

**THE PREPARATION OF POLICE FOR THE AREA
OF RESPONSIBILITIES IN PUBLIC SAFETY**

**PRZYGOTOWANIE KADRY POLICYJNEJ DO REALIZACJI ZADAŃ
W ZAKRESIE BEZPIECZEŃSTWA PUBLICZNEGO**

Anna Rolka

Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie

a.rolka@wspol.edu.pl

ABSTRACT

The paper shows that the police services need to be aware of possible challenges especially in the context of non-military threats and prepare appropriate plans of action to deal with them. The article indicates the importance of personnel training and preparation for the purpose of combating emergency situations and dealing with public safety. It also highlights the usefulness of simulation as a method of deepening the knowledge and gaining practical skills in analyzing the risk (risk analysis) in complex situations. The article also indicates the requirements to prepare commanders how to identify risk factors and how to describe and evaluate them. It also presents the role of scenario planning as a method of commanders activity. The next issue described in the article is connected with command principles, legal solutions and experience. Author pointed fundamental principles of command for instance: the principle of unity of command, continuity, integration, decentralization and mutual trust and understanding of the commander and his staff. The paper shows necessity of application modern methods and techniques of training for example simulation. It enable future commanding officers to become comprehensively familiar with principles of command and during simulations to prepare them to put these principles of command into practice.

KEYWORDS: *police service, practical skills, training of competences, identification of risk factor, civilizational threat*

WPROWADZENIE

Współczesny świat jest tak samo nieprzyjazny człowiekowi, jak był kilka tysięcy lat temu. Jednak konsekwencje wszystkich działań człowieka współcześnie wydają się być znacznie poważniejsze niż w przeszłości. Dlaczego? Odpowiedź wydaje się prosta – do zagrożeń naturalnych dołączyły zagrożenia związane bezpośrednio z rozwojem cywilizacji, do skutków zaś zniszczenie wytworów tejże cywilizacji¹. Na świecie żyje obecnie niemal 7 miliardów osób², a średnia gęstość zaludnienia wynosi 50 osób na km², nietrudno więc zauważyć, że bezpieczeństwo, rozumiane jako możliwość przetrwania i prawidłowego rozwoju (zarówno jednostek, jak i całych społeczeństw) w świetle możliwych do przewidzenia zagrożeń, jest coraz trudniejsze do zachowania.

Bezpieczeństwo to we współczesnym świecie jedna z najważniejszych potrzeb warunkująca prawidłowy rozwój społeczeństwa i jego przetrwanie. Bezpieczeństwo jest stanem, który daje poczucie pewności, gwarantuje jego zachowanie oraz daje szansę na przyszły rozwój³.

Należy mieć świadomość, że wydarzenia z ostatnich kilku lat w sposób zdecydowany wpłynęły na postrzeganie bezpieczeństwa, które odnosi się zazwyczaj do faktycznego lub spodziewanego zagrożenia zarówno ze strony czynników zewnętrznych (wynikających z sytuacji międzynarodowej), jak i czynników wewnętrznych.

1. BEZPIECZEŃSTWO – FUNDAMENT PRZETRWANIA I ROZWOJU

Wielkie zmiany, jakie miały miejsce w Polsce po roku 1989, wprowadziły oprócz skutków pozytywnych, szereg zjawisk niepokojących. Mamy do czynienia z liberalizacją prawa, łatwym dostępem do broni, rozwojem przestępczości gospodarczej i zorganizowanej, nie tylko rodzimej, ale również zagranicznej. Współcześnie zagraża nam nie tyle konflikt zbrojny (w postaci tradycyjnej wojny), ile nowe rodzaje przestępczości i skutki z nią związane. Znamiennym przykładem obrazującym zmianę jakości w dziedzinie bezpieczeństwa są ataki terrorystyczne, zjawisko na stałe wpisane już na listę potencjalnych niebezpieczeństw w świadomości przeciętnego człowieka. Wzrost dobrobytu i rozwój gospodarki spowodował również nasilenie się zagrożeń związanych z awariami technicznymi, wywoływa-

¹ Wolanin, 2002.

² 2009, http://www.stat.gov.pl/1-1_pow_ludn_stolice_kr_r.xls [data dostępu: 30.10.2011 r.]

³ Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego, 2002.

nymi rozwojem nowych technologii, zwiększeniem się liczby środków transportu, starzeniem się infrastruktury (zwłaszcza w funkcjonujących jeszcze działach przemysłu ciężkiego) oraz często niefrasobliwością ludzi. Z rozwojem gospodarki związane jest również zwiększone ryzyko wystąpienia katastrofy naturalnej. Nierozważne postępowanie człowieka wobec środowiska naturalnego w XX wieku przyniosło ze sobą znaczne zachwianie jego równowagi, stąd m.in. występowanie gwałtownych huraganów, opadów deszczu i śniegu, katastrofalnych powodzi.

Od końca lat dziewięćdziesiątych bezpieczeństwo zaczęto pojmować przede wszystkim w kategoriach zapewnienia spokojnego rozwoju społeczeństwa, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zagrożenia niemilitarne, w tym w szczególności katastrofy i inne zdarzenia związane z działaniami sił natury lub samego człowieka. Coraz większego znaczenia nabiera przeciwdziałanie destabilizacji drogi rozwoju społeczeństwa oraz rozwojowi potencjalnych sytuacji kryzysowych, które i tak pojawiają się w większej liczbie i obejmują coraz to nowe obszary życia i działalności człowieka⁴.

Zapewnienie ochrony obywateli przed realnymi niebezpieczeństwami związanymi z występowaniem zagrożeń militarnych, awarii technicznych i klęsk żywiołowych jest postrzegane jako bardzo ważne zadanie współczesnego państwa.

Jedną z podstawowych formacji powołanych do ochrony bezpieczeństwa osób oraz utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego jest Policja. Obowiązek ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego nakłada na nią artykuł 1 Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji⁵. Sprawne reagowanie na zagrożenie oraz efektywne działanie na miejscu zdarzenia w znacznym stopniu kształtują obraz Policji w oczach społeczeństwa.

W odpowiedzi na nowe wyzwania, stawiane służbom bezpieczeństwa i porządku publicznego, konieczne jest rozwijanie metod szkolenia i treningu kadr dowódczych. Przed polską Policją postawiono trudne zadanie zapewnienia bezpieczeństwa osobom uczestniczącym i bawiącym się podczas Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej „Euro 2012”. Jednym ze sposobów przygotowania się do tego zadania jest ciągle podnoszenie kwalifikacji w zakresie kierowania (dowodzenia) operacjami policyjnymi.

4 Stec, Płoskonka, Prutis, Etel, Srocki, 1999, s. 5.

5 Dziennik Ustaw nr 43 z 2007 roku, poz. 277, tekst jednolity, patrz również art. 18.

2. ANALIZA RYZYKA – PODSTAWA SZKOLEŃ SYMULACYJNYCH

Wśród wielu zasad kształcenia zawodowego na wyróżnienie zasługują zasady poglądowości i związku teorii z praktyką. Pierwsza z nich pozwala na łatwiejsze zrozumienie i zapamiętanie nauczanych treści, gdy do ich przekazania użyje się np. graficznego lub symbolicznego przedstawienia rzeczywistości. Druga jest uzupełnieniem pierwszej. Wynika z niej to, że zdobywana wiedza musi łączyć konkretne działanie z jego faktycznym zastosowaniem. Zasada ta jest zawsze respektowana w kształceniu zawodowym, umiejętnie podkreślając znaczenie tak teorii, jak i praktyki. W związku z powyższym uważa się, że jednymi z najlepszych metod nauczania w takim przypadku są metody symulacyjne, stanowiące najbardziej złożony rodzaj gry dydaktycznej⁶.

Ważnym elementem szkoleń opartych na symulacjach jest wyćwiczenie właściwego postrzegania zagrożeń, zwłaszcza ich identyfikacji, a co za tym idzie analizy i oceny. Istnieje więc potrzeba pogłębiania wiedzy dotyczącej szeroko rozumianej analizy ryzyka jako podstawowego elementu zarządzania zarówno w organizacji, jaki i instytucji odpowiedzialnych za wzrost poczucia bezpieczeństwa lub za samo jego zapewnienie. Aby prawidłowo zrozumieć proces, jakim jest analiza ryzyka, należy przedstawić uczestnikom szkoleń i ćwiczeń ideę ryzyka w ogóle.

