



SYSTEMOWE UJĘCIE BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO

TOM 1

PROBLEMATYKA PRAWNO-SPOŁECZNA

pod redakcją naukową
Marka Fałdowskiego
Doroty Mocarskiej

Szczytno 2018

SYSTEMOWE UJĘCIE BEZPIECZEŃSTWA WEWNĘTRZNEGO

TOM 1

Problematyka prawno-społeczna

pod redakcją naukową
Marka Fałdowskiego
Doroty Mocarskiej

Szczytno 2018

Recenzenci

prof. dr hab. Waldemar Kitler

dr hab. Agata Tyburska

dr Mariusz Michalski

Redakcja wydawcy

Małgorzata Bukowska

Krzysztof Guzik

Sylwia Królicka

Beata Mischuk

Iwona Pac

Marzena Przetak

Adam Rogala

Justyna Zaryczna

Projekt okładki

Agnieszka Kamińska



© Wszelkie prawa zastrzeżone — Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

ISBN 978-83-7462-656-9

e-ISBN 978-83-7462-657-6

Skład, druk i oprawa:

Dział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie

12-100 Szczytno, ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111

tel. 89 621 51 02, fax 89 621 54 48

e-mail: wwip@wspol.edu.pl

Objętość: 54,75 ark. wyd.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1. Historia, tradycja i etos służby policyjnej	
1.1. Policja Państwowa w II Rzeczypospolitej	9
1.2. Policja w czasie II wojny światowej i Polski Ludowej	19
1.3. Etos służby	28
1.4. Ceremoniał policyjny	40
1.5. Etykieta policyjna	42
Rozdział 2. Elementy psychologii w zarządzaniu oraz wybrane aspekty komunikacji społecznej	
2.1. Kierowanie konfliktem	61
2.2. Wspieranie podwładnych w radzeniu sobie ze stresem	84
2.3. Patologie w organizacji — przyczyny, przejawy, zapobieganie i zwalczanie	97
2.4. Komunikacja perswazyjna w kierowaniu	137
2.5. Komunikowanie się w Policji	145
2.6. Kontakty z przedstawicielami środków masowego przekazu	156
Rozdział 3. Organizacja i zarządzanie	
3.1. Wprowadzenie do problematyki kierowania i zarządzania	177
3.2. Organizacja instytucji	192
3.3. Kierowanie jako proces decyzyjny	204
3.4. Przywództwo i dynamika procesów grupowych	214
3.5. Zarządzanie zasobami ludzkimi	238
3.6. Kierowanie zmianą i rozwojem organizacji	261
3.7. Planowanie strategiczne	271
3.8. Zarządzanie wizerunkiem	281
3.9. Zarządzanie jakością	313
3.10. Wybrane zagadnienia organizacji i realizacji doskonalenia zawodowego	320
Rozdział 4. Wybrane zagadnienia z materialnego prawa administracyjnego	
4.1. Ochrona danych osobowych	335
4.2. Zgromadzenia i imprezy masowe	347
4.3. Sytuacja prawna cudzoziemców w RP	355
4.4. Reglamentacja broni i amunicji	369
4.5. Ochrona osób i mienia	378
Rozdział 5. Wybrane zagadnienia z postępowania administracyjnego	
5.1. Ogólne postępowanie administracyjne	395
5.2. Postępowanie w sprawach wydawania zaświadczeń	425
5.3. Postępowanie w sprawach skarg i wniosków	429
5.4. Administracyjne postępowanie wykonawcze	444

Rozdział 6. Postępowanie w sprawach o wykroczenia

6.1. Nadzór nad czynnościami wyjaśniającymi	465
6.2. Oskarżyciel publiczny w postępowaniu w sprawach o wykroczenia	482
6.3. Nadzór nad środkami zaskarżenia	496

Rozdział 7. Wybrane zagadnienia z prawa karnego procesowego

7.1. Zasady procesowe. Przesłanki procesowe a praktyczne aspekty podejmowania decyzji w zakresie wszczęcia lub zakończenia procesu karnego	509
7.2. Uczestnicy postępowania karnego — wybrane zagadnienia praktyczne	518
7.3. Praktyczne aspekty wykorzystywania w procesie karnym wybranych dowodów	528
7.4. Wybrane aspekty stosowania środków przymusu procesowego.	536
7.5. Praktyczne aspekty rozwiązań o charakterze konsensualnym	544
7.6. Nadzór procesowy nad postępowaniem przygotowawczym.	550
7.7. Postępowania szczególne	558

Rozdział 8. Wybrane elementy kryminologii i profilaktyki społecznej

8.1. Wstęp do kryminologii.	571
8.2. Wybrane zagadnienia patologii społecznych.	594
8.3. Podstawy wiktymologii.	639
8.4. Zapobieganie przestępczości	659
8.5. Bezpieczeństwo społeczności lokalnych.	667
8.6. Metodyka działań profilaktycznych	679
8.7. Kształtowanie przestrzeni obronnej	692

Rozdział 9. Pragmatyka służbowa

9.1. Kontrola i nadzór nad działalnością Policji.	703
9.2. Kształtowanie stosunku służbowego funkcjonariuszy Policji.	728
9.3. Sprawy osobowe funkcjonariuszy Policji.	746
9.4. Odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy Policji	776
9.5. Gospodarowanie finansami i zasobami rzeczowymi w Policji	794
9.6. Bezpieczeństwo i higiena służby	805
9.7. Korpus służby cywilnej w jednostkach organizacyjnych Policji.	810
9.8. Ochrona praw człowieka w służbie funkcjonariusza Policji	843

Bibliografia

Literatura	867
Akty prawne	886
Orzecznictwo	894
Strony internetowe	896
Inne	897

Noty biograficzne	899
-------------------------	-----

WSTĘP

Oddajemy w Państwa ręce pierwszy tom monografii odnoszącej się do systemowego ujęcia bezpieczeństwa wewnętrznego. Przedmiotem studiów i zainteresowań naukowych autorów opracowania są kompetencje przyszłych oficerów Policji, dla których *Alma Mater* to Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie. Oferta dydaktyczna Uczelni skierowana jest głównie do funkcjonariuszy formacji podległych ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych lub przezeń nadzorowanych i ukierunkowana na kształcenie przede wszystkim kadr oficerskich. Policja jako organizacja stale doskonali przyjęte procedury, również w obszarze szkolnictwa policyjnego, dostrzegając konieczność dostosowywania programów i form kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego do nowych zagrożeń bezpieczeństwa państwa i obywateli.

Analiza zakresu kompetencji przyszłych oficerów Policji zrodziła konieczność opracowania nowego programu szkolenia oficerskiego odpowiadającego aktualnym rozwiązaniom prawnym, organizacyjnym i społeczno-kulturowym. Program ten zawiera dwadzieścia pięć bloków tematycznych, których treści zostały skonsultowane na poziomie merytorycznych biur Komendy Głównej Policji oraz wszystkich komend wojewódzkich/ Komendy Stołecznej Policji. Należy zaznaczyć, że funkcjonariusze kierowani na szkolenie oficerskie często posiadają już znaczne doświadczenie zawodowe. Dlatego też wysoki poziom merytorycznego przygotowania uczestników szkolenia oficerskiego, a także oczekiwanie od jego absolwentów przyszłego profesjonalnego kierowania jednostkami lub komórkami organizacyjnymi Policji wymuszają potrzebę stałego doskonalenia treści programowych. Tylko bieżąca ewaluacja programu daje bowiem gwarancję podnoszenia jakości kształcenia. Autorzy dostrzegli także konieczność uwzględnienia nieporuszanych dotąd treści programowych.

Wprowadzony blok tematyczny *Historia, tradycja i etos służby policyjnej* związany jest z upowszechnianiem historii, tradycji oraz budowaniem tożsamości formacji, jaką jest Policja. Bez wiedzy m.in. o przeszłości i poświęceniu polskich policjantów nie można zbudować profesjonalnej i sprawnej formacji odwołującej się do wartości i tradycji Policji Państwowej, szczególnie „Honoru i Ojczyzny”.

Opracowanie stanowi kompendium wiedzy w obszarze systemowego ujęcia bezpieczeństwa wewnętrznego. Tom pierwszy odnosi się do problematyki prawno-społecznej uwzględnionej w treściach programowych szkolenia oficerskiego. To przyczynek do dalszych rozważań naukowych i praktycznych nad zakresem kompetencji przyszłych oficerów Policji. Zaproponowana pozycja, jak się wydaje, powinna być szczególnie cennym materiałem dydaktycznym. Zapewne zakres jej wykorzystania będzie znacznie szerszy, gdyż

korzystać z niej mogą także studenci oraz doktoranci w badaniu zagadnień prawa policyjnego.

Autorzy, z których wielu posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe, dydaktyczne i naukowe, mają nadzieję, że monografia, mimo że — być może — nie wyczerpuje w pełni podnoszonej problematyki, spotka się jednak z przychylnym przyjęciem, a przede wszystkim okaże się przydatna w procesie edukacji, a także w codziennej pracy zawodowej.

insp. dr Marek Fałdowski

Komendant-Rektor
Wyższej Szkoły Policji
w Szczytnie

Rozdział 1

Historia, tradycja i etos służby policyjnej

- 1.1. Policja Państwowa w II Rzeczypospolitej
insp. dr Marek Fałdowski
- 1.2. Policja w czasie II wojny światowej i Polski Ludowej
podinsp. dr Marcin Płotek
- 1.3. Etos służby
ks. prof. dr hab. Edward Wiszowaty
- 1.4. Ceremoniał policyjny
podinsp. dr Anna Rolka
- 1.5. Etykieta policyjna
nadkom. dr Beata Bekulard

1.1. Policja Państwowa w II Rzeczypospolitej

1.1.1. Wprowadzenie

Blok tematyczny *Historia, tradycja i etos służby policyjnej* na szkoleniu dla absolwentów szkół wyższych wprowadza nowe zagadnienia związane z upowszechnianiem historii, tradycji policji oraz budowaniem tożsamości formacji i etosu służby. Szkolenie oficerskie jest realizowane przez Wyższą Szkołę Policji w Szczytnie, ponieważ jest to jedyna uczelnia kształcąca oficerów polskiej Policji, nawiązująca do chlubnych tradycji tej formacji, przechowująca pamięć o poświęceniu polskich policjantów oraz ich zaangażowaniu w walkę o niepodległość Polski¹.

Celem opracowania jest przybliżenie wzorców Policji Państwowej II RP i ich wpływu na obecny kształt największej formacji odpowiedzialnej za utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego — Policji².

1.1.2. Organizacja Policji Państwowej w okresie międzywojennym

Służbę policyjną w II Rzeczypospolitej utworzono na mocy ustawy z 24 lipca 1919 r. o Policji Państwowej³. Zgodnie z brzmieniem art. 2 tejże ustawy Policja Państwowa stanowiła organ wykonawczy władz państwowych oraz samorządowych. Miała za zadanie ochronę bezpieczeństwa, spokoju i porządku publicznego. Była to instytucja zorganizowana i wyszkolona na wzór wojskowy. Organizację jednostek terenowych dostosowano do administracyjnego podziału państwa.

Centralny urząd Policji Państwowej stanowiła Komenda Główna PP, na czele której stał komendant główny, bezpośrednio podlegający ministrowi spraw wewnętrznych. Komendanta głównego mianował początkowo naczelnik państwa, a następnie prezydent RP na wniosek ministra spraw wewnętrznych. Struktura KG PP nie była rozbudowana, tworzyli ją: komendant główny, zastępca komendanta głównego, kierownicy wydziałów, inspektorzy, urzędnicy do szczególnych poruczeń, personel wydziałowy i redakcja „Gazety Policji Państwowej”.

¹ Zob. Statut Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie zatwierdzony decyzją nr 203 ministra spraw wewnętrznych i administracji z 29 września 2017 r. w sprawie zatwierdzenia statutu Wyższej Szkoły Policji, Dz. Urz. MSWiA z 2017 r., poz. 60.

² Opracowano na podstawie: M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów więzionych w obozie specjalnym NKWD w Ostaszku (wrzesień 1939 — maj 1940)*, Szczytno 2016.

³ Ustawa z 24 lipca 1919 r. o Policji Państwowej, Dziennik Praw Państwa Polskiego z 1919 r., nr 61, poz. 363.

Kompetencje komendanta głównego ograniczały się do kwestii organizacyjnych, administracji, zaopatrzenia, uzupełnień i wyszkolenia, częściowo cedowanych na komendantów okręgowych⁴.

Na szczeblu województwa znajdowała się komenda okręgowa z komendantem okręgowym, której podlegało kilka lub kilkanaście komend powiatowych. Komendanci okręgowi w zakresie służby wykonawczej byli uzależnieni od wojewodów, natomiast w dziedzinie administracji, organizacji, zaopatrzenia, uzupełnienia i wyszkolenia zostali podporządkowani komendantowi głównemu. Struktura wewnętrzna komend okręgowych, w pewnym uproszczeniu, przypominała strukturę KG PP. Do głównych zadań tych jednostek należało koordynowanie i kontrolowanie pracy podległych organów policyjnych⁵.

W okresie międzywojennym funkcjonowało szesnaście okręgów, przy czym Policja Województwa Śląskiego nie została podporządkowana komendantowi głównemu, tworzyła jednostkę autonomiczną, z własną szkołą policyjną w Świętochłowicach⁶. O ile Policja Państwowa podlegała ministrowi spraw wewnętrznych, o tyle Policja Województwa Śląskiego była podporządkowana wojewodzie śląskiemu oraz organom terenowym. Okręgi przyjęły następującą numerację: I — warszawski, II — łódzki, III — kielecki, IV — lubelski, V — białostocki, VI — miasta stołecznego Warszawy, VII — krakowski, VIII — lwowski, IX — tarnopolski, X — stanisławowski, XI — poznański, XII — pomorski, XIII — wołyński, XIV — poleski, XV — nowogródzki, XVI — wileński.

W obrębie powiatu funkcjonowały komendy powiatowe. Komendanci powiatowi podlegali władzom administracyjnym oraz przełożonym wyższego szczebla. Głównym zadaniem, które ciążyło na PP, była ochrona porządku i bezpieczeństwa, co sprawiało, że w tym zakresie była ona uzależniona od władz administracji ogólnej, tj. wojewodów i starostów. Uzależnienie organów policyjnych, jako organów egzekutywy, miało wymuszać konieczność współdziałania w realizacji przyjętych celów i jednocześnie uniemożliwić komendantom podjęcie prób uniezależnienia się od władz administracyjnych, czemu sprzyjał system finansowania policji. Obowiązek poniesienia jednej czwartej części wszelkich kosztów utrzymania spoczywał na organach samo-

⁴ A. Pawłowski, *Tradycje etyki zawodowej w służbach policyjnych na ziemiach polskich*, Szczytno 2003, s. 42.

⁵ Tamże, s. 48–49.

⁶ Zob. *Podręcznik policyjny prawa karnego, ustawy o postępowaniu karnem, służby śledczej, ustaw i rozporządzeń administracyjnych do użytku Policji Wojew. Śl.*, Mikołów 1923. Przedmiotowy podręcznik opracowany został przez instruktorów Szkoły Policji Wojewódzkiej w Świętochłowicach Pawła Siostronka, asp. Jana Ferfeckiego, asp. Adolfa Gilowskiego oraz st. przod. Gwidona Witała. Był polecany do użytku i szkolenia policjantów przez Główną Komendę Policji Wojewódzkiej w Katowicach.

rządowych⁷. Przedstawione zależności nie były jedynymi, ponieważ w zakresie ścigania przestępstw policja stanowiła organ wykonawczy władz sądowych i prokuratorskich⁸. Kwestie dotyczące tzw. organizacji i administracji wewnętrznej, tj. uzupełnienia, wyszkolenia, zaopatrzenia, uzbrojenia, dyscypliny, kontroli służbowej, technicznego wykonywania służby oraz przygotowania do współdziałania z władzami wojskowymi w sprawach obrony państwa należały do wyłącznego zakresu działania przełożonych policyjnych.

W głównej mierze czynności komendanta powiatowego koncentrowały się na sprawowaniu nadzoru nad posterunkami policji oraz czynnościami służbowymi wykonywanymi przez podległych policjantów. Oprócz tego był on zobowiązany do osobistego uczestnictwa w czynnościach policyjnych w przypadku zaistnienia przestępstwa o znacznym ciężarze. Odpowiadał ponadto za koordynację działań podległych sobie jednostek, których rozmieszczenie na danym terenie następowało po zasięgnięciu opinii starosty. Informował też starostę o wydarzeniach związanych z naruszeniami bezpieczeństwa.

Komendy powiatowe również nie posiadały rozbudowanej struktury wewnętrznej. W jej skład wchodził: komendant powiatowy, jego zastępca, komisarze, niżsi urzędnicy i personel urzędniczy. To właśnie w powiecie koncentrował się niemalże cały wysiłek policyjny w zakresie zapewnienia ładu i porządku. W okresie międzywojennym liczba komend powiatowych ulegała pewnym wahaniom: w 1921 r. było ich 236, w 1927 r. nastąpił wzrost do 273, następne lata przyniosły natomiast nieznaczne zmniejszenie ich liczby⁹.

Najmniejsze jednostki stanowiły komisariaty, które utworzono w większych miastach, w powiatach lub dzielnicach dużych miast, oraz posterunki ulokowane w gminach. W wypadku braku komendy miejskiej policji, jeśli istniało kilka komisariatów, jeden z nich odgrywał rolę głównego, kierującego i nadzorującego pracę pozostałych. Komisariatem kierowali wyżsi stopniem funkcjonariusze, którzy mieli swoich zastępców. Służba w komisariatach, podobnie jak w posterunkach, polegała na organizowaniu obchodów patrolowych oraz posterunków ulicznych. Komisariaty i posterunki stanowiły zasadniczy typ jednostek wykonawczych policji, do zadań których należały: utrzymanie porządku i bezpieczeństwa publicznego, dochodzenie przestępstw oraz czynności o charakterze organu wykonawczego władz administracji sądowych i samorządowych na określonym terenie. Komendant stojący na czele tych jednostek odpowiadał za stan wyszkolenia, prowadził kancelarię, zarządzał sprawami gospodarczymi, kierował pracą pozostałych funkcjonariuszy i ją nadzorował. Ze względu na to, że na poziomie komisariatu i posterunku nie istniała odpowiednia władza administracyjna, poli-

⁷ Ustawa z 24 lipca 1919 r. o Policji Państwowej..., wyd. cyt., art. 3.

⁸ Tamże, art. 13.

⁹ A. Misiuk, *Historia policji w Polsce od X wieku do współczesności*, Warszawa 2008, s. 114.

cjanci wykonywali czynności o charakterze administracyjnym, np. prowadzili akta stanu cywilnego.

Oprócz posterunków gminnych tworzone posterunki do zadań specjalnych, tj. posterunki kolejowe¹⁰, wodne, dworcowe, graniczne, a nawet przy kasach skarbowych. Struktura organizacyjno-administracyjna tych jednostek nie różniła się od struktury posterunków gminnych.

1.1.3. Sytuacja kadrowa

Cały korpus policyjny został podzielony na trzy piony organizacyjne: Policja Ogólna¹¹ (mundurowa), Policja Kryminalna¹² (Służba Śledcza), Policja Polityczna¹³ (włączona do Służby Śledczej w 1926 r.). W okresie międzywojennym służby te ulegały różnym przeobrażeniom.

W II RP na bazie doświadczeń wypracowano zasadę, że skuteczne zapewnienie bezpieczeństwa i porządku wymaga utrzymania jednego policjanta na pięciuset mieszkańców w mieście, a na wsi — jednego na tysiąc mieszkańców.

Stan liczbowy funkcjonariuszy PP w latach 1919–1939 był zróżnicowany i uzależniony od sytuacji politycznej i gospodarczej kraju. Zmieniał się także w trakcie roku budżetowego, na co wpływ miały redukcje, zwolnienia i wydalenia dyscyplinarne czy też zwolnienia na własną prośbę. W 1920 r. przewidywano, że w PP będzie służyło 902 wyższych funkcjonariuszy i 35 664 niższych. W roku 1924, zanim powstał Korpus Ochrony Pogranicza¹⁴, stan

¹⁰ Zob. *Instrukcja dla organów Policji Państwowej pełniących służbę w komisarzariatach kolejowych i na posterunkach kolejowych*, Wilno 1926.

¹¹ Zob. szerzej: W. Śleszyński, *Rola i zadania organów Policji Państwowej na ziemiach północno-wschodnich II Rzeczypospolitej (1920–1939)*, „Studia Podlaskie” 2005, t. 15, s. 27–31.

¹² Z. Siemak, *Policja Kryminalna w II Rzeczypospolitej. Powstanie, organizacja, kary i metody pracy*, „Zagadnienia Społeczne” 2014, nr 1, s. 184–205.

¹³ W wyniku czterokrotnej kompleksowej reorganizacji występowała pod różnymi nazwami: Defensywa Polityczna, Służba Informacyjna, Policja Polityczna i Służba Śledcza. Zob. szerzej: Z. Siemak, *Policja Polityczna na Lubelszczyźnie w okresie międzywojennym jako element systemu bezpieczeństwa państwa. Powstanie, organizacja i działalność*, „Zeszyty Naukowe” (Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Łądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki) 2011, nr 4, s. 180–199.

¹⁴ Zob. szerzej: J. Prochwicz, A. Konstankiewicz, J. Rutkiewicz, *Korpus Ochrony Pogranicza 1924–1939*, Warszawa 2003; J. Widacki, *Korpus Ochrony Pogranicza (1924–1939) — formacja ochrony granic oraz ochrony porządku i bezpieczeństwa we wschodnim pasie przygranicznym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i praktyka” (Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego) 2008, t. 2, nr 1–2, s. 285–296; K.A. Kierski, S. Nowakowski, K. Sacewicz (red. nauk.), *Korpus Ochrony Pogranicza 1924–1939. Historia i pamięć*, Olsztyn 2014.

zatrudnienia był najwyższy i wynosił 1167 wyższych funkcjonariuszy, 46 390 niższych, 1301 urzędników i 668 niższych pracowników cywilnych, co łącznie dawało liczbę 49 526 osób. W kolejnych latach liczba ta malała, oscylując w granicach około 30 tys.

Na koniec lipca 1939 r. stan etatowy wynosił 876 oficerów, 27 942 szeregowych i 1994 kandydatów kontraktowych. Ogółem zaplanowano zatrudnienie 30 812 policjantów, natomiast faktycznie było 30 774. W odniesieniu do Policji Województwa Śląskiego stan etatowy na 1 stycznia 1939 r. wynosił 69 oficerów, 2354 szeregowych i 240 kandydatów kontraktowych. Ogółem etatowo było 2663 policjantów, natomiast faktycznie 2981¹⁵.

1.1.4. Dobór kadr do Policji Państwowej

Funkcjonariuszem policji mogła zostać osoba, która posiadała:

- obywatelstwo polskie,
- nieskazitelną przeszłość,
- wiek w przedziale od 29 do 45 lat,
- zdrowie i silną budowę ciała oraz odpowiedni wzrost,
- znajomość języka polskiego w piśmie, słowie i umiejętność liczenia¹⁶.

Nie były to z oczywistych względów jedyne wymogi, jakim sprostać musiał przyszły policjant. Powołanie Policji Państwowej stanowiło jedynie wstępny etap organizacyjny w stworzeniu jednolitej państwowej służby bezpieczeństwa. Dlatego do spraw niezwykle istotnych należało podjęcie działań zmierzających do utworzenia korpusu wyższych i niższych funkcjonariuszy, którzy realizowaliby nałożone zadania. Wkrótce w Dzienniku Urzędowym MSW ukazała się instrukcja dla komisji kwalifikacyjnych, które miały orzekać o możliwości przyjęcia kandydatów¹⁷. Głównym celem komisji było ustalenie, czy kandydat spełnia odpowiednie warunki, i wydanie w tej kwestii orzeczenia¹⁸.

Komisje kwalifikacyjne, wyrażając pozytywną opinię o kandydacie, dawały podstawę do podjęcia decyzji o przyjęciu do policji. Następnie kandydat rozpoczynał półroczną służbę próbną po wcześniejszym złożeniu ślubowania: „Przysięgam Panu Bogu Wszechmogącemu na powierzonym mi stanowisku pożytek Państwa Polskiego oraz dobro publiczne mieć za-

¹⁵ R. Litwiński, *Korpus policji w II Rzeczypospolitej. Służba i życie prywatne*, Lublin 2007, s. 97–112.

¹⁶ Ustawa z 24 lipca 1919 r. o Policji Państwowej..., wyd. cyt., art. 26.

¹⁷ Dz. Urz. MSW z 1920 r., nr 3, poz. 775.

¹⁸ Skład komisji był uzależniony od tego, czy orzekała w sprawie kandydata na niższego, czy wyższego funkcjonariusza. W skład komisji wyższych wchodził: przedstawiciel MSW, pełniący jednocześnie funkcję przewodniczącego, a także przedstawiciele KG PP, prokuratury i sądu apelacyjnego, wojska i lekarz. Natomiast skład komisji niższych tworzyli: powiatowy komisarz rządu (przewodniczący), prezydent lub burmistrz, przedstawiciel prokuratury i wojska oraz lekarz.

wsze przed oczyma; Władzy zwierzchniej Państwa Polskiego wierności dochować; wszystkich obywateli kraju w równym mając zachowaniu, przepisów prawa strzec pilnie, obowiązki swoje spełniać gorliwie i sumiennie, rozkazy przełożonych wykonywać dokładnie, tajemnicy urzędowej dochować. Tak mi Panie Boże dopomóż”¹⁹. Słowa przysięgi podkreślały kolejno wartości religijne, polityczne i demokratyczne. W celu jeszcze większego związania policji z tradycjami narodowymi, zgodnie z rozkazem komendanta głównego PP nr 345, ustalono 11 listopada — dzień odzyskania niepodległości — świętem policyjnym²⁰.

W doborze kadr do instytucji policyjnej, podobnie jak do innych organów administracji, kierowano się tym, aby funkcjonariusze charakteryzowali się oprócz nieskazitelnej przeszłości również wyrobieniem społecznym oraz właściwą postawą moralną i służbową²¹. Policjanta cechować miały zwłaszcza dbałość o dobro państwa i obywateli oraz poczucie odpowiedzialności oparte na pełnym zrozumieniu doniosłości służby państwu²².

Nieskazitelną opinią musiała cieszyć się również rodzina policjanta, przede wszystkim jego małżonka. Właściwemu doborowi partnera miał służyć zakaz zawierania związku małżeńskiego przed upływem dwóch lat od wstąpienia do policji. Ponadto wymagano, aby kandydatka została zaakceptowana przez władze policyjne, co równało się z uzyskaniem pisemnej zgody właściwego przełożonego²³. Wymogi stawiane małżonce były dosyć rygorystyczne. Nie wolno jej było posiadać żadnego zakładu handlowego ani przemysłowego wymagającego koncesji. Mogła podjąć pracę jedynie wówczas, gdy jej zajęcie nie kolidowało z pracą męża oraz godnością jego stanowiska²⁴. W efekcie zdecydowana większość żon policjantów nie podejmowała prac zarobkowych, zajmując się jedynie domem. W konsekwencji stan ten powodował, że głównym dochodem rodzin policyjnych było wy-

¹⁹ Rota przysięgi służbowej stanowiła aneks do art. 30 ustawy z 24 lipca 1919 r. o Policji Państwowej.

²⁰ A. Misiuk, *Policja Państwowa 1919–1939. Powstanie, organizacja, kierunki działania*, Warszawa 1996, s. 84.

²¹ W 1938 r. na łamach tygodnika „Na Posterunku” opublikowano w formie czternastu przykazań, o charakterze uniwersalnym, zbiór norm moralnych, jakimi powinien kierować się policjant nie tylko w służbie, lecz także w życiu codziennym. Zob. „Na Posterunku” 1938, nr 5, s. 100. Tygodnik „Na Posterunku” towarzyszył policjantom od 1 sierpnia 1920 r. do 15 września 1939 r.

²² A. Pawłowski, *Tradycje etyki...*, wyd. cyt., s. 48–72.

²³ T. Wolfenburg, J. Misiewicz, *Tymczasowa instrukcja dla policji państwowej poprzedzona ustawą o policji państwowej, uzupełniona przepisami wykonawczymi i tymczasową instrukcją dla służby granicznej*, Warszawa 1924, s. 125.

²⁴ Małżonka policjanta mogła zajmować się krawiectwem lub podobnym zajęciem. Zob. W. Długocki, *Inspektor Ministerstwa Spraw Wewnętrznych — O zawieraniu związków małżeńskich przez funkcjonariuszów PP*, „Na Posterunku” 1928, nr 43.

nagrodzenie funkcjonariusza. Wychodzono z założenia, że na straży prawa może stać tylko osoba o nieposzlakowanej opinii, będąca poza wszelkimi podejrzeniami.

1.1.5. Stowarzyszenie „Rodzina Policyjna”

W związku z trudnościami gospodarczymi kraju i niskimi płacami funkcjonariuszy PP władze policyjne zdecydowały się wystąpić z inicjatywą zakładania stowarzyszeń gospodarczych, których podstawowym celem była samopomoc w trudnym okresie, szczególnie w przypadku tragicznej śmierci policjanta. W 1928 r. w gronie małżonek policjantów powstał projekt założenia stowarzyszenia pod nazwą „Rodzina Policyjna”, mającego na celu samopomoc w szerokim tego słowa znaczeniu. Decyzja o realizacji tego pomysłu zapadła 1 października 1928 r. Mimo że organizację tę powołano w celu niesienia pomocy rodzinom najbiedniejszych funkcjonariuszy, to wkrótce stała się inicjatorką życia kulturalnego i towarzyskiego rodzin policyjnych. Dosyć szybko roztoczono opiekę nad sierotami i wdowami po policjantach oraz dziećmi bezrobotnych. Po dwóch latach do „Rodziny Policyjnej” należało około 20 tys. pań.

Dowodem uznania ofiarności służby policyjnej było ustanowienie Krzyża Zasługi za Dzielność, połączonego z dodatkiem do pensji. Należy podkreślić, że po dziesięciu latach od ustanowienia PP około 450 policjantów oddało życie w obronie prawa i obywateli, a Krzyż Zasługi za Dzielność, uzyskany za pełnienie służby niejednokrotnie z narażeniem własnego życia, nosiło ponad 100 policjantów²⁵. Od utworzenia PP do lipca 1939 r. poległo 646 policjantów²⁶.

