjonariuszy do podejmowania stosownych działań w określonych warunkach, wpływających tym samym na ich profesjonalizm i skuteczność.

Jak wskazano w ww. zarządzeniu nr 23 (załącznik 3), **reagowaniem** są zasadnicze zadania zmierzające do osiągnięcia założonego celu. Do czynności umiejscowionych na tym etapie działania zaliczamy działania wyprzedzające. Ważnym elementem prawidłowej realizacji działań są odpowiednio zorganizowane nadzór i kontrola.

Oprócz działań wyprzedzających w tej fazie możemy mówić dodatkowo o tzw. czynnościach wstępnych i działaniach bezpośrednich. Oczywiście jest, iż w zakresie tych pierwszych będziemy mieli do czynienia z takimi elementami, jak przyjęcie informacji o zdarzeniu (w jakiegokolwiek formie), jej weryfikację, powiadomienie właściwych służb i skierowanie do działania własnych sił znajdujących się w dyspozycji (tu realizacja czynności, o których mowa w *Zarządzeniu Z-1152 Komendanta Głównego Policji z dnia 19 października 2007 r. w sprawie stanów gotowości do działań i alarmowania w jednostkach organizacyjnych Policji* oraz *Zarządzeniu Z-1426 Komendanta Głównego Policji z dnia 3 września 2010 r. zmieniającym zarządzenie w sprawie stanów gotowości do działań i alarmowania w jednostkach organizacyjnych Policji*).

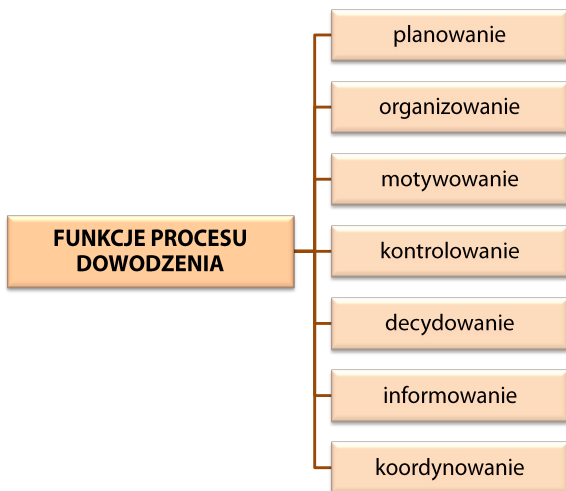
Bezpośrednie działania ratownicze obejmują w głównej mierze alarmowanie, ostrzeganie i zapewnienie obiegu informacji. Etap ten to również czynności podejmowane w celu ochrony tych wartości, których jako instytucja stojąca na straży bezpieczeństwa i porządku publicznego winniśmy chronić. Warto tu zwrócić uwagę na występowanie trzech faz prowadzenia działań w kontekście chociażby imprez masowych, a mianowicie fazy przed, w trakcie i po zakończeniu działań.

**Odbudowa** to działania po zakończeniu operacji lub akcji zmierzające do przywrócenia stanu „normalnego” (pierwotnego) (zarządzenie nr 23, załącznik 3).

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż działania podejmowane przez Policję w tej konkretnej fazie będą dotyczyć tylko tych aspektów sfery publicznej, za które zgodnie z obowiązującymi przepisami Policja odpowiada.

## **FUNKCJE PROCESU DOWODZENIA**

**Funkcje procesu dowodzenia** to celowe działania składające się z zespołu w równym stopniu powiązanych ze sobą czynności wykonywanych przez dowódców operacji, członków sztabu, odcinków i pododcinków. Ich stosowanie w praktyce zapewnia sprawność działania zespołowego (zarządzenie nr 23, załącznik 3).



Źródło: Opracowanie własne.

## ISTOTA DOWODZENIA

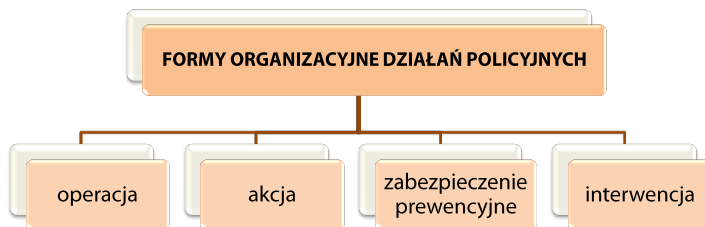




Źródło: Koncepcje przedstawione w trakcie wykładu realizowanego w Szkole Policji w Słupsku dla słuchaczy kursu specjalistycznego dla średniej kadry dowódczej oddziałów i samodzielnych pododdziałów prewencji Policji we wrześniu 2015 r. przez ówczesnego dowódcę Oddziału Prewencji Policji w Białymstoku insp. Zbigniewa Kamińskiego.

## 2. FORMY ORGANIZACYJNE DZIAŁAŃ POLICYJNYCH

Komendant Główny Policji w drodze zarządzenia nr 23 w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi ustalił następujące formy organizacyjne działań policyjnych:



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i...*, dz. cyt.

**Zdarzenie kryzysowe** to zdarzenie, które spowodowane jest bezprawnymi zamachami mogącymi spowodować niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia ludzi albo mienia, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli przez podmiot odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i porządku publicznego w miejscu zdarzenia albo eskalacji zagrożenia w stopniu wymagającym użycia do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego policjantów zorganizowanych w oddziały lub pododdziały zwarte (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 11).

**Poziom podstawowy interwencyjny** skupia się na podjęciu przez funkcjonariusza Policji działań w związku z wystąpieniem zdarzenia wyczerpującego znamiona przestępstwa bądź wykroczenia, stwarzającego zagrożenie lub

innego faktu mającego znaczenie dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, zmierzających do ustalenia charakteru, jak również rodzaju i okoliczności jego zaistnienia oraz przedsięwzięć ukierunkowanych na przywrócenie naruszonego porządku i bezpieczeństwa publicznego.

Charakterystyczne dla tego rodzaju działań jest wykorzystanie sił i środków znajdujących się aktualnie w dyspozycji dyżurnego właściwej dla miejsca wystąpienia zdarzenia jednostki. Do dowodzenia siłami na poziomie interwencyjnym uprawnieni są: policjant, który przybył na miejsce zdarzenia pierwszy, dowódca patrolu lub policjant wyznaczony przez dyżurnego lub kierownika jednostki Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzenia kryzysowego (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 12; § 5 ust. 2).

**Zabezpieczenie prewencyjne** jest zespołem przedsięwzięć organizacyjnych podejmowanych na poziomie interwencyjnym w celu niedopuszczenia do wystąpienia zdarzeń naruszających normy prawne w sytuacji, kiedy z analizy zagrożeń wynika, że ich wystąpienie jest możliwe bądź istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia kryzysowego.

Do dowodzenia na tym poziomie Komendant Główny Policji nadał tytuł prawny kierownikowi jednostki organizacyjnej Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzenia kryzysowego lub wyznaczonemu przez niego funkcjonariuszowi (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 13; § 5 ust. 3).

**Akcja policyjna** jest zespołem przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych podejmowanych (zarządzanych na podstawie pisemnej decyzji komendanta wojewódzkiego lub powiatowego Policji) (zarządzenie nr 23, § 6 ust. 4) w celu zapobieżenia lub likwidacji zdarzenia kryzysowego, a z jego rodzaju i towarzyszących okoliczności wynika, że nie jest możliwe podjęcie skutecznych działań przy użyciu lub wykorzystaniu sił i środków pozostających aktualnie w dyspozycji jednostki Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzenia kryzysowego (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 14; § 6 ust. 1).