Ryzyko to przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, zależny od przypadku, lub odważenie się na przyjęcie możliwości, że coś się uda lub nie⁷. Czy jednak rzeczywiście? Ryzyko (z wł. *risicare*) to tyle, co „odważyć się”, co według P. L. Bernsteina⁸ oznacza że, ryzyko jest wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Tylko odważne działania, uzależnione od wolności wyboru, leżą u podstaw tego pojęcia.

Ryzyko definiuje się jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i jego skutków, gdzie skutki to materialne efekty ryzyka generowane przez decyzję, wydarzenie lub proces⁹. Przedsięwzięcia mogą charakteryzować się występowaniem zdarzeń pociągających za sobą skutki zarówno pozytywne, stanowiące szansę na dalszy rozwój bądź uzyskanie dodatkowych korzyści, jak i negatywne, stanowiące zagrożenia dla powodzenia przedsięwzięcia¹⁰. Przyjmuje się ogólnie, że zarządzanie ryzykiem dotyczy obu powyższych aspektów, to w dziedzinie bezpieczeństwa w za-

6 Augustyniak, 2001.

7 *Mały słownik ...*, 1993.

8 Bernstein, 1997, s. 19.

9 McNamee, 2004

10 *Standard ...*, 2003, s.3

sadzie mamy do czynienia tylko ze zdarzeniami o następstwach niekorzystnych bądź zdarzeniami niekorzystnymi rozumianymi jako zdarzenia nagłe, powodujące śmierć lub uszczerbek zdrowia, szkody w mieniu lub negatywne oddziałujące niekorzystnie na środowisko naturalne i cywilizację¹¹. Ryzyko często uznawane jest za miarę niepewności, czyli stanu, którego skutek możemy jedynie prognozować.

Ryzyko towarzyszyło człowiekowi od zarania dziejów, ale dopiero w XVI wieku zadomowiło się w Europie na dobre, dotycząc początkowo działalności kupiecko – handlowej. Ryzyko było wtedy traktowane jako przeciwieństwo pewności i stało się synonimem zagrożenia. Potrzeba prowadzenia badań naukowych nad ryzykiem narodziła się w czasach nowożytnych, ale ich poważny rozwój związany z kontrolą i pomiarem ryzyka rozpoczął się dopiero w połowie XX wieku. Kamieniem milowym w zarządzaniu ryzykiem było opublikowanie w 1921 r. pracy doktorskiej Franka H. Knighta. Praca ta nosiła tytuł *Risk, Uncertainty and Profit*¹² i była studium o podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności. Autor tej pracy rozróżnił pojęcia niepewności i ryzyka, wskazując, że niepewność to pojęcie o charakterze niemierzalnym (zależnym od kaprysu losu), natomiast ryzyko to pojęcie mierzalne (zależne od wolnego wyboru). W tym czasie (od połowy XX w. do lat 90.) ryzyko rozpatrywane było jako pojęcie ściśle związane z ekonomią (np. podejmowanie decyzji dotyczących inwestowania kapitału, ubezpieczeń). Realizując badania nad ryzykiem prowadzone w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, naukowcy zainteresowali się nowym obszarem, jakim były zjawiska naturalne o charakterze kryzysu. W 1990 roku zapoczątkowano dziesięcioletni program ONZ pt. *The International Decade for Natural Disaster Reduction*¹³, realizacja którego doprowadziła do przedstawienia w sposób syntetyczny przyczyn ryzyka (zagrożeń), zmian procesów społecznych, kwestii przewidywania zagrożeń i ich ewolucji¹⁴. Wśród nowych tendencji i kierunków w badaniach nad ryzykiem na wyróżnienie zasługują:

- globalne zmiany na świecie (w tym te związane z bezpieczeństwem);
- odpowiedzialność za decyzje obciążone ryzykiem;
- realizacje decyzji obciążonych ryzykiem i sposób ich wyjaśniania.

W niniejszej pracy pojawiło się już pojęcie zagrożenia zarówno w kon-

11 Wolanin, 2005, s. 35-39, 368fhg.

12 Knight, 1921.

13 *The International Decade for Natural Disaster Reduction (Dziesięcioletni program badania przyczyn i skutków katastrof naturalnych)*.