Niezależnie od tego sytuacja materialna rodzin policjantów z reguły była stabilna. Większość posiadała samodzielne, duże mieszkania bądź własny dom. Nieliczni mieszkali w służbowych kwaterach lub wynajmowali je od innych osób. Niektórzy posiadali niewielkie, kilkuhektarowe nieruchomości rol-

²⁵ Rozporządzenie prezydenta RP z 7 marca 1928 r. o ustanowieniu Krzyża Zasługi za Dzielność, DzURP z 1928 r., nr 30, poz. 279. Krzyż Zasługi za Dzielność był nadawany za czyny charakteryzujące się wyjątkową odwagą, dokonane z narażeniem życia i zdrowia w obronie prawa, życia i mienia obywateli.

²⁶ Zob. Lista policjantów poległych śmiercią chwalebną na terenie kraju od utworzenia PP do lipca 1939 r. [w:] R. Litwiński, *Korpus...*, wyd. cyt., s. 542–556. Dla omawianej problematyki istotne unormowanie zawierał też art. 90 rozporządzenia prezydenta RP z 6 marca 1928 r. o Policji Państwowej (DzURP z 1928 r., nr 28, poz. 257): „Dzieci ślubne i uprawnione tych oficerów i szeregowych Policji Państwowej, którzy utracili życie wskutek czynu karygodnego, popełnionego na ich osobie w związku ze służbą lub nieszczęśliwego wypadku, któremu ulegli z powodu lub w czasie pełnienia obowiązków służbowych, mają pierwszeństwo przy przyjęciu do państwowych zakładów naukowych i do lat osiemnastu mają być kształcone w tych zakładach na koszt Skarbu Państwa”.

ne. Dzieci policjantów kończyły szkołę powszechną i nierzadko kontynuowały naukę w szkołach zawodowych czy gimnazjach, a nawet szły na studia²⁷.

Wiele miejsca ustawodawca poświęcił postawom funkcjonariuszy w kontaktach z obywatelami. Podkreślano, że głównym zadaniem policji jest zapobieganie przestępstwom i ściganie winnych ich popełnienia. Policjant powinien uważać się przede wszystkim za sługę społeczeństwa i traktować jednakowo, z równą grzecznością wszystkich obywateli²⁸. W praktyce zapewne zdarzały się odstępstwa, jednak policjant w świadomości społecznej postrzegany był jako patriota.

1.1.6. Szkolenie — przygotowanie policjantów do służby

Ażeby policjant mógł godnie i skutecznie reprezentować państwo, zjednując sobie szacunek i zaufanie społeczeństwa, miał obowiązek reprezentować określony poziom merytoryczny i moralny. Umiejętności zawodowe kształcono na odpowiednich szkoleniach w specjalnie do tego celu powołanych ośrodkach. Kładziono też duży nacisk na działalność kulturalno-oświatową, która miała podnieść morale funkcjonariuszy.

Kierownictwo policji konsekwentnie dążyło do wyselekcjonowania odpowiednich osób na funkcjonariuszy oraz ich wszechstronnego przygotowania. Celem było szybkie i sprawne przeszkolenie możliwie największej liczby osób. Już w 1919 r. ukazały się przepisy o organizacji szkół Policji Państwowej, zgodnie z którymi nadzór nad całym szkolnictwem przejął Wydział III KG PP. Przy KG PP powołano trzymiesięczną szkołę teoretyczno-zawodową, składającą się z dwóch oddziałów dla wyższych funkcjonariuszy oraz dla starszych przodowników i przodowników. Program tej szkoły obejmował zajęcia teoretyczne, tj. prawo karne, procedurę prawną, prawo państwowe i administracyjne oraz zagadnienia zawodowe, takie jak znajomość służby śledczej i instrukcji służbowej. Sporo uwagi poświęcano wyszkoleniu wojskowemu. W celu podniesienia poziomu wiedzy ogólnej wykładano literaturę polską, historię i geografię Polski, geometrię, arytmetykę oraz pedagogikę. Na tych samych zasadach organizowano szkoły policyjne przy komendach okręgowych. Ograniczenia budżetowe oraz kłopoty ze skompletowaniem kadry wykładowców spowodowały, że w niektórych okręgach dopiero w 1921 r. zorganizowano odpowiednie zakłady szkolące policjantów²⁹.

²⁷ A. Jaracz, *Losy rodzin polskich policjantów na kresach wschodnich i w głębi ZSRR w latach 1939–1946* [w:] P. Majer, A. Misiuk (red.), *Losy policjantów polskich po 1 września 1939* („Studia i Materiały”), Szczytno 1996, s. 164.

²⁸ J. Kozolubski, *Stosunek społeczeństwa do policji*, „Przegląd Policyjny” 1994, nr 4, s. 114–117 (zob. także Rozkaz Oficerski nr 18 Komendanta Głównego Policji Państwowej z 5 czerwca 1937 r., s. 109–110).

²⁹ W 1924 r. okręgowe szkoły przodowników działały w następujących miastach: w Wilnie, Nowogródku, Sarnach, Ostrogu, Grudziądzu, Poznaniu, Stanisław-

W 1924 r. unormowano zasady kształcenia policyjnego, wprowadzając trzy jego etapy:

1. Podstawowe szkolenie posterunkowych.
2. Szkolenie przodowników.
3. Szkolenie wyższych funkcjonariuszy.

Pierwszy etap był realizowany w ramach szkół dla posterunkowych, które jednocześnie stanowiły rezerwy policyjne okręgów. Czas jednego kursu skrócono do 6 tygodni. Nowym rozwiązaniem były kompanie szkolne rezerwy policyjnej, które powołano 5 grudnia 1923 r. w okręgach: łódzkim, kieleckim, warszawskim, lwowskim, poleskim i wileńskim. Intencje tworzenia tych kompanii tylko pośrednio wiązały się ze sprawami szkolenia. Wskutek zaostrej sytuacji społecznej w kraju niezbędnym stawało się dysponowanie przez władze zorganizowanymi oddziałami policyjnymi, mogącymi szybko i zdecydowanie reagować w przypadku przejawów naruszania porządku publicznego.

W latach 1926–1928 zlikwidowano istniejące zakłady szkoleniowe, utworzono i przeszkolono grupę policyjnych instruktorów, powołano nowe centralne ośrodki szkoleniowe, wprowadzono w życie nowoczesne programy nauczania. W efekcie wszystkie te działania zrewolucjonizowały model szkolnictwa policyjnego³⁰.

W następnym etapie MSW wydało 25 maja 1928 r. zarządzenie o organizacji szkół Policji Państwowej. Otwarto trzy szkoły dla szeregowych policji: w Żyrardowie, w Piaskach koło Sosnowca oraz w Mostach Wielkich, a także nowoczesną szkołę oficerską w Warszawie³¹. Szkoły policyjne zostały podporządkowane komendantowi głównemu, chociaż niektóre czynności nadzorcze o charakterze administracyjno-gospodarczym znalazły się w gestii komendantów wojewódzkich tych okręgów, na terenie których funkcjonowały szkoły. Główny nacisk położono na kształcenie oficerów, tak by mogli objąć każde stanowisko i podjąć się każdego zadania. Strategii tej starano się podporządkować cały system szkolnictwa policyjnego. Proces zmian systemowych w szkolnictwie policyjnym obejmował unifikację wyszkolenia szeregowych policji i korpusu oficerskiego, chociaż nie rezygnowano z różnorodnych kursów specjalistycznych ukierunkowanych na charakter służby lub pełnione funkcje. Kierownictwo PP szczególną wagę przywiązywało do utrzymania wysokiej sprawności służby śledczej. Kształtowaniu się szkolnictwa policyj-

wowie, Tarnopolu, Lwowie, Krakowie, Warszawie, Białymstoku, Lublinie, Kielcach, Sosnowcu, Łodzi i Mławie. Ponadto w tym czasie funkcjonowały szkoły dla posterunkowych w Stołpcach, Brześciu, Podwołoczyskach, Łodzi, Piotrkowie Trybunalskim i Żyrardowie. Zob. A. Misiuk, *Instytucje policyjne II Rzeczypospolitej*, „Przegląd Policyjny” 1999, nr 1–2, s. 51.

³⁰ Tamże, s. 52.

³¹ L. Nagler, *Policja Państwowa* [w:] M. Dąbrowski (red. nac.), *Dziesięciolecie Polski Odrodzonej. Księga pamiątkowa 1918–1928*, Kraków–Warszawa 1928, s. 321–328.

nego towarzyszyło wprowadzanie do programów nowych przedmiotów i zagadnień oraz rozszerzanie już istniejących. Ponadto współpracowano w zakresie szkolnictwa z ośrodkami wojskowymi, w szczególności z Centralną Wojskową Szkołą Gimnastyki i Sportu oraz z Centralną Wojskową Szkołą Zbrojistrzów, w której kształcono policyjnych rusznikarzy.

Wszystkie szkoły dla szeregowych, a także zreorganizowana szkoła oficerska w Warszawie w ciągu roku mogły wyszkolić około 2000 szeregowych i 100 oficerów.

Wzmożone potrzeby edukacyjne wynikały głównie z faktu powstania w 1924 r. Korpusu Ochrony Pogranicza i przejścia do tej formacji kilkutyśięcnej rzeszy policjantów, szczególnie ze wschodnich terenów przygranicznych. Łącznie w latach 1922–1928 korpus policyjny uległ zmniejszeniu etatowemu o ponad 13 700 osób, tj. o ponad 33 proc.³²

1.1.7. Prawne regulacje działalności Policji Państwowej

Dokumentem odgrywającym istotną rolę w początkowym funkcjonowaniu policji była *Tymczasowa instrukcja dla policji państwowej* wydana w 1920 r., która stanowiła podstawę jej pragmatyki służbowej³³.

6 marca 1928 r. prezydent RP Ignacy Mościcki oraz minister spraw wewnętrznych Sławoj Składkowski³⁴ podpisali rozporządzenie z mocą ustawy, które było podstawą organizacyjną dla służby policyjnej w Polsce³⁵. Oprócz ustawy z 24 lipca 1919 r. był to drugi zasadniczy akt prawny, decydujący o ustroju i organizacji Policji Państwowej. Rozporządzenie odzwierciedlało metody rządzenia państwem po przewrocie majowym i wzmacniało rolę policji w funkcjonowaniu administracji terenowej. W akcie tym uregulowano rolę policji w czasie wojny i pokoju, jej organizację, uzupełnienie i wyszkolenie, stosunek służbowy, prawa i obowiązki oficerów i szeregowych oraz ich odpowiedzialność dyscyplinarną i karną³⁶. Sporo miejsca poświęcono pragmatyce służbowej policjantów, wynikającej ze szczególnych właściwości służby. Uregulowano prawa, warunki awansu, zaopatrzenia emerytalnego oraz wdowiego i sierociego.

³² R. Litwiński, *Korpus...*, wyd. cyt., s. 99.

³³ Urzędowe wydanie *Tymczasowej instrukcji dla policji państwowej* ukazało się w 1920 r. Natomiast wydanie VI poprzedzono ustawą o Policji Państwowej, uzupełniono przepisami wykonawczymi — rozporządzeniami i rozkazami. Zob. także *Tymczasowa instrukcja dla policji państwowej. Podręcznik dla szkolenia na posterunkach i w komisariatach*, Warszawa 1930.

³⁴ Tak w dokumencie źródłowym.

³⁵ Rozporządzenie prezydenta RP z 6 marca 1928 r. o Policji Państwowej..., wyd. cyt.

³⁶ Rozporządzenie zawierało 153 artykuły podzielone na cztery działy i przepisy końcowe.

1.1.8. Stopnie policyjne

Na podstawie rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych z 15 czerwca 1936 r. ustalono oznaki stopni Policji Państwowej³⁷. Jako najważniejsze należy wskazać zmianę dystynkcji oficerskich i szeregowych na zbliżone do wojskowych, a także zrezygnowanie z numerków na czapce szeregowych oraz wprowadzenie numeru służbowego przypinanego w czasie służby na prawej piersi. Wyodrębniono cztery stopnie służbowe szeregowych, które na naramiennikach oznaczono: posterunkowy, starszy posterunkowy, przodownik i starszy przodownik.

Wyróżniono osiem stopni oficerskich. Pierwszym stopniem oficerskim był stopień aspiranta, kolejne to: podkomisarz, komisarz, nadkomisarz, podinspektor, inspektor, nadinspektor oraz generalny inspektor.

Bezpośrednio na naramiennikach oficerów i szeregowych umieszczone były srebrne haftowane numery okręgów, tj. dwuipółcentymetrowej wysokości cyfry arabskie.

1.2. Policja w czasie II wojny światowej i Polski Ludowej

Wybuch wojny w 1939 r. oraz błyskawiczne tempo ataku wojsk niemieckich wprowadziły zamęt wśród władz polskich. Początkowo władze nakazały policjantom pozostanie na miejscu pełnienia służby. Jedynie oddziały rezerwy rozpoczęły ewakuację na wschód. Na podstawie decyzji Felicjana Sławoj-Składkowskiego funkcjonariusze z terenów północno- i południowo-zachodnich zostali ewakuowani na wschód. Policjanci mieli wycofać się w kierunku Kowla i Tarnopola³⁸. Ponadto stołeczni policjanci i funkcjonariusze z części województwa pomorskiego pozostali w miejscach stacjonowania. Policja miasta stołecznego wzięła udział w obronie Warszawy³⁹. Na mocy decyzji głównego komisarza cywilnego Wacława Kostki-Biernackiego dążono do militaryzacji Policji, w celu wykonywania zadań żandarmerii wojskowej. Polecenia tego nie można było zrealizować ponieważ dowództwo policji nie miało kontaktu z większością wycofujących się jednostek⁴⁰.

Wkroczenie 17 września wojsk sowieckich zaskoczyła polskie władze. Wódz Naczelny zakazał podejmowania walki z oddziałami Armii Czerwonej.

³⁷ Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych z 15 czerwca 1936 r. wydane w porozumieniu z ministrem spraw wojskowych w sprawie zmiany przepisów o umundurowaniu i uzbrojeniu Policji Państwowej, DzU z 1936 r., nr 51, poz. 364.

³⁸ M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 49.

³⁹ A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 149.

⁴⁰ P. Majer, *Okupacyjne i powojenne losy polskich policjantów*, „Przegląd Policyjny” 1999, nr 1–2, s. 103; A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 150.

Ponadto wydał polecenie pozostania na miejscu policjantom i władzom miejscowej administracji⁴¹. Część funkcjonariuszy Korpusu Ochrony Pogranicza (KOP) oraz policji nie posłuchała rozkazu i podjęła próbę walki. Ci co pozostali na miejscu jako pierwsi padli ofiarą władz sowieckich⁴². Jednak za nim do tego doszło policjanci brali udział w dniach od 20 do 22 września 1939 r. w obronie Grodna. Do ich zadań należała również walka z dywersantami komunistycznymi. Również we Lwowie policjanci wzięli udział w obronie miasta. Przyłączyli się do nich funkcjonariusze z jednostek ewakuowanych z zachodu oraz kompania rezerwy policji. Po kapitulacji 22 września agresor złamał wcześniejsze ustalenia i rozpoczął na szeroką skalę aresztowania, głównie policjantów i oficerów Wojska Polskiego. Funkcjonariusze brali także udział w walkach w rejonie Kowla, Łucka, Dżisny⁴³. Tragiczny los spotkał kursantów ze szkoły policyjnej w Mostach Wielkich i stacjonującą tam grupę policjantów ze Śląska. Po zajęciu szkoły przez Armię Czerwoną komendant szkoły inspektor Witold Dunin-Wąsowicz zgromadził na placu apelowym cały stan osobowy szkoły. Oficer NKWD przyjąwszy meldunek od komendanta wydał rozkaz otwarcia ognia z broni maszynowej do bezbronných policjantów⁴⁴. Liczbę poległych policjantów w trakcie działań wojennych szacuje się na około od 2,5 do 3 tys. Tyle samo mogło opuścić granice Polski. Na ternach zajętych przez Niemców pozostało około 10 tys. Do niewoli sowieckiej mogło trafić około 12 tys. policjantów⁴⁵ i to ich spotkał najtragiczniejszy los. Na podstawie decyzji ludowego komisarza spraw wewnętrznych ZSRR Ławrientija Berii z 19 września 1939 r. utworzono Zarząd ds. Jeńców Wojennych i Internowanych⁴⁶. W następstwie tej decyzji utworzono obóz w okolicach Ostaszkowa. Obóz ten założono 11 km od tej miejscowości w byłym monasterze Niłowa Pustyni, który mieścił się na wyspie Stołobnyj jeziora Seliger⁴⁷. W kwietniu 1940 r. więziono tam ok. 6364 jeńców wojennych (w tym 240 oficerów policji i żandarmerii oraz 4924 szeregowych policjantów i żandarmów)⁴⁸. W obozie działały również grupy operacyjne NKWD, prowadząc działania inwigilacyjne

⁴¹ M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 55.

⁴² Tamże, s. 56.

⁴³ A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 151–152.

⁴⁴ A. Peplowski, A. Misiuk, *Policja Państwowa we wrześniu 1939 r.* [w:] M. Tarczyński (red.), *Zbrodnia Katyńska. Droga do prawdy. Historia. Archeologia. Kryminalistyka. Polityka. Prawo*, Warszawa 1992, s. 49.

⁴⁵ M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 62; A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 153.

⁴⁶ M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 120; A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 153.

⁴⁷ M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 143–144.

⁴⁸ Tamże, s. 201.

i śledcze. Próbowano także część funkcjonariuszy pozyskać do współpracy ze specjalnymi służbami sowieckimi. Na posiedzeniu Biura Politycznego Komitetu Centralnego Wszechzwiązkowej Komunistycznej Partii (bolszewików) 5 marca 1940 r. zapadła decyzja o zamordowaniu polskich jeńców obozów: Starobielska, Kozielska i Ostaszkowa⁴⁹. Podpisali się pod nią: Józef Stalin, Ławrientij Beria, Klimient Woroszyłow, Wiaczesław Mołotow, Anastas Mikojan, Michaił Kalinin i Łazar Kaganowicz⁵⁰. Od 4 kwietnia 1940 r. skazanych na śmierć więźniów z Ostaszkowa przetransportowano do Kalinina, obecnie Twer. W tamtejszym więzieniu mord dokonywała specjalna ekipa NKWD przybyła z Moskwy. Egzekucje trwały nocami. Polskich policjantów zabijano strzałem w tył głowy. Następnie ciała wywożono ciężarówkami do miejscowości Miednoje, gdzie wrzucano je do dołów⁵¹. Część funkcjonariuszy, która uniknęła śmierci trafiła do armii gen. Władysława Andersa. W większości służyli w żandarmerii, gdzie pełnili funkcje wojskowej policji. Po zakończeniu wojny wielu z nich osiedliło się w Anglii⁵².

Ziemie polskie okupowane przez Niemców decyzją Hitlera z 8 września 1939 r. zostały podzielone na dwie części. Część ziem polskich anektowała III Rzesza, na pozostałych ziemiach ustanowiono Generalne Gubernatorstwo, w którym okupanci pozostawili część instytucji polskich pod swoją zwierzchnością. Na podstawie zarządzenia Generalnego Gubernatora Hansa Franka z 17 grudnia 1939 r. powołano Policję Polską, nazywaną policją granatową od granatowego umundurowania. Pod groźbą kary śmierci powołano do służby przedwojennych policjantów. Instytucja ta była ściśle podporządkowana żandarmerii niemieckiej i policji porządkowej. W 1944 r. w Policji służyło około 12 500 funkcjonariuszy. Stosunek polskiego społeczeństwa do policji granatowej był bardzo negatywny. Instytucja ta postrzegana była jako kolejny element systemu okupacyjnego. Z Policji Polskiej wyłączono pion śledczy, a następnie utworzono polską policję kryminalną⁵³.

Adam Hempel wyróżnił trzy podstawowe formy powiązań policji granatowej z ruchem oporu. Pierwszą z nich było utworzenie specjalnych policyjnych organizacji konspiracyjnych w ramach struktur Policji Polskiej i Policji Kryminalnej. Drugą formą był udział policjantów w działalności w pozostałych organizacjach konspiracyjnych. Trzecią zaś była indywidualna aktywność policjantów w ramach ruchu oporu⁵⁴ m.in. policjanci angażowali się

⁴⁹ A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 155.

⁵⁰ M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 257.

⁵¹ Szerzej na ten temat: M. Fałdowski, *Zagłada polskich policjantów...*, wyd. cyt., s. 273–291.

⁵² A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 156–157.

⁵³ A. Hempel, *Pogrobowcy klęski. Rzecz o policji „granatowej” w Generalnym Gubernatorstwie 1939–1945*, Warszawa 1990, s. 31.

⁵⁴ Tamże, s. 218.

w działalności Polskiego Państwa Podziemnego⁵⁵, przeprowadzali działania wywiadowcze, uczestniczyli w różnego rodzaju zabezpieczeniach, brali udział w podziemnym wymiarze sprawiedliwości, byli kurierami, a także aktywnie działali na polu pracy informacyjno-propagandowej itd.⁵⁶

Jedną z instytucji państwa podziemnego był Państwowy Korpus Bezpieczeństwa (dalej jako: PKB), utworzony w 1940 r. z inicjatywy ppłk. Mariana Kozińskiego. Państwowy Korpus Bezpieczeństwa należał do pionu konspiracji cywilnej kierowanej przez Delegaturę Rządu na Kraj. Główny Inspektorat PKB krypt. „Główny” składał się z następujących wydziałów: ogólnego, gospodarczego, wyszkoleniowego, śledczego oraz inspekcyjnego. Na ich czele stali doświadczeni funkcjonariusze Policji Państwowej. Dowództwo w komendach wojewódzkich PKB powierzono również przedwojennym policjantom⁵⁷. Państwowy Korpus Bezpieczeństwa w październiku 1943 r. w Generalnym Gubernatorstwie mógł liczyć ok. 8400 członków, z czego 2040 stanowili przedwojenni policjanci⁵⁸.

Inną instytucją o charakterze policyjnym był Referat Policyjny o kryptonimie 993/P, który powstał wiosną 1941 r. Usytuowany został w Wydziale Bezpieczeństwa i Kontrwywiadu Oddziału II KG AK. Należeli do niego m.in. funkcjonariusze policji granatowej i Policji Kryminalnej. Komórka ta zajmowała się m.in. rozpracowaniem osób podejrzanych o kolaborację, prowadzenie wywiadu w instytucjach niemieckich. Referat był uważany za jedną z najsprawniej działających komórek operacyjnych⁵⁹.

Kolejną organizacją była Straż Ochrony Powstania, określana również jako Wojskowa Straż Ochrony Powstania, powołana przez gen. Stefana Roweckiego w 1941 r. Jej zadaniem było zapewnienie porządku i bezpieczeństwa publicznego w momencie wybuchu powstania⁶⁰.

Również wśród cichociemnych, którzy przeszli szkolenie w Wielkiej Brytanii i zostali zrzućeni do Polski, znaleźli się funkcjonariusze Policji Państwowej. Byli to: płk Jan Piwnik ps. „Ponury”, mjr Zygmunt Milewicz ps. „Róg”, mjr Bolesław Kontrym ps. „Żmudzin”, mjr Piotr Szewczyk ps. „Czer”, rtm. Józef Zabielski ps. „Żbik”, kpt. Tadeusz Starzyński, kpt. piech.

⁵⁵ M. Getter, *Policja Polska w Generalnym Gubernatorstwie 1939–1945*, „Przegląd Policyjny” 1999, nr 1–2, s. 83–85; A. Misiuk, *Instytucje bezpieczeństwa wewnętrznego w Polsce. Zarys dziejów (od X wieku do współczesności)*, Szczepiński 2012, s. 253–254.

⁵⁶ A. Hempel, *Pogrobowcy klęski...*, wyd. cyt., s. 229.

⁵⁷ W. Grabowski, *Polska policja w czasie II wojny światowej. Wybrane problemy* [w:] A. Tyszkiewicz (red.), *Policja Państwowa w Drugiej Rzeczypospolitej. Wybrane aspekty organizacji i funkcjonowania*, Kraków 2015, s. 171–173.

⁵⁸ A. Hempel, *Pogrobowcy klęski...*, wyd. cyt., s. 228.

⁵⁹ Tamże, s. 231–232.

⁶⁰ P. Majer, *Policja Polskiego Państwa Podziemnego — uwagi uzupełniające* [w:] P. Majer, M. Seroka (red.), *225 lat policji w Polsce. Geneza i ewolucja policji*, Olsztyn 2017, s. 254.

rez. Franciszek Cieplik ps. „Hatrak”, ppor. Tadeusz Kobyliński ps. „Hiena”, plut. Michał Parada ps. „Mapa”⁶¹.

Warto zwrócić uwagę na postać mjr. Bolesława Kontryma ps. „Żmudzin” oficera Policji Państwowej, który m.in. piastował stanowiska: komendanta powiatowego w Szczuczynie i Nowogrodku oraz w Brześciu nad Bugiem. Został również naczelnikiem Urzędu Śledczego w Wilnie. Przed wojną zajmował się zwalczaniem organizacji komunistycznych w Polsce. W czasie wojny, po tym jak walczył w bitwie o Narwik, przedostał się do Wielkiej Brytanii gdzie przeszedł przeszkolenie spadochronowe. Jako cichociemny został zrzucony do kraju w 1942 r. Bolesław Kontrym był aktywnym i cennym żołnierzem Armii Krajowej m.in. walczył w powstaniu warszawskim⁶². W 1948 r. został tymczasowo aresztowany. W trakcie śledztwa był poddawany licznym torturom. W 1952 r. B. Kontrym skazano na karę śmierci. Funkcjonariusze bezpieczeństwa chcieli by wydał polskich wywiadowców działających do 1939 r. w Komunistycznej Partii Polski, miał też obciążyć m.in. członków „Startu”, ale nikogo nie wydał. Wyrok wykonano 20 stycznia 1953 r.⁶³ Dopiero w 2014 r. w Kwaterze na Łączce odnaleziono szczątki policjanta bohatera⁶⁴.

Po zakończeniu II wojny światowej nastąpił okres dyskryminacji funkcjonariuszy Policji Państwowej. Władze komunistyczne utożsamiały ją z Policją Polską, podporządkowaną okupantowi, przez co zarzucano jej funkcjonariuszom podejmowanie działań przeciwko narodowi polskiemu. Policjanci musieli poddać się procesowi rehabilitacji, aby uzyskać jakąkolwiek pracę. W latach 1946–1948 działała Komisja Rehabilitacyjno-Weryfikacyjna przy Prezydium Rady Ministrów. Procesowi rehabilitacji poddano ok. 9 tys. funkcjonariuszy, z których jedynie 556 odmówiono rehabilitacji⁶⁵.

1.2.1. Rola służb porządkowych i bezpieczeństwa w aparacie przymusu Polski Ludowej

Po II wojnie światowej Polska znalazła się w obszarze wpływów Związku Sowieckiego. Od samego początku budowy nowego systemu komunizmu dążyli do kontroli całego życia społeczno-politycznego. Do przejęcia władzy potrzebowali odpowiednich instytucji, które zapewniłyby im kontrolę nad narodem polskim. Zbrojnym ramieniem komunistów były organy bezpieczeństwa, w tym Milicja Obywatelska (dalej jako: MO). Na podstawie dekretu Polskiego

⁶¹ Szerzej na ten temat: J. Tucholski, *Cichociemni*, Warszawa 1988.

⁶² D. Głowacz, Z. Bartosiak, I. Wójciak, M. Dziubak, K. Musielak (red.), *Funkcjonariusze Policji Państwowej — cichociemni żołnierze AK*, Warszawa 2016, s. 46–53.

⁶³ T. Płużański, *Bestie. Mordercy Polaków*, Warszawa 2012, s. 277–278.

⁶⁴ D. Głowacz, Z. Bartosiak, I. Wójciak, M. Dziubak, K. Musielak (red.), *Funkcjonariusze Policji Państwowej...*, wyd. cyt., s. 54.

⁶⁵ A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 157–158.

Komitetu Wyzwolenia Narodowego z 7 października 1944 r. utworzono Milicję Obywatelską. Instytucja ta została pierwotnie umiejscowiona w strukturach Resortu Bezpieczeństwa Publicznego. Komendant główny MO podlegał kierownikowi tego resortu. Był mianowany i odwoływany przez PKWN⁶⁶.

Do zakresu działania MO należały: „a) ochrona bezpieczeństwa, spokoju i porządku publicznego; b) dochodzenie i ściganie przestępstw; c) wykonywanie zleceń władz administracyjnych, sądów i prokuratury w zakresie prawem przewidzianym”⁶⁷.

W połowie 1945 r. Komenda Główna MO składała się z: kancelarii głównej, Oddziału Służby Zewnętrznej, Oddziału Służby Śledczej, Zarządu Polityczno-Wychowawczego, batalionu operacyjnego oraz wydziałów: personalnego, finansowego i gospodarczego⁶⁸.

Utworzono trójstopniową strukturę jednostek terenowych opartą na podziale terytorialnym państwa: komendy wojewódzkie, komendy powiatowe, niżej uplasowano komisariaty i posterunki MO. W 1945 r. ustalono strukturę organizacyjną komendy wojewódzkiej. Kierownictwo składało się z komendanta wojewódzkiego i jego zastępców od spraw operacyjnych, administracyjnych oraz polityczno-wychowawczych.

W komendach funkcjonowały wydziały wzorowane na Komendzie Głównej: śledczy, służby zewnętrznej, personalny, polityczny, gospodarczy, paszportów i przepustek, baon operacyjny oraz kancelaria główna⁶⁹. Podobnie przedstawiała się struktura komend powiatowych, zamiast wydziałów były tu referaty⁷⁰. W 1945 r. stan zatrudnienia w MO wynosił około 56 tys. funkcjonariuszy⁷¹.

Na lata 1944–1949 przypadł okres zwalczania opozycji antykomunistycznej, wspieranie władzy komunistycznej, w mniejszym zaś stopniu walka z przestępczością kryminalną. W marcu 1949 r. działalność MO ściśle została powiązana z pracą aparatu bezpieczeństwa publicznego. Komendanci wojewódzcy i powiatowi (miejscy) MO zostali podporządkowani szefom urzędów bezpieczeństwa publicznego jako zastępcy szefów urzędów bezpieczeństwa publicznego do spraw milicyjnych⁷².

⁶⁶ P. Majer, *Milicja Obywatelska i Policja w latach 1944–1994. Geneza i podstawowe przeobrażenia*, „Przegląd Policyjny” 1994, nr 4(36), s. 63–64.

⁶⁷ Dekret Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego z 7 października 1944 r. o Milicji Obywatelskiej, DzU z 1944 r., nr 7, poz. 33, art. 2.

⁶⁸ P. Majer, *Milicja Obywatelska 1944–1957. Geneza, organizacja, działalność, miejsce w aparacie władzy*, Olsztyn 2004, s. 121.