Dowodzenie tego rodzaju działaniami Komendant Główny Policji powierza komendantowi wojewódzkiemu Policji, komendantowi powiatowemu Policji lub ich zastępcom, a także wyznaczonemu przez nich oficerowi o odpowiednim doświadczeniu, predyspozycjach i przeszkoleniu w zakresie dowodzenia (zarządzenie nr 23, § 6 ust. 3 pkt 1–3).

Dowodzenie to polega w szczególności na (zarządzenie nr 23, § 6 ust. 2 pkt 1–9):

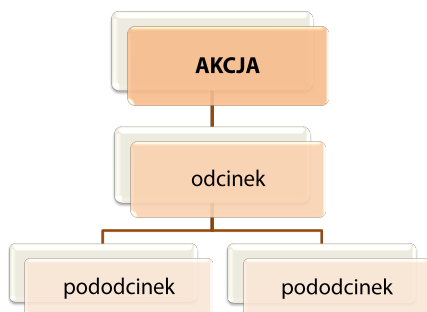
- 1) ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego rozwoju,
- 2) określeniu oraz koncentracji sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia,
- 3) określeniu zadań i organizacji sztabu dowódcy akcji,

- 4) zorganizowaniu stacjonarnego lub ruchomego stanowiska dowodzenia,
- 5) zorganizowaniu łączności na potrzeby dowodzenia, współdziałania i alarmowania,
- 6) wyznaczeniu zadań dla policjantów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych elementów akcji oraz koordynowaniu i kontrolowaniu przebiegu akcji,
- 7) wyznaczeniu policjanta uprawnionego do kontaktów ze środkami masowego przekazu w zakresie przebiegu akcji,
- 8) współdziałaniu ze służbami specjalistycznymi i instytucjami właściwymi dla rodzaju zdarzenia oraz z właściwymi terytorialnie organami administracji publicznej,
- 9) przygotowaniu i przekazywaniu właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach.

Zastępcę dowódcy wyznacza się zgodnie z zasadami funkcjonującej w Policji organizacji hierarchicznej, a zatem wyznacza się zastępcę komendanta wojewódzkiego Policji, komendanta powiatowego bądź wyznaczonego przez te osoby oficera posiadającego doświadczenie w zakresie dowodzenia (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 3).

Zwrócić należy uwagę na fakt, iż dopuszcza się możliwość podziału tej formy organizacyjnej działań policyjnych na tzw. odcinki i pododcinki, związane z realizacją czynności w związku z różnymi zdarzeniami, pod warunkiem, że są one wszystkie ukierunkowane na realizację celu głównego.

Decyzja o zarządzaniu akcji winna zawierać jej cel, wskazanie dowodzących i ich zadania, szefa sztabu i sztab oraz ewentualne przekazanie kompetencji własnych dla dowódcy akcji w zakresie wydania zgody na użycie lub wykorzystanie środków przymusu bezpośredniego przez oddziały i pododdziały zwarte Policji (zarządzenie nr 23, § 6 ust. 4 pkt 1–5; § 6 ust. 5).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i..., dz. cyt.

**Operacja policyjna** jest zespołem przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych podejmowanych w celu zapobieżenia lub likwidacji zdarzenia kryzysowego, w przypadku gdy obejmuje ono swoim zasięgiem obszar więcej niż jednej komendy powiatowej lub wojewódzkiej Policji albo w sytuacji prowadzenia działań przedłużających się w czasie lub do prowadzenia których niezbędne jest wsparcie siłami oddziałów, pododdziałów prewencji Policji spoza potencjału jednostki Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzenia kryzysowego komendy wojewódzkiej Policji (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 15).

Osobą władną zarządzić operację dotyczącą zdarzenia kryzysowego lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia w skali większej aniżeli jedna jednostka wojewódzka oraz w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny jest Komendant Główny Policji. Komendant wojewódzki natomiast tytuł prawny do podjęcia takich działań uzyskuje w przypadku, gdy zdarzenie bądź prawdopodobieństwo jego wystąpienia będzie dotyczyło więcej niż jednej jednostki powiatowej.

Tak jak w przypadku akcji policyjnej operację można podzielić. W związku z występowaniem różnych zdarzeń możliwe jest prowadzenie tzw. podoperacji, które można podzielić na odcinki, a te na pododcinki. Warunkiem jest realizacja celu operacji. W tej formie działań dopuszcza się możliwość realizacji podoperacji antyterrorystycznej – związana jest ona oczywiście z prawdopodobieństwem wystąpienia przestępstwa o charakterze terrorystycznym penalizowanego w art. 115 § 20 k.k.<sup>23</sup> Ponadto w formie operacji policyjnej może być realizowane zabezpieczenie przejazdu uczestników imprez masowych (zarządzenie nr 23, § 7 ust. 1–5).

Dowodzenie na tym poziomie działań polega w szczególności na (zarządzenie nr 23, § 7 ust. 6):

- 1) ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego rozwoju,
- 2) określeniu oraz koncentracji sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia,

---

<sup>23</sup> Przystępstwem o charakterze terrorystycznym w rozumieniu art. 115 § 20 k.k. jest czyn zabroniony zagrożony karą pozbawienia wolności, której górna granica wynosi co najmniej 5 lat, popełniony w celu: 1) poważnego zastraszenia wielu osób, 2) zmuszenia organu władzy publicznej Rzeczypospolitej Polskiej lub innego państwa albo organu organizacji międzynarodowej do podjęcia lub zaniechania określonych czynności, 3) wywołania poważnych zakłóceń w ustroju lub gospodarce Rzeczypospolitej Polskiej, innego państwa lub organizacji międzynarodowej – a także groźba popełnienia takiego czynu, zob. *Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny* (tekst jednolity: Dz.U. z 2016 r., poz. 1137 z późn. zm.).

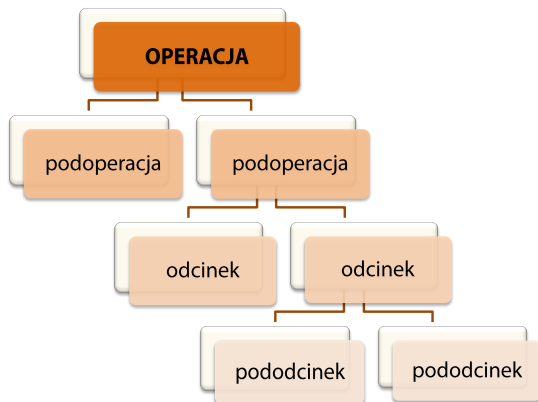
- 3) określeniu zadań i organizacji sztabu dowódcy operacji,
- 4) zorganizowaniu systemów łączności i obiegu informacji,
- 5) wyznaczeniu dowódców podoperacji i określeniu ich zadań,
- 6) koordynowaniu przygotowania zaplecza logistycznego, medycznego i technicznego,
- 7) nadzorowaniu i koordynowaniu przebiegu operacji zgodnie z planem działania dowódcy,
- 8) wyznaczeniu policjanta uprawnionego do kontaktów ze środkami masowego przekazu w zakresie przebiegu operacji,
- 9) współdziałaniu ze służbami specjalistycznymi i instytucjami właściwymi dla rodzaju zdarzenia oraz z właściwymi terytorialnie organami administracji publicznej,
- 10) przygotowaniu i przekazywaniu właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach.

W prowadzonej operacji na stanowisko zastępcy dowódcy operacji można wyznaczyć zastępcę Komendanta Głównego Policji, komendanta wojewódzkiego, jego zastępcę lub doświadczonego w zakresie dowodzenia oficera przez nich wyznaczonego. Pamiętać należy, iż zastępca dowódcy operacji zastępuje dowódcę podczas jego nieobecności. Na zastępcę dowódcy operacji ds. taktyki działań wyznacza się zastępcę dowódcy akcji lub operacji – najczęściej będzie to dowódca oddziału prewencji Policji, samodzielniego pododdziału prewencji Policji, kompanii prewencji Policji, nieetatowego oddziału, pododdziału prewencji Policji lub ich zastępca. W przypadku, kiedy istnieje konieczność prowadzenia podoperacji antyterrorystycznej, na jej dowódcę wyznacza się dowódcę lub kierownika jednostki Policji lub komórki antyterrorystycznej, ich zastępcę lub wyznaczonego przez te osoby funkcjonariusza (zarządzenie nr 23, § 2 ust. 1 pkt 5–7).

Tak jak w przypadku akcji operacja zarządzana jest na podstawie pisemnej decyzji Komendanta Głównego lub wojewódzkiego Policji, która zawiera te same elementy, a nadto polecenie podległym kierownikom jednostek i komórek organizacyjnych w zakresie realizacji zadań na potrzeby operacji określonych przez jej dowódcę. Na szczególną uwagę zasługuje zapis cytowanego już zarządzenia nr 23, który mówi, iż w sytuacji podziału operacji na wszelkie poszczególne części należy wyznaczyć doświadczonego funkcjonariusza do dowodzenia każdą z nich (zarządzenie nr 23, § 7 ust. 7–10).



## PODZIAŁ OPERACJI POLICYJNEJ



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i..., dz. cyt.

Komendant Główny Policji określił katalog zdarzeń kryzysowych, zaliczając do nich następujące (zarządzenie nr 23, § 3):

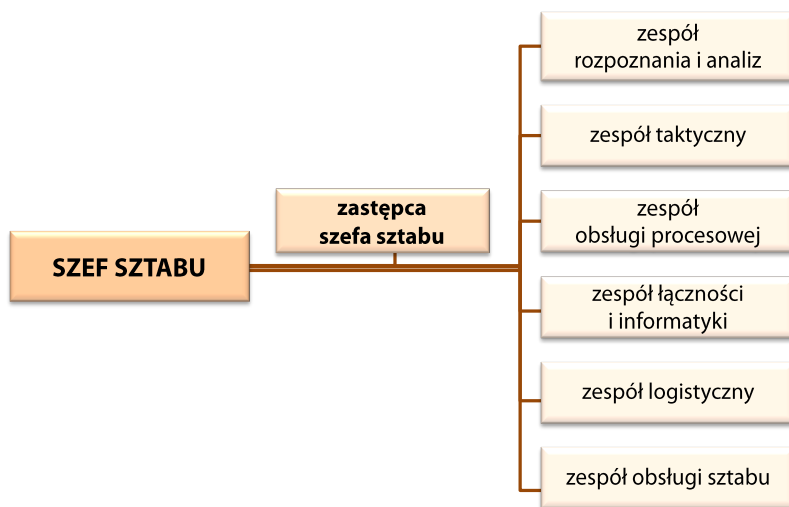
- 1) imprezy masowe o podwyższonym ryzyku oraz przemieszczanie się ich uczestników,
- 2) zgromadzenia, w związku z organizacją których na podstawie analizy zagrożeń może dojść do zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- 3) blokady dróg oraz okupacje obiektów,
- 4) zorganizowane działania pościgowe,
- 5) przestępstwa o charakterze terrorystycznym,
- 6) zbiorowe naruszenie bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- 7) inne sytuacje (wpisujące się w definicję zdarzenia kryzysowego).

### 3. SZTAB

**Sztab** jest ogniwem pomocniczym dowódcy tworzonym do działań, w ramach akcji lub operacji na podstawie decyzji właściwego kierownika jednostki organizacyjnej władnego do zarządzania tych form organizacyjnych działań policyjnych, w celu wspomagania dowodzenia. Jest to nic innego jak

rozbudowa istniejącej struktury o dodatkowe zespoły specjalistów w zakresie służb kryminalnej, prewencyjnej i wspomagającej na potrzeby konkretnych działań. Liczba osób wyznaczonych do podejmowania działań w ramach sztabu winna zapewnić ciągłość realizacji zadań mimo ich długotrwałości. Jednostki organizacyjne Policji, które w swojej strukturze nie posiadały i nie posiadają wyodrębnionej komórki sztabowej, są zobowiązane do zorganizowania jej na bazie komórki prewencyjnej (zarządzenie nr 23, § 8 pkt 1–5).

## ORGANIZACJA SZTABU



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i..., dz. cyt.

## ZADANIA SZTABU DOWÓDCY OPERACJI (AKCJI) POLICYJNEJ

Do głównych zadań sztabu dowódcy operacji (akcji) należy m.in. (zarządzenie nr 23, załącznik 1):

- 1) zbieranie, selekcja i analizowanie informacji dotyczących przygotowanych i planowanych działań oraz wypracowywanie na ich podstawie wniosków i prognoz rozwoju sytuacji,
- 2) określanie sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia,
- 3) przygotowanie dowódcy operacji (akcji) szczegółowych propozycji wariantów działań,
- 4) przekazywanie podległym siłom decyzji dowódcy operacji (akcji),

- 5) przygotowanie stanowisk dowodzenia dowódcy operacji (akcji),
- 6) sprawowanie nadzoru nad realizacją zadań przez podległe siły na etapie przygotowania działań,
- 7) sprawowanie nadzoru nad osiągnięciem pełnej gotowości podległych sił do działań,
- 8) sprawowanie nadzoru i koordynowanie wykonania zadań przez podległe siły podczas prowadzenia działań,
- 9) koordynowanie zabezpieczenia logistycznego i medycznego operacji (akcji),
- 10) współdziałanie ze służbami (instytucjami) pozapolicyjnymi uczestniczącymi w działaniach,
- 11) przygotowywanie okresowych i doraźnych meldunków.

## ORGANIZACJA SZTABU DOWÓDCY OPERACJI (AKCJI)<sup>24</sup>

Skład kierownictwa sztabu:

1. **Szef sztabu** – kierownik komórki organizacyjnej realizującej zadania sztabowe lub jego zastępca, a w przypadku ich nieobecności wyznaczony policjant posiadający przeszkolenie w zakresie sztabowym. Szefem sztabu w jednostkach, w których nie ma takiej komórki, jest kierownik komórki właściwej ds. prewencji.
2. **Zastępca szefa sztabu** – kierownik komórki organizacyjnej jednostki Policji odpowiedzialny za realizację głównych zadań podczas prowadzonych działań, w zależności od ich rodzaju.
3. **Kierownicy zespołów funkcjonalnych sztabu** – osoby wyznaczone w decyzji kierownika jednostki zarządzającej operację, odpowiedzialne za realizację zadań przez podległe im zespoły.

Skład zespołów (stanowisk) funkcjonalnych sztabu:

1. **Zespół rozpoznania i analiz** – przedstawiciele służb prewencyjnych i kryminalnych, komórek: postępowań administracyjnych, techniki operacyjnej, obserwacji, prasowej, zespołu psychologów itp.
2. **Zespół taktyczny** – przedstawiciele komórek: sztabowych, prewencji, oddziału/pododdziału prewencji, pododdziału antyterrorystycznego, ruchu drogowego, dochodzeniowo-śledczych, Centralnego Biura Śledczego Komendy Głównej Policji, techniki kryminalistycznej, negocjatorzy itp.

---

<sup>24</sup> Wersja przykładowa w zakresie składu kierownictwa i poszczególnych zespołów.

3. **Zespół obsługi procesowej** – przedstawiciele komórek dochodzeniowo-śledczych.
4. **Zespół łączności i informatyki** – przedstawiciele komórki łączności i informatyki.
5. **Zespół logistyki** – przedstawiciele komórek: zaopatrzenia, transportu, inwestycji i remontów, finansów itp.
6. **Zespół obsługi** – przedstawiciele komórek: zaopatrzenia, transportu, przydziałnych, kancelarii tajnych.