⁶⁹ Instytut Pamięci Narodowej w Białymstoku, sygn. 342/647, k. 10. Materiały dotyczące wydarzeń historycznych związanych z wyzwaniem miast woj. olsztyńskiego i tworzenia się organów MO.

⁷⁰ P. Majer, *Milicja Obywatelska 1944–1957...*, wyd. cyt., s. 121.

⁷¹ Tamże, s. 122–123.

⁷² Tamże, s. 64.

Śmierć Stalina i ucieczka na zachód wysokiego funkcjonariusza bezpieczeństwa ppłk. Józefa Światły w 1953 r. przyczyniły się do zmian jakie zaszły w Ministerstwie Bezpieczeństwa Publicznego. Zwłaszcza audycje radiowe z cyklu „Za kulisami bezpieki i partii” nadawane przez Radio Wolna Europa obnażyły zarówno zbrodnie komunistów w Polsce, jak i całego aparatu przymusu im podległego⁷³. 7 grudnia 1954 r. zlikwidowano Ministerstwo Bezpieczeństwa Publicznego. Utworzono Ministerstwo Spraw Wewnętrznych (dalej jako: MSW) oraz Komitet do spraw Bezpieczeństwa Publicznego przy Radzie Ministrów. Milicja Obywatelska znalazła się w strukturach MSW⁷⁴.

W listopadzie 1956 r. zlikwidowano Komitet do spraw Bezpieczeństwa Publicznego przy Radzie Ministrów. Równocześnie sprawy bezpieczeństwa włączono do kompetencji Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, a tym samym do komend wojewódzkich i powiatowych MO. Znow nastąpiło połączenie organów MO i policji politycznej pod nazwą Służby Bezpieczeństwa⁷⁵.

Milicja Obywatelska w okresie istnienia Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej brała czynny udział w pacyfikowaniu wystąpień społecznych skierowanych przeciwko władzy komunistycznej. W swych działaniach była wspierana przez inne służby, w tym wojsko.

Po wydarzeniach poznańskich w 1956 r. utworzono nową formację milicyjną Zmotoryzowane Odwoły Milicji Obywatelskiej (dalej jako: ZOMO). Brały one udział obok innych formacji milicyjnych w tłumieniu wystąpień społeczeństwa niezadowolonego z sytuacji politycznej i gospodarczej kraju. ZOMO brało udział m.in. w tłumieniu protestu studentów w marcu 1968 r., pacyfikacji wystąpień robotników w 1970 r. i w czerwcu 1976 r. w Radomiu. W latach 80. XX w. oddziały ZOMO były używane głównie do rozpraszania manifestacji środowisk opozycyjnych⁷⁶.

Milicjantom pamiętano i wypominano brutalne tłumienie wystąpień robotniczych z czerwca 1956 r. i grudnia 1970 r., czerwca 1976 r. czy studencie z 1968 r. Milicja jako „zbrojne ramię Partii” była kojarzona z łamaniem praworządności i nadużywaniem siły⁷⁷. Powszechna była niechęć społeczeństwa do funkcjonariuszy, których utożsamiano z reżimem komunistycznym.

Powstanie ruchu jakim była Solidarność w szeregach MO z jednej strony spotkało się z niechęcią a nawet wrogością. Solidarność przez władze komu-

⁷³ Szerzej na ten temat: Z. Błazyński, *Mówi Józef Światło. Za kulisami bezpieki i partii*, Łomianki 2012; R. Terlecki, *Miecz i tarcza komunizmu. Historia aparatu bezpieczeństwa w Polsce 1944–1990*, Kraków 2007, s. 123.

⁷⁴ P. Majer, *Milicja Obywatelska i Policja...*, wyd. cyt., s. 65.

⁷⁵ Tamże, s. 66–67; P. Majer, *Milicja Obywatelska w systemie organów władz PRL (zarys problematyki i źródła)*, Toruń 2003, s. 69.

⁷⁶ A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku...*, wyd. cyt., s. 181.

⁷⁷ W. Mikusiński, *Ruch związkowy funkcjonariuszy MO w 1981 r. Zarys historii*, Warszawa 2015, s. 16.

nistyczne była przedstawiana jako element wrogi wobec państwa socjalistycznego, który był inspirowany przez państwa tzw. bloku kapitalistycznego⁷⁸. Z drugiej strony działania Solidarności i hasła wzywające do wprowadzenia reform w państwie znajdowały posłuch również u części środowiska milicyjnego, które również widziało potrzebę wprowadzenia zmian w resorcie⁷⁹. Istniało wiele czynników, które miały wpływ na pojawienie się oddolnych inicjatyw wśród funkcjonariuszy MO domagających się przede wszystkim poprawy warunków pracy, przestrzegania zasad praworządności, zwłaszcza równości wobec prawa osób zajmujących wysokie stanowiska, jawności informacji dotyczących życia społeczno-politycznego i bieżących wydarzeń, walka z biurokratyzmem, poprawa relacji przełożony podwładny⁸⁰.

W milicjantach narastała frustracja i rozgoryczenie oraz poczucie, że często stają się oni „kozłami ofiarnymi” w walce między władzą a opozycją, w której przełożeni wolą ich poświęcić niż stanąć w ich obronie⁸¹. Tego typu wydarzeniem była pacyfikacja protestu działaczy Solidarności 19 marca 1980 r. w Bydgoszczy. W wyniku, którego nastąpiło zaognienie sytuacji politycznej w kraju co mogło skutkować strajkiem generalnym⁸². Przyczyniło się również do jeszcze większego odizolowania społeczeństwa od funkcjonariuszy milicji.

Bezpośrednim impulsem do powołania związku zawodowego było aresztowanie dzielnicowego z komisariatu w Katowicach-Szopienicach, któremu zarzucono spowodowanie śmierci zatrzymanego górnika. Wydarzenie to spowodowało wzburzenie wśród załogi komisariatu. W proteście 20 maja w komisariacie doszło do spotkania 120 delegatów z garnizonu katowickiego. Milicjanci uchwalili 17 postulatów m.in. dotyczących poprawy warunków pracy, zaprzestania wykorzystywania milicji do rozgrywek politycznych i powołania związku zawodowego. Informacja o postulatach została rozesłana do innych jednostek MO i stała się zarzewiem do tworzenia ruchu związkowego na obszarze całego kraju⁸³. W hali garażowej Batalionu Patrolowego Komendy Stołecznej, mimo działań dowództwa MO, 1 czerwca 1981 r. przyjęto projekt powołania Ogólnopolskiego Komitetu Założycielskiego ZZFM, którego przewodniczącym został por. Wiktor Mikusiński z Warszawy. Inicjatywa milicjantów spotkała się ze zdecydowanym sprzeciwem władz resortu spraw wewnętrznych, które nie wyrażały zgody na utworzenie związków zawodowych⁸⁴. Rozmowy prowadzone od 2 do 7 czerwca między funkcjonariuszami i stroną rządową, reprezentowaną m.in. przez Czesława Kiszcza nie przy-

⁷⁸ Tamże, s. 17.

⁷⁹ Tamże, s. 19.

⁸⁰ Tamże, s. 19–20.

⁸¹ W. Mikusiński, *Ruch związkowy...*, wyd. cyt., s. 18.

⁸² Tamże, s. 25.

⁸³ Tamże, s. 32–34.

⁸⁴ Tamże, s. 53–58.

niosły skutku⁸⁵. Wbrew wcześniejszym zapewnieniom ze strony władz milicyjnych, funkcjonariuszy zaangażowanych w tworzenie związku spotkały represje⁸⁶. Mimo napotykaných represji 10 czerwca 1981 r. złożono wniosek do sądu o zarejestrowanie związku zawodowego. Wniosek ten i kolejne były zwracane pod pretekstem błędów formalnych. Dopiero wniosek z 25 lipca złożony w Sądzie Wojewódzkim w Warszawie został przyjęty. We wrześniu sąd zawiesił postępowanie w sprawie rejestracji związku do momentu odpowiedzi na pytanie przez Sąd Najwyższy, czy funkcjonariusz milicji jest pracownikiem w rozumieniu ustawy o związkach zawodowych⁸⁷.

Funkcjonariusze milicji brali czynny udział w operacjach stanu wojennego, m.in. w operacji „Trapez”, której celem było zajęcie kluczowych budynków w państwie, w operacji „Jodła” polegającej na internowaniu członków opozycji oraz w operacji „Klon”, w trakcie której przeprowadzano rozmowy ostrzegawcze z przeciwnikami władzy komunistycznej⁸⁸. Ponadto w okresie stanu wojennego do likwidacji strajków używano sił zwartych milicyjno-wojskowych. Przeprowadzono około 100 tego typu operacji, w których uczestniczyło 60 000 funkcjonariuszy. Podczas akcji w kopalni Wujek 16 grudnia 1981 r. śmierć poniosło 9 górników w wyniku użycia broni przez milicjantów, wielu też zostało rannych⁸⁹.

W okresie stanu wojennego związkowców milicyjnych dotknęła kolejna fala represji. Przeprowadzono kilkanaście rozmów ostrzegawczych z byłymi milicjantami oraz internowano 25 osób. Po zwolnieniu z internowania część funkcjonariuszy zajęła się działalnością konspiracyjną⁹⁰.

W drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX w. w wyniku transformacji ustrojowej w poszczególnych krajach bloku wschodniego doszło do demokratyzacji życia społeczno-politycznego. W wyniku zawartego porozumienia między władzami komunistycznymi a częścią opozycji doszło do wyborów, które przeprowadzono w dwóch turach 4 i 18 czerwca 1989 r.⁹¹ W sierpniu utworzono rząd Tadeusza Mazowieckiego, w którego skład weszli dotychczasowi komunistyczni notabie i osoby związane z opozycją. W tym okresie rozpoczęły się zmiany organizacyjne wprowadzane przez ministra spraw wewnętrznych C. Kiszczaka mające na celu osłonić większość pracujących w resorcie ludzi i przedstawić ich jako „apolitycznych fachowców”⁹². W miej-

⁸⁵ Tamże, s. 59–62.

⁸⁶ Tamże, s. 65–68.

⁸⁷ Tamże, s. 72–74.

⁸⁸ P. Majer, *Milicja Obywatelska w systemie organów władz PRL (zarys problematyki i źródła)*, Toruń 2003, s. 85.

⁸⁹ Tamże, s. 86–87.

⁹⁰ W. Mikusiński, *Ruch związkowy...*, wyd. cyt., s. 84–86.

⁹¹ Szerzej na ten temat: A. Dudek, *Reglamentowana rewolucja. Rozkład dyktatury komunistycznej w Polsce 1988–1990*, Kraków 2014.

⁹² A. Dudek, *Reglamentowana rewolucja...*, wyd. cyt., s. 406–407.

sce ZOMO 7 września utworzono Oddziały Prewencji MO⁹³. Zlikwidowano również cieszący się złą sławą Zarząd Ochrony Funkcjonariuszy oraz pion polityczno-wychowawczy⁹⁴.

W kościele św. Brygidy w Gdańsku 17 grudnia 1989 r. odbyła się msza „pojednania”. Był to symboliczny gest, w czasie którego milicjanci biorący udział w nabożeństwie przeprosili polskie społeczeństwo za wyrządzone krzywdy⁹⁵.

Dnia 6 kwietnia 1990 r., Sejm uchwalił ustawę o Policji oraz ustawę o Urzędzie Ochrony Państwa i urzędzie ministra spraw wewnętrznych⁹⁶. Utworzona formacja nawiązywała do przedwojennych korzeni i weszła do struktur międzynarodowych, otwierając kolejną kartę w historii polskiej Policji. Nowo powołana instytucja oprócz hołdowania tradycji Policji Państwowej, podkreślała swoją apolityczność i służbę społeczeństwu.

1.3. Etos służby

Zanim przedstawimy zagadnienie etosu policjanta, musimy wyjaśnić treść pojęcia etos, zwłaszcza w relacji do pojęcia etyka. Jest to o tyle istotne, że w języku potocznym obydwie słowa nierzadko używane są zamiennie w znaczeniu pewnych norm, zasad moralnych, których w określonej społeczności należy przestrzegać. Jak jest w rzeczywistości? Obydwie słowa, chociaż mają wspólny źródłosłów, pod względem semantycznym zasadniczo różnią się od siebie. Zarówno słowo etos, jak i słowo etyka pochodzą z języka greckiego, gdzie w zależności od pisowni *ethos* oznacza zwyczaj, obyczaj (*εθος*) lub usposobienie (*ηθος*). Niezależnie od wspólnej etymologii trzeba jednakże stwierdzić, że etyka to nie to samo co etos. Etyka bowiem jest nauką filozoficzną (bywa określana filozofią moralną), która między innymi stara się wyjaśnić fakt, że człowiek jest podmiotem moralnym oraz wskazać uzasadnienie nakazów i zakazów moralnych⁹⁷. Pojęcie etosu natomiast obecnie najczęściej wiąże się z zespołem wartości i norm obowiązujących w określonej grupie społecznej (np. etos rycerski w średniowieczu, etos lekarza, nauczyciela), decydujących w znacznej mierze o tożsamości tej grupy społecznej, a także o stylu życia jej członków⁹⁸. Rodzi się pytanie: Czy

⁹³ Tamże, s. 408.

⁹⁴ P. Majer, *Milicja Obywatelska w systemie...*, wyd. cyt., s. 94.

⁹⁵ <<http://www.diecezja.gda.pl/duszpasterstwo-policji/1497-powstanie-policji-polskiej-1919-i-jej-duszpasterskiej-struktury-25-lat-duszpasterstwa-policji-w-gdansk-1990-2015>>, 21 listopada 2017 r.

⁹⁶ A. Dudek, *Reglamentowana rewolucja...*, wyd. cyt., s. 425.

⁹⁷ Por. T. Styczeń, *Etyka* [w:] R. Łukaszyk i in. (red.), *Encyklopedia katolicka*, t. 4, Lublin 1983, kol. 1225–1238.

⁹⁸ Por. S. Witek, *Etos* [w:] R. Łukaszyk i in. (red.), *Encyklopedia katolicka...*, wyd. cyt., kol. 1195–1196.

można mówić o etosie policjanta w ogóle? Odpowiedź na tak postawione pytanie może wydawać się ryzykowna, bowiem wiemy, jaką rolę odgrywały i nadal odgrywają struktury policyjne w reżimach totalitarnych (np. w Korei Północnej). W tym kontekście proponuję chwilę refleksji nad tekstem, który przed ponad 1600 laty wyszedł spod pióra św. Augustyna: „Wyzute ze sprawiedliwości państwo czyż nie jest bandą rozbójniczą? Bo i banda jest małym królestwem. Tam przecież szajka ludzi także podlega rządowi przywódcy, jest skrępowana umową społeczną i podług pewnych praw umówionych dzieli się zdobyczą. Gdy przez napływ nowych różnych wyrzutków wzrasta na tyle, że okolicę jakąś zajmuje i stałe w niej siedlisko zakłada, zajmuje miasta, ujarzmia ludzkie gromady, wreszcie już jawnie nazwę królestwa przybiera, do czego ją upoważnia już nie chciwość nigdy nienasycona, lecz coraz większa bezkarność. Bardzo dowcipnie, a zupełnie słusznie odpowiedział Aleksandrowi Macedońskiemu pewien pochwycony rozbójnik morski. Gdy król go zapytał, cóż on sobie myśli, że niepokój po morzu rozsiewa, ten z całą beczelną swobodą odpowiedział: »A ty co sobie myślisz, że po całym świecie niepokój siejesz? Ale że ja to czynię na małym okręciku, nazywam się łotrem, a ty że całą flotą, zowiesz się cesarzem«⁹⁹. Czy pojęcie etosu może być odniesione do bandy rozbójniczej, w której obowiązują precyzyjnie określone zasady stanowiące pochodną wartości, którym banda służy, co więcej, są rygorystycznie przestrzegane?¹⁰⁰ Uzasadniona wydaje się odpowiedź, że nie. Pojęcie etosu nie odnosi się bowiem do zorganizowanych grup o charakterze przestępczym. Etos policjanta nierozzerwalnie wiąże się z pojęciem służby. To pojęcie odnosi się z kolei do pracy w pewnych instytucjach użyteczności publicznej (jak właśnie Policja, wojsko, służba zdrowia), jednocześnie oznacza działanie dla jakiejś idei, poświęcenie się jakiejś sprawie (narodu, społeczeństwa, chorych)¹⁰¹. Znane jest jednak powiedzenie, że ktoś służył, czy służy, złej sprawie. Żeby uniknąć nieporozumień, trzeba zatem stwierdzić, że mówiąc o etosie policyjnym, będziemy mieli na myśli służbę tej formacji w demokratycznym państwie prawa. Na pojęcie etosu składa się cały szereg elementów, wśród których można wymienić zasady moralne, przekonania dotyczące dobra i zła moralnego, winy i kary oraz postawy i style życia, przez które wyrażają się uznawane w danej społeczności wartości. Etos określonej grupy społecznej, a więc również Policji, nie powstaje w wyniku czyjejś arbitralnej decyzji, jego ukształtowanie się zazwyczaj jest

⁹⁹ Aurelius Augustinus, *De civitate Dei*, IV, 4 [za:] R. Marx, *Kapitał. Mowa w obronie człowieka* (we współpracy z dr. Arnoldem Küppersem), tłum. J. Serafin, Kraków 2009, s. 130. By nie być posądzonym o nieusprawiedliwione odniesienia, liczne analogie do współczesnych struktur politycznych autor pozostawia domysłowości czytelników.

¹⁰⁰ Zob. R.S. Włodarek, *Wor w zakonie. Autorytet rosyjskich przestępców*, mps, Szczytno 2015.

¹⁰¹ Por. H. Szkiładź, *Słownik języka polskiego*, t. 3, R-Ż, Warszawa 1981, s. 261.

wynikiem dłuższego lub krótszego procesu historycznego, toteż istotnego znaczenia nabiera tradycja tej grupy społecznej lub zawodowej. W związku z powyższym najpierw przedstawiono w zarysie tradycje etyki zawodowej policjanta, a następnie podstawowe zasady i wartości w policyjnej służbie oraz ich znaczenie w kształtowaniu kultury organizacyjnej Policji.

1.3.1. Tradycje etyki zawodowej policjanta

Na ukształtowanie się etosu polskiej Policji niewątpliwie wywarł trwający 123 lata okres rozbiorów, kiedy służby policyjne na ziemiach polskich były reprezentantami znienawidzonych mocarstw zaborczych, nie mogły więc cieszyć estymą w społeczeństwie. Po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. należało podjąć nie tylko ogromny trud zjednoczenia ziem polskich bardzo zróżnicowanych pod względem rozwoju (a raczej zacofania spowodowanego grabieżczą polityką państw zaborczych), ale także stworzyć od podstaw aparat administracyjny stanowiący fundament odradzającego się państwa. Jednym z istotnych elementów tego aparatu była Policja Państwowa powołana do istnienia przez Sejm Ustawodawczy 24 lipca 1919 r. W celu upamiętnienia tego wydarzenia Sejm Rzeczypospolitej Polskiej 21 lipca 1995 r. ustanowił dzień 24 lipca Świętem Policji¹⁰². Utworzenie nowej, jednolitej formacji policyjnej dla całego państwa, nie mogło od razu usunąć narosłych przez ponad stulecie uprzedzeń, jeśli wręcz nie wrogości, stanowiących owoc gorzkich doświadczeń społeczeństwa związanych ze służbami policyjnymi czasu rozbiorów. Dlatego równoległe podejmowano wiele działań mających na celu zmianę społecznego wizerunku policjanta i jego misji w społeczeństwie. Wychodząc z założenia, że stróż prawa przede wszystkim sam powinien prezentować nienaganną postawę moralną, szczególny nacisk położono na etyczny wymiar służby. W tym celu sformułowany został, swego rodzaju, kodeks etyczny funkcjonariusza Policji Państwowej. Ponieważ nadano mu formę przykazań na wzór dekalogu, bywa określany jako *Przykazania policjanta*. Mimo upływu czasu zawarte w nim zasady w niczym nie utraciły swej aktualności, toteż warto przybliżyć ten dokument funkcjonariuszom obecnie pełniącym tę zaszczytną służbę dla społeczeństwa. Oto jego treść:

- I. Honor i Ojczyzna — oto hasła, którymi w życiu Twoim masz się kierować.
- II. Ojczyzna powierzyła Ci broń i oczekuje, że będziesz jej godny.
- III. Ojczyzna przyznała Ci wyjątkowe prawa. Twoich praw nie nadużywaj, gdyż nie są one przywilejem, lecz obowiązkiem, który sumiennie wypełniasz w służbie Narodu.

¹⁰² Zob. ustawa z 21 lipca 1995 r. o zmianie ustaw: o urzędzie ministra spraw wewnętrznych, o Policji, o Urzędzie Ochrony Państwa, o Straży Granicznej oraz niektórych innych ustaw, DzU z 1995 r., nr 104, poz. 515.

- IV. Przestępstwo jest nieszczęściem. Zachowaj się wobec niego z powagą i ludzkością.
- V. Pomóż temu, kto Twojej pomocy potrzebuje i obchodź się z wszystkimi tak, jak byś chciał, by się z Tobą obchodzono.
- VI. Bądź odważny, sumienny, ostrożny i nie zawieź nigdy zaufania przełożonego. Nadużycie zaufania jest hańbą. Mów prawdę, gdyż kłamstwo jest tchórzostwem.
- VII. Pamiętaj, że nosisz mundur. Jak Cię widzą, tak Cię piszą. Bądź więc zawsze schludnie i czysto ubrany i nie zaniedbuj wyglądu zewnętrznego.
- VIII. Żyj skromnie, zachowasz przez to niezależność. Nie przyjmuj żadnych podarunków, gdyż to zobowiązuje. Jako policjant nie możesz mieć zobowiązań. Życie ponad stan jest hańbą i prowadzi do nieszczęścia. Pijaństwo zabierze Ci ludzką godność, staniesz się pośmiewiskiem rodaków i zasłużysz na pogardę dzieci.
- IX. Pamiętaj, że Cię podsłuchują, więc nie mów publicznie o sprawach służbowych. Zachowaj umiar w mowie.
- X. Bądź w życiu i służbie sprawiedliwy.
- XI. W wystąpieniach przeciw wrogom Ojczyzny bądź bezwzględny, pamiętaj jednak, że dobry żołnierz gardzi okrucieństwem.
- XII. Rozkazów przełożonych słuchaj bezwzględnie, bądź wzorem dla podwładnych, którzy Cię pilnie obserwują. Jeśli żądasz od innych, by byli dobrymi kolegami, pamiętaj sam o koleżeństwie.
- XIII. Miej pogardę dla pochlebców.
- XIV. Pamiętaj, że jesteś żołnierzem. Nie zaniedbuj ćwiczyć się w żołnierskiej sprawności i ucz się ciągle, pamiętając o tym, że obywatele widzą w Tobie człowieka, który musi wiedzieć wszystko¹⁰³.

W nie mniejszym stopniu ten etyczno-moralny wymiar służby dochodzi do głosu w obowiązującej wówczas przysięgi służbowej, stanowiącej swego rodzaju kwintesencję obowiązków moralno-zawodowych:

„PRZYSIĘGAM PANU BOGU WSZECHMOGĄCEMU NA POWIERZONYM MI STANOWISKU POŻYTEK PAŃSTWA POLSKIEGO ORAZ DOBRO PUBLICZNE MIEĆ ZAWSZE PRZED OCZYMA: WŁADZY ZWIERZCHNIEJ PAŃSTWA POLSKIEGO WIERNOŚCI DOCHOWAĆ; WSZYSTKICH OBYWATELI KRAJU W RÓWNYM MAJĄC ZACHOWANIU, PRZEPISÓW PRAWA STRZEC PILNIE, OBOWIĄZKI SVOJE SPEŁNIAĆ GORLIWIE I SUMIENNIE, ROZKAZY PRZEŁOŻONYCH WYKONAĆ DOKŁADNIE, TAJEMNICY URZĘDOWEJ DOCHOWAĆ. TAK MI PANIE BOŻE DOPOMÓŻ”¹⁰⁴.

¹⁰³ *Kodeks etyczny funkcjonariusza Policji Państwowej*, „Na Posterunku” 1938, nr 5, s. 100.

¹⁰⁴ Aneks do art. 30 ustawy o Policji Państwowej. Rota przysięgi służbowej [w:] A. Misiuk, A. Peplowski (red.), *Organizacja instytucji policyjnych w II Rzeczypospo-*

Ponieważ do czasu odzyskania niepodległości formacje policyjne reprezentowały zaborców, szczególną uwagę zwrócono na kształtowanie postaw patriotycznych wśród funkcjonariuszy Policji Państwowej. Między innymi w tym celu oraz doceniając rolę Kościoła katolickiego w podtrzymywaniu polskości i ducha narodowego podczas zaborów, mianowano kapelanów policji, których zadaniem była m.in. formacja moralnozawodowa funkcjonariuszy. Skuteczność tej formacji potwierdziła się podczas wojny 1920 r. W gazecie Policji Państwowej „Na Posterunku” z tamtego czasu pisano: „Żołnierze-policjanci, jako ochotnicy biorący udział w wojnie 1920 r., stanowią świadectwo, że policja potrafiła w krytycznym momencie z całą świadomością i poświęceniem stanąć na straży nie tylko porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, ale również stanąć w obronie Ojczyzny, ramię przy ramieniu z żołnierzem armii”¹⁰⁵. Poza chwalebny epizod podczas obrony Warszawy, w wojnie obronnej 1939 r. korpus policyjny nie został włączony w system obronny. Po klęsce zarówno na terenach anektowanych przez hitlerowskie Niemcy, jak i na terenach zagarniętych przez ZSRR, zostały zlikwidowane wszystkie polskie formacje policyjne, a funkcjonariusze Policji Państwowej zostali poddani surowym represjom ze strony obu okupantów. Na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej okupowanym przez ZSRR, bezpośrednio po 17 września 1939 r. policjanci byli masowo aresztowani lub mordowani na miejscu. Warto przypomnieć, że Armia Czerwona wymordowała ogniem karabinów maszynowych nieuzbrojonych kadetów Centralnej Szkoły Policji Państwowej w Mostach Wielkich i policjantów lwowskich po kapitulacji miasta. Także egzekucje schwytanych pojedynczych funkcjonariuszy, czy załóg posterunków policji, miały masowy charakter. Policjanci stanowią również jedną z głównych grup ofiar zbrodni katyńskiej¹⁰⁶. Wniosek o rozstrzelanie polskich jeńców wojennych, wśród nich oficerów i szeregowych Policji Państwowej, Ławrentij Beria uzasadniał tym, że „wszyscy oni są zatwardziałymi, nie rokującymi poprawy wrogami władzy radzieckiej”¹⁰⁷. W ten sposób

litej 1918–1926. Wybór źródeł i dokumentów, Szczytno 1994, s. 41; por. także analizy D. Warzocha, *Milicja ludowa u progu 1918–39 II RP*, „Dziś” 2008, nr 4, s. 153–157.

¹⁰⁵ Cyt. za: K. Pietrzak, *Udział Policji Państwowej i formacji porządkowych w odparciu najazdu bolszewickiego w roku 1920*, s. 2, <<https://dobroni.pl/n/udzial-policji-panstwowej/8589>>, 24 listopada 2017 r.

¹⁰⁶ 5 marca 1940 r. na posiedzeniu Biura Politycznego KC WKP (b) w składzie: Stalin, Woroszyłow, Mołotow, Mikojan i Kaganowicz, został zaakceptowany wniosek Ł. Berii o rozpatrzeniu w trybie specjalnym, z zastosowaniem kary śmierci przez rozstrzelanie, spraw 14 736 polskich jeńców, w tym 1030 oficerów i podoficerów policji, ochrony pogranicza i żandarmerii oraz 5138 szeregowych policji, żandarmerii, więziennictwa i wywiadu.

¹⁰⁷ Zob. S. Grabowski, *Zarys historii polskiej policji* [w:] G. Kędzierska (red.), *85 lat polskiej policji*, Szczytno 2004, s. 22. Skalę martyrologii policjantów na Wscho-

funkcjonariusze Policji Państwowej płacili straszną cenę za swoją patriotyczną postawę podczas sowieckiej agresji 1920 r.

Drugi okupant z części ziem polskich utworzył Generalne Gubernatorstwo. Już 26 października 1939 r. generalny gubernator dr Hans Frank wydał rozporządzenie o bezpieczeństwie i porządku w Generalnym Gubernatorstwie, na którego podstawie 30 października dowódca SS i Policji w Generalnym Gubernatorstwie wydał odezwę wzywającą wszystkich funkcjonariuszy Policji Państwowej do stawienia się, pod groźbą kary śmierci, w urzędach policji niemieckiej lub starostwach. W ten sposób powołana została Policja Polska w Generalnym Gubernatorstwie stanowiąca pomocniczą formację policyjną niemieckich władz okupacyjnych, nazwaną później granatową policją. Okres okupacji hitlerowskiej i bolszewickiej stał się czasem tragicznej próby dla Policji Państwowej. Policjanci, podobnie jak całe społeczeństwo Rzeczypospolitej, doświadczyli bezmiaru okrucieństwa niewytłumaczalnego w kategoriach ludzkiej logiki. Ci na „niehumanitarnej ziemi” nie tylko zostali pozbawieni życia, ale zrobiono wszystko, by wymazać ich również z pamięci. Nie znając losów najbliższych, cierpiały w niewyobrażalny sposób rodziny oraz bliscy. Takie złowrogie nazwy, jak Katyń, Ostaszków, Miednoje, Charków, na zawsze wryły się w bolesną pamięć narodu. Pozostali, pod przymusem wcielenia do struktur policyjnych drugiego okupanta, stali się potem synonimem zdrady. Wiele jednak wskazuje na to, że większość granatowych policjantów zdawała sobie sprawę, gdzie przebiega granica między wiernością i zdradą i mimo dramatycznych okoliczności, które towarzyszyły dokonywanym przez nich wyborom, granicy tej nie przekroczyli¹⁰⁸. Dlatego opinia wyrażona przez premiera Rządu Tymczasowego Edwarda Osóbkę-Morawskiego, że „Policja granatowa to synonim ucisku i upodlenia. W społeczeństwie polskim funkcjonariusze policji granatowej zyskali opinię gorszych ciemniejszych, aniżeli okupanci”¹⁰⁹, wydaje się nie tylko niesłuszna, ale i niesprawiedliwa. Formalnie Policja Państwowa została rozwiązana dekretem PKWN z 15 lipca 1944 r. W propagandowym uzasadnieniu tej

dzie odzwierciedla opublikowana przez Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie „Lista Ostaszkowska”. Zob. A. Misiuk (red.), *Lista Ostaszkowska. Spis polskich policjantów i funkcjonariuszy służb granicznych zamordowanych i zaginionych po 1 września 1939 roku*, Szczytno 1993. Tablica pamiątkowa, poświęcona policjantom pomordowanym na „niehumanitarnej ziemi” znajduje się w bazylice Świętego Krzyża na Krakowskim Przedmieściu w Warszawie. Tablica upamiętniająca mord na polskich policjantach znajduje się również na terenie Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.