## ZADANIA POSZCZEGÓLNYCH OGNIW SZTABU<sup>25</sup>

**Zadania szefa sztabu** – do podstawowych zadań nałożonych na szefa sztabu w szczególności należą:

- 1) zorganizowanie i kierowanie pracą sztabu,
- 2) zorganizowanie systemu obiegu informacji w związku z prowadzonymi działaniami i bieżące informowanie dowódcy operacji (akcji) o sytuacji,
- 3) przygotowywanie dokumentów decyzyjnych dowódcy operacji (akcji), dotyczących działań podległych sił,
- 4) przygotowywanie okresowych i doraźnych meldunków dla dowódcy operacji (akcji),
- 5) przekazywanie podjętych decyzji siłom podległym i współdziałającym,
- 6) współdziałanie ze służbami i podmiotami, których funkcjonowanie może wpłynąć na sprawność działań,
- 7) realizacja innych zadań zleconych przez dowódcę operacji (akcji),
- 8) opracowanie raportu końcowego, zawierającego analizę przeprowadzonych działań wraz z wnioskami i jego przedłożenie dowódcy operacji (akcji),
- 9) informowanie dyżurnego jednostki o stanie realizacji operacji (akcji).

### **Zadania zastępcy szefa sztabu:**

- 1) bezpośredni nadzór nad pracą zespołu taktycznego w zakresie merytorycznego przygotowania dokumentów decyzyjnych oraz przygotowania raportu końcowego z prowadzonych działań,
- 2) wykonywanie zadań zleczanych przez szefa sztabu,
- 3) zastępowanie szefa sztabu podczas jego nieobecności.

---

<sup>25</sup> Zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i..., dz. cyt., załącznik 1.

### ***Zadania zespołu rozpoznania i analiz:***

1. W ramach zadań głównych:
  - 1) pozyskiwanie ze wszystkich dostępnych źródeł informacji związanych ze zdarzeniem oraz prognozowanie rozwoju sytuacji – dla potrzeb zespołu taktycznego.
2. W ramach zadań szczegółowych:
  - 1) przetwarzanie (zbieranie, analizowanie, selekcja, przekazywanie) informacji związanych z sytuacją,
  - 2) określanie zadań dla podległych sił w zakresie uzyskiwania wszelkich dostępnych informacji istotnych z punktu widzenia prowadzonych działań, w tym z wykorzystaniem osobowych źródeł informacji i baz danych,
  - 3) przygotowywanie dla potrzeb zespołu taktycznego danych, na podstawie uzyskanych informacji, do wykorzystania przy opracowywaniu wariantów działania dowódcy operacji (akcji),
  - 4) budowa portretu psychologicznego osoby lub grupy osób, wobec których prowadzone są działania policyjne,
  - 5) zorganizowanie dokumentowania przebiegu działań, w tym w sposób niejawnny,
  - 6) podejmowanie przedsięwzięć w sytuacjach traumatycznych powstałych w wyniku działań sił policyjnych,
  - 7) przygotowywanie informacji o realizowanych działaniach oraz komunikatów dla środków masowego przekazu i apeli do ludności,
  - 8) współpraca z innymi organami (służbami) w zakresie pozyskiwania informacji mogących wpływać na przebieg działań,
  - 9) udział w opracowywaniu meldunków i informacji o prowadzonych działaniach,
  - 10) udział w opracowaniu raportu końcowego z prowadzonych działań.

### ***Zadania zespołu taktycznego:***

1. W ramach zadań głównych:
  - 1) określenie taktyki prowadzenia działań oraz wykorzystania sił i środków.
2. W ramach zadań szczegółowych:
  - 1) określanie wariantów taktyki działania oraz planowanie użycia sił i środków do realizacji zadań,
  - 2) określanie potrzeb jednostek uczestniczących w działaniach oraz przygotowywanie danych do projektów decyzji,
  - 3) przygotowywanie decyzji, rozkazów i zarządzeń dowódcy operacji i przekazywanie ich wykonawcom,
  - 4) koordynowanie i nadzorowanie realizacji przekazanych zadań,

- 5) organizowanie stanowisk dowodzenia dowódcy operacji (akcji),
- 6) współdziałanie z innymi podmiotami (służbami) w zakresie przygotowania i realizacji przyjętej taktyki działania,
- 7) organizowanie i prowadzenie przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie konfliktu bez konieczności stosowania rozwiązań siłowych,
- 8) prowadzenie dokumentacji działań (w tym dziennika działań i map roboczych) oraz wykonywanie innych dokumentów sztabowych,
- 9) opracowywanie meldunków o aktualnej sytuacji oraz o działaniach prowadzonych przez jednostki i siły podległe i przydzielone,
- 10) opracowanie raportu końcowego, zawierającego analizę przeprowadzonych działań wraz z wnioskami.

### ***Zadania zespołu obsługi procesowej:***

- 1) zapewnienie odpowiedniej liczby funkcjonariuszy do grupy dochodzeniowo-śledczej gwarantującej sprawne wykonanie czynności procesowych wobec zatrzymanych osób,
- 2) koordynowanie i prowadzenie czynności dowodowo-wykrywczych na potrzeby postępowań przygotowawczych,
- 3) bieżąca rejestracja i systematyczne przekazywanie informacji do szefa sztabu dowódcy prowadzonej operacji (akcji) dotyczących liczby osób zatrzymanych w związku z prowadzonymi działaniami,
- 4) bieżące rozpoznanie podejmowanych interwencji przez służby medyczne w rejonach prowadzonych działań celem systematycznego informowania szefa sztabu dowódcy prowadzonej operacji (akcji) o liczbie osób hospitalizowanych oraz którym udzielono pomocy lekarskiej,
- 5) opracowanie planu zabezpieczenia dochodzeniowo-śledczego, zawierającego planowane siły i środki, ich rozmieszczenie oraz szczegółowe zadania dla policjantów i przedłożenie go do zatwierdzenia dla szefa sztabu,
- 6) zlecenie przeprowadzania badań kryminalistycznych,
- 7) współdziałanie z innymi podmiotami (służbami) w zakresie przygotowania i realizacji czynności dochodzeniowo-wykrywczych, w szczególności z prokuratorami, sądami, CBS, ABW,
- 8) opracowanie bezpośrednio po zakończeniu operacji (akcji) raportu końcowego, zawierającego analizę przeprowadzonych działań wraz z wnioskami oraz informacje:
  - a) wykaz osób doprowadzonych i zatrzymanych,
  - b) wykaz szkód i strat w mieniu, w tym policyjnym,
  - c) wykaz osób hospitalizowanych, uszkodzowanych, w tym policjantów.

### ***Zadania zespołu łączności i informatyki:***

1. W ramach zadań głównych:
  - 1) zorganizowanie i utrzymanie systemu łączności zapewniającego sprawne dowodzenie i współdziałanie w realizacji przyjętej taktyki działań, realizowane w porozumieniu z kierownikiem właściwej terytorialnie komórki organizacyjnej ds. łączności i informatyki.
2. W ramach zadań szczegółowych:
  - 1) opracowanie schematu struktury organizacji łączności dowodzenia, współdziałania, alarmowania oraz zorganizowanie systemu łączności na potrzeby operacji (akcji),
  - 2) zapewnienie funkcjonowania policyjnych systemów łączności, w tym ich współdziałania z systemami łączności innych organów i służb, wykorzystywanych na potrzeby operacji (akcji),
  - 3) zabezpieczenie potrzeb sztabu i sił biorących udział w działaniach w techniczne środki łączności i informatyki, realizowane w porozumieniu z kierownikiem właściwej terytorialnie komórki organizacyjnej ds. łączności i informatyki,
  - 4) zapewnienie łączności i funkcjonowania informatycznych baz danych dla potrzeb stanowisk dowodzenia, zapewnienie funkcjonowania środków łączności oraz dostępu do informatycznych baz danych dla potrzeb stanowisk dowodzenia,
  - 5) udział w opracowaniu raportu końcowego.

### ***Zadania zespołu logistycznego:***

1. W ramach zadań głównych:
  - 1) zorganizowanie i zapewnienie wsparcia logistycznego operacji (akcji).
2. W ramach zadań szczegółowych:
  - 1) zabezpieczenie logistyczne sił uczestniczących w działaniach w zakresie materiałowo-technicznym, medycznym i finansowym,
  - 2) koordynacja przedsięwzięć związanych z uzupełnieniem potrzeb i odпочzynkiem zaangażowanych sił i środków,
  - 3) udział w organizowaniu pomocy materiałowej dla poszkodowanej ludności,
  - 4) udział w opracowaniu raportu końcowego.

### ***Zadania zespołu obsługi sztabu:***

1. W ramach zadań głównych:
  - 1) zapewnienie warunków do pracy sztabu.
2. W ramach zadań szczegółowych:
  - 1) prowadzenie spraw związanych z obiegiem dokumentów, ich ewidencjonowaniem, przechowywaniem i udostępnianiem,

- 2) zaopatrywanie sztabu w wydawnictwa topograficzne,
- 3) zapewnienie obsługi techniczno-biurowej oraz kwatermistrzowskiej sztabu,
- 4) uporządkowanie i skompletowanie po zakończeniu działań całej dokumentacji sztabu, zgodnie z obowiązującymi zasadami archiwizacji.

## 4. PLANOWANIE DZIAŁAŃ

### KONCEPCJA DZIAŁAŃ

Jedną z podstaw sukcesu w zakresie podejmowanych działań jest ich zaplanowanie w najdrobniejszym szczególe oraz przewidywanie mogących wystąpić zmian. Operacja (akcja) policyjna winna być prowadzona na podstawie planu jej dowódcy, stworzonego w oparciu o koncepcję działań i zatwierdzonego przez przełożonego.

**Koncepcja działań** jest to projekt sposobu przygotowania i realizacji operacji (akcji), opracowany przez jej dowódcę; na podstawie tego projektu można przygotować plan działania dowódcy operacji (akcji)<sup>26</sup>. Jest dopuszczalne, aby taki plan został przygotowany przez szefa sztabu. W takim przypadku jego zatwierdzenie pozostawiono dowódcy operacji (akcji).

Wzór koncepcji i planu działania stanowią załączniki 2 i 3 do *Zarządzenia nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi*.

Koncepcja realizacji operacji (akcji) zawiera w szczególności:

- 1) miejscowość i datę jej sporządzenia,
  - 2) miejsce na pieczęć zatwierdzającego oraz liczbę dziennika,
  - 3) tytuł ze wskazaniem ewentualnego kryptonimu działań,
- nadto:
- 4) podstawę prawną,
  - 5) ocenę sytuacji operacyjnej – wszystkie czynniki, procesy i zjawiska obiektywnej rzeczywistości mające duże znaczenie dla organizacji walki z przestępczością, ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz

---

<sup>26</sup> Tamże, załącznik 3, część D.



- uwzględniające organy spraw wewnętrznych i administracji, aktualny stan bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz wpływ otoczenia<sup>27</sup>,
- 6) cel działań i sposób jego osiągnięcia, w tym ewentualne wskazanie konieczności podziału operacji (akcji) na podoperacje, odcinki itd.,
  - 7) siły i środki przewidziane do realizacji operacji (akcji) – zaleca się, aby dane te przedstawić w formie tabelarycznej, wyszczególniając liczby ogólne i podział na rodzaje służb (np. prewencja, ruch drogowy, kryminalny) i środków (np. transportu, wsparcia),
  - 8) zadania kierowników jednostek i komórek organizacyjnych – należy określić planowane przedsięwzięcia, w tym rozpoznanie potencjalnych zagrożeń, niezbędne siły i środki, organizację zaplecza materiałowego, logistycznego, kwaterunkowego, wyżywienia, medyczo-sanitarnego itp.,
  - 9) przewidywane scenariusze – stanowiące podstawę do opracowania wariantów działania. Zarządzenie nr 23 przewiduje konieczność wyboru następujących kryteriów budowy scenariuszy:
    - a) ilościowe (przewidywana liczba uczestników),
    - b) miejscowe (miejsce występowania potencjalnych zagrożeń),
    - c) zagrożenia (charakter zdarzeń),
  - 10) postanowienia końcowe – w tym określenie miejsca usytuowania szczegółowych zadań, stanu gotowości, wyposażenia i inne – także decyzje o zakończeniu działań,
  - 11) dane osoby opracowującej, informacje o liczbie egzemplarzy i adresatach<sup>28</sup>.

## PLAN DZIAŁANIA

Plan działania dowódcy operacji (akcji) policyjnej zawiera w szczególności:

- 1) miejscowość i datę jego sporządzenia,
  - 2) miejsce na pieczęć zatwierdzającego oraz liczbę dziennika,
  - 3) tytuł ze wskazaniem ewentualnego kryptonimu działań,
- a nadto:
- 4) ogólną charakterystykę zagrożeń (w tym ocenę sytuacji i prognozy jej rozwoju),
  - 5) podstawę prawną, w której pozycje wiodące winny stanowić:
    - a) *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji* – art. 1 ust. 2 pkt 1–3,

---

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> Tamże, załącznik 2.

- b) zarządzenie Komendanta Głównego Policji w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (w tym przypadku mowa jest o *Zarządzeniu nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi*) – § 6 lub 7 w zależności od formy organizacyjnej działań policyjnych,
  - c) decyzja kierownika jednostki organizacyjnej władnego do zarządzania akcją lub operacji,
- 6) cel działań,
  - 7) siły i środki operacji (w tym siły i środki wsparcia),
  - 8) organizację dowodzenia i współdziałania – wskazanie dowodzących, zakresu ich zadań oraz sztabu i poszczególnych jego ogniw,
  - 9) przewidywane warianty działań – wskazanie sposobów postępowania wiodących do osiągnięcia założonego celu,
  - 10) tryb użycia lub wykorzystania środków przymusu bezpośredniego,
  - 11) organizację łączności – ze wskazaniem odpowiedzialnego za jej sprawne funkcjonowanie, a także działanie w sytuacji utraty możliwości korzystania z technicznych środków łączności,
  - 12) umundurowanie i wyposażenie do działań,
  - 13) organizację zaplecza logistycznego – w zakresie sprzętu, techniki, umundurowania, transportu, opieki medycznej itp.,
  - 14) postanowienia końcowe zawierające informacje o odprawach do służby, gotowości do działań, czynnościach po zakończeniu działań i osobie wyznaczonej do kontaktów z mass mediami,
  - 15) dane opracowującego, liczbę egzemplarzy, adresatów i załączniki, w skład których wchodzić mogą m.in.:
    - a) plany graficzne działań prowadzonych i przewidywanych, w tym plany i mapy,
    - b) dokumenty uzupełniające – wynikające ze zmiany sytuacji,
    - c) elementy, które nie znalazły się w planie działania, a są dla działań znaczące,
    - d) zbiór przepisów prawnych,
    - e) inne<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Tamże, § 9–10 i załącznik 3.

## DOKUMENTY DOWODZENIA

Rodzaje dokumentów i ich definicje wyjaśnia ww. zarządzenie nr 23. Do dokumentów dowodzenia można zaliczyć zarządzenia, rozkazy, plany działań, mapy (robocze, decyzji), szkice i harmonogramy.