¹⁰⁸ „Próbując określić skalę kolaboracji Polaków w szeregach policji granatowej, należy powiedzieć, że rzadko występowała ona wśród funkcjonariuszy przedwojennych. Natomiast postawy kolaboracyjne spotykano często u ochotników, którzy wstąpili do Policji Polskiej i Policji Kryminalnej już po utworzeniu tych formacji przez Niemców”. D. Kołodziejska, *Policja Polska w Generalnym Gubernatorstwie* [w:] A. Misiuk (red.), *Lista Ostaszkowska...*, wyd. cyt., s. 22.

¹⁰⁹ Cyt. za: M. Kotarski, *Z działalności MO i SB w pow. Olesno (1945–1947)*, Częstochowa 1985, s. 4.

decyzji powołano się na fakt, że jej funkcjonariusze w okresie okupacji hitlerowskiej czynnie kolaborowali z hitlerowskim okupantem. W jej miejsce z inicjatywy Polskiej Partii Robotniczej 7 października 1944 r. została utworzona Milicja Obywatelska (dalej jako: MO) jako „ludowy aparat bezpieczeństwa”, której pierwszoplanowy cel stanowiła „ochrona tworzącej się władzy ludowej i realizowanego przez nią programu rewolucyjnych przeobrażeń”¹¹⁰. Ochrona porządku publicznego znajdowała się na dalszym planie. Dekret Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego o Milicji Obywatelskiej stanowił, że jest ona „prawno-publiczną formacją służby Bezpieczeństwa Publicznego” (art. 1) podlegającą „Kierownikowi Resortu Bezpieczeństwa Publicznego” (art. 4)¹¹¹. Mimo, że terenowe jednostki Milicji Obywatelskiej w większości realizowały typowe zadania policyjne, mając na uwadze pierwszoplanowy cel, dla którego została powołana, trzeba stwierdzić, że stanowiła „immanentną część totalitarnego aparatu władzy”¹¹², który odgrywał główną rolę w zastraszaniu i zniewalaniu polskiego społeczeństwa, i tak była przez to społeczeństwo postrzegana. W miarę jak obok Służby Bezpieczeństwa i Ludowego Wojska Polskiego wykorzystywana była do tłumienia kolejnych zrywów wolnościowych (1956 r. — Poznań, 1970 r. — Wybrzeże, 1976 r. — Radom, 1981 r. — stan wojenny), przepaść między milicją a społeczeństwem pogłębiała się. Przypomnijmy tylko masacre robotników w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie z grudnia 1970 r. Kiedy rzekoma kontrrewolucja na Wybrzeżu była już w agonii, grzebano zwłoki dziesiątków „burzycieli porządku ludowego państwa”, a w szpitalach znalazło się 1164 rannych. „Wymowa tych liczb — wyznał po latach wysoki rangą oficer Sztabu Generalnego — była i jest nadal przerażająca. Dla mnie osobiście najbardziej przerażająca była łatwość, z jaką władza, która sama mieniła się ludową, sięgała po siły zbrojne aby je w sposób sprzeczny z ich powołaniem skierować przeciwko własnemu społeczeństwu. Nie było nikogo — począwszy od ministra obrony narodowej [gen. W. Jaruzelski, przyp. E.W.] a skończywszy na dowódcy niższego szczebla — kto by powiedział: ja tego rozkazu nie wykonam. Władza komunistyczna uznała naród za swego wroga (...)”¹¹³. W tym kontekście zapis zawarty w wyżej wymienionych *Zasadach etyki i obyczajów funkcjonariuszy Służby Bezpieczeństwa i Milicji Obywatelskiej PRL*, iż „Szczególny rygoryzm prawny i moralny dotyczy użycia broni palnej. Podstawowa zasada jej użycia — w ściśle określonych prawem przypadkach — stanowi, iż stosowanie broni

¹¹⁰ Z. Jakubowski, *Milicja Obywatelska (1944–1948)*, Warszawa 1983, s. 3.

¹¹¹ Zob. dekret Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego o utworzeniu Państwowego Urzędu Repatriacyjnego z 7 października 1944 r., DzU z 1944 r., nr 7, poz. 32; dekret Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego o Milicji Obywatelskiej z 7 października 1944 r., DzU z 1944 r., nr 7, poz. 33.

¹¹² Por. P. Majer, *Milicja Obywatelska i Policja w latach 1944–1994. Geneza i podstawowe przeobrażenia*, „Przegląd Policyjny” 1994, nr 4, s. 64.

¹¹³ J.M. Jackowski, *Bitwa o Polskę*, Warszawa 1993, s. 14.

palnej nie może mieć na celu pozbawienia życia osoby, przeciwko której została użyta, powinno powodować możliwie jak najmniejszą krzywdę i nie narażać osób postronnych na niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia”¹¹⁴ brzmi szczególnie groteskowo. Relacje między MO i społeczeństwem uległy ostatecznemu załamaniu w latach 1980–1981. W sytuacji, kiedy milicja wykorzystywana była jako jedno z narzędzi do walki z opozycją polityczną, trudno mówić o standardach etyczno-moralnych w rozumieniu wolnego, demokratycznego społeczeństwa, bowiem tym, czego mocodawcy oczekiwali od funkcjonariuszy MO, była przede wszystkim dyspozycyjność i gotowość wykonania każdego polecenia. Po upadku dyktatury komunistycznej w Polsce 6 kwietnia 1990 r. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej przyjął pakiet ustaw, w myśl których uległy likwidacji Służba Bezpieczeństwa i Milicja Obywatelska, a w ich miejsce powołane zostały Urząd Ochrony Państwa i Policja, nawiązująca do tradycji swojej poprzedniczki, Policji Państwowej i uwzględniająca standardy wypracowane przez społeczność międzynarodową.

1.3.2. Podstawowe zasady i wartości w policyjnej służbie

Po roku 1989, kiedy w pełni ukazało się bankructwo ideologii komunistycznej, odrodzona polska policja świadomie powraca do wartości i zasad etycznych inspirujących funkcjonariuszy Policji Państwowej po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. Podobnie jak wtedy, tak i w latach 90. minionego stulecia chodziło o odzyskanie zaufania społeczeństwa do tej formacji, co nie było rzeczą prostą, ani łatwą. Zasypywanie rowów dzielących służby i społeczeństwo trwa do dzisiaj. Policjant nadal pozostaje reprezentantem prawa i władzy państwowej, jednocześnie jednak podkreśla się służebny charakter tej formacji w stosunku do społeczeństwa i narodu¹¹⁵. Eksponując obowiązek służby dla społeczeństwa i ochrony bezpieczeństwa ludzi, nie tylko zerwano z niedobłą tradycją minionego okresu i jej retoryką, ale wskazano nowe zadania tej formacji, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom szerokich rzesz społeczeństwa. W miejsce ochrony tworzącej się władzy ludowej i realizowanego przez nią programu rewolucyjnych przeobrażeń¹¹⁶, które stanowiły pierwszorzędny cel milicji, jako główne zadania policji m.in. wskazano:

- 1) ochronę życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra;

¹¹⁴ *Zasady etyki i obyczajów funkcjonariuszy służby bezpieczeństwa i milicji obywatelskiej PRL*, Warszawa 1985.

¹¹⁵ Por. ustawa o Policji z 6 kwietnia 1990 r., tekst jedn. DzU z 1990 r., nr 30, poz. 179, rozdz. V: „Służba w Policji”.

¹¹⁶ Zob. dekret Komitetu Wyzwolenia Narodowego o utworzeniu..., wyd. cyt., DzU z 1944 r., nr 7, poz. 32; dekret Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego o Milicji..., wyd. cyt.

- 2) ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zapewnienie spokoju w miejscach publicznych oraz w środkach publicznego transportu i komunikacji publicznej, w ruchu drogowym i na wodach przeznaczonych do powszechnego korzystania;
- 3) inicjowanie i organizowanie działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym oraz współdziałanie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi;
- 4) wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców¹¹⁷.

Powrócono również do zasady apolityczności Policji, szczególnie akcentowanej w Policji Państwowej. Podczas gdy członkostwo funkcjonariuszy Milicji Obywatelskiej w Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej było regułą, w stosunku do policjantów ustawodawca podjął decyzję stanowczą i jednoznaczną: „Z chwilą wejścia w życie niniejszej ustawy ustaje członkostwo w partiach politycznych tych policjantów, którzy do takich organizacji dotąd należeli”¹¹⁸. Policja w swoim nowym kształcie ma występować w charakterze bezpośredniego strażnika praw i wolności ludzkich, chroniąc je przed wszelkimi naruszeniami i zagrożeniami. Tym samym respekt dla godności osoby ludzkiej i jej fundamentalnych praw podniesiony został do rangi fundamentalnej normy etycznej¹¹⁹. Człowiek bowiem nie może być narzędziem w realizacji „wyższych” celów społecznych, gdyż to on sam jako osoba jest celem i sensem społeczności¹²⁰. Wartości te i etyczne normy odzwierciedlają *Zasady etyki zawodowej policjanta* które prezentujemy poniżej:

- § 1.1. Zasady etyki zawodowej policjanta wynikają z ogólnych wartości i norm moralnych uwzględniających specyfikę zawodu policjanta.
Obowiązkiem policjanta jest przestrzeganie zasad etyki zawodowej.
- § 2. W sytuacjach nieuregulowanych przepisami prawa lub nieuwjętych w niniejszych zasadach etyki zawodowej policjant powinien kierować się zasadami współżycia społecznego i postępować tak, aby jego działania mogły być przykładem praworządności i prowadziły do pogłębiania społecznego zaufania do Policji.
- § 3. Policjant powinien wykonywać czynności służbowe według najlepszej woli i wiedzy, z należytą uczciwością, rzetelnością, wykazując się odpowiedzialnością, odwagą i ofiarnością.

¹¹⁷ Ustawa o Policji z 6 kwietnia 1990 r...., wyd. cyt., art. 1.2.

¹¹⁸ Tamże, art. 152.

¹¹⁹ „Policjanci w toku wykonywania czynności służbowych mają obowiązek respektowania godności ludzkiej oraz przestrzegania i ochrony praw człowieka”, Tamże, art. 4 pkt 3.

¹²⁰ Por. S. Kowalczyk, *U podstaw demokracji. Zagadnienia aksjologiczne*, Lublin 2001, s. 142.

- § 4. Policjant we wszystkich swoich działaniach ma obowiązek poszanowania godności ludzkiej oraz przestrzegania i ochrony praw człowieka, w szczególności wyrażający się w:
 - 1) respektowaniu prawa każdego człowieka do życia;
 - 2) zakazie inicjowania, stosowania lub tolerowania tortur bądź nie-ludzkiego, lub poniżającego traktowania albo karania.
- § 5. Policjant podejmując decyzję o użyciu broni palnej lub zastosowaniu środków przymusu bezpośredniego powinien zachować szczególną rozagę i stale mieć na uwadze charakter tych środków.
- § 6. Postępowanie policjanta w kontaktach z ludźmi powinna cechować życzliwość oraz bezstronność wykluczająca uprzedzenia rasowe, narodowościowe, wyznaniowe, polityczne, światopoglądowe lub wynikające z innych przyczyn.
- § 7. Policjant powinien przestrzegać zasad poprawnego zachowania, kultury osobistej i dbać o schludny wygląd.
- § 8. Wykonując zadania służbowe policjant powinien dostosowywać swoje zachowanie do sytuacji i cech osób uczestniczących w zdarzeniu, w szczególności wieku, płci, narodowości i wyznania, a także uwzględniać uzasadnione potrzeby tych osób.
- § 9. W trakcie wykonywania czynności służbowych policjant powinien zachować szczególną wrażliwość i takt w stosunku do ofiar przestępstwa lub innego zdarzenia, udzielać im możliwie wszechstronnej pomocy, a także dbać o zachowanie dyskrecji.
- § 10. Zawiadamiając osobę o zamachu na jej dobra lub przekazując najbliższej rodzinie wiadomość dotyczącą osoby bliskiej, która stała się ofiarą przestępstwa lub innego zdarzenia, policjant powinien zachować takt.
- § 11. Policjant jako funkcjonariusz publiczny powinien wystrzegać się korupcji w każdej postaci oraz zwalczać wszelkie jej przejawy.
- § 12. Policjant nie może wykorzystywać swojego zawodu do celów prywatnych, a w szczególności nie może wykorzystywać informacji uzyskanych w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych ani uzyskiwać informacji do tych celów przy użyciu służbowych metod.
- § 13. Policjant powinien zachować dyskrecję w odniesieniu do informacji mogących zaszkodzić społecznie pojętemu dobru służby lub dobremu imieniu osób uczestniczących w czynnościach podejmowanych przez policjanta.
- § 14. Stosunek policjanta do innych policjantów powinien być oparty na przestrzeganiu zasad poprawnego zachowania, poszanowania godności, a także tolerancji w zakresie nienaruszającym porządku prawnego.
- § 15. Policjant powinien w miarę możliwości udzielać pomocy innym policjantom w realizacji zadań służbowych oraz wspierać w rozwiązywaniu ich problemów osobistych.

- § 16. Przełożony powinien dawać podwładnym przykład nienagannego zachowania, w szczególności nie powinien nadużywać stanowiska, funkcji, stopnia policyjnego w celu poniżenia podległego policjanta.
- § 17. Przełożony powinien zapewniać podległym policjantom właściwe warunki wykonywania zadań i rozwoju zawodowego oraz dbać o atmosferę pracy i dobre stosunki międzyludzkie.
- § 18. Kierując działaniami podległych policjantów przełożony powinien wydawać jasne i zrozumiałe polecenia oraz inspirować i motywować ich do działania.
- § 19. Przełożony, oceniając podległych policjantów jest zobowiązany kierować się jasno określonymi i znanymi im kryteriami oraz sprawiedliwością i obiektywizmem.
- § 20. Przełożony powinien wysłuchać podwładnego w sprawach zawodowych i osobistych oraz udzielić mu wsparcia bądź pomocy, z zachowaniem dyskrecji.
- § 21. Policjant powinien rzetelnie wykonywać polecenia przełożonego oraz odnosić się do niego z szacunkiem.
- § 22. Policjant powinien stale doskonalić i uzupełniać swoją wiedzę oraz umiejętności zawodowe, a także dbać o sprawność fizyczną.
- § 23. Policjant powinien dbać o społeczny wizerunek Policji jako formacji, w której służy i podejmować działania służące budowaniu zaufania do niej.
- § 24. Policjant nie powinien akceptować, tolerować ani lekceważyć zachowań policjantów naruszających prawo lub zasady etyki zawodowej¹²¹.

Warto zauważyć, że aż pięć spośród przytoczonych zasad (§ 16–20) dotyczy relacji przełożeni — podwładni. Dzięki temu podkreślono znaczenie moralności w procesie kierowania. Autorytet przełożonego, bez którego trudno wyobrazić sobie kierowanie zespołem, zależy nie tylko od jego kompetencji merytorycznych i sprawności zawodowej, lecz również od tego, czy i w jakim stopniu on sam respektuje zasady etyki zawodowej (tylko wtedy, gdy obie wartości łączą się ze sobą można mówić o profesjonalizmie). Autorytet ten nie jest rzeczywistością, którą można dowolnie manipulować, czy też arbitralnie ustanowić, nie otrzymuje się go również wraz z nominacją na określone stanowisko. Często zarzutem kierowanym pod adresem policyjnych przełożonych jest przedmiotowe traktowanie podwładnych. W tym kontekście warto przywołać uwagi prof. M. Środy, które opublikowała w Internecie w kontekście nagłośnionej swego czasu w mediach sprawy K. Durczoka:

1. Każdy człowiek ma prawa. Pracownik (pracowniczka) też jest człowiekiem.
2. Każdy pracownik ma prawa. Stażysta (stażystka), researcher (researcherka) a także sprzątaczką i kierowca też są pracownikami.

¹²¹ Załącznik do zarządzenia nr 805 komendanta głównego Policji z 31 grudnia 2003 r.

3. Przełożony ma określone przywileje, nie mogą być jednak one wykorzystywane do łamania praw pracowniczych.
4. Władza różni się od panowania: przełożony nie musi być „ojcem”, nie powinien być dyktatorem lecz autorytetem.
5. Każda wolność ma swoje granice. Są nimi prawo i krzywda innego człowieka (w tym kobiet, bo kobieta też jest człowiekiem).
6. W każdej pracy obowiązują określone zasady: prakseologiczne, moralne, obyczajowe, etykietalne, wynikające z normy równego traktowania (w pracy kobieta jest pracownikiem, a nie obiektem seksualnym). Trzeba ich przestrzegać.
7. Każdy ma różną pozycję, każdemu należy się równy szacunek.
8. Kariera związana z wykorzystywaniem innych często kończy się kompromitacją i utratą pracy, jeśli tak się nie dzieje, to znaczy, że dzieje się źle.
9. Warto jest być kompetentnym, skutecznym i przyzwoitym.
10. Ci, którzy stosują mobbing znajdują się w szóstym kręgu piekła. Ci od molestowania też tam będą¹²².

1.3.3. Policyjny etos a kultura organizacyjna policji

Poświęćmy jeszcze nieco uwagi zagadnieniu kultury organizacyjnej policji. Zagadnienie to jest o tyle ważne, o ile zarządzanie przez kulturę wielu teoretyków i praktyków uważa obecnie za najbardziej nowoczesną tendencję w zarządzaniu¹²³. Czym jest kultura organizacyjna? Elliott Jacques, który po raz pierwszy użył tego pojęcia, z jednej strony określił kulturę organizacji jako „zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, który muszą poznać nowi członkowie, przynajmniej częściowo go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy”¹²⁴. Z drugiej zaś strony podkreśla się, że istotnym jej składnikiem są niepisane, często podświadome zasady, które wypełniają przestrzeń między pisanymi regułami a rzeczywistością. Nie o definicję tutaj w pierwszym rzędzie zresztą chodzi, tym bardziej, że jest ich wiele. Najważniejsze wydaje się zrozumienie mechanizmu zarządzania przez kulturę. Aby ten mechanizm zrozumieć, trzeba najpierw wskazać podstawowe elementy kultury organizacyjnej. Element pierwszy stanowią artefakty¹²⁵ **językowe** (w naszym przypadku słownictwo, zwroty charakterystyczne dla korpusu policyjnego), **fizyczne** (umundurowanie funkcjonariuszy, oznakowanie komend Policji, samochodów służbowych) i **behawioralne** (sposób

¹²² <<http://wiadomosci.onet.pl/durczoka-zal-ale/ke3ex2>>, 10 marca 2015 r.

¹²³ Zob. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2013.

¹²⁴ Por. *Kultura organizacyjna — czym jest i dlaczego warto ją zbudować?*, <<https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/kultura-organizacyjna>>, 10 listopada 2017 r.

¹²⁵ Określenia tego używa się (od łac. *arte factum* = sztucznie wytworzone) dla wytworów (pojęć) badań empirycznych nad czymś.

zachowania funkcjonariuszy w różnych sytuacjach służbowych i pozasłużbowych, a także *savoir-vivre* i rytuały obowiązujące w Policji, np. podczas ślubowania policjanta, promocji oficerskiej). Element drugi stanowią w naszym przypadku normy i wartości obowiązujące w Policji, a więc etos ugruntowany w tradycji polskiej policji i wartościach demokratycznego państwa prawa, wśród których na pierwszym planie należy wymienić godność osoby ludzkiej bez względu na jej położenie i status materialny. To w świetle tych wartości i norm ocenia się działania policji. Ujmując to prościej należałoby stwierdzić, że wartości wskazują, do czego funkcjonariusze powinni dążyć (cele), a zasady i normy — w jaki sposób powinni do tego dążyć¹²⁶. Trzeci element tworzą założenia, czyli zasadnicze przekonania, jakimi w rzeczywistości kieruje się Policja i jej funkcjonariusze. O wysokiej kulturze organizacyjnej można mówić tylko wtedy, gdy zasady i wartości deklarowane są realizowane w praktyce. Zatem ostatecznie wszystko sprowadza się do człowieka. Podobnie, jak w każdej innej organizacji formalnej¹²⁷, tak i w Policji, to właśnie ludzie identyfikują się z wartościami, symbolami i celami tej organizacji, albo nie. Kiedy funkcjonariusze te wartości i cele uznają za swoje, angażują się w służbę, a to z kolei przekłada się na efektywność pracy Policji i jej wizerunek społeczny.

1.4. Ceremoniał policyjny

Nadrzędnym celem działań państwa w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego jest utrzymanie zdolności do prawidłowego reagowania w przypadku wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa publicznego związanych z ochroną porządku prawnego, życia i zdrowia obywateli oraz majątku narodowego przed bezprawnymi działaniami oraz skutkami klęsk żywiołowych¹²⁸. Artykuł 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej¹²⁹ stanowi, że: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”.

Jednym z podstawowych organów, któremu powierzono ochronę bezpieczeństwa ludzi, mienia oraz utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego jest Policja. Jej nadrzędnym celem działania jest służba społeczeństwu

¹²⁶ Por. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2003, s. 258 i nast.

¹²⁷ Tak określa się zaplanowane i świadomie utworzone struktury dla osiągnięcia określonych celów. Zob. J. Ladd, *Moralność a ideał racjonalności w organizacjach formalnych* [w:] L.V. Ryan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Poznań 1997.

¹²⁸ *Strategia bezpieczeństwa narodowego*, Warszawa 2007, s. 15.

¹²⁹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., DzU z 1997 r., nr 78, poz. 483.

na podstawie prawa i w granicach prawem przewidzianych. Choć historię **policji** w Polsce prześledzić można od około X wieku, to dopiero po zmianach ustrojowych w 1989 r. można mówić o nowoczesnej policji, która spełnia oczekiwania społeczeństwa w zakresie poszanowania praw i godności człowieka, a także przyjmuje rolę humanitarną i opiekuńczą¹³⁰.

Główny zakres zadań Policji określony został w ustawie z 6 kwietnia 1990 r.¹³¹ o Policji, gdzie w artykule pierwszym definiowano Policję jako „umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego”. Niektórzy autorzy zauważają nawet trudności związane z określeniem dokładnych ich granic¹³². Nie wszystkie terminy poddają się łatwemu definiowaniu, stąd też użycie chociażby takich pojęć jak: **służyć społeczeństwu** czy **bezpieczeństwo ludzi** sugeruje, że ustawodawca powierzył Policji coś więcej poza ochroną bezpieczeństwa i porządku publicznego. Tak więc każda sprawa, która służy społeczeństwu leży w zakresie zadań Policji. Jednak wciąż najważniejszymi z zadań są zadania dotyczące ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Sprawne reagowanie na zagrożenie oraz efektywne działanie na miejscu zdarzenia w znacznym stopniu kształtują obraz Policji w oczach społeczeństwa. Obraz ten kształtowany jest również przez poszanowanie tradycji, kultywowanie historii formacji oraz reprezentowanie prawidłowych postaw.

Jednym z narzędzi kształtowania wizerunku jest niewątpliwie ceremoniał policyjny. Został on wprowadzony w Policji zarządzeniem nr 122 komendanta głównego Policji z 25 maja 2012 r. w sprawie ceremoniału policyjnego¹³³, zmienionego zarządzeniem nr 8 komendanta głównego Policji z 15 marca 2017 r.¹³⁴

„ORZEŁ BIAŁY, BIAŁO-CZERWONA FLAGA, POLSKIE CEREMONIAŁY PAŃSTWOWE PODKREŚLAJĄ NASZE WSPÓLNE KORZENIE ORAZ DUMĘ Z POLSKI, NIEZALEŻNIE OD TEGO, ŻE SĄ MIĘDZY NAMI RÓŻNICE PŁCI, WIEKU CZY POGLĄDÓW POLITYCZNYCH. DZIĘKI SYMBOLOM I CEREMONIAŁOM MOŻEMY OBCHODZIĆ ŚWIĘTA NARODOWE Z POWAGĄ I SZACUNKIEM DLA PRZESZŁOŚCI, W DUCHU BYCIA RAZEM, W DUCHU WŁĄCZANIA WSZYSTKICH DO WSPÓLNEJ RADOŚCI Z WOLNEJ, DEMOKRATYCZNEJ POLSKI.

W KULTYWOWANIU I UPOWSZECHNIANIU DOBRYCH PRAKTYK WAŻNĄ ROLĘ WYPEŁNIAJĄ FUNKCJONARIUSZE POLICJI, ICH OBYCZAJ I CEREMONIAŁ. OBOK ARMII, POLICJA JEST NAJLICZNIEJSZĄ FORMACJĄ MUNDUROWĄ W NASZYM KRAJU. REPREZENTANCI POLICJI BIORĄ UDZIAŁ W UROCZYSTOŚCIACH PAŃSTWOWYCH,

¹³⁰ A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku do współczesności*, Warszawa 2008.

¹³¹ DzU z 2011 r., nr 287, poz. 1687 ze zm.

¹³² S. Pieprzny, *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Warszawa 2011.

¹³³ Zarządzenie nr 122 komendanta głównego Policji z 25 maja 2012 r., Dz. Urz. KGP z 2012 r., poz. 27.

¹³⁴ Zarządzenie nr 8 komendanta głównego Policji z 15 maja 2017 r., Dz. Urz. KGP z 2017 r., poz. 16.

A CEREMONIAŁ POLICYJNY, PODOBNI JAK WOJSKOWY, PEŁEN JEST ODNIESIEŃ DO PIĘKNYCH TRADYCJI — Z CZASÓW II RZECZYPOSPOLITEJ I STARSZYCH. NIE TYLKO OD ŚWIĘTA, ALE I NA CO DZIEŃ POLICJANCI SĄ POSTRZEGANI JAKO PRZEDSTAWICIELE PAŃSTWA, PEŁNIĄCY WAŻNĄ SŁUŻBĘ DLA WSZYSTKICH POLAKÓW”¹³⁵.

1.5. Etykieta policyjna

„Każdy kto przestrzega zasad protokołu dyplomatycznego i etykiety, jest zawsze postrzegany jako godny uwagi i zaufania. Dobre maniery bardzo często decydują o sukcesie zawodowym i prywatnym, a ich znajomość pozwala zachować niezależność i swobodę w każdych okolicznościach i sytuacjach. Z kolei nieznanie tych zasad oraz konwenansów prowadzi najczęściej do gaf i ośmieszania nie tylko państwa, z którego pochodzimy, ale przede wszystkim nas samych!”¹³⁶

1.5.1. Podstawowe definicje

We współczesnym znaczeniu termin **„protokół” oznacza kodeks uprzejmości, który łączy dyplomatyczne formy, ceremonię i etykietę**. Należy zawsze mieć na względzie, że pojęcia protokołu, ceremoniału i etykiety nie są równoznaczne, choć w wielu przypadkach mogą się na siebie nakładać:

- **Protokół dyplomatyczny** reguluje stosunki między państwami i ich przedstawicielami, określa reguły postępowania i zachowania dyplomaty, normy obowiązujące w kontaktach urzędowych z władzami państwa akredytacji, jak również we wzajemnych stosunkach między placówkami dyplomatycznymi innych państw w danej stolicy. Protokół dyplomatyczny reguluje także wzajemne kontakty osób reprezentujących dane państwo, jak również instytucji i urzędów. Jest elementem międzynarodowej dyplomacji i kurtuazji;
- **Ceremoniał** służy organizacji uroczystości oficjalnych, szczególnie państwowych oraz wewnątrzorganizacyjnych;
- **Etykieta** zaś jest przestrzeganiem sposobu zachowania i ubioru w sytuacjach publicznych;
- **Savoir-vivre** (fr. *savoir* — wiedzieć, *vivre* — żyć; „znajomość życia”) — ogłada, dobre maniery, *bon-ton*, konwenans towarzyski, znajomość obowiązujących zwyczajów, form towarzyskich i reguł grzeczności obowiązujących w danej grupie.

¹³⁵ Fragment słowa wstępnego autorstwa Szefa Kancelarii Prezydenta RP Jacka Michałowskiego zawartego w publikacji Anny Kuźnia. A. Kuźnia (red.), *Ceremoniał policyjny w praktyce*, Warszawa 2013.

¹³⁶ A.W. Bortnowski, *Współczesny protokół dyplomatyczny savoir-vivre i ceremoniał w praktyce*, Toruń 2012, s. 7.

Zasada pierwszeństwa — ma bardzo duże znaczenie we wszystkich kontaktach oficjalnych w tym także i prywatnych np. podczas przedstawiania i pożegnania gości, podawania ręki, rozsadzania na konferencjach oraz przy stole itp. Jej przestrzeganie ułatwia wzajemne relacje, daje możliwość uniknięcia podstawowych błędów, nieporozumień i nietaktów.

1.5.2. Zasady podawania ręki

Zasady są takie same jak przy przedstawianiu czyli pierwszeństwo wyciągnięcia ma bez względu na płeć najstarsza rangą osoba, stojąc najwyżej w hierarchii, ponadto:

- kobieta wobec mężczyzny;
- starsza osoba wobec młodszej;
- zwierzchnik (mężczyzna) w miejscu pracy wobec wszystkich bez względu na płeć i wiek, ale kobieta pierwsza poda rękę przełożonemu na płaszczyźnie prywatnej;
- podaniu ręki powinien towarzyszyć uścisk dłoni, który może wyrażać szacunek, przywiązanie, przyjaźń ale też dumę, obojętność czy nawet lekceważenie.

Podanie ręki w wielu sytuacjach przyjmuje się jako wyróżnienie. Można poczuć się urażonym, jeśli ktoś przywita się nie podając i nie ściskając ręki. Niekiedy ludzie podają rękę od niechcienia, dotykając końcami palców, co zawsze jest mało eleganckie, wręcz niegrzeczne. Podczas ściskania dłoni również obowiązują zasady:

- Uścisk dłoni powinien być energiczny i dość mocny.
- Towarzyszyć mu powinno spojrzenie w oczy osoby witanej.
- Wskazany jest miły, serdeczny, uprzejmy uśmiech.
- W trakcie witania należy się pochylić lekko do przodu.
- Uścisk powinien trwać 3–4 sekundy.
- W trakcie witania można też przekazać swoje miłe wrażenia związane z poznawaniem osoby mówiąc np. „Miło mi Pana (Panią) poznać”.