**Zarządzenie** dotyczy zadań zabezpieczających działania. W razie ograniczonego czasu na przygotowanie działań mogą być w nim przekazywane zadania z pominięciem rozkazu. Zasadnicza różnica między zarządzeniem a rozkazem polega na tym, że zarządzenie jest na ogół przeznaczone tylko dla jednego wykonawcy. Treść zarządzenia może dotyczyć zadania cząstkowego lub całości zadania.

W zarządzeniu podaje się:

- 1) ocenę sytuacji operacyjnej,
- 2) zadania oddziału (pododdziału), którego zarządzenie dotyczy,
- 3) zadania sił współdziałających,
- 4) czas gotowości do wykonania zadania.

**Zarządzenie wstępne** powinno zawierać wszystkie dane umożliwiające podwładnym rozpoczęcie przygotowań do działań: do jakich działań należy być gotowym, jakie czynności trzeba wykonać do chwili otrzymania zadania oraz kiedy i gdzie zostaną postawione zadania. W związku z przygotowaniem się do działań i ich zabezpieczeniem mogą być wydane zarządzenia dotyczące przedsięwzięć rozpoznawczo-informacyjnych, organizacji łączności, dowodzenia itp.<sup>30</sup>

**Rozkaz do działań** jest to ustne lub pisemne określenie zadania oraz sposobu jego wykonania. Rozkaz ujmuje się w punktach, a jego treść zależy od rodzaju działań i decyzji dowódcy. W rozkazie wymienia się tylko te informacje, które są niezbędne wykonawcom. Powiela się go w ściśle określonej liczbie egzemplarzy i rozsyła do podległych dowódców.

Rozkaz powinien zawierać:

- 1) krótką charakterystykę sytuacji operacyjnej,
- 2) rozwój sytuacji,
- 3) siły i środki,
- 4) zadania dla podległych pododdziałów,
- 5) skład i zadania odwodu,
- 6) sposób wykonania otrzymanego zadania,
- 7) informację o działaniu innych pododdziałów w danym rejonie lub w sąsiedztwie,
- 8) łączność,

---

<sup>30</sup> Tamże, załącznik 3. Objasnienie podstawowych pojęć stosowanych przy opracowywaniu planu dowódcy operacji (akcji) i w procesie dowodzenia, część A.

- 9) sygnały i znaki rozpoznawcze,
- 10) miejsce stanowiska dowodzenia,
- 11) sposób składania meldunków i współdziałania.

**Decyzja** jest to akt woli dowódcy, nieodwołalne postanowienie określające wybrany z wielu jeden wariant sposobu przygotowania i przeprowadzenia działań, wyrażone ustnie lub w formie dokumentu.

**Mapy (plany, szkice) robocze** sporządzają członkowie sztabu, każdy w zakresie swojego działania. Mogą je przygotowywać komendanci jednostek Policji, dowódcy operacji i pododdziałów.

Na mapy robocze nanosi się takie dane, jak:

- 1) położenie uczestników zdarzenia i oczekiwany kierunek ich działań,
- 2) położenie sił własnych i ich zadania,
- 3) położenie i zadania sił współdziałających oraz linie ich rozgraniczające,
- 4) główne przedsięwzięcia dotyczące zabezpieczenia działań,
- 5) stanowiska dowodzenia itp.

Naniesienie tych danych na mapę powinno umożliwiać właściwe zrozumienie zadania, ocenę sytuacji operacyjnej i podjęcie decyzji dotyczącej działań, postawienie zadań podległym pododdziałom i kontrolę ich wykonania, meldowanie przełożonemu oraz informowanie podwładnych, jak też współdziałających o sytuacji i decyzjach dowódcy, dowodzenie podległymi pododdziałami itp.

**Mapa decyzji** służy do meldowania decyzji przełożonemu oraz do dowodzenia podległymi siłami. Powinna być wykonana do czasu zakończenia podejmowania przez dowódcę operacji decyzji dotyczącej działań.

Na mapę decyzji nanosi się następujące dane, wyjaśniające decyzję dowódcy operacji:

- 1) położenie uczestników zdarzenia i oczekiwany charakter ich działań,
- 2) zadania sił własnych, dowódcy operacji,
- 3) zadania sił współdziałających i linie ich rozgraniczające,
- 4) zasady współdziałania sił,
- 5) miejsce i czas rozwinięcia stanowisk dowodzenia itp.

W legendzie przedstawia się podział sił i środków, sygnały współdziałania i inne dane, których nie można przedstawić graficznie na mapie.

**Harmonogram** to dokument w formie wykresu obrazujący kolejność i czas trwania poszczególnych czynności w ogólnym planie pracy sztabu.

**Szkic** to projekt planu, rysunek przedstawiający główne zarysy sytuacji taktycznej lub orientacyjny szkic terenu działań.

## DOKUMENTY SPRAWOZDAWCZE

Do dokumentów sprawozdawczych w zarządzeniu nr 23 (załącznik 3, część B) w szczególności zaliczono: dzienniki działań, meldunki, sprawozdania, komunikaty.

**Dziennik działań operacji (akcji)** prowadzi się w celu chronologicznego notowania przebiegu i wyników działań. Dołącza się do niego najważniejsze dokumenty (np. rozkazy, zarządzenia, szkice).

W dzienniku zapisuje się:

- 1) sytuację operacyjną i stan zagrożenia,
- 2) położenie i stan sił własnych od chwili otrzymania zadania,
- 3) decyzje dowódcy,
- 4) przebieg działań ze szczególnym opisem najważniejszych wydarzeń,
- 5) pracę poszczególnych dowódców,
- 6) wyniki działań.

**Meldunki** dzielą się na terminowe lub doraźne: terminowe składa się w czasie ustalonym przez przełożonego, natomiast doraźne – zależnie od sytuacji lub na żądanie sztabu (dowódcy operacji). W dokumentach tych melduje się o otrzymaniu zadania do wykonania, wykonaniu określonych czynności związanych z przygotowaniem do działań i osiągnięciem gotowości oraz wynikach działań, gwałtownych zmianach sytuacji operacyjnej i podjętych w związku z tym decyzjach.

**Raport końcowy** to dokument pisemny przedstawiający przebieg działań, sporządzany po zakończeniu działań przez poszczególnych dowódców oraz szczegółową analizę prowadzonych działań.

**Komunikat** to oficjalna informacja podana w formie dokumentu lub drogą radiową do powszechnej wiadomości osobom upoważnionym.

## DOKUMENTY POMOCNICZE

W części C załącznika 3 ww. zarządzenia nr 23 zdefiniowano następujące rodzaje dokumentów pomocniczych: notatki, obliczenia, tabele (np. marszu), wykresy, zapotrzebowania.

**Notatkami** są spostrzeżenia zapisane w trakcie realizacji operacji, zwykle w skrócie bądź sformalizowane służbowe lub urzędowe.

**Obliczenia** to wyniki liczenia, przewidywania, prognozowania działań.

**Tabele** stanowią wykazy, zestawienia, rejestry danych, zwykle liczbowych, rozmieszczonych na arkuszu w określonym porządku według rubryk.

**Wykres** to rysunek przedstawiający przebieg działań, zmiany liczbowe, zależności, sporządzany jest w formie graficznej, kolumnowej itp.

**Zapotrzebowanie** to dokument wyrażający decyzję lub prośbę dotyczącą dostarczenia środków albo przydzielenia sił niezbędnych do realizacji zadania.

## 5. MOTYWACJA

Bez względu na kontekst, w jakim rozpatrujemy kwestie związane z **motywacją**, zacząć należy od nakreślenia jej definicji. I tak, *Encyklopedia popularna PWN* wskazuje, iż jest to proces regulacji psychicznych nadający energię zachowaniu i ukierunkowujący je na osiągnięcie jakiegoś celu; także względnie trwała tendencja (dążenie) do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel; może mieć charakter świadomy lub nieświadomy<sup>31</sup>. Podobny pogląd, choć nieco mniej rozbudowany, prezentują Putkiewicz, Jurkowski i Strelau<sup>32</sup>.

Zdaniem Reykowskiego motywacja jest procesem psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką na realizację danego kierunku człowiek gotów jest poświęcić<sup>33</sup>.

Wartość jednostki na poziomie wykonawczym zależna jest od wielu czynników, do których bez wątpienia zaliczyć możemy sposób i jakość dowodzenia, wyposażenie, wyszkolenie oraz stopień zaangażowania – motywację. Bez tej ostatniej mimo wysokiego współczynnika poprzedzających nie ma mowy o sukcesie.

Motywacja i dowodzenie przenikają się wzajemnie. Dowodzenie jest sztuką, która jest domeną i kunsztem dowódcy i wymaga, obok wiedzy i umiejętności, odpowiednich predyspozycji. Jako sztuka zawiera elementy niewymierne: przywództwo, motywowanie, ryzyko<sup>34</sup>.

Nie istnieje jedna uniwersalna, a zarazem skuteczna metoda motywowania podwładnych, gdyż jako istoty różnymi się od siebie – tu pod względem bodźców motywujących, a sytuacje komplikuje dodatkowo fakt, iż z biegiem czasu mogą ulec zmianie. W procesie dowodzenia, czy też kierowania zasobami ludzkimi, ten stan gotowości do podjęcia określonych działań niejedno-

---

<sup>31</sup> A. Krupa (red.), *Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 2007, s. 659.

<sup>32</sup> J. Strelau, A. Jurkowski, Z. Putkiewicz, *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, Warszawa 1975, s. 151.

<sup>33</sup> J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1976, s. 18.

<sup>34</sup> Cz. Czarnecki, M. Sołoduha, *Dowodzenie artylerią*, Warszawa 2000, s. 24.

krotnie uzależniony będzie od umiejętności obserwacji podwładnych przez przełożonego i identyfikacji ich potrzeb.

Dowodzący zdając sobie sprawę, iż w celu osiągnięcia odpowiedniego wyniku muszą w jakiś sposób spowodować, aby podwładni podporządkowali się rozkazom, swoje działania opierają na kilku elementach. Po pierwsze mogą je realizować w zakresie uregulowań prawnych, powołując się w sytuacji operowania w strukturze zhierarchizowanej – a taką przecież jest Policja – na odpowiednie zapisy w aktach prawnych nakładających obowiązek podporządkowania się rozkazom i poleceniom. Mogą to zrobić także za pomocą argumentu strachu lub poprzez autorytet.

Mówi się o dwóch rodzajach emocji pobudzających do działania:

- 1) czynnika oddziaływania negatywnego, czyli tworzeniu, wywołaniu poczucia zagrożenia dla dotychczasowych osiągnięć,
- 2) czynnika oddziaływania pozytywnego, mającego na celu wywołanie poczucia umożliwienia urzeczywistnienia celów podwładnego<sup>35</sup>.

Były Komendant Główny Policji gen. insp. w st. spocz. dr Marek Działoszyński zauważa, iż autorytet jest pojęciem kluczowym w trzech podstawowych kontekstach: autorytetu formacji, autorytetu policjanta i autorytetu dowódcy. Posiadanie autorytetu przez szefa jest nie do przecenienia w jakiegokolwiek organizacji. W Policji to stwierdzenie sprawdza się w dwójnasób, bowiem policjant, któremu powierzono konkretne, często bardzo trudne, zadanie, będzie wykonywał je z większym przekonaniem, a przez to o wiele skuteczniej, jeśli to będzie rozkaz połączony z autorytetem przełożonego. Z kolei każdy z dowódców w Policji doskonale wie, że budowanie autorytetu wśród podwładnych wymaga charyzmy oraz umiejętności komunikowania się i zarządzania zespołem<sup>36</sup>.

Omawiając autorytet w organizacji, Działoszyński wskazuje na istnienie autorytetu formalnego, opartego na mocy prawa ustanowionego (w tym zajmowanego stanowiska i związanych z nim przywilejów), oraz nieformalnego, nazywanego rzeczywistym, którego fenomen polega na predyspozycjach wewnętrznych jednostki. Styl bycia, zachowania, wynikając z osobowości, a nie sprawowanej funkcji, stanowi przejaw uznania i szacunku, jest formą trwalszą i w znaczącym stopniu wpływa na psychikę podwładnych<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> D. Rudaś, J. Muszak, *Motywacja do pracy w wojsku*, „Skalpel” 2005, nr 05 (wrzesień – październik), pismo Wojskowej Izby Lekarskiej w Warszawie, Warszawa 2005, [w:] <http://www.oil.org.pl/xml/oil/oil72/gazeta/numery/n2005/n200505/n20050518>, dostęp: 19.03.2017 r.

<sup>36</sup> M. Hermanowski, S. Weremiuk (red.), *Autorytet w Policji*, Poznań 2013, s. 7–8.

<sup>37</sup> M. Działoszyński, *Budowanie autorytetu organizacji a realizacja oczekiwań społecznych przez Policję*, [w:] tamże, s. 17–19.

## WYBRANE TEORIE MOTYWACJI

Jedną z najbardziej znanych teorii związanych z procesem motywowania jest teoria zaproponowana przez amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa, dotycząca hierarchii potrzeb<sup>38</sup>. Przedstawił on koncepcję, w której człowiek jest motywowany do działania przez potrzebę, która w danej chwili jest najmocniejszą. Rozróżniając potrzeby niższego i wyższego rzędu, uznał, iż najważniejsza z nich, a więc podstawowa, jest związana z czynnikami fizycznymi (fizjologicznymi), niezbędnymi do przeżycia. Dopiero zaspokojenie tych potrzeb (choćby częściowo) pozwala na skupienie się na osiąganiu innych. Jako kolejną Maslow wskazał potrzebę bezpieczeństwa, następnie miłości i przynależności, uznania zarówno siebie samego, jak i środowiska, a jako ostatnią – samorealizację, przy czym ta traktowana jest jako potrzeba wyższego rzędu<sup>39</sup>. Model ten, powszechnie uznany za uniwersalny, w kontekście działań podejmowanych wewnątrz struktury Policji nie do końca będzie się sprawdzał. Zdarzyć się bowiem może, że u podwładnych nie zawsze wystąpi taka akurat ilość poziomów potrzeb i że będą one w tej właśnie kolejności. Wpływ na to mają sytuacja rodzinna, sytuacja materialna, wykształcenie itp.

Inną ciekawą teorię w zakresie motywowania przedstawił Frederick Herzberg. Uznał on, iż istnieją dwa czynniki sprzyjające motywacji. Pierwszy sięga do zadowolenia z pracy, a drugi wynika z niezadowolenia z jej braku. Dowódca najpierw musi dopilnować właściwych czynników higieny psychicznej, tj. przy utrzymaniu odpowiedniej płacy i poziomu bezpieczeństwa musi zachować dobre warunki pracy oraz możliwy do przyjęcia nadzór. Zapewniając na odpowiednim poziomie czynniki higieny, dowódca nie pobudza motywacji, a jedynie sprawia, że jego podwładni nie czują się niezadowoleni. Dopiero po rozwiązaniu problemów związanych z demotywowaniem może przejść do drugiego etapu, czyli dać podwładnym okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak uznanie i wola osiągnięć. W środowisku teoria ta nazbyt uprościła zależność panującą pomiędzy zadowoleniem a motywacją oraz doprowadziła do konstatacji, iż te same faktory mogą doprowadzić do sprzeczności w zakresie negatywnych odczuć względem pracy u jednych i do zadowolenia u drugich<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Teoria hierarchii potrzeb ludzkich początkowo przedstawiona w 1943 r. w lipcowym wydaniu „Psychological Review”, w książce *A Theory of Human Motivation*, a następnie została rozwinięta w *Motivation and Personality* z 1954 r.