Najczęściej spotykane błędy przy podawaniu dłoni:

- Podanie i suchy uścisk ręki bez uśmiechu i patrzenia w oczy drugiej osoby.
- Spoglądanie w bok, w górę lub w dół albo rozmawianie w tym czasie z inną osobą czy trzymanie drugiej ręki w kieszeni.
- Kilkakrotne potrząsanie ręką w górę i dół.
- Uścisk „rękawiczki”, polegający na objęciu obiema rękami ręki witającego się (ten uścisk może być stosowany wśród osób dobrze sobie znanych).
- Uścisk „ściśniętej ryby” polegający na uściśnięciu ręki oklapniętej, bezwładnej.
- Podawanie przez kobietę zbyt wysoko uniesionej ręki, wskazując w ten sposób, że oczekuje jej ucałowania.
- Całowanie kobiet w rękę podczas oficjalnych uroczystości lub przy każdej możliwej okazji. Można to uczynić w Polsce wobec matki, żony, na-

rzeczowej. W innych krajach całowanie w rękę może być odczytane jako przejaw śmieszności, czy nawet molestowania!

1.5.3. Witanie się (pozdrowianie) przez ukłon

Jedną z często stosowanych form uprzejmości jest witanie się czy pozdrowianie przez ukłon. Powszechnie jest przyjęte, że kłania się:

- mężczyzna kobiecie — bez jakichkolwiek wyjątków, nawet jeśli jest przełożonym,
- młodszy starszemu,
- podwładny przełożonemu,
- idący stojącemu a jadący samochodem — idącemu pieszo,
- wchodzący już obecnemu (obecnym).

1.5.4. Zasady zwracania się do innych osób

Ludzie pozostający ze sobą w oficjalnych stosunkach lub w czasie poznania się albo są sobie nieznani, zwracając się do siebie, używając grzecznościowych zwrotów: „pan (pani)” lub z użyciem przysługujących tytułów np. „panie komisarzu”, „panie rektorze”, „pani doktor”, „panie profesorze”.

Nikt nie może, bez względu na zajmowane stanowisko, wiek, płeć albo jakiejkolwiek zasługi, zwracać się do drugiego człowieka „per ty”, bez jego zgody!

Proponowanie i przechodzenie na mniej oficjalne zwracanie się do siebie, na przykład po imieniu lub „per ty”, odbywa się z zastosowaniem podobnych reguł co przy przedstawianiu się i podawaniu ręki to znaczy pierwszeństwo przysługuje:

- osobie najstarszej rangą, stojąco wysoko w hierarchii, zajmującej wysokie stanowisko,
- przełożonemu wobec podwładnych,
- starszej wiekiem osobie do młodszej,
- kobiecie wobec mężczyzny.

• Tytułowanie

Do dyrektora, ministra, prezesa, prezydenta mówimy: panie dyrektorze (ministrze, prezesie, prezydencie). Także na piśmie, choć tu używamy wielkich liter: Panie Dyrektorze (Ministrze, Prezesie, Prezydencie). W ten sam sposób zwracamy się do zastępców tych osób, absolutnie niedopuszczalne jest powiedzenie: panie zastępczo dyrektora (wiceministrze, wiceprezesie, wiceprezydencie). Wypada też używać tych tytułów wobec osób, które kiedyś piastowały owe stanowiska. Dożywotnie tytułowanie przysługuje ekszłowie państwa — do takiej osoby zawsze mówimy: panie prezydencie!

Do profesora (docenta) — tam, gdzie to stanowisko jest zachowane — mówimy: panie profesorze (docencie). Do doktora i doktora habilitowanego: panie doktorze.

Tytuł ekselencji przysługuje głowie państwa, premierowi, ministrom i ambasadorom w sytuacjach oficjalnych lub tzw. purpuratom, czyli ubranym w purpurę biskupom i arcybiskupom; kardynał w purpurze to eminencja. Jeśli hierarchowie Kościoła nie noszą purpurowych szat, zwracamy się do nich po prostu: księża biskupie, arcybiskupie, kardynale.

Tytułem magnificencji poprzedzamy zwrócenie się do rektora wyższej uczelni, ale wyłącznie w sytuacji lub chwili szczególnie uroczystej oraz na piśmie. Na co dzień używamy tytułu: panie rektorze.

- **Zapamiętywanie nazwisk przedstawianych osób**

Wymienione imiona i nazwiska podczas przedstawiania należy zapamiętać, ponieważ przy następnym kontakcie ich niewłaściwa wymowa lub w ogóle zapomnienie będzie odczytane jako nietakt. Warto wziąć pod uwagę zasady ułatwiające ich zapamiętywanie:

- gdy nazwisko nie zostało zapamiętane, można poprosić o jego powtórzenie (tylko tuż po przedstawieniu się);
- można poprosić o wizytówkę, albo dyskretnie zapisać sobie nazwisko danej osoby;
- jeśli już przy następnym spotkaniu nie możemy przypomnieć sobie imienia lub nazwiska, możemy się do tego przyznać, dodając jednak jakiś szczegół, z którym ta osoba nam się kojarzy np. „Pana wystąpienie na wykładzie w poprzednim tygodniu zrobiło na mnie ogromne wrażenie, ale przepraszam nie pamiętam pana nazwiska”.

1.5.5. Precedencja stanowisk

- **Precedencja najwyższych stanowisk w Rzeczypospolitej.**

Podstawą jej opracowania jest Konstytucja RP oraz rozporządzenie ministra spraw zagranicznych i tak najważniejszymi osobami w naszym państwie są:

- prezydent,
- marszałek Sejmu,
- marszałek Senatu,
- prezes Rady Ministrów,
- wicemarszałkowie Sejmu, Senatu,
- wiceprezesi Rady Ministrów,
- ministrowie — członkowie Rady,
- prezes Trybunału Konstytucyjnego,
- I prezes Sądu Najwyższego,
- prezes Naczelnego Sądy Administracyjnego,
- prezes Naczelnej Izby Kontroli,
- Rzecznik Praw Obywatelskich,
- Rzecznik Praw Dziecka,
- prezes Instytutu Pamięci Narodowej,
- przewodniczący komisji sejmowych,

- posłowie,
- senatorowie,
- szef Kancelarii Prezydenta,
- szef Kancelarii Sejmu i Senatu,
- szef Kancelarii Premiera,
- sekretarze stanu.
- **Precedencja stanowisk administracji rządowej i samorządowej w województwie:**
 - wojewoda,
 - marszałek województwa,
 - przewodniczący sejmiku województwa,
 - wicewojewodowie,
 - prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej,
 - przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego,
 - wiceprzewodniczący zarządu województwa,
 - wiceprzewodniczący sejmiku województwa,
 - członkowie zarządu województwa,
 - radni województwa,
 - dyrektor generalny urzędu wojewódzkiego,
 - skarbnik województwa.
- **Precedencja stanowisk samorządowych w powiecie:**
 - starosta,
 - przewodniczący rady powiatu,
 - wicestarostowie,
 - wiceprzewodniczący rady powiatu,
 - członkowie zarządu powiatu,
 - radni powiatu,
 - sekretarz powiatu,
 - skarbnik powiatu.
- **Precedencja stanowisk w gminie (mieście):**
 - wójt (burmistrz) prezydent miasta,
 - przewodniczący rady gminy (miasta),
 - zastępcy wójta (burmistrza) prezydenta miasta,
 - wiceprzewodniczący rady gminy (miasta),
 - radni gminy (miasta),
 - sekretarz gminy (miasta),
 - skarbnik gminy (miasta),
 - sołtysi,
 - przewodniczący zarządu rady dzielnicy (osiedla),
 - wiceprzewodniczący zarządu rady dzielnicy (osiedla),
 - członkowie zarządu rady dzielnicy (osiedla),
 - członkowie rady sołeckiej,
 - członkowie rady dzielnicy (osiedla).

1.5.6. Bilety wizytowe

Biorąc pod uwagę fakt, że bilety wizytowe w Policji nie są jednolite warto przypomnieć jak powinny one właściwie wyglądać oraz jak się nimi posługiwać. Wizytówka, czyli karta wizytowa lub bilet wizytowy służy do ułatwienia kontaktów przy zawieraniu znajomości oraz prowadzeniu korespondencji¹³⁷. Jest także środkiem informującym, utrwalającym zawartą znajomość i ułatwiającym utrzymanie nawiązanych kontaktów¹³⁸. We współczesnej praktyce dyplomatycznej, nie wysyła się już biletów wizytowych w celu zawarcia znajomości, lecz wymienia się nimi z nowo poznanymi osobami, przy pierwszej nadarzającej się okazji. Należy jednak pamiętać o sztywnej hierarchii stanowisk, która cechuje również Policję, zatem młodszy rangą funkcjonariusz nie powinien jako pierwszy wręczać wizytówki starszemu rangą, chyba że zostanie on to wyraźnie poproszony. Wręczone bilety powinny być czyste, bez najmniejszych uszkodzeń. Ich wymiana odbywa się w dyskretny sposób na zakończenie rozmowy przy czym wizytówkę tą powinniśmy przeczytać zaraz po jej otrzymaniu w obecności wręczającego i dopiero potem schować. Nie należy wymieniać biletów wizytowych przy stole w czasie jedzenia!

Współczesny język zna jeszcze dodatkowe znaczenia słowa wizytówka — „Być wizytówką”, „kartą wizytową czegoś...” oznacza przedstawić się bądź uosobić jakąś cechę instytucji, w której pracujemy. To przenośne funkcjonowanie tego terminu potwierdza, w jak dużym stopniu odpowiada wizytówka — podobnie jak ubiór, świadczy o swym właścicielu. Jej właściwa i elegancka forma spowoduje, że partner, sięgając po wizytówkę, najczęściej już w dalekim okresie od spotkania i zatrze wspomnienie z pierwszego kontaktu, to właśnie wizytówka stanie się wspomnieniem tego pierwszego kontaktu. Dlatego pretensjonalnie zaprojektowana, tandetna, niechlujna czy poplamiona na pewno zepsuje obraz, jaki udało się nam stworzyć.

Karta wizytowa ma standardowe wymiary 90x50 mm, czyli ma kształt horyzontalnie wydłużonego prostokąta. Szata graficzna wizytówki powinna być prosta, a liczba podanych informacji tym mniejsza, im ważniejsza jest posługująca się nią osoba. Wizytówka jest drukowana jednostronnie na sztywnym kartoniku, najczęściej białym! (Wizytówki dwujęzyczne, drukowane dwustronnie są niewłaściwym wzorem — jeżeli potrzebujemy wizytówek w obcych językach to drukujemy je jednostronnie — każda wizytówka oddzielnie w każdym języku). Kartonik może być gładki lub mieć chropowata teksturę, która ma charakter ozdobny. Dane powinny być drukowane jednym, zazwyczaj czarnym kolorem tuszu z zastosowaniem najwyżej dwóch rodzajów lub rozmiarów czcionki, aby wyróżnić imię i nazwisko. Istnieje możliwość zastosowania druku wypukłego w przypadku logo instytucji, dlatego może ono być kolorowe, ale to jedyny taki dopuszczalny kolorowy akcent na bilecie wizytowym i pod

¹³⁷ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, Warszawa 2010.

¹³⁸ E. Pietkiewicz, *Protokół dyplomatyczny*, Warszawa 1998.

warunkiem, że są to barwy, w jakich występuje ono w oryginale. Jakakolwiek pstrokaczna zarówno w doborze papieru, jak i druku jest mało elegancka¹³⁹. Najbardziej czytelny jest układ graficzny, w którym w górnym lewym rogu umieszczamy logo instytucji a obok niego na środku nazwę naszej instytucji. Centrum wizytówki zajmuje imię i nazwisko wraz z tytułami zawodowymi i naukowymi (tytuł naukowy od doktora wzwyż), poniżej mamy zajmowane stanowisko. W dolnych rogach wizytówki adres instytucji i dane teleadresowe (pod warunkiem, że będą zapisane bez błędów ortograficznych i interpunkcyjnych), które mogą być oddzielone grubą lub cienką linią. Podsumowując, przyjrzyjmy się właściwemu wzorowi biletów wizytowych służbowych:

	Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie Instytut Nauk Społecznych Wydział Policyjnych Nauk Stosowanych
nadkom. dr Celina Kowalska nauczyciel akademicki	
ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111 12-100 Szczytno	e-mail: c.kowalska@wspol.edu.pl tel. 12 345 67 89

1.5.7. Korespondencja urzędowa

Korespondencja oficjalna między instytucjami, urzędami, firmami i osobami jest rodzajem korespondencji służącej do oficjalnych i formalnoprawnych wystąpień, w sprawach ważnych. Jest uważana za bardziej formalną aniżeli pismo czy list osobisty i najszerzej stosowaną formą korespondencji w praktyce urzędowej. Wszelkiego rodzaju korespondencja oficjalna powinna być przygotowana z zastosowaniem powszechnie obowiązujących reguł i elementów, a redagując pisma należy przestrzegać zasad poprawności językowej. Musi spełniać wymogi formalne, które dowodzą niezbieżności autentyczności pisma a jej uroczysty, nawet ceremonialny charakter stanowi potwierdzenie ważności dokumentu. Z kolei powaga stylu symbolizuje suwerenność ogłaszanej informacji w piśmie, wyszukana forma graficzna i literacka wyraża dodatkowo szacunek dla adresata. Wysyłane pisma powinny być zawsze napisane w taki sposób, aby nikogo nie urazić i nie uchybić godności drugiego człowieka czy urzędu. Podstawową zasadą jest umiejętność logicznego i jasnego formułowania przekazu, tak aby był on najłatwiejszy w odbiorze.

Przypomnijmy sobie zatem podstawowe cechy charakterystyczne korespondencji oficjalnej:

- jest pisana czarnym tuszem w trzeciej osobie, od urzędu do urzędu lub w pierwszej osobie, od osoby do urzędu, lub w trzeciej osobie, od urzędu do osoby;

¹³⁹ A.W. Bortnowski, *Współczesny protokół dyplomatyczny...*, wyd. cyt.

- nadawca w nagłówku pisma wraz z logo instytucji (który może być w kolorze jako jedyny element pisma);
- numer rejestracyjny, kancelaryjny (oznaczenie pisma) z lewej strony pisma a parafo pracownika przygotowującego projekt pisma wraz z datą jego sporządzenia umieszcza się wyłącznie na kopii pisma;
- miejsce i data użyte w odpowiednim przypadku deklinacyjnym, według schematu: „Szczytno, dnia ... (wpisujemy ręcznie cyfrę) lutego 2016 roku”, oznaczenie pisma datą powinno nastąpić w dniu złożenia podpisu przez nadawcę;
- adresat nad tekstem z prawej lub lewej strony, w praktyce polskiej adresat zwykle znajduje się po prawej stronie;
- rozpoczyna się i kończy formułą grzecznościową — pisaną odręcznie;
- w pismach do adresatów, których nadawca pragnie uhonorować w sposób szczególny, inwokację należy wpisać odręcznie;
- podpisuje się niebieskim atramentem pod tekstem z prawej strony nad imieniem (imionami) i nazwiskiem oraz zajmowanym stanowiskiem. Jeżeli w nagłówku pisma znajduje się stanowisko nadawcy pisma, nie podpisuje się pisma pieczętą,
- załączniki wylicza się pod podpisem z lewej lub prawej strony.

• **Przykłady inwokacji pism:**

- Szanowny(a) Panie (Pani), Wielce Szanowny Panie (Pani);
- Szanowny Panie Rektorze, Ambasadorze, Dziekanie, Dyrektorze, Profesorze, Pułkowniku itp., Wielce Szanowna Pani Doktor, Prezes, Naczelnik, Kierownik;
- Czcigodny Księżu (Wielebny Proboszczu).

• **Przykłady początkowych formuł grzecznościowych pism od urzędu do osoby:**

- Uprzejmie informujemy, informuję Pana (Panią) o...
- Uprzejmie zawiadamiamy o...

• **Przykłady końcowych formuł grzecznościowych pism:**

- Z wyrazami szacunku (najwyższego, wysokiego), Z poważaniem;
- Z wyrazami szacunku i poważania.

Warto przypomnieć, że wobec adresatów pełniących funkcje zastępców, w adresie przytaczamy pełną nazwę sprawowanej funkcji, natomiast w inwokacji oraz w treści pisma należy używać np.:

- 1) wobec wiceministra:
 - a) w adresie należy użyć: „Sekretarz Stanu”,
 - b) w inwokacji należy użyć: „Szanowny Panie Ministrze”;
- 2) wobec zastępcy prezydenta miasta:
 - a) w adresie należy użyć: „Zastępcą Prezydenta Miasta”,
 - b) w inwokacji należy użyć: „Szanowny Panie Prezydencie”;
- 3) wobec zastępcy dyrektora lub wicedyrektora:
 - a) w adresie należy użyć: „Zastępcą Dyrektora lub Wicedyrektor”,

- b) w inwokacji należy użyć: „Szanowny Panie Dyrektorze”;
- 4) wobec prorektora:
- a) w adresie należy użyć: „Prorektor”,
- b) w inwokacji należy użyć: „Szanowny Panie Rektorze”.

Przykład właściwie sporządzonego pisma urzędowego:



**INSTYTUT NAUK SPOŁECZNYCH
WYDZIAŁU POLICYJNYCH NAUK STOSOWANYCH**

ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 111, 12-100 Szczytno, e-mail: c.kowalska@wspol.edu.pol
tel. 004848 89 621 5016, faks: 0048 621

WPNS- /2018

Szczytno, dnia lutego 2018 roku

prof. dr hab. Celina Kowalska
Uniwersytet Warszawski
Wydział Historyczny
00-927 Warszawa
Krakowskie Przedmieście 26/28

- inwokacja pisana odręcznie

początkową formułę grzecznościową pisma np. uprzejmie informuję Panią Profesor, zaczynamy pisać małą literą bez akapitu bowiem inwokacja jest rozpoczęciem pisma, po której stawiamy przecinek.

Gdybyśmy jednak w inwokacji postawili wykrzyknik wówczas rozpoczynamy pisać od akapitu z wielką literą

.....

.....

(Końcowa formuła grzecznościowa pisana odręcznie)

(podpis)

(imię i nazwisko podpisującego oraz zajmowane stanowisko)

Załączniki

1. ad acta
2. nadawca

1.5.8. Zasady prowadzenia rozmowy

Zawsze powinniśmy wypowiadać swoje myśli zrozumiale i precyzyjnie, tak aby zostać zrozumianym przez odbiorcę komunikatu. Wymaga to nie tylko dokładnego wymawiania i akcentowania słów, ale na pewno przestrzegania form gramatycznych i składniowych, a także odpowiedniego brzmienia głosu. O jakości rozmowy decyduje jej treść, czyli to co się mówi, ale nie bez znaczenia jest sposób prowadzenia konwersacji. Istotnym czynnikiem wywierającym duży wpływ na przebieg rozmowy jest jej ton, może on nawet zmienić sens wypowiadanych słów, ponieważ można wyrażać go zarówno poważnie, żartobliwie, kpiąco, uprzejmie jak i ostro. Pamiętajmy, że jednym z błędów logiczno-językowych jest używany w zdaniu pleonazm (pot. masło maślane — czyli wyrażenie, w którym jedna część wypowiedzi zawiera te same treści, które występują w drugiej części) np.: *cofać się do tyłu, demokracja ludowa, błędna pomyłka, kontynuować dalej, wracać z powrotem, spadać w dół, wzajemna współpraca, zabić się na śmierć, fakt autentyczny, w miesiącu maju*. Niekiedy podczas prowadzenia rozmów używamy wyrazów i zwrotów obcojęzycznych, najczęściej pochodzących z takich języków, jak: łacina, francuski, niemiecki czy angielski. Proszę uważać, gdyż używanie tych zwrotów może być przyczyną nieporozumień. Adresat rozmowy może nie rozumieć znaczenia tych słów czy też błędnie odebrać ich sens. Można też narazić się na śmieszność, jeśli używamy języka, którego nie znamy lub nieprawidłowo wymawiamy wyrazy, tj.:

„*Ad rem*” — (łac.) do rzeczy,

„*Ad hoc*” — (łac.) doraźnie, bez uprzedniego przygotowania,

„*Faux pas*” — (fr.) gafa, nietakt.

- **Prowadzenie rozmów przez telefon**

Jeżeli korzystanie z telefonu ma przynieść pożądany efekt, jakim jest bezbłędne przekazywanie informacji i porozumienie się to należy:

- Mówić wyraźnie, koncentrując się na temacie rozmowy, planując jej początek i starać się, aby nic jej nie zakłócało.
- Wymawiać słowa powoli, zwłaszcza zwroty fachowe.
- Różnicować brzmienie głosu stosownie do tematu i treści rozmowy.
- Odbieramy telefon do pięciu sygnałów i dzwoniąc czekamy na odbiór telefonu również do pięciu sygnałów.

1.5.9. Rozsadzanie gości przy stole

Rozsadzanie gości przy stole to zadanie trudne i odpowiedzialne. Wymaga przestrzegania zasady pierwszeństwa, dokładnego przemyslenia i taktu tak, aby nikogo nie urazić i wszystkim zapewnić dobre samopoczucie.

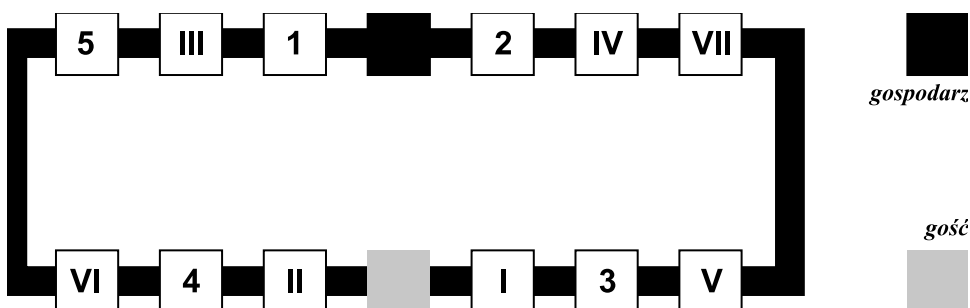
Zawsze i wszędzie obowiązują ogólne zasady usadzania gości przy stole:

- zasada przeplatania (mężczyzna–kobieta–mężczyzna–kobieta itd.);

- małżeństwa nie siedzą obok siebie, ale na przeciwko siebie;
- narzeczeni siedzą zawsze obok siebie;
- obok siebie sadza się osoby, które się nie znają lub mało znają;
- nie sadza się obok siebie osób, które pozostają w konflikcie lub się nie lubią;
- najważniejsze miejsce dla mężczyzny jest obok gospodyni;
- najważniejsze miejsce dla kobiety jest obok gospodarza;
- drugie miejsce w kolejności dla mężczyzny jest obok kobiety siedzącej obok gospodarza;
- drugie miejsce dla kobiety jest obok mężczyzny siedzącego obok gospodyni.

Gospodarz usiadzie pośrodku długiego boku stołu, by w ten sposób mieć wszystkich gości w polu widzenia i obserwować pracę obsługi kelnerskiej. Naprzeciwko siebie przeznacza miejsce głównemu gościowi. Następny z kolei gość zajmie miejsce nr 1, znajdujące się po prawej stronie gospodarza, po lewej zaś gość znajdujący się na liście pod nr 2. Po prawej stronie głównego gościa usiadzie współgospodarz nr I a po lewej stronie nr II, jak na rysunku poniżej:

Rysunek 1. Rozsadzanie gości przy stole



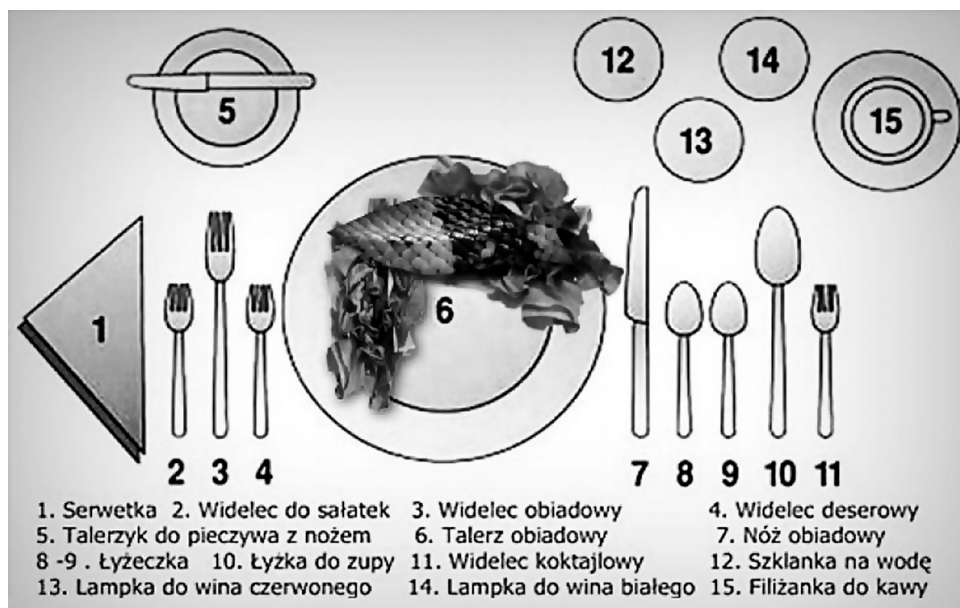
Źródło: E. Pietkiewicz, *Savoir-vivre dzisiaj*, Warszawa 1990, s. 111

• **Zasady obowiązujące przy stole:**

- wszystkie rodzaje serwetek używa się do wycierania ust i rąk;
- tylko obrusowe i ligninowe służą do ochrony ubrania przed poplamieniem;
- sięgając po kieliszek lub szklanę, zawsze należy wytrzeć usta i ręce, po to aby nie zostawiać tłustych śladów lub szminki, to samo robimy odchodząc od stołu;
- przed odejściem od stołu serwetki obrusowe i ligninowe składa się brzegami do środka, w taki sposób aby nie spadły z niej okrucy i odkłada się na stół, z lewej strony nakrycia;
- serwetki bibułkowe również zostawia się na stole, złożone do środka i kładzie się z lewej strony nakrycia, nie wkłada się ich do jakichkolwiek naczyń!;

- sztucce (noże, widelce, łyżki) przeznaczone dla każdego gościa powinny być zawsze z jednego kompletu i podaje się je zgodnie z ich przeznaczeniem, rozmieszczając je zawsze według kolejności użycia, zaczynając od zewnątrz w kierunku talerza jak na fotografii poniżej:

Rysunek 2. Przykład zastawienia stołu podczas uroczystości



Źródło: <<http://savoir-vivre.wieszjak.pl/przy-stole/86568,Nakrycie-stolu.html>>, 1 stycznia 2018 r.

• Przyjęcia i imprezy okolicznościowe

Przyjęcia stanowią najważniejszy rodzaj spotkania towarzyskiego, które gromadzi grupę ludzi wokół wspólnego „stołu”. Zazwyczaj służą uczczeniu jakiegoś istotnego wydarzenia w gronie szczególnie cenionym lub bliskim, znajomych, przyjaciół czy kontrahentów. Przyjęcia są okazją do nawiązywania kontaktów i poznawania nowych osób, do interesujących rozmów — nie tylko służbowych i nie tylko na tematy zawodowe — a jedzenie świetnie się z tym komponuje. Przyjrzymy się zatem jakie mamy rodzaje przyjęć i imprez okolicznościowych, bowiem mogą one być oficjalne lub prywatne i można je podzielić na dwa rodzaje, odbywające się na:

1) siedząco:

- a) śniadanie (lunch),
- b) obiad bufetowy,
- c) bankiet,
- d) kawy i herbatki,
- e) przyjęcia zasadnicze;

2) stojąco:

- a) koktajl (najczęściej dwugodzinny można organizować najwcześniej w południe lecz nie później niż do wczesnego wieczora. Optymalna pora na koktajl to albo godziny lunchu, czyli 13:00–15:00, albo bezpośrednio po zakończeniu pracy, czyli umownie po godzinie 17:30);
- b) przyjęcie bufetowe (organizuje się w godzinach popołudniowych lub wieczornych i można je uważać za uproszczoną formę przyjęć zasadniczych, z tym że na przyjęciach bufetowych nie wyznacza się miejsc przy stołach, dając tym możliwość gościom dowolnego zasiadania w różnych kompilacjach towarzyskich);
- c) lampka wina (jest formą uczczenia imienin, awansu lub innego ważnego wydarzenia, którym chcemy podzielić się ze współpracownikami, odbywającym się po zakończeniu pracy, trwającym zazwyczaj nie dłużej niż pół godziny);
- d) aperitif (spotkanie służące zaostreniu apetytu przed jedzeniem, wówczas goście przedstawiają się sobie i nawiązują luźne rozmowy, sygnałem do zakończenia aperitifu jest otwarcie części oficjalnej przyjęcia głównego);
- e) przyjęcie ogrodowe np. garden party, barbecue, grill party (zasady jak przy przyjęciach bufetowych).

Gości na przyjęcia i imprezy okolicznościowe zaprasza się osobiście, telefonicznie, listownie czy kartą zaproszeniową, a tekst każdego zaproszenia powinien zawierać następujące elementy:

- 1) kto zaprasza (sam czy z żoną, po to byśmy wiedzieli, że należy uwzględnić współmałżonkę podczas wręczania upominków jako goście);
- 2) kogo zaprasza (samego czy z żoną, tak by nie było później nieporozumień podczas przybycia na uroczystość);
- 3) dokładną datę i czas trwania przyjęcia (imprezy) okolicznościowego;
- 4) formę przyjęcia (śniadanie, obiad, cocktail, koncert itp.);
- 5) na czyją cześć lub z jakiej okazji jest wydawane przyjęcie;
- 6) miejsce przyjęcia;
- 7) obowiązujący strój;
- 8) formę potwierdzenia przyjęcia zaproszenia:
 - a) prośbę potwierdzenia oznacza się w dowolnym prawym rogu francuskim skrótem: **R.S.V.P.** — *respondes s'il vous plait* — oznaczającym prośbę odpowiedzieć na zaproszenie. Przed przyjęciem bardzo często ustala się telefonicznie czy zapraszana osoba będzie mogła uczestniczyć i wówczas zaproszenie wysyła się wyłącznie w celu potwierdzenia, z przekreślonym RSVP, zamiast którego wpisuje się ręcznie skrót **P.M.** — *pour memoire, pro memoria* — dla pamięci;
 - b) natomiast zapisek na zaproszeniu — **En cas d'empêchement/regets only** — oznacza odpowiedź w przypadku niemożności przybycia.

1.5.10. Zasady ubioru

- **Zasady Dress Codu**

- Dobierając garderobę, zawsze należy brać pod uwagę rodzaj materiału, jego jakość i fason.
- Utrzymywanie garderoby w idealnym porządku, jej wszystkie części powinny być zawsze czyste, dobrze odprasowane i pozbawione zapachów np. tytoniu.
- Dobierając garderobę, należy wziąć pod uwagę własną figurę, wzrost, karnację itd.

- **Stroje oficjalne**

- Ubiór zależy od charakteru i rodzaju uroczystości, jej rangi protokolarnej i pory dnia (należy stosować się do prośby gospodarzy, którzy określą w zaproszeniu rodzaj stroju, zwykle jest to dopisek w lewym lub prawym dolnym rogu zaproszenia).
- Brak wzmianki o stroju wskazuje, że będzie obowiązywać ubranie wizytowe.
- Błąd w ubiorze nie da się naprawić, najlepiej zachować dobry humor i udawać, że nie stało się nic poważnego.

- a) Ze strojami mężczyzn są ściśle związane stroje kobiet.

- Żakiet — kostium lub suknia wizytowa.
- Frak — długa suknia wieczorowa lub balowa.
- Smoking — suknia wizytowa, bardzo strojna albo długa suknia.

Ubrania wizytowe dla pań:

- Przed godz. 19 — sukienka wizytowa lub kostium.
- Po godz. 19 — sukienka wizytowa lub inna określona w zaproszeniu.
- Ubranie wizytowe mężczyzn powinno być całkowicie ciemne, jednokolorowe, koszula z mankietami zapinanymi na spinki i odpowiednio dobrany krawat, najlepiej gładki bez wzorków.

- b) Najczęstsze uchybienia w ubiorze męskim.

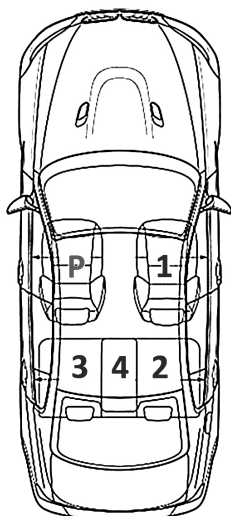
- Nieprzestrzeganie właściwej harmonii poszczególnych części garderoby (różnobarwność).
- Ubieranie się bez uwzględnienia pory dnia, rodzaju uroczystości i niekiedy niezgodnie z dopiskiem na zaroszeniu.
- Niezapięcie marynarki lub kamizelki podczas chodzenia i w pozycji stojącej.
- Rozchełstany kołnierzyk.
- Źle dobrane obuwie np. brązowe do ubrania wizytowego.
- Zbyt krótki lub za długi krawat albo źle zawiązany.
- Pominięte lub niezbyt świeże części garderoby.
- Zbyt krótkie i nie w odpowiednim kolorze skarpetki.
- Zbyt wypchane kieszenie różnymi przedmiotami.

- Trzymanie rąk w kieszeniach spodni.
 - Noszenie w małej kieszonce, która jest przeznaczona na chusteczkę estetyczną, okularów, długopisów, grzebienia.
 - Zbyt krótkie nogawki spodni lub rękawy w marynarce.
- c) Najczęstsze uchybienia w ubieraniu się kobiet.
- Nieprzestrzeganie właściwej harmonii poszczególnych części garderoby, dodatków i ozdób.
 - Ubieranie się bez uwzględnienia pory dnia, rodzaju uroczystości i niezgodnie z zapiskiem na zaproszeniu.
 - Noszenie na co dzień i przy każdej okazji kapeluszy.
 - Zbyt ostry makijaż, liczne ozdoby, duże dekolty, przesadnie krótkie i obcisłe spodnie, spódnice, sukienki.
 - Mało staranna, niedopasowana do typu urody i pory dnia fryzura.
 - Noszenie spódnicospodni.
 - Długie paznokcie, pomalowane w jaskrawym kolorze.
 - Brak pończoch, rajstop.
 - Przesadne używanie perfum i niedostosowanie ich do pory dnia.

1.5.11. Zajmowanie miejsc w samochodzie

Podczas przejazdów samochodami obowiązuje dobrze nam znana już zasada pierwszeństwa.

Rysunek 3. Rozsadzanie delegacji w aucie bez kierowcy

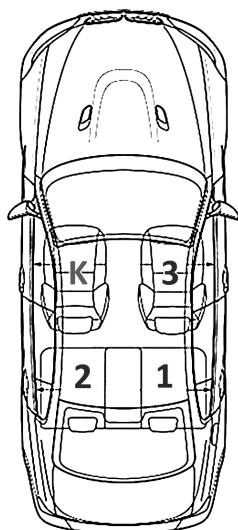


A.Karasińska-Kupis

- P — gospodarz w roli kierowcy
 1 — gość honorowy — szef delegacji
 2,3,4 — pozostali goście

Hierarchia zmienia się, w przypadku gdy delegacja ma do swojej dyspozycji kierowcę.

Rysunek 4. Rozsadzanie delegacji w aucie z kierowcą



A. Karasińska-Kupis

- K — kierowca
- 3 — zastępca komendanta
- 2 — komendant
- 1 — gość

Źródło: <http://karasinskakupis.pl/precedencja_w-samochodzie/>, 1 stycznia 2018 r.

Kierowca zawsze okazuje swój uprzejmy stosunek do gości jeszcze przed rozpoczęciem wspólnej podróży, jeśli wsiada kobieta, gość lub starszy mężczyzna wychodzi z samochodu, otwiera drzwi i pomaga zająć miejsce. W przypadku gdy na jezdni panuje duże natężenie ruchu, kierując się zasadą: bezpieczeństwo nad uprzejmością, nie wychodzi z pojazdu, ale otwiera drzwi od wewnątrz.

Rozdział 2

Elementy psychologii w zarządzaniu oraz wybrane aspekty komunikacji społecznej

- 2.1 Kierowanie konfliktem
podinsp. Anna Królikowska
- 2.2. Wspieranie podwładnych w radzeniu sobie ze stresem
podinsp. Izabela Wiciak
- 2.3. Patologie w organizacji — przyczyny, przejawy, zapobieganie i zwalczanie
 - 2.3.1. Wypalenie zawodowe
podinsp. Agnieszka Bonus-Dzięgo
 - 2.3.2. Mobbing
podinsp. Agnieszka Bonus-Dzięgo
 - 2.3.3. Uzależnienia
nadkom. dr Agnieszka Szoltek
- 2.4. Komunikacja perswazyjna w kierowaniu
mł. insp. dr Marzena Przetak
- 2.5. Komunikowanie się w Policji
nadkom. Sylwia Królicka
- 2.6. Kontakty z przedstawicielami środków masowego przekazu
kom. Justyna Aćman-Krysiak

2.1. Kierowanie konfliktem

2.1.1. Istota konfliktu

Definiując pojęcie **konfliktu**^{*}, można na nie spojrzeć w sposób szeroki lub wąski. Z jednej więc strony można powiedzieć, że jest to „bardzo szeroki termin używany na określenie każdej sytuacji, w której istnieją wzajemnie sprzeczne motywy, cele zachowania, impulsy itp.”¹ Taka interpretacja oznaczać może, że każda sprzeczność zaistniała między ludźmi jest sytuacją konfliktową. Ale czy każda z nich wymagała będzie rozwiązania? Zdecydowanie nie, dlatego zasadne wydaje się zawężenie definicji zaproponowane przez Zofię Rummel-Syską. Według tej autorki, w konflikcie:

- „Biorą udział co najmniej dwie strony.
- Istnieje wzajemna zależność stron.
- Przynajmniej jedna ze stron zauważa sprzeczność celów, wartości, zadań zachowań, a druga strona blokuje ich realizację.
- Identyfikowana sprzeczność może mieć obiektywne podłoże lub być tylko subiektywna.
- Ujawniają się charakterystyczne zachowania w schemacie akcji i reakcji stron, bardzo często oparte na różnych formach agresji.
- Konflikty uruchamiają emocje, najczęściej negatywne, jak złość, gniew”².

2.1.1.1. Rodzaje konfliktów

Najbardziej ogólnym podziałem konfliktów jest rozróżnienie na intrapersonalne i interpersonalne.

„**Konflikt intrapersonalny** — napięcie jednostki wywołane dążeniem do dwóch lub więcej sprzecznych celów”³. Jest to konflikt wewnętrzny i wyróżniamy trzy jego warianty⁴:

- Dążenie–dążenie — pojawia się wtedy, gdy człowiek staje przed wyborem między dwoma atrakcyjnymi dla niego celami, obiektami czy

^{*} W niniejszej pracy w pewnym stopniu korzystałam z własnej publikacji: A. Królikowska, *Zarządzanie konfliktem* [w:] D. Hryszkiewicz, J. Bryk (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym. Wybrane problemy*, Szczepiński 2016.

¹ A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, Warszawa 2008, s. 329.

² Cyt. za: A. Królikowska, *Zarządzanie konfliktem* [w:] D. Hryszkiewicz, J. Bryk (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym...*, wyd. cyt., s. 101.

³ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań 1997, s. 387; A. Augustynek, *Wstęp do psychologii*, Warszawa 2009, s. 175–176.

⁴ A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii...*, wyd. cyt., s. 329; C. Sikorski, *Język konfliktu*, Warszawa 2005, s. 43; A. Augustynek, *Wstęp do psychologii...*, wyd. cyt., s. 175–176.

dwiema sytuacjami itp. Decyzja o wyborze jednego z alternatywnych celów wyklucza możliwość osiągnięcia innego.

- Unikanie–unikanie — ten rodzaj konfliktu wiąże się z wyborem dokonywanym między dwoma niekorzystnymi dla człowieka celami, obiektami, dwiema sytuacjami itp. Będzie on odczuwany wtedy, gdy osoba będzie zmuszona do dokonania wyboru, a każda decyzja wiązać się będzie z poniesieniem negatywnych konsekwencji.
- Dążenie–unikanie — wystąpi wtedy, kiedy ten sam cel (sytuacja, obiekt itp.), do którego człowiek dąży, niesie ze sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla niego. Decyzja wyboru wiąże się ze zgodą na jedno i drugie.

Konflikt intrapersonalny, który nosimy w sobie, będzie przekładał się na konflikty, które pojawiają się w relacjach międzyludzkich. „**Konflikt interpersonalny** — napięcie między dwiema lub więcej osobami albo grupami, które mają sprzeczne cele”⁵.

Rozpatrując istotny element każdego konfliktu, jakim jest jego podmiot, można wyróżnić⁶:

- Konflikty personalne — w organizacji najczęściej wiążą się z różnymi oczekiwaniami, potrzebami poszczególnych jednostek w grupie, które dodatkowo permanentnie się zmieniają. Najczęściej odnoszą się one do ról, jakie poszczególne osoby pełnią w organizacji, lub sposobu, w jaki wspomniane role powinny być pełnione w percepcji poszczególnych osób. Inne podłoże tego typu konfliktów to różnice, np. osobowości, punktów widzenia danej sytuacji czy zadania, które jest do wykonania, celów, motywów działania człowieka, jak też błędy komunikacyjne.
- Konflikty osoba–grupa — mają miejsce wtedy, gdy dana osoba ma cele sprzeczne z celami zespołu, do którego należy. Można spotkać się z dwoma wariantami tego konfliktu. W pierwszym to jakaś osoba jest izolowana z grupy zadaniowej, gdyż nie dostosowuje się do standardów przyjętych przez ogół i nastawiona jest na realizację tylko swoich indywidualnych celów. W sytuacjach zawodowych często cenione są przez grupę postawy konformistyczne poszczególnych jej członków. Egoistyczne nastawienie tylko na realizację swoich potrzeb może powodować częste sytuacje konfliktów szczególnie wtedy, gdy wykonanie zadań wiąże się ze współpracą w grupie. Ważne jest więc współdziałanie jej członków, aby zrealizować zadania w pracy i godzić je z potrzebami osobistymi czy rodzinnymi wszystkich członków zespołu. Drugim wariantem tego konfliktu jest sytuacja, gdy osoba sama się alienuje. Może być to podyktowane np. cechami osobowości, w tym

⁵ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...*, wyd. cyt., s. 387.

⁶ C. Sikorski, *Język konfliktu...*, wyd. cyt., s. 43–46.

silną potrzebą niezależności. Taka osoba częściej będzie w konflikcie z osobami o nastawieniu konformistycznym. Lepiej działałaby na stanowiskach wymagających pracy indywidualnej niż opartej na współpracy w zespole.

- Konflikty intergrupowe⁷ — te spory mogą toczyć się między grupami nieformalnymi, formalnymi lub między grupą formalną i nieformalną. Fred Luthans wskazuje na cztery typy konfliktów w organizacji⁸:
 - konflikt hierarchiczny — to konflikt na różnych szczeblach zarządzania. Podłożem tego typu konfliktu jest często ograniczony dostęp do informacji czy uprawnień do podejmowania decyzji;
 - konflikt funkcjonalny — dotyczy rozbieżności interesów pomiędzy poszczególnymi działami, wydziałami, sekcjami, zespołami itd. w danej organizacji;
 - konflikt między linią a sztabem — najczęściej związany jest z poczuciem niedoceniań pracowników przez kierownictwo, np. wynikać może z ograniczania lub braku wpływu na podejmowane przez przełożonych decyzje;
 - konflikt między grupami formalnymi i nieformalnymi — wiąże się z niezgodnością lub nawet sprzecznością norm obowiązujących w danej grupie organizacyjnej i norm przyjętych w nieformalnej podgrupie.

Ze względu na czas trwania można wyróżnić konflikty krótkotrwałe i długotrwałe. Te ostatnie często są trudniejsze w poszukiwaniu rozwiązania, gdyż wiążą się z szeregiem zachowań, emocji, które wystąpiły z obu stron i najczęściej prowadziły do eskalacji konfliktu. Jest to postać chroniczna sporu. Można też wspomnieć o konfliktach jednorazowych, kiedy konflikt został rozwiązany satysfakcjonująco dla obu stron, i powtarzalnych, kiedy strony nie czują zadowolenia z przyjętego rozwiązania.

Konflikty w odniesieniu do ujawniającej się sprzeczności między stronami można także podzielić na⁹:

- obiektywne, w których sprzeczność między stronami rzeczywiście występuje, i subiektywne będące wynikiem błędnych spostrzeżeń, założeń jednego z oponentów;
- jawne, korzystniejsze dla rozwiązania, gdyż strony ujawniają przedmiot sporu, emocje, własny sposób widzenia, argumentację, i ukryte, w przypadku których można obserwować negatywne skutki konfliktu, jak: spa-

⁷ S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Warszawa 2004, s. 142.

⁸ C. Sikorski, *Język konfliktu...*, wyd. cyt., s. 45–46.

⁹ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Warszawa 2001, s. 311.

dek efektywności pracowników, wzrost fluktuacji itp. bez identyfikacji faktycznego źródła konfliktu¹⁰;

- spontaniczne, pojawiające się nagle i trudne do kontrolowania oraz inspirowane w sposób celowy, inicjowane;
- antagonistyczne, czyli te o sumie zerowej — to, co jedna strona konfliktu zyskuje, to druga traci, i nieantagonistyczne, stwarzające możliwość realizacji celów w całości bądź części przez obie strony.

Ze względu natomiast na źródło sporu Christopher W. Moore konflikty dzieli na pięć grup¹¹:

- konflikt relacji — jego podstawą jest negatywna postawa wobec drugiej strony konfliktu. Związane są z nią najczęściej silne negatywne emocje, nieskuteczny proces komunikacji, stereotypy i uprzedzenia;
- konflikt danych — wynika z braku informacji lub posiadania nieprawdźwych czy też błędnych. Ten rodzaj konfliktu może generować wzajemne oskarżenia o nieprzekazywanie ważnych danych lub celowe oszukiwanie;
- konflikt interesów — wynika ze współzależności w dążeniu do podziału spornych dóbr. Przy ograniczonych zasobach, które są przedmiotem konfliktu, najczęściej obie strony nie są w stanie uzyskać tego, o co im chodzi. Nie zawsze przedmiotem takiego sporu muszą być rzeczy materialne;
- konflikt strukturalny — wynika ze struktury samej sytuacji konfliktowej. Mogą składać się na nią: pełnione role w organizacji, termin realizacji, obciążenie zadaniami poszczególnych osób w zespole itp.;
- konflikt wartości — wynika z różnic w hierarchii wartości oponentów. Wyznawane normy, poglądy polityczne, religijne, a także przyjęte zwyczaje często wiążą się z niezrozumieniem innych poglądów czy norm. Ten rodzaj konfliktu jest nieunikniony i często trudno go rozwiązać (lub nie jest to możliwe).

Aby zmierzyć się z sytuacją konfliktową w pracy, trzeba dookreślić, z jakim rodzajem konfliktu mamy do czynienia.

2.1.1.2. Fazy konfliktu

W konfliktowej sytuacji można wyróżnić pięć faz. Oczywiście nie każdy spór przebiega dokładnie w sposób modelowy. Czasami fazy się ze sobą łączą, a czasami niektóre w ogóle nie występują. Można wyróżnić następujące fazy konfliktu:

- faza pierwsza — identyfikowania pojedynczych zachowań, które zakłócają równowagę między stronami;
- faza druga — wzajemnej wrogości, w której dominują negatywne zarzuty, uwagi, zachowania wobec drugiej strony;

¹⁰ W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005, s. 153.

¹¹ E. Roszkowska, *Wybrane modele negocjacji*, Białystok 2011, s. 24–25.

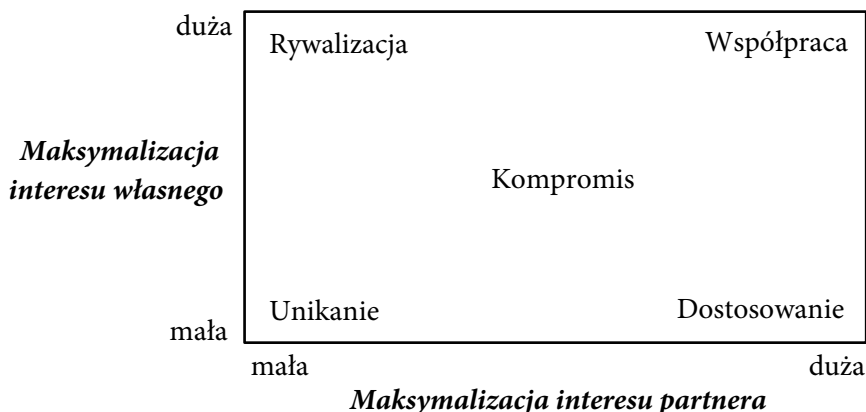
- faza trzecia — kulminacja, awantura prowadząca do rozładowania napięcia i emocji między stronami;
- faza czwarta — wyciszenie, jest naturalną konsekwencją silnego wydatkowania energii w poprzednim etapie i możliwością spokojnego zmierzenia się z konfliktowym przedmiotem spornym;
- faza piąta — porozumienie, wypracowanie określonego rozwiązania pozwalającego na dalszą współpracę stron.

Jednak na możliwość dojścia do ostatniej fazy — porozumienia — ma wpływ wszystko, co działo się między osobami na poprzednich etapach sporu. Jeśli dynamika konfliktu doprowadziła do nagromadzenia silnych negatywnych emocji i wzajemnych zarzutów osobistych, to konflikt po fazie kulminacji może zakończyć się zerwaniem relacji między stronami. Jest to szczególnie trudna sytuacja w miejscu pracy, gdy wykonywanie codziennych zadań związane jest z koniecznością współpracy między tymi osobami.

2.1.2. Style zachowań w sytuacjach konfliktowych

Robert R. Blake i Jane S. Mounton wyodrębnili pięć stylów zachowań ludzi w sytuacjach konfliktowych. Wystąpienie konkretnego jest uwarunkowane tym, jak bardzo człowiekowi zależy na realizacji własnych potrzeb i w jakim stopniu jest nastawiony na dostrzeżenie i zaspokojenie potrzeb adversarza¹²:

Rysunek 1. Schemat pięciu stylów zachowania w sytuacji konfliktu jako funkcji maksymalizowania interesu własnego i interesu partnera



Źródło: R.J. Lewicki, A. Hiat, K. Oleander, *Pomysł, zanim powiesz. Wszystko o strategiach negocjacyjnych*, Warszawa 1998, s. 46

¹² B. Kłusek, *Kwestionariusz stylów rozwiązywania konfliktów*, „Czasopismo Psychologiczne” 2009, t. 15, nr 1, s. 119.

W zależności od tego, czy przewagę w konflikcie zyskuje chęć maksymalizacji własnych zysków, czy partnera, można wyróżnić pięć stylów zachowań w konflikcie¹³.

Rywalizacja — to zachowanie nastawione na realizację własnych celów, interesów i potrzeb, bez uwzględniania tego, czego chce druga strona. Wybierając ten styl, człowiek nastawia się na zwycięstwo, często nie zwracając uwagi na to, że może stracić dobre relacje. Przejawia się on w przewadze mówienia nad słuchaniem, zdecydowanym stawianiu na swoim poprzez przekonywanie bądź wywieranie nacisku. Nie daje miejsca na twórcze rozwiązania. Korzyścią z zastosowania tego stylu może być szybkość przyjętego rozwiązania, skuteczność w osiąganiu swoich celów, budowanie wizerunku stanowczej osoby. Dobrze jednak, aby wiązało się to z posiadanymi kompetencjami na zajmowanym stanowisku.

Warto zastosować styl rywalizacyjny, gdy:

- sytuacja jest nagła, kryzysowa czy wiąże się z jakimś zagrożeniem;
- sytuacja jest bardzo dynamiczna i wymaga szybkiego podjęcia decyzji;
- posiada się pewność co do słuszności własnej decyzji i dotyczy ona ważnych rzeczy, a współpraca nie jest możliwa;
- muszą być wprowadzone ważne zmiany, które mogą rodzić opór grupy.

Unikanie — jest wycofaniem się z rozwiązywania konfliktu. Problem, będący przedmiotem sporu, nie jest poruszany w rozmowie. W związku z tym żadna ze stron nie ma szans na zrealizowanie swoich potrzeb czy interesów. Unikając rozwiązania konfliktu, nie omawiają one problemu, nie ma więc możliwości, aby spór został rozwiązany. Nie jest to strategia do stosowania w sposób długoterminowy, incydentalnie jednak może być efektywna.

Warto zastosować styl unikania, gdy:

- potrzebny jest czas na obniżenie przeżywanych, najczęściej silnych, emocji, które ujawniają się w konfliktach, aby doprowadzić do rozmowy na poziomie argumentów;
- istotne jest zebranie informacji, aby podjęta decyzja była trafna;
- bilans zysków i strat co do podjęcia działań przemawia na korzyść wycofania się (może być to rozwiązanie czasowe);
- są ważniejsze problemy, które wymagają szybkich rozwiązań;
- brakuje możliwości zaspokojenia własnych potrzeb;
- działania osób trzecich ocenia się jako bardziej skuteczne w dążeniu do rozwiązania.

Kompromis — to częściowe zaspokojenie potrzeb własnych i drugiej strony konfliktu. Celem stron poszukujących kompromisowego rozwiązania jest znalezienie stanowiska pośredniego. Najczęściej strony odnoszą jakieś korzyści, ale też z pewnej ich części muszą zrezygnować. Ten

¹³ Tamże, s. 120–122; B. Klusek-Wojciszke, *Osobowość jako determinanta wyboru stylu rozwiązywania konfliktów*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 1(135), s. 11–14; C. Sikorski, *Język konfliktu...*, wyd. cyt., s. 42.

sposób rozwiązania konfliktu wiąże się z poszukiwaniem „połowy”, zarówno, gdy dotyczy to podziału dóbr, jak i wtedy, gdy chodzi o ustępstwa. Strony w związku z tym muszą zmienić swoje pierwotne preferencje.

Warto zastosować styl kompromisu, gdy:

- relacje z drugą stroną są ważne, ale brakuje jeszcze zaufania, aby podjąć współpracę;
- czasowe porozumienie jest wystarczające w kompleksie problemów;
- partnerzy zmierzają do sprzecznych celów;
- presja czasu wymusza szybkie i rozsądne rozwiązanie sytuacji;
- zawiodły inne sposoby, jak rywalizacja i współpraca.

Dostosowanie (uleganie, łagodzenie, podporządkowanie się) — następuje koncentracja na zaspokojeniu potrzeb partnera, przy równoczesnej rezygnacji z własnych. Nie liczy się zysk z wygranej w konflikcie, lecz utrzymanie dobrych relacji. Często takie postępowanie może oznaczać oczekiwanie na rewanż w przyszłości.

Warto zastosować styl dostosowania, gdy:

- przedmiot sporny ma większą wagę dla drugiej strony niż dla nas;
- relacja z drugą stroną jest ważniejsza niż wygrana w konflikcie;
- ma się uznanie dla większych kompetencji drugiej strony;
- uznaje się, że ktoś nie da się przekonać, póki nie nauczy się na własnych błędach;
- zgoda między stronami jest ważniejsza niż wszystko inne.

Współpraca (kooperacja) — zakłada, że zarówno relacja z drugą stroną, jak i wynik sporu są ważne. Poszukiwane rozwiązanie ma być optymalne dla każdej osoby zaangażowanej w dany konflikt. W takiej sytuacji wspólnie poszukuje się najlepszego rozwiązania. Ten styl zakłada dialog oparty na wzajemnej szczerości wynikającej z zaufania. Nie zawsze możliwe jest idealne rozwiązanie, ale wymiana informacji na temat stanowisk stron w połączeniu z motywacją, która kieruje ludźmi, pozwala zaspokoić najważniejsze interesy stron i uzyskać lepsze porozumienie niż zatrzymanie się na kompromisie. Ważne są więc odpowiedzi na pytania: czego chcą strony i dlaczego jest to dla nich ważne? Jest to sposób rozwiązania konfliktu typu „wygrana–wygrana”.

Warto zastosować styl współpracy, gdy:

- ważne jest długotrwałe rozwiązanie;
- potrzebne jest nowe, nietypowe rozwiązanie;
- strony chcą lepiej się poznać i lepiej rozumieć;
- zaangażowanych jest wiele stron;
- wszystkim zależy na współpracy w zespole;
- kompromis nie zadowala stron;
- celem jest osiągnięcie porozumienia poprzez integrację różnych poglądów;
- dąży się do pokonania uczuć wrogości, przeszkadzających w utrzymaniu dobrych stosunków w zespole.

Każdy z opisanych stylów zachowania w sytuacji konfliktowej ma wady i zalety. Wybór konkretnego z nich należy dostosować do sytuacji spornej,

osób zaangażowanych w konflikt, czasu i środków, jakie są na jego rozwiązanie. Często zdarza się, że w jednej sytuacji konfliktowej można przejść przez kilka stylów w poszukiwaniu porozumienia.

2.1.3. Uwarunkowania konstruktywnego rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy

Aby możliwe było wspólne poszukiwanie konstruktywnego rozwiązania konfliktu przez strony, muszą one przestrzegać określonych **wartości**. Ważne są¹⁴:

- **Wzajemność** — odnosi się do uczciwości w obustronnym postępowaniu.
- **Równość** — każda ze stron ma prawo do traktowania jej z szacunkiem i sprawiedliwie. Można w sytuacji konfliktowej różnić się statusem, władzą, przywilejami itp., ale nie może być to podstawą odmawiania drugiej stronie należnych jej praw.
- **Wspólnota społeczna** — mimo różnic między ludźmi przynależność do określonej grupy społecznej, zawodowej pozwala być ponad nimi. Ludzie wtedy skupiają się na celach, które ich łączą, a nie na tym, co ich dzieli.
- **Prawo do mylności** — istotną wartością w sytuacjach konfliktowych jest przyznanie zarówno sobie, jak i drugiej stronie konfliktu prawa do bycia w błędzie. Żaden człowiek nie ma wiedzy absolutnej, więc stanowisko wygłoszone w kwestii spornej jest oparte na stanie wiedzy posiadanej w danym momencie. Taka świadomość czyni osobę otwartą na nowe informacje i zmianę stanowiska, decyzji.
- **Niestosowanie przemocy** — przyjęcie tej wartości oznacza niestosowanie zachowań wymuszających ustępstwa drugiej strony, jak przemoc fizyczna, ośmieszanie, zastraszanie itp.

Zespół to przełożony i pracownicy. Przełożony, budując relacje w grupie zawodowej, powinien pamiętać, że bardzo ważnym elementem zarządzania ludźmi jest określenie zasad, jakimi będzie kierował się jako szef w codziennych sytuacjach w pracy. Przemyślane i jasno sprecyzowane powinny być przekazane przez niego grupie. Wzajemne respektowanie zasad daje poczucie bezpieczeństwa w codziennym funkcjonowaniu zawodowym. Dobrze, jeśli w normy działania szefa wpisują się wyżej omówione. Pozwala to stworzyć atmosferę do rozwiązywania konfliktów i jednocześnie buduje autorytet przełożonego.

Znalezienie trwałych rozwiązań konfliktów w zespole zawodowym wymaga od szefa budowania **zaufania**. Jest to „wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie”¹⁵. Ma ono zdecydowany wpływ na zarządzanie konfliktem, gdyż¹⁶:

- rozwiązanie konfliktu jest łatwiejsze i skuteczniejsze;

¹⁴ M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków 2005, s. 35.

¹⁵ Tamże, s. 87.

¹⁶ Tamże, s. 102.

- jest istotnym czynnikiem mającym wpływ na dynamikę sporu;
- w sytuacji konfliktu utrata zaufania jest pierwszym kosztem, który ponoszą strony;
- zachowania budujące zaufanie w relacji to przede wszystkim konsekwentne i rzetelne działanie oraz przestrzeganie terminów i zobowiązań, a także ich powtarzalność;
- większość relacji opiera się na elementach zaufania lub nieufności, co prowadzi do konfliktu wewnętrznego, ambiwalencji w odbiorze innych osób — będzie to miało wpływ na zachowanie w konkretnej sytuacji konfliktowej wobec danej osoby;
- w sytuacji utraty zaufania konieczne jest odbudowanie zaufania, choć jest to proces zdecydowanie dłuższy niż jego budowanie. Samo uzyskanie zaufania drugiej strony to proces długotrwały. Zniszczyć je zaś może jedno zachowanie, które jest wbrew przyjętym, uzgodnionym normom, zasadom¹⁷.

Morton Deutsch i Peter T. Coleman zwracają uwagę na **cztery rodzaje błędów poznawczych** w konfliktach, zaistnienie których prowadzi do uruchomienia sekwencji negatywnych skutków, utrudniających obiektywne widzenie sytuacji i ograniczających możliwość znalezienia porozumienia (tabela 1)¹⁸.