<sup>39</sup> D. Martin, K. Joomis, *Building Teachers: A Constructivist Approach to Introducing Education*, Belmont, CA 2007, s. 72–75.

<sup>40</sup> D. Rudaś, J. Muszak, dz. cyt.



Śmiałą teorię wysnuł amerykański specjalista w zakresie motywacji i przedsiębiorczości David McClelland. Ten harwardzki psycholog uznał, iż ludzie są motywowani do działania za pośrednictwem potrzeby osiągnięć (towarzyszące uczucie komfortu w zakresie osiągnięcia celu), afiliacji (uznanie za członka zespołu jako priorytet, siła popychająca do działania) oraz władzy (czerpanie satysfakcji z jej sprawowania i dążenie do jej sprawowania). Dowodztwo poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy, zwiększanie samodzielności i odpowiedzialności, przydzielanie bardziej złożonych i trudniejszych zadań, jak również nagradzanie za wkład i efektywność jest w stanie stymulować w znacznym stopniu potrzebę osiągnięć u podwładnych<sup>41</sup>.

McGregor uważa, iż nasza opinia o danej osobie w ramach samospełniającej się przepowiedni może stanowić swego rodzaju klucz do procesu motywacji. Jego zdaniem, jeśli powiemy komuś, że uważamy go za lenia, to najprawdopodobniej dostosuje się on do takiej opinii. Jeśli natomiast wyrazimy się o kimś z dużym uznaniem (choć może nie w pełni na to zasługuje), może starać się on sprostać naszym oczekiwaniom<sup>42</sup>.

Inną teorią jest ta, sformułowana przez Adamsa, a nazwana teorią niesprawiedliwości. Dotyczy ona sytuacji, w których podwładny porównuje profity, jakie w zamian za wysiłek włożony w osiągnięcie celu otrzymuje on i jego współpracownicy. Nie zauważając różnicy w zależności zaangażowania do nagrody, w przyszłości ograniczy swój wkład w pracę.

Budując relacje z podwładnymi, nie wolno zapominać o kilku ważnych wskazówkach:

1. Należy unikać: faworyzowania osób, spoufalania się z podwładnymi (wykorzystają to prędzej czy później, a element możliwości wpływania na ich zachowania odejdzie w niepamięć), podejmowania przewidywalnych, oczywistych, popularnych decyzji, omawiania kwestii osobistych z podwładnymi.
2. W relacjach z podwładnymi bezwzględnie należy kontrolować własne zachowanie, polecenia wydawać umiejętnie – oddziałując tym samym na zespół, a dokonując sądów, należy to robić trafnie.
3. Nie należy się zniechęcać, gdyż taki stan może się udzielić naszym podwładnym<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Tamże oraz <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-mcclellanda>, dostęp: 20.03.2017 r.

<sup>42</sup> D. Rudaś, J. Muszak, dz. cyt.

<sup>43</sup> Strona internetowa: <http://www.nf.pl/po-pracy/o-sposobach-zachecania-do-efektywnej-pracy,41027,295>, dostęp: 8.07.2016 r.

## ZAKOŃCZENIE

Niniejsza praca, będąca jedynie zarysem problematyki, stanowi przyczynek do rozważań na temat dowodzenia pojmanego w kategoriach organizacyjnych form działań policyjnych i podstawę wiedzy o zagadnieniu, które zarówno słuchacze szkolenia zawodowego podstawowego, jak i funkcjonariusze zajmujący stanowiska dowódcze na poziomie dowódcy drużyny czy plutonu w ramach zajęć na kursach specjalistycznych winni przyswoić.

Wskazując literaturę, zachęca do samodzielnego studiowania problemu, poszerzania horyzontów i zdobywania doświadczenia.

## BIBLIOGRAFIA

*Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji* (tekst jednolity: Dz.U. z 2016 r., poz. 1782 z późn. zm.).

*Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny* (tekst jednolity: Dz.U. z 2016 r., poz. 1137 z późn. zm.).

*Zarządzenie nr 30 Komendanta Głównego Policji z dnia 16 grudnia 2013 r. w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji* (Dz.Urz. KGP, poz. 99 z późn. zm.).

*Zarządzenie nr 23 Komendanta Głównego Policji z dnia 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi* (Dz.Urz. KGP, poz. 65 z późn. zm.).

*Decyzja nr 172 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 maja 2015 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym dla średniej kadry dowódczej oddziałów prewencji Policji i samodzielnych pododdziałów prewencji Policji* (Dz.Urz. KGP, poz. 34).

*Decyzja nr 405 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie programu szkolenia zawodowego podstawowego* (Dz.Urz. KGP, poz. 77).

*Decyzja nr 406 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 grudnia 2016 r. w sprawie programu szkolenia zawodowego podstawowego dla policjantów absolwentów wybranych kierunków studiów* (Dz.Urz. KGP, poz. 78).

*Regulamin działań wojsk lądowych, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.*

*Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Warszawa 1996.*

*AJP-01(B) Allied Joint Operations Doctrine*, Brussels 2000, [w:] Kręcikij J., Wołęjszo J., *Podstawy dowodzenia*, Warszawa 2007.

Czarnecki Cz., Sołoducha M., *Dowodzenie artylerii*, Warszawa 2000.

Działoszyński M., *Budowanie autorytetu organizacji a realizacja oczekiwań społecznych przez Policję*, [w:] Hermanowski M., Weremiuk S. (red.), *Autorytet w Policji*, Poznań 2013.

Hermanowski M., Weremiuk S. (red.), *Autorytet w Policji*, Poznań 2013.

Koziej S., *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993, [w:] Narloch J., *Kierowanie artylerii na szczeblach taktycznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2009, nr 2 (152).

- Kręcikij J., Wołęjszo J., *Podstawy dowodzenia*, Warszawa 2007.
- Krupa A. (red.), *Encyklopedia popularna PWN*, Warszawa 2007.
- Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967.
- Malinowski P., *Przywództwo wojskowe zjawiskiem wielowymiarowym (komunikat naukowy)*, „Zeszyty Naukowe AON” 2013, nr 3 (92).
- Martin D., Joomis K., *Building Teachers: A Constructivist Approach to Introducing Education*, Belmont, CA 2007.
- Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, Warszawa 2003.
- Narloch J., *Kierowanie artylerią na szczeblach taktycznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2009, nr 2 (152).
- Posobiec J., *Determinanty i kierunki zmian w dowodzeniu SZ RP po 1989 roku*, „Zeszyty Naukowe AON” 2013, nr 2 (91).
- Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1976.
- Rudaś D., Muszak J., *Motywacja do pracy w wojsku*, „Skalpel” 2005, nr 05 (wrzesień – październik), pismo Wojskowej Izby Lekarskiej w Warszawie, Warszawa 2005, [w:] <http://www.oil.org.pl/xml/oil/oil72/gazeta/numery/n2005/n200505/n20050518>, dostęp: 19.03.2017 r.
- Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z., *Podstawy psychologii dla nauczycieli*, Warszawa 1975.

### **Pozostałe strony internetowe**

- <http://archiwum.nf.pl/8929-cechy-i-zachowania-przywodcy>, dostęp: 16.03.2017 r.
- <http://nf.pl/manager/cechy-wzorowego-lidera,8419,147>, dostęp: 16.03.2017 r.
- <http://www.flstrefa.pl/style-kierowania-pracownikami-zespolem.html>, dostęp: 16.03.2017 r.
- <http://www.nf.pl/po-pracy/o-sposobach-zachecania-do-efektywnej-pracy,41027,295>, dostęp: 8.07.2016 r.
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-mcclellanda>, dostęp: 20.03.2017 r.