Tabela 1. Skutki błędów poznawczych

Rodzaj błędu poznawczego w konfliktach	Skutki
Potrzeba uproszczenia konfliktu	Opieranie się na stereotypach Pomijanie informacji sprzecznych z przekonaniami Błędne spostrzeganie relacji przyczynowo-skutkowych
Skłonność do spostrzegania przeciwstawnych sił	Spostrzeganie ograniczonych zasobów do podziału Wynik typu przegrana–przegrana Wyołbrzymienie konfliktu
Spostrzeganie fałszywej skrajności między rywalizacją a kooperacją	Strategie przesadnie surowe (eskalujące) Strategie przesadnie ustępliwe Nieoptymalne rozwiązania
Sądy skażone egocentryzmem	Tendencyjna ocena sprawiedliwości Błędna percepcja kontroli Większe prawdopodobieństwo impasu

Źródło: M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków 2005, s. 216

¹⁷ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 222.

¹⁸ M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów...*, wyd. cyt., s. 215.

- **Potrzeba uproszczenia konfliktu** — ludzie w konflikcie zawężają spektrum sytuacji do najważniejszych według nich aspektów. Skutkować to może opieraniem się na stereotypach, pomijaniem informacji sprzecznych z własnymi przekonaniem, które jednak mogą być istotne dla drugiej strony konfliktu. Wszystkie negatywne cechy przypisuje się drugiej stronie. Nadmierne uproszczenia sporu prowadzą do błędów w spostrzeganiu relacji przyczynowo-skutkowej. Osoby identyfikują początek sporu z negatywnie ocenianymi zachowaniami drugiej strony, a nie własnymi. Agresorem jest zawsze oponent.
- **Skłonność do spostrzegania przeciwstawnych sił** — strony spostrzegają rozdźwięk pomiędzy sobą jako większy niż jest w rzeczywistości. Często jest percepcja konfliktu, w którym jakkolwiek zysk jednej strony jest związany ze stratą drugiej. Wynika to z widzenia sytuacji jako takiej, w której strony mają przekonanie, że odnoszą korzyści kosztem oponenta. Innym niekorzystnym skutkiem widzenia w konflikcie konkurencji, a nie kooperacji, jest doprowadzenie do rezultatu przegrana–przegrana, gdyż strony godzą się na rozwiązanie mniej zadowalające, niż mogłyby uzyskać w wyniku współpracy. Kolejnym częstym skutkiem takiego podejścia do konfliktu jest jego wyolbrzymianie.
- **Spostrzeganie fałszywej skrajności między rywalizacją a kooperacją.** Często w sporach występuje motywacja mieszana. Każda ze stron chce uzyskać jak najwięcej korzyści dla siebie, ale także osiągnąć obopólną zgodę. Deutsch i Coleman widzą trzecią strategię dla sporów — kreatywność strategiczną. Opiera się ona na wykorzystaniu zarówno kooperacji, jak i rywalizacji. Współpraca jest niezbędna do uzyskania porozumienia poprzez zadbanie o interesy obu stron, zbudowanie zaufania. Natomiast w większości sytuacji ważna dla osób jest własna korzyść, dlatego w poszukiwaniu rozwiązania konfliktu nie należy skupiać się tylko na maksimum zysków dla siebie, gdyż może to zerwać porozumienie, a na wspólnych interesach. Łatwiej wtedy uzyskać obopólne zadowolenie z rozwiązania i w rezultacie więcej mogą zyskać obie strony.
- **Sądy skażone egocentryzmem**, w szczególności dotyczące słuszności decyzji lub rozwiązania. Nasze sądy czy przekonania w sytuacjach konfliktowych zniekształcone są nadrzędnym traktowaniem własnych interesów. Ma miejsce egocentryczna stronniczość, mimo że deklaratywnie osoby mówią, że chcą sprawiedliwych rozwiązań, podziałów dóbr. Pojęcie sprawiedliwości w takich sytuacjach jest subiektywne. Rozwiązanie sprawiedliwe z punktu widzenia jednej strony, przez drugą wcale nie musi być tak spostrzegane. Aby możliwe było konstruktywne spojrzenie stron na konflikt i wspólne poszukiwanie obopólnie zadowalającego rozwiązania, należy zdawać sobie sprawę z automatycznie uruchamiających się **czynników utrudniających osiągnięcie porozumienia**. To m.in.:
 - **Silne negatywne emocje** — mogą aktywować stereotypy, uprzedzenia, brak zaufania, wyolbrzymiać negatywne dotychczasowe doświadczenia itp.

Ten czynnik wydaje się jednym z istotniejszych i wpływa na eskalację konfliktu, gdyż nasilenie emocji uniemożliwia obiektywne widzenie sytuacji. Strony okopują się na swoich stanowiskach, a energię wydatkują na działania przeciwko oponentowi, a nie na poszukiwanie porozumienia.

- **Stereotypy** — spostrzeganiu oponenta w niekorzystnym świetle sprzyja przewaga słuchania oceniającego. Może uruchomić się tendencja, by pewne cechy widziane u siebie uznawać za pozytywne, a obserwowane u drugiej strony oceniać negatywnie. Na przykład własna odwaga u innych jest odbierana jako brawura, własna elastyczność u drugiej osoby jest niezdecydowaniem¹⁹.
- **Brak umiejętności komunikacyjnych** — w trakcie rozmów podejmowanych w konfliktach ważne są umiejętności komunikacyjne zarówno nadawcy, jak i odbiorcy, bo role te się zmieniają. Skuteczna komunikacja wymaga koncentracji na rozmówcy i zrozumienia wzajemnych komunikatów zgodnie z intencją.
- **Nieuczciwość** — często tylko jedno zachowanie którejś ze stron konfliktu, które godzi w oponenta, jego interesy, potrzeby lub jest odebrane jako „zdrada”, wystarczy, aby stracić zaufanie i wejść w zachowania rywalizacyjne. Odbudowanie zaufania to proces długotrwały, a czasami nawet niemożliwy.

Istotne wydaje się także rozróżnienie sytuacji konfliktowych od konkurencji (tabela 2). I jedno, i drugie zjawiska mają miejsce w organizacji. Między nimi są podobieństwa, chociażby dostrzeganie sprzecznych celów, które obie strony chcą osiągnąć. Natomiast zasadniczą różnicą jest to, że w konkurencji strony nie utrudniają sobie wzajemnie osiągnięcia celu, natomiast w konflikcie nie skupiają się na osiągnięciu własnego celu, lecz na blokowaniu uzyskania zasobów przez oponentów²⁰.

Tabela 2. Konkurencja a konflikt

Konkurencja	Konflikt
• Dostrzeganie sprzeczności celów • Motywacja osiągnięć • Niedostrzeganie możliwości przeszkadzania drugiej stronie ↓ • Działania równoległe	• Dostrzeganie sprzeczności celów • Motywacja osiągnięć • Dostrzeganie możliwości przeszkadzania drugiej stronie ↓ • Powstrzymanie się od współpracy • Blokowanie pozyskania zasobów • Blokowanie działań

Źródło: R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 437

¹⁹ C. Sikorski, *Język konfliktu...*, wyd. cyt., s. 99.

²⁰ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 437–438.

Można zdecydowanie powiedzieć, że w sytuacji konfliktowej ukształtowanie relacji współpracy wykazuje długoterminowo zdecydowanie więcej pozytywnych cech niż w przypadku relacji rywalizacji (tabela 3)²¹.

Tabela 3. Współpraca a rywalizacja — porównanie rezultatów

Lp.	Rezultaty relacji opartej na współpracy	Rezultaty relacji opartej na rywalizacji
1.	Istnieje skuteczna komunikacja	Chęć uzyskania przewagi nad drugą stroną osłabia komunikację
2.	Życzliwość, pomoc i mniej oporu w dyskusjach	Utrudnianie i brak życzliwości prowadzą do wzajemnych negatywnych postaw i podejrzeń co do intencji
3.	Koordinacja wysiłków, podział pracy, zorientowanie na realizację celu, zorganizowanie w dyskusji oraz wysoka produktywność	Strony są niezdolne do podziału pracy między sobą, robią i angażują się tylko w takim samym stopniu jak druga strona
4.	Zgadzanie się z pomysłami innych i poczucie zasadniczego podobieństwa przekonań i wartości, a także zaufanie do własnych pomysłów i wartości, które inni przypisują tym pomysłom	Powtarzane doświadczenie niezgody i krytyczne odrzucenie pomysłów zmniejszają ufność do siebie i innych
5.	Rośnie chęć wzmacniania władzy innych, np. wiedzy, umiejętności, zasobów w celu osiągnięcia celów innych osób. To wzmacnia w efekcie obie strony	Strony dążą do zwiększenia własnej siły i zmniejszenia siły innych. Wyższa pozycja drugiej strony spostrzegana jest jako zagrożenie
6.	Definiowanie sprzecznych interesów jako wspólnego problemu, który powinien zostać rozwiązany wspólnym wysiłkiem	Panuje pogląd, że rozwiązanie konfliktu może być tylko narzucone przez jedną stronę drugiej. Zakres konfliktu rozszerza się o inne zagadnienia. Dominuje walka o władzę

Źródło: opracowano na podstawie M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów*, Kraków 2005, s. 25–26

²¹ M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów...*, wyd. cyt., s. 25–26.

Uruchomienie wśród pracowników konkurencji może być także bardzo skutecznym sposobem podnoszenia efektywności czy jakości pracy, oszczędności zasobów materiałowych firmy, czasu wykonania pracy, podnoszenia kwalifikacji itp. O ile przestrzegane są **kluczowe zasady rywalizacji**²²:

- jasno określony przedmiot współzawodnictwa;
- organizacja współzawodnictwa — dookreślenie, czy jest to rywalizacja indywidualna, czy zespołowa; określenie jasnych zasad, których strony muszą przestrzegać, oraz opisanie efektu końcowego związanego z wygraną (np. czy wygrywa tylko pierwszy, czy każdy, kto osiąga wskazany cel, czy liczy się czas itp.);
- wskazanie określonej nagrody za wygraną, ale także stosowanie w trakcie współzawodnictwa pozytywnych wzmocnień podtrzymujących motywację do wysiłku;
- stworzenie systemu oceny rezultatów — musi być stworzona obiektywna skala, z którą można zestawić rezultaty pracy wszystkich osób w zespole, a wnioski nie pozostawiają miejsca na subiektywizm.

Deutsch i Coleman twierdzą, że aby w konflikcie doszło do zachowań poszukujących rozwiązania problemu, strony sporu powinny spełniać normy zachowań kooperacyjnych:

- „Widzenie problemu z perspektywy znalezienia porozumienia i wspólnych interesów,
- Gdy brak porozumienia, koncentracja na problemie, a nie na atakach personalnych,
- Poszukiwanie porozumienia uwzględniającego pomysły innych, a nie tylko własne,
- Podkreślanie pozytywnych aspektów drugiej strony i możliwości konstruktywnego rozwiązania konfliktu,
- Gotowość na pojednanie bez pielęgnowania urazy,
- Uwzględnianie uzasadnionych potrzeb innych,
- Zwracanie uwagi na treść i sposób wypowiedzi,
- Wzięcie na siebie odpowiedzialności za własne czyny i słowa,
- Otwarta i uczciwa komunikacja, z uwzględnieniem jednak realistycznych konsekwencji własnych słów,
- Dążenie do sprawiedliwości w poszukiwanym porozumieniu”²³.

2.1.4. Sposoby konstruktywnego rozwiązywania konfliktów

Nie zawsze pierwszy, odruchowy sposób postępowania jest tym najbardziej skutecznym. W sytuacji konfliktu bardzo często uruchamiają się zachowania mające rozwiązać spór, które podejmowane są przez ludzi w sposób

²² J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie...*, wyd. cyt., s. 317.

²³ A. Królikowska, *Zarządzanie konfliktem...*, wyd. cyt., s. 108.

automatyczny. Bardzo często jednak nie rozwiązują go w sposób trwały, a jedynie stają się formą łagodzącą stan pomiędzy stronami lub pewnym sposobem poradzenia sobie z sytuacją, ale nie są rozwiązaniem. Stanisław Chęłpa i Tomasz Witkowski wskazują następujące **pseudorozwiązania konfliktów**²⁴:

- Ignorowanie — „technika polegająca na pomijaniu milczeniem problemu. Ma swoje źródła w przekonaniu, że brak decyzji wywoła mniejszy konflikt niż odrzucenie żądań. Najczęściej stosuje ją tylko jedna ze stron konfliktu, kiedy nie słucha argumentów drugiej strony, nie przyjmuje ich do wiadomości i nie stara się ich zrozumieć”²⁵.
- Odwlekanie — „sposób polegający na odroczeniu działania. Oczekiwanie na zmiany, które mogą nastąpić w międzyczasie, na zdarzenia losu itp. czynniki. Konflikt traktowany w ten sposób ma wszelkie szanse na pogłębienie”²⁶.
- Pokojowe współistnienie — „obie strony konfliktu udają, że konflikt nie istnieje, podkreślają wspólnotę, ignorują przyczyny sporu. Współpraca między nimi jest pozornie dobra, lecz rzadko faktycznie współpracują one ze sobą w taki sposób, aby ich połączone wysiłki przynosiły maksymalne korzyści”²⁷.
- Deprecjonowanie — „to umowne pozbawienie wartości przeciwnika w konflikcie. Jeśli powiemy o kimś »wapiak«, »osioł«, wykluczamy go automatycznie ze świata ludzi. Jeśli powiemy »kretyn«, »idiota«, poddajemy w wątpliwość jego zdolności do normalnego funkcjonowania. (...) Deprecjonowaniem jest również umniejszanie wartości przedmiotu sporu”²⁸.
- Reorientacja — „jest szukaniem kozła ofiarnego. To jeden z najbardziej popularnych sposobów radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych. Wskazanie winnego i skierowanie na niego sił biorących udział w konflikcie. (...) Bardzo często na rolę kozła ofiarnego jest skazana silna, elitarna grupa społeczna, (...) gdyż trudno jest uwierzyć, aby grupa słaba mogła wywierać na nas zagrażający wpływ”²⁹.
- Separacja — „usunięcie strony konfliktu z dotychczasowej przestrzeni życiowej”³⁰.
- Kompromis — „przy stosowaniu tej strategii zakłada się, że obie strony dojdą do porozumienia, jeśli każda zadowolą się osiągnięciem częściowego spełnienia swych żądań. (...) Rozwiązanie kompromisowe nie jest

²⁴ S. Chęłpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów...*, wyd. cyt., s. 106–136.

²⁵ Tamże, s. 106.

²⁶ Tamże, s. 110.

²⁷ Tamże, s. 113.

²⁸ Tamże, s. 116–118.

²⁹ Tamże, s. 121.

³⁰ Tamże, s. 123.

rozwiązaniem, a jedynie oddaleniem momentu konfrontacji i rzeczywistego ustalenia własnych praw i interesów”³¹.

- Eskalacja — „jest to takie zachowanie, które prowadzi do uruchomienia całej nagromadzonej frustracji poznawczej i emocjonalnej oraz przyczynia się do dalszego jej wzrostu. Eskalacji towarzyszy polaryzacja — zwiększenie i wyjaskrawienie konfliktu, zwiększenie wyrazistości i blokowanie porozumienia”³².
- Walka — wygranie za wszelką cenę.

Głównym celem zastosowania pseudorozwiązań jest więc nie tyle rozwiązanie konfliktu, ile obniżenie związanego z nim napięcia.

Z punktu widzenia rzeczywistego rozwiązania konfliktu ważne jest przeanalizowanie spornej sytuacji z uwzględnieniem **istotnych elementów występujących w każdym konflikcie**. Do najistotniejszych można zaliczyć³³:

- **Podmiot konfliktu** — trzeba określić, kto jest stroną sporu. Podmiot może być indywidualny bądź grupowy. Ważne jest zawężenie grona osób do tych, których spór faktycznie dotyczy. W sposób naturalny wiele osób emocjonalnie zaczyna angażować się w konflikt, wypowiadając swoje zdanie, zajmując stanowisko po którejś ze stron, ale faktycznie sporna kwestia ich nie dotyczy. Z punktu widzenia np. przełożonego jest to ważny element konfliktu, od którego należałoby zacząć obiektywizowanie widzenia problemu.
- **Przedmiot konfliktu** — może być materialny, np. pieniądze, rzeczy materialne, liczba zadań do wykonania itp., oraz symboliczny, np. poglądy, ambicje, władza. Ważne jest dokładne określenie przedmiotu sporu. Z różnych powodów, jak strach, wstyd, przekonania itp., ludzie, wskazując, o co toczy się spór, nie mówią wprost, o co im chodzi, czego chcą, co jest dla nich ważne. Aby konflikt rozwiązać, przedmiot sporu musi być określony na poziomie rzeczywistym.
- **Aktywność stron** — strony w konflikcie mogą być: bierne, kiedy nie kierują przeciw oponentowi żadnych aktywności, lub czynne, kiedy kierują wobec siebie konkretne zachowania. W sytuacji braku aktywności żaden spór nie może zostać rozwiązany. Znane są sytuacje konfliktowe, gdy osoby latami się do siebie nie odzywają, nie kontaktują się, łącznie z przekazywaniem takiego stanu rzeczy z pokolenia na pokolenie. Tyko czynny udział w konflikcie daje szansę jego rozwiązania, ale także i eskalacji. Z drugiej jednak strony bierna postawa nie wyklucza bycia stroną sporu. Tym większej uwagi przełożonego wymaga analiza spornej sytuacji, aby nie pominąć osób, które pozornie godzą się na różne

³¹ Tamże, s. 124–125.

³² Tamże, s. 126.

³³ Tamże, s. 139–152.

sytuacje, mimo że wewnątrznie czują niezgodę na np. nierównomierny podział zadań w zespole.

- **Dynamika konfliktu** — wiąże się z narastaniem sytuacji konfliktowej. Obserwuje się wtedy pewną sekwencję zachowań. Spór zawsze od czegoś się zaczyna. Jest to pierwotny przedmiot sporu, który narusza harmonię relacji pomiędzy stronami. Osoby, angażując się, uruchamiają coraz silniejsze emocje, najczęściej negatywne, gdyż spotykają się ze sprzeciwem oponenta. To zaś staje się podstawą do ujawniania innych, do tej pory niewyjaśnionych spornych kwestii. Każda ze stron wykazuje swoje racje. Z perspektywy każdej ze stron to ta druga jest złą osobą. Ten element dynamiki konfliktu powoduje dalsze windowanie emocji, a to z kolei doprowadza do używania coraz bardziej osobistych zarzutów wobec drugiej strony. Często nie mają one nic wspólnego z przedmiotem sporu. Mają zranić oponenta. W ten sposób konflikt uniezależnia się od pierwotnego przedmiotu sporu, który został ujawniony na początku. Często ważne jest powstrzymanie konfliktu jak najwcześniej, aby nie doszło do jego eskalacji. Powrót do rozmowy jest lepszy w chwili, gdy opadną silne emocje. Dobór natomiast metody rozwiązania konfliktu musi uwzględniać to, co już się zadziało między stronami, jak bardzo sytuacja sporna się zaogniła.
- **Natężenie konfliktu** — to element związany z siłą zaangażowania emocjonalnego stron i pozwala wyodrębnić konflikt³⁴:
 - progresywny — emocje od niskich rosną stopniowo do coraz silniejszych,
 - degresywny — wiąże się z szybkim dojściem do stanu kumulacji emocji i stopniowo one opadają,
 - falujący — charakteryzuje się dużą zmiennością natężenia uczuć.Im poziom emocji większy, tym poziom racjonalnego podejścia do sytuacji mniejszy. Ludzie pod wpływem silnych emocji są zdolni do zachowań, na które by się nie zdobyli przy niższym ich poziomie.
- **Czas trwania**³⁵ — istotnym elementem jest okres konfliktu liczony od chwili ujawnienia sprzeczności między stronami do momentu jego rozwiązania. Im dłużej trwa, tym bardziej utrwala się wzajemne negatywne emocje i zachowania stron.

2.1.4.1. Dialog stron konfliktu

Podstawowym sposobem rozwiązywania sytuacji konfliktowych jest dialog między stronami sporu. Ważne są oczywiście zarówno wzajemne zaufanie, które pozwala na precyzyjne określenie swojego punktu widzenia, jak i wysłuchanie oponenta. W praktyce słuchanie okazuje się trudniejsze, ponieważ ludzie nastawieni są na siebie, swój interes i potrzeby, a nie na po-

³⁴ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki menedżerskie...*, wyd. cyt., s. 312.

³⁵ Tamże, s. 307.

szukiwanie porozumienia. Komunikacja w konflikcie powinna opierać się na podstawach dobrego kontaktu, co przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Podstawy dobrego kontaktu interpersonalnego

Podstawy dobrego kontaktu i porozumiewania się:	
Nie oceniaj (wyrażaj swoje zdanie) Nie uogólniaj (odwołuj się do konkretnego zachowania) Nie interpretuj (pytaj w razie wątpliwości) Nie dawaj „dobrych rad” (wysłuchaj) Daj się poznać Poznawaj partnera Przekazuj informacje zwrotne	
NADAWCA powinien:	ODBIORCA powinien:
• oddzielić sprawy ważne od mniej istotnych • mówić do partnera, a nie o nim • wyrażać potrzeby, obawy i uczucia	• nie przeszkadzać • dać czas i uwagę • sprawdzać, czy dobrze rozumie

Źródło: J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Warszawa 1993, s. 34

Rola nadawcy i odbiorcy musi się zmieniać w trakcie dialogu. Kiedy mówimy, to chcemy być wysłuchani, ale kiedy słuchamy, to musimy się skoncentrować na przekazywanych przez drugą stronę informacjach, a nie myśleć w tym czasie o tym, co sami chcemy powiedzieć.

Oczywiste jest również to, że ludzie w zespołach zawodowych są różni. Z jednymi łatwiej ułożyć sobie relacje i porozumieć się, z innymi zdecydowanie trudniej. Nie chodzi nawet o to, że wszystkich musimy lubić, ale na pewno przełożony od wszystkich powinien egzekwować i sam stosować zasadę równości i wzajemności, co buduje atmosferę wzajemnego szacunku³⁶. W praktyce powinno to oznaczać, że relacje przełożony–podwładny, ale i podwładny–podwładny powinny opierać na **zasadach współpracy w zespole**, tj.:

- „zgoda na równy podział obciążenia pracą;
- wola niesienia pomocy, jeśli o nią poproszono i jeśli prośba jest uzasadniona;
- współpraca połączona z poszanowaniem wspólnej przestrzeni (np. utrzymanie czystości miejsc wspólnego użytku);
- współpraca z kolegami nawet tymi, których nie lubimy;

³⁶ R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańsk 2002, s. 62.

- poszanowanie cudzej prywatności;
- powstrzymywanie się od publicznej krytyki kolegów³⁷.

W poszukiwaniu konstruktywnego porozumienia stron konfliktu ważniejsza jest chęć jego poszukiwania niż wielkość różnic, która je dzieli. Rozmowa powinna opierać się na metodzie sześciu kroków Thomasa Gordona. Można więc wyróżnić określone **etapy rozmowy rozwiązującej konfliktową sytuację**³⁸:

1. **Rozpoznanie i określenie problemu** — pierwszy krok jest niezwykle ważny, gdyż od niego zależy dalsze postępowanie stron w danym konflikcie. Każda ze stron musi dokładnie określić i wysłuchać, na czym polega problem. Ważny jest sposób wypowiadania się bez poniżania, obrażania, złośliwości, generalizacji itp. Kontrolować należy emocje, które w konfliktach bardzo często są negatywne oraz intensywne. Problem musi być rzeczywisty, a nie pozorny.
2. **Poszukiwanie rozwiązań** — na tym etapie każda strona generuje jak najwięcej rozwiązań zdefiniowanego wspólnie problemu, bez poddawania ich ocenie. Stronom zależeć powinno na jak najlepszym rozwiązaniu, a nie jakimkolwiek. Początkowe propozycje rzadko są do przyjęcia.
3. **Ocena rozwiązań** — należy wspólnie przeanalizować propozycje rozwiązań pod kątem sprawiedliwości, słabych punktów, realnych możliwości wdrożenia itp. Ten etap wymaga spojrzenia na rozwiązanie z własnego punktu widzenia, ale i z perspektywy drugiej strony.
4. **Podjęcie decyzji** — kiedy wszystkie propozycje zostaną przeanalizowane, bardzo często jedno z rozwiązań jest wyraźnie lepsze. Istotny jest wspólny wybór i faktyczna zgoda na jego zastosowanie.
5. **Wprowadzenie decyzji w życie** — przyjęte wspólnie rozwiązanie zostaje zrealizowane na warunkach również wypracowanych wspólnie. Nie jest to moment na ustalanie sankcji za niewykonanie, ale też nie należy ciągle przypominać o wykonaniu zadań, gdyż obie strony muszą wziąć na siebie odpowiedzialność za realizację przyjętego porozumienia.
6. **Sprawdzenie i ocena rozwiązania** — jeśli przyjęte rozwiązanie okazało się satysfakcjonujące dla obu stron, to konflikt został rozwiązany. Jeśli natomiast nie, to trzeba być gotowym na ponowne rozpatrzenie problemu. Ważne jest otwarcie na nowe wspólne decyzje, z uwzględnieniem obojczych zgody na modyfikację porozumienia.

Thomas Gordon podkreśla, że w skutecznym rozwiązywaniu problemów, konfliktów ważne jest: „aktywne słuchanie, wyraźne i uczciwe wypowiadanie się, szacunek dla potrzeb drugiego, zaufanie, otwartość na nowe dane, wy-

³⁷ Tamże, s. 61.

³⁸ T. Gorgon, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Warszawa 1996, s. 180, 195.

trwałość, stanowcza niechęć do rezygnacji z rozwiązania problemu”³⁹ i odrzucenie powrotu do rozwiązań takich, gdzie wygrywa tylko jedna z osób. Jeśli natomiast wspólnie wybrane i zastosowane rozwiązanie nie sprawdziło się, może to oznaczać, że jedna ze stron lub obie nie do końca szczerze uczestniczyły w porozumieniu. Należałoby wtedy wrócić do punktu pierwszego z zapytaniem „Czy rzeczywiście o to chodziło stronom?”

2.1.4.2. Negocjacje

„Negocjacje — to forma porozumiewania się przeciwnych stron konfliktu, gdzie zainteresowani składają wzajemne propozycje i kontrpropozycje, a problem jest rozwiązany pod warunkiem, że obie strony osiągną zgodę”⁴⁰. Każdej stronie chodzi o wynegocjowanie jak najkorzystniejszego rezultatu dla siebie. Mogą odbywać się one na drodze bezpośrednich rozmów stron lub przy pomocy powołanych negocjatorów, którzy są przedstawicielami oponentów. Ważne jest więc w negocjacjach rozpoznanie wzajemne priorytetów stron. Założenie z góry, że wynik negocjacji może mieć tylko charakter „wygrany–przegrany”, jest nieprawdziwe.

W zależności od przyjętego kryterium można wyróżnić różne rodzaje negocjacji, np. ze względu na⁴¹:

- przedmiot negocjacji — negocjacje rodzinne, handlowe, pracownicze, społeczne, polityczne, sądowe itp.;
- podmiot rozmów — negocjacje prowadzone indywidualnie lub przez zespoły negocjacyjne;
- status, siłę stron negocjacyjnych — negocjacje symetryczne i asymetryczne;
- nastawienie do prowadzonych negocjacji — negocjacje rywalizacyjne i kooperacyjne;
- zasięg oddziaływania — negocjacje krajowe i międzynarodowe,
- przyjęty styl negocjacyjny — negocjacje twarde, miękkie i zasadnicze.

Niezależnie od tego, czego dotyczą negocjacje i jaką metodą są prowadzone, można ocenić je z perspektywy trzech pytań: „Czy prowadzą do mądrego porozumienia?”, „Czy są efektywne?”, „Czy polepszają relacje stron, a przynajmniej nie niszczą dotychczasowych?”. Najczęściej przytaczany bywa ten ostatni **podział negocjacji**. Ważne zasady, na których się one opierają, to:

- negocjacje pozycyjne miękkie — „uczestnicy są przyjaciółmi; celem jest porozumienie; ustępuj, aby pielęgnować wzajemne stosunki; bądź miękki w stosunku do ludzi i problemu, ufaj innym; łatwo zmieniaj sta-

³⁹ Tamże, s. 198–199.

⁴⁰ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...*, wyd. cyt., s. 396.

⁴¹ E. Roszkowska, *Modelowanie procesów decyzyjnych oraz negocjacji za pomocą kompleksów reguł*, Białystok 2007, s. 61.

nowisko; składaj oferty; odkryj dolną granicę porozumienia (minimum tego, co możesz zaakceptować); akceptuj jednostronne straty w imię osiągnięcia porozumienia; poszukaj jednego rozwiązania — takiego, które oni (druga strona) zaakceptują; upieraj się przy porozumieniu; staraj się unikać walki; poddawaj się presji⁴²;

- negocjacje pozycyjne twarde — „uczestnicy są przeciwnikami; celem jest zwycięstwo; żądaj ustępstw jako warunku stosunków wzajemnych; bądź twardy w stosunku do ludzi i problemu; nie ufaj innym; okop się na własnym stanowisku; stosuj groźby; wprowadzaj w błąd co do dolnej granicy porozumienia; żądaj jednostronnych korzyści jako warunku zawarcia porozumienia; poszukaj jednego rozwiązania — tego, które ty akceptujesz; upieraj się przy swoim stanowisku; staraj się wygrać walkę; wywieraj presję⁴³;
- negocjacje oparte na zasadach — „uczestnicy rozwiązują problem; celem jest mądry wynik osiągnięty efektywnie i polubownie; bądź miękki w stosunku do ludzi twardy wobec problemu; działaj niezależnie od zaufania; badaj i odkrywaj interesy; unikaj posiadania dolnej granicy porozumienia; opracuj wiele możliwości, z których wybierzesz później; staraj się osiągnąć rezultat oparty na obiektywnych kryteriach; uzasadniaj i bądź otwarty na uzasadnienia; poddawaj się regułom nie presji⁴⁴.

Negocjacje oparte na zasadach można zamknąć w czterech kluczowych zdaniach:

- Oddziel ludzi od problemu.
- Skoncentruj się na interesach, a nie na stanowiskach.
- Opracuj możliwości korzystne dla obu stron.
- Upieraj się przy stosowaniu obiektywnych kryteriów.

Oponent w sporze reprezentujący styl miękki szybciej godzi się na ustępstwa i dąży do zawarcia porozumienia, często własnym kosztem, dla zachowania dobrych relacji. Negocjacje pozycyjne twarde to model „wygrana-przegrana”, w którym nie liczą się dobre relacje z drugą stroną i wszystkie zachowania włącznie z manipulacją są dozwolone. W tych dwóch typach negocjacji jedna ze stron musi ponieść zbyt wysokie koszty. W związku z powyższym częściej proponowany bywa typ negocjacji oparty na zasadach, inaczej rzeczowy. Ważna jest w nich obopólna wygrana, czyli nie tracąc dobrych relacji, obie strony uzyskują satysfakcjonujące rezultaty⁴⁵.

⁴² R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1994, s. 38.

⁴³ Tamże.

⁴⁴ Tamże, s. 43–44.

⁴⁵ J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt...*, wyd. cyt., s. 79–80; J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Warszawa 2005, s. 162–163; K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2010, s. 66.

Deutsch i Coleman⁴⁶ podkreślają, iż w przejrzeniu początkowych stanowisk negocjacyjnych i zidentyfikowaniu prawdziwych problemów każdej ze stron może pomóc udzielenie odpowiedzi m.in. na następujące pytania: „Czego chcę?”, „Dlaczego tego chcę?”, „Jakie według mnie są różne sposoby zaspokojenia tego, czego chcę?”, „Czego chce druga strona?”, „Dlaczego?”, „Jakie są różne sposoby, według drugiej strony, na zaspokojenie jej potrzeb?”, „Czy każdy z nas w pełni rozumie wzajemne potrzeby, powody, przekonania i uczucia?”, „Czy konflikt jest oparty na nieporozumieniu, czy jest to realny konflikt interesów, przekonań, preferencji i wartości?”. Przemyślenie tych kwestii może pomóc w skupieniu się na poszukiwaniu najkorzystniejszego dla obu stron porozumienia.

2.1.4.3. Mediacje

W literaturze można spotkać różne definicje pojęcia mediacje. „Mediacja z łac. *mediatio* — pośrednictwo, to dobrowolny i poufny proces dochodzenia do rozwiązania sporu, prowadzony w obecności osoby neutralnej, czyli mediatora⁴⁷. „Jest wyrażeniem zgody na udział trzeciej strony przy rozwiązywaniu zaistniałego konfliktu⁴⁸. W odniesieniu do mediacji pracowniczych Nora Doherty definiuje mediację jako „ustrukturalizowany proces, w którym bezstronny mediator pomaga komunikować się osobom zaangażowanym w spór, aby umożliwić im lepsze wzajemne zrozumienie i osiągnięcie rozwiązań akceptowalnych dla obu stron w celu poprawy ich relacji w pracy w przyszłości⁴⁹”.

Cechą mediacji jest m.in. to, że są one dobrowolne, nie można stron zmusić do mediacji ani do przyjęcia porozumienia. Mediator jest bezstronny, czyli nie opowiada się po żadnej ze stron. Jest również neutralny, osoby będące w konflikcie same muszą wskazać rozwiązanie najbardziej dla nich korzystne, choćby obiektywnie istniało lepsze. Może je jedynie urealnić. Mediator zobowiązany jest także do poufności co do przebiegu i zakończenia mediacji. Jedyną informacją jest ta, czy strony doszły do porozumienia. Ważną także cechą jest szacunek, który mediator okazuje obu stronom, i dbałość, aby ta zasada nie była przekraczana przez strony⁵⁰.

⁴⁶ M. Deutsch, P.T. Coleman (red.), *Rozwiązywanie konfliktów...*, wyd. cyt., s. 204–205.

⁴⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje...*, wyd. cyt., s. 89.

⁴⁸ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...*, wyd. cyt., s. 397.

⁴⁹ N. Doherty, M. Guyler, *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów w pracy*, Warszawa 2010, s. 19.

⁵⁰ K. Tucholska, M. Fiedor, *Kompetencje do prowadzenia i udziału w mediacjach* [w:] Z. Nęcki, W.J. Maliszewski, K. Czerwiński, *Komunikacja społeczna — negocjacje — edukacja. Perspektywa wielu kultur*, Toruń 2012, s. 137–138.

Mediator odpowiada za sam proces mediacji, czyli dochodzenie do porozumienia przez strony, natomiast za przyjęte porozumienie odpowiedzialne są strony⁵¹. Ważne jest osiągnięcie dobrowolnego i akceptowanego przez obu uczestników sporu rozstrzygnięcia, gdyż takie porozumienie ma szansę załagodzenia lub rozstrzygnięcia sporu.

Mediator może pełnić różne funkcje, m.in. zachęcać strony do otwartej rozmowy, pomóc stronom zrozumieć wzajemne problemy i znaleźć przyczyny sporu, wskazać realne możliwości osiągnięcia oczekiwanych przez strony rozwiązań⁵², zachęcać do wspólnego poszukiwania optymalnego rozwiązania, zadbać o przedstawienie własnego punktu widzenia każdej strony, porządkować poruszane tematy, ułatwić wzajemne zrozumienie, zakotwiczyć sporne strony na znalezieniu rozwiązania konfliktu, a nie na roztrząsaniu racji, winy, czyli tego, co stało się w przeszłości pomiędzy nimi⁵³.

Najczęściej prowadzone bywają mediacje: karne (dążenie do zadośćuczynienia ofierze zdarzenia), rodzinne (konflikty wychowawcze, sprawy rozwodowe), gospodarcze (dotyczące m.in. umów handlowych, ubezpieczeń, kontraktów międzynarodowych), spory zbiorowe (spór pracowników z pracodawcą)⁵⁴. W organizacjach i firmach metoda ta najczęściej bywa wykorzystywana w konfliktach zawodowych między⁵⁵:

- pracownikami,
- kadrą kierowniczą,
- kierownictwem i pracownikami,
- różnymi obszarami przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstwami poddanymi fuzji.

Mediacje prowadzone w organizacji podlegają tym samym zasadom co każde inne i mają prowadzić do rozwiązania sporu w sposób satysfakcjonujący obie strony. Krótkotrwałe wydają się rozwiązania oparte na przymusie i w konsekwencji nie likwidują rzeczywistych problemów. Mediacje w organizacji mogą być prowadzone przez mediatorów wewnętrznych lub zewnętrznych.

2.1.4.4. Arbitraż

Gdy strony nie widzą możliwości rozwiązania konfliktu i nie mają gotowości na mediacje, mogą oddać sprawę do arbitrażu. „Arbitraż — to sposób rozwiązywania konfliktów polegający na tym, że trzecia strona narzuca

⁵¹ Tamże, s. 137.

⁵² J.R. Allison, *Pięć technik polubownego rozstrzygania sporów* [w:] *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów*, Gliwice 2005, s. 173.

⁵³ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje...*, wyd. cyt., s. 90.

⁵⁴ Tamże, s. 96–105.

⁵⁵ U. Haeske, *Konflikty w życiu zawodowym. Mediacja i trening w rozwiązywaniu problemów*, Kielce 2005, s. 15.

rozwiązanie konfliktu skłóconym stronom”⁵⁶. To podobnie jak w mediacji wprowadzenie osoby trzeciej, natomiast cel jest zupełnie inny. Arbiter jest ekspertem w danej dziedzinie i jego zadaniem jest wskazanie konkretnego rozwiązania czy rozstrzygnięcia sporu na podstawie własnej wiedzy i zdobytego doświadczenia w odwołaniu się do obiektywnych kryteriów.

Aby zaproponowane rozwiązanie zostało przyjęte przez strony konfliktu, muszą się one zgodzić co do wyboru eksperta, uznając go za bezstronny autorytet w danej dziedzinie, i zobowiązać się do przyjęcia wskazanego przez niego rozwiązania⁵⁷. Podobnie jak w mediacji obowiązuje dobrowolność przystąpienia stron do tego rozwiązania⁵⁸.

2.1.4.5. Sąd

Ostateczną instancją dla spraw konfliktowych może być rozwiązanie sądowe. Pamiętać jednak trzeba, że „proces pozostaje prawie całkowicie poza kontrolą uczestników, zaś oskarżenie lub obrona będą prowadzone przez prawników na podstawie dowodów przedłożonych w sądzie oraz argumentacji”⁵⁹. Proces sądowy nie wymaga zgody żadnej ze stron i niestety orzeczenie sądu bardzo często oceniane jest przez strony subiektywnie jako niesprawiedliwe, co w efekcie nie kończy konfliktowej sytuacji.

2.1.5. Podsumowanie

Aby w skuteczny sposób rozwiązywać sytuacje konfliktowe w pracy, bardzo ważne są umiejętności przełożonego w zarządzaniu ludźmi. To, jakie relacje będą w zespole, zależy głównie od przełożonego i jego kompetencji. Istotne w konflikcie jest zbudowanie atmosfery wzajemnego zaufania, bo tylko wtedy można mówić prawdziwie o problemach, słuchać drugiej strony i widzieć nie tylko własny interes, lecz także perspektywę drugiej strony. Richard E. Walton opisuje ten proces jako przejście od zróżnicowania, czyli wszystkiego, co dzieli i co wyzwała konflikt, do integracji, czyli zwrócenia uwagi na swoje podobieństwa, wspólnotę celów. Wymaga to zmiany perspektywy z „ja” na „my”. Pozwala to „zaakceptować pozytywne aspekty swojej różnorodności, wyrazić ciepłe uczucie i szacunek oraz (lub) zaangażować się w pozytywne działania w celu uporania się z konfliktem”⁶⁰. Takie podejście do rozwiązywania konfliktów jest kapitałem, z którego strony mogą korzystać w przypadku wystąpienia kolejnych konfliktów, które są nieuniknione.

⁵⁶ E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna...*, wyd. cyt., s. 398.

⁵⁷ K. Bargiel-Matusiewicz, *Negocjacje i mediacje...*, wyd. cyt., s. 42.

⁵⁸ E. Roszkowska, *Modelowanie procesów...*, wyd. cyt., s. 68.

⁵⁹ N. Doherty, M. Guyler, *Mediacja i rozwiązywanie konfliktów...*, wyd. cyt., s. 65–66.

⁶⁰ Tamże, s. 63.

2.2. Wspieranie podwładnych w radzeniu sobie ze stresem

Praca jest jedną z ważniejszych sfer życiowych współczesnego człowieka. Spędzamy tam ponad połowę czasu naszej dziennej aktywności, często nasze życie zaczyna koncentrować się wokół spraw zawodowych, a pojawiający się tam stres przenosi się na inne płaszczyzny życia. Okazuje się, że na początku XXI w. stres jest jedną z głównych i najbardziej powszechnych uciążliwości związanych z miejscem pracy. Dlatego podejmowanie działań mających na celu przeciwdziałanie stresowi i niwelowanie jego negatywnych skutków jest niezwykle istotne z perspektywy zarówno pracownika, jak i całych organizacji⁶¹.

W literaturze przedmiotu można znaleźć trzy grupy głównych koncepcji stresu:

1. **Podejście bodźcowe** — stres jako bodziec, sytuacje występujące w naszym otoczeniu mają naturalną zdolność do wywoływania napięcia i silnych emocji.
2. **Podejście reakcyjne** — stres jako reakcja zarówno fizjologiczna, jak i psychologiczna na przykry bodziec czy trudną sytuację.
3. **Podejście relacyjne (współczesne)** — stres jako relacja (niedopasowanie) między czynnikami zewnętrznymi a właściwościami człowieka⁶².

Prekursorem problematyki stresu był Hans Selye, który w połowie XX w. prowadził badania nad biologicznym stresem, rozumianym jako nie-swoista reakcja organizmu na działający szkodliwy bodziec. Według niego stres ma przebieg trzyetapowy:

- 1) **stadium reakcji alarmowej** — mobilizacja sił obronnych organizmu;
- 2) **stadium odporności (adaptacji)** — przystosowanie się do stresora (czynnika wywołującego stres);
- 3) **stadium wyczerpania** — wyczerpanie energii.

Polski psycholog Janusz Reykowski wyodrębnił z kolei fazy stresu psychologicznego:

- 1) **faza mobilizacji** procesów psychicznych, które stają się sprawniejsze;
- 2) **faza rozstrojenia** — przedłużający stan stresu prowadzi do pogorszenia poziomu procesów umysłowych;
- 3) **faza destrukcyjna** — żadna czynność nie jest wykonywana poprawnie, człowiek nie potrafi dokonać realnej oceny sytuacji i poradzić sobie z nią⁶³.

⁶¹ I. Wiciak, *Zarządzanie stresem* [w:] D. Hryszkiewicz, J. Bryk (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym...*, wyd. cyt., s. 58.

⁶² G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa 2009, s. 16.

⁶³ A. Królikowska, A. Bonus-Dzięgo, *Psychologia w Policji. Zjawisko stresu zawodowego w Policji. Psychologiczne aspekty zarządzania zespołami ludzkimi*, Szczecin 2002, s. 6–7.

We współczesnych teoriach stres nie jest lokalizowany ani w jednostce, ani w otoczeniu, ale dotyczy określonego rodzaju relacji (interakcji, transakcji) między nimi. Stres najczęściej postrzegany jest jako zakłócenie tej równowagi, swoiste niedopasowanie jednostki do środowiska, w którym funkcjonuje. Klasycznym ujęciem relacyjnym stresu jest teoria Richarda S. Lazarusa i Susan Folkman, gdzie stres jest definiowany jako relacja między osobą a otoczeniem, oceniana przez człowieka jako obciążająca jego zasoby i zagrażająca jego dobrostanowi. Na to, czy relacja ta jest stresowa, ma wpływ subiektywna ocena jej znaczenia, nie zaś właściwości obiektywne danej sytuacji. Zależy ona od tzw. zasobów jednostki, czyli innymi słowy od jej możliwości, na które składają się pewne cechy czy predyspozycje: posiadana wiedza i zdobyte doświadczenie, umiejętności, osobowość i temperament, zdrowie, zdolności kognitywne, jakość relacji społecznych czy nawet zgromadzone dobra materialne. Istotą relacji człowiek — otoczenie jest ich wzajemne oddziaływanie na siebie, co prowadzi do powstania nowej całości, niesprowadzalnej do tworzących ją elementów⁶⁴.

Praca zawodowa zajmuje znaczną część aktywnego życia człowieka, z jednej strony może być absorbująca i satysfakcjonująca, z drugiej zaś wyczerpująca i stresująca. Stres zawodowy może pojawić się, gdy uzdolnienia oraz możliwości jednostki nie odpowiadają wymaganiom i potrzebom pracy lub gdy w otoczeniu jednostki zaistnieją przeszkody uniemożliwiające zaspokojenie silnie odczuwanych przez nią potrzeb lub osiągnięcie cennych dla niej wartości.

W każdej pracy pojawiają się zagrożenia zawodowe, czyli czynniki, które stanowią źródło szkody, jakiej człowiek może doświadczyć na skutek ich działania. Można je podzielić na dwie główne kategorie: fizyczne (w tym biologiczne i chemiczne) oraz psychospołeczne, które oddziałują na człowieka na drodze mechanizmów psychologicznych, powodując szkodę w postaci zakłóceń w dobrym funkcjonowaniu i zaburzeń zdrowia. Najczęściej do psychospołecznych czynników szkodliwych w miejscu pracy zalicza się:

- rodzaj wykonywanej pracy, jej charakter (na ulicy, za biurkiem, kontakt z klientem zewnętrznym, wewnętrznym, odpowiedzialność);
- finanse (zarobki, w tym premie i nagrody);
- czas pracy (zmiany, nadgodziny);
- obciążenie pracą (liczba i „ciężar” zadań, ich zróżnicowanie, terminy, sposób kontroli pracy);
- narzędzia pracy (ich jakość, brak, umiejętności korzystania z nich);
- funkcjonowanie organizacji (komunikacja, style kierowania, atmosfera, cele organizacji — określone jasno lub nie);
- możliwość rozwoju osobistego i awansu (szkolenia, ścieżki rozwoju);

⁶⁴ Za: G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy...*, wyd. cyt., s. 16–17; I. Heszen, *Psychologia stresu*, Warszawa 2013, s. 55.

— relacje interpersonalne (konflikty, zachowania nieetyczne i agresywne, brak wsparcia)⁶⁵.

Stresogenność zawodu policjanta dotyczy najczęściej następujących czynników:

- stała gotowość do działania,
- narażanie życia i zdrowia,
- wykonywanie pracy przy braku środków,
- surowe konsekwencje popełnionego błędu,
- niepewność spowodowana brakiem informacji,
- paramilitarność służby oraz hierarchiczne podporządkowanie,
- instrumentalne traktowanie pracownika,
- autokratyczny styl zarządzania i kierowania,
- trudność pogodzenia zadań służbowych z oczekiwaniami rodzinnymi,
- konieczność przystosowania się do zmian gospodarczych⁶⁶.

Specyfika służby w Policji polega na tym, że oprócz typowych zagrożeń psychospołecznych, występujących w większości zawodów, dostarcza doświadczeń związanych z uczestnictwem w sytuacjach ryzykownych, obciążających, zagrażających, skrajnie trudnych, jednym słowem traumatycznych.

Trauma — z greckiego oznacza ranę, to ostry, nagły uraz (szok), wywołany przez zdarzenie związane z zagrożeniem życia lub poważnym uszkodzeniem ciała albo zagrożeniem fizycznej lub psychicznej integralności. Osoba doświadczająca takiego zdarzenia przeżywa intensywny lęk, bezradność lub wywołuje to u niej zaburzenia psychosomatyczne. Można też powiedzieć, że trauma to zdarzenie, wywołujące cały łańcuch reakcji psychologicznych i fizjologicznych, które są „normalną reakcją na nienormalną sytuację”. Do stresorów wywołujących traumę należą zdarzenia związane z poważnym zranieniem, śmiercią lub naruszeniem integralności cielesnej własnej lub innych osób, takie jak: wypadki drogowe, klęski żywiołowe, działania wojenne, poważne choroby, przemoc i gwałt⁶⁷.

U części osób po takich wydarzeniach pojawiają się zaburzenia potraumatyczne, do których należą: ostra reakcja na stres oraz zaburzenie stresowe pourazowe, inaczej zespół stresu pourazowego (*posttraumatic stress disorder*, PTSD). Ostra reakcja na stres występuje bezpośrednio po zdarzeniu i trwa od 2 dni do 4 tygodni. Objawia się uczuciem obcości wobec siebie i swego ciała (depersonalizacja). Osoba doświadcza oszołomienia i odrętwienia; przeżyciu towarzyszą bezradność, gniew i rozpacz. Otaczający świat wydaje się nierealny, jakby ze snu (derealizacja). Wciąż przeżywa na nowo traumatyczne

⁶⁵ D. Merecz (red.), *Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy — od teorii do praktyki*, Łódź 2011.

⁶⁶ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy u policjantów. Źródła — Konsekwencje — Zapobieganie*, Łódź 2003, s. 41–49.

⁶⁷ T. Bielska, *Wprowadzenie do psychologii. Aspekty policyjne*, Szczepiński 2007, s. 42.

zdarzenie, towarzyszą temu nasilony lęk i drażliwość. Jeśli objawy zaburzeń utrzymują się dłużej niż miesiąc, można przypuszczać, że mamy do czynienia z zespołem stresu pourazowego — PTSD. Według ICD-10 (Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych) jest to opóźniona lub przedłużona reakcja na wydarzenie czy sytuację stresową, traumatyczną, o wyjątkowo zagrażającym lub katastroficznym charakterze, która mogłaby wywołać niezwykle ciężkie przeżycia niemal u każdego człowieka.

Traumatyczne zdarzenie powraca natrętnie w myślach (intruzje), snach i wspomnieniach. Osoba czuje i zachowuje się tak, jakby wypadki działały się ponownie, pojawiają się dysocjacyjne epizody retrospekcyjne (*flashback*). Unika zarazem bodźców skojarzonych z traumą.

Policjanci dość często narażeni są na doświadczanie skrajnie urazowych sytuacji, szczególnie tych, w których zagrożone jest ich życie lub zdrowie, ale także nagłych, często przerażających lub odrażających, w tym cierpienia i śmierci innych ludzi⁶⁸.

Według zarządzenia nr 53 (w sprawie metod i form wykonywania niektórych zadań służbowych przez psychologów pełniących służbę lub zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji) sytuacją kryzysową nazywamy sytuację będącą następstwem zdarzenia traumatycznego lub stresu, mającego wpływ na funkcjonowanie policjanta lub pracownika. Do najczęstszych sytuacji kryzysowych zalicza się:

- 1) śmierć policjanta lub pracownika;
- 2) popełnienie lub usiłowanie popełnienia samobójstwa;
- 3) użycie przez policjanta broni palnej lub środka przymusu bezpośredniego, w wyniku którego nastąpiła śmierć lub ciężki uszczerbek na zdrowiu;
- 4) uczestniczenie w zdarzeniu, które spowodowało bezpośrednie zagrożenie życia lub zdrowia jego lub innych ludzi;
- 5) wykonywanie zadań służbowych w okresie stanu klęski żywiołowej oraz w czasie katastrofy lub podczas aktu terroryzmu;
- 6) bezpośredni kontakt policjanta lub pracownika ze śmiercią dziecka;
- 7) udział policjanta przy wykonywaniu czynności odebrania dziecka z rodziny;
- 8) ciężką chorobę policjanta lub pracownika;
- 9) śmierć lub ciężką chorobę osoby bliskiej policjantowi lub pracownikowi;
- 10) przemoc fizyczną lub psychiczną w rodzinie policjanta lub pracownika;
- 11) podjęcie czynności procesowych wobec policjanta lub pracownika w związku z podejrzeniem popełnienia przez niego przestępstwa⁶⁹.

⁶⁸ A. Królikowska, A. Bonus-Dzięgo, *Psychologia w Policji...*, wyd. cyt., s. 10.

⁶⁹ Zarządzenie nr 53 komendanta głównego Policji z 6 października 2014 r. w sprawie metod i form wykonywania niektórych zadań służbowych przez psychologów pełniących służbę lub zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji, Dz. Urz. KGP z 2014 r., poz. 118.

Każda reakcja stresowa objawia się wieloma symptomami dotyczącymi różnych układów człowieka. Niektóre z nich można zauważyć, inne mają charakter nieobserwowalny.

W sferze fizjologicznej pojawiają się: przyspieszone bicie serca, napięcie mięśni (szczególnie górnych części pleców), bóle głowy, kłopoty ze snem, zmiany w apetycie, ucisk w żołądku, drżenie kończyn, biegunki/zaparcia, czerwienienie/blednienie, suchość w ustach, przyspieszony oddech.

W sferze emocjonalnej mogą pojawiać się różne stany w zależności od indywidualnej konstrukcji psychicznej, najczęściej: lęk, łatwe uleganie przerażeniu, złość, bezradność, zmienność nastrojów, przygnębienie, poirytowanie, drażliwość i wybuchowość — trudności w kontroli emocji, zwłaszcza ekspresji, napięcie emocjonalne, tłumienie uczuć czy zwiększenie pobudliwości (łatwiejsze przeżywanie dużego natężenia emocji).

Stres związany z negatywnymi stanami emocjonalnymi, z którymi jednostka nie potrafi sobie konstruktywnie poradzić, to tzw. **dystres**, czyli **stres negatywny**. W życiu często doświadczamy pozytywnych aspektów stresu, np. niewielkie, kontrolowane napięcie emocjonalne jest pożyteczne, ponieważ dzięki niemu jesteśmy skupieni i zmotywowani do zadań, czyli przeżywamy tzw. **eustres** — **stres pozytywny**, mobilizujący do działania.

W sferze procesów poznawczych (mechanizmów umożliwiających człowiekowi poznawanie zewnętrznej rzeczywistości) zauważa się: kłopoty z koncentracją, kłopoty z logicznym myśleniem, trudności z zapamiętywaniem nowych informacji, zmniejszenie kreatywności, zmniejszenie zdolności obserwacji, chaos myślowy, prawdopodobieństwo pomyłek, luki w pamięci, zapomnianie, obniżenie poczucia własnej wartości, uciekanie się do stereotypów, fałszywe interpretacje faktów.

W sferze behawioralnej (zachowaniu się człowieka) mogą występować: wybuchowość, opryskliwość, a nawet zachowania agresywne, nasilenie problemów z wysławianiem się (bełkotanie, jąkanie się, zacinanie), „gubienie” wątków wypowiedzi, wzmożona, „sztywna” gestykulacja, obniżenie poziomu energii i motywacji do podejmowania aktywności lub znaczne wahania w tym zakresie, rezygnacja z zainteresowań i angażowania się w hobby, zwiększenie spożycia substancji psychoaktywnych (alkoholu, nikotyny, kofeiny, narkotyków, leków), zaburzenia snu; pojawiają się dziwne wzory zachowań — zachowania stają się nieprzewidywalne; problemy są rozwiązywane powierzchownie; wycofywanie się⁷⁰.

Jeśli chodzi o stres zawodowy, a szczególnie wspieranie podwładnego w konstruktywnym radzeniu sobie z nim, ważne są umiejętność dostrzegania objawów doświadczanego stresu oraz możliwie wczesna pomoc i wspar-

⁷⁰ Komenda Główna Policji, *Warsztaty profilaktyki stresu dla policjantów uczestniczących w sytuacjach kryzysowych. Podręcznik dla prowadzącego. Materiały szkoleniowe*, Warszawa 2017, s. 20–21.

cie. Do przykładowych obserwowalnych symptomów stresu w zachowaniu pracownika można zaliczyć:

- częste absencje (częste opuszczanie miejsca pracy, np. wychodzenie do toalety, kuchni, stołówki, „na papierosa”; L4; nieplanowane urlopy itp.);
- błędy, wypadki;
- unikanie kontaktów;
- nerwowe nawyki (obgryzanie skórek, paznokci, tiki nerwowe);
- wzmożone korzystanie z używek (alkoholu, kofeiny, nikotyny);
- pogorszenie stosunków interpersonalnych (agresja, cynizm);
- niską motywację do działania, brak zaangażowania;
- „dziwne zachowania”;
- zmianę zwyczajów żywieniowych (chudnięcie lub przybieranie na wadze).

Skutki i konsekwencje narażenia na psychospołeczne zagrożenia można podzielić na fizjologiczne (w tym krótko- i długofalowe) oraz psychologiczne. Krótkofalowe skutki stresu to zaburzenia następujących układów:

- mięśniowego (np. napięcie mięśni, spięta postawa, przykurcze itp.),
 - oddechowego (np. spłycony oddech, hiperwentylacja itp.),
 - kostnego/nerwobóle (np. bóle karku, lędźwi, krzyża itp.),
 - trawiennego (np. zwiększone lub zmniejszone łaknienie, biegunki lub zatwardzenia itp.),
 - inne (np. suchość w ustach, zwiększona potliwość, zaczerwieniona skóra itp.).
- Z kolei do długofalowych konsekwencji stresu zaliczyć możemy:
- zaburzenia snu, depresję, przewlekłe zmęczenie, PTSD, chorobę Alzheimera/Parkinsona;
 - cukrzycę typ II, otyłość, nadciśnienie, miażdżycę, zaburzenia erekcji/mięsiączkowania, zespół jelita drażliwego, obniżenie odporności, infekcje;
 - inne.

Wśród psychologicznych skutków stresu zawodowego zauważa się:

- lęk, niepokój, rozdrażnienie, złość i wrogość;
- utratę kontroli, nadmierne pobudzenie, hiperaktywność;
- uczucie izolacji i osamotnienia, poczucie bycia nieszczęśliwym;
- zaburzenia pamięci, obniżenie koncentracji i uwagi, gonitwę myśli;
- trudność w podejmowaniu decyzji, brak obiektywizmu i krytycyzmu⁷¹.

Konsekwencją przeżywania stresu chronicznego (długotrwałego, będącego najczęściej efektem sekwencji różnych wydarzeń stresujących) mogą być choroby psychosomatyczne, uzależnienia, kryzysy osobiste. Według WHO choroby psychosomatyczne, inaczej stresopochodne, to choroby przebiegające albo pod postacią zaburzeń funkcji, albo zmian organicznych dotyczących poszczególnych narządów lub układów, w przebiegu których czynniki psychiczne odgrywają istotną rolę. Każdy długotrwały stres powoduje zmia-

⁷¹ Komenda Główna Policji, *Warsztaty profilaktyki stresu. Zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy*, Warszawa 2017.

ny, zaburzenia czynnościowe, co może prowadzić do zmian organicznych, jeśli zmiany czynnościowe są chroniczne. Choruje ten narząd, który ma wrodzoną do tego skłonność, czynniki emocjonalne są bodźcem wywołującym chorobę. W holistycznym podejściu do człowieka uważa się, że większość współczesnych chorób ma charakter psychosomatyczny, gdzie psychika odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu ciała i odwrotnie. Wyróżnić można trzy grupy chorób somatycznych ze względu na udział psychiki:

- choroby, w których czynnikiem wywołującym jest bodziec psychiczny lub psychospołeczny, np. nerwice wegetatywne, nerwice serca i żołądka, bóle głowy, jadłowstręt psychiczny, otyłość;
- choroby, w których urazy psychiczne są istotnym czynnikiem, ale nie jedynym: choroba wrzodowa, samoistne nadciśnienie tętnicze, wrzodziejące zapalenia jelita, choroba wieńcowa, dychawica oskrzelowa, choroby alergiczne;
- choroby, w których czynnik psychiczny jest czynnikiem zaostrzającym proces choroby: cukrzyca, gościec przewlekły postępujący, schorzenia endokrynologiczne, gruźlica.

Do najczęstszych chorób psychosomatycznych zaliczyć można:

- choroby organiczne, np. choroba wrzodowa, choroba niedokrwienna serca, przewlekły gościec stawowy, nadciśnienie tętnicze;
- zaburzenia funkcjonalne, np. przewlekłe zaparcia, mimowolne moczenie, większość zaburzeń seksualnych, tiki nerwowe;
- pośrednie zaburzenia psychosomatyczne — otyłość, uzależnienia⁷².

W Policji od ponad dwudziestu lat zatrudniani są psychologowie policyjni, którzy wspierają policjantów i pracowników na różnych płaszczyznach — czy to w ich funkcjonowaniu psychologicznym, czy podczas realizowanych czynności służbowych. Zgodnie z obowiązującym zarządzeniem nr 53 komendanta głównego Policji z 6 października 2014 r. w sprawie metod i form wykonywania niektórych zadań służbowych przez psychologów pełniących służbę lub zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych Policji, psychologowie policyjni wykonują zadania służbowe z zakresu opieki psychologicznej i psychoedukacji, psychologii zarządzania zasobami ludzkimi oraz psychologii policyjnej stosowanej.

W sytuacjach stresowych psycholog działający w ramach zadań z zakresu opieki psychologicznej i psychoedukacji może udzielić policjantowi lub pracownikowi pomocy psychologicznej, pierwszej pomocy emocjonalnej; prowadzi też psychoterapię policjanta lub pracownika. Takie formy oddziaływania mogą odbywać się na wniosek osoby zainteresowanej, z pominięciem drogi służbowej, jego bezpośredniego przełożonego po wyrażeniu przez niego zgody lub też z własnej inicjatywy psychologa, również po wyrażeniu

⁷² Komenda Główna Policji, *Warsztaty profilaktyki stresu dla policjantów uczestniczących w sytuacjach kryzysowych...*, wyd. cyt., s. 22.