14 Kaczmarek, 2005, s. 17.

tekście pojęcia ryzyka, jak i przyczyn zdarzeń niekorzystnych, zagrażających ludziom ze strony środowiska naturalnego. Zagrożenie należy rozumieć jako połączenie ryzyka, skutków tego ryzyka i prawdopodobieństwa, że dane zdarzenie nastąpi¹⁵. Pojęcie zagrożenia często zastępuje pojęcie ryzyka, zwłaszcza gdy rozpoczynany jest proces analizy ryzyka. Zagrożenie bowiem jest „materialnym” wyrażeniem ryzyka i jego odzwierciedleniem w rzeczywistości. Zagrożenie to: ogień, błąd człowieka, zaniedbanie, zjawiska naturalne itp. Na temat świadomości zagrożeń i subiektywnego odczuwania identyfikowanego na podstawie badań sondażowych pisze K. Dziurzyński¹⁶.

Identyfikacja ryzyka wymaga szczegółowej wiedzy na temat rozpracowywanego zagadnienia, niezależnie od tego, czy jest to organizacja, rynek kapitałowy, czy operacja policyjna. Do identyfikacji ryzyka należy podchodzić w sposób metodyczny, tak, aby nie pominąć żadnego z istotnych czynników zagrożenia. Prawdłowo przeprowadzona pokazuje identyfikującemu, w jakim miejscu znajduje się w stosunku do zdarzeń niekorzystnych o niepewnym charakterze. Pokazuje obraz działających i środowiska, w którym działają.

Jak identyfikować ryzyko (zagrożenie)? Jedną z metod może być przeprowadzenie analizy SWOT. Z chwilą ustalenia, do jakiej kategorii (silne, słabe strony, szanse czy zagrożenia) należy zaliczyć dany czynnik, uzyskamy katalog czynników ryzyka. Mając na uwadze aspekty bezpieczeństwa, trzeba się koncentrować w takim wypadku na kategorii „zagrożenia”. Metodą tą zidentyfikować można zarówno czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Innym sposobem może być stworzenie arkusza kalkulacyjnego, w którym umieścić można z jednej strony kryterium zagrożenia, a z drugiej stopień jego zaawansowania¹⁷. Najprostszą metodą zaś, opartą na doświadczeniu zespołu identyfikującego, zdaje się być „burza mózgów”, prowadząca do stworzenia katalogu zagrożeń.

Opis ryzyka służy do przedstawienia ryzyka w czytelnej formie. Najczęściej przygotowywany jest w postaci tabeli (tabela 1). Rozważając skutki i prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych czynników ryzyka można zdefiniować priorytety postępowania¹⁸. Opisanie ryzyka, pozwala na przedstawienie dwóch zasadniczych cech definiujących ryzyko (skutki

15 McNamee, 2004.

16 Dziurzyński, 2009; Dziurzyński 2010a; Dziurzyński 2010b.

17 por. Janik, 2006; Maliszewski, 2006, *Standard...*, 2003.

18 *Standard...*, 2003, s. 6.

i prawdopodobieństwo) określonych zagrożeń w sposób pozwalający na ich porównanie i wyważanie. Zestawienie tabelaryczne pozwala również na efektywniejsze posługiwanie się informacjami, co w przypadku wykorzystywania ich w realizacji ćwiczeń (symulacji) oraz działaniach rzeczywistych ma duże znaczenie.

Ocena ryzyka jest zadaniem niezwykle trudnym. Matematycy i ekonomiści mają tendencje do oceny ryzyka metodami matematycznymi, twierdząc, że stwierdzenie „jutro będzie padał deszcz” mówi znacznie mniej niż stwierdzenie „prawdopodobieństwo, że jutro spadnie deszcz wynosi 0,3”¹⁹. Natomiast zdecydowana większość osób woli myśleć o czynnikach ryzyka w sposób jakościowy. Pozwala to na odnalezienie się w sytuacji, gdy jedynymi słowami, jakich można użyć do oceny ryzyka, to: małe, średnie, duże. W przypadku, gdy mamy do czynienia z niewielką grupą ryzyk, praca nad ich oceną nie wydaje się trudna, zbyt wiele zidentyfikowanych szczegółowych zagrożeń może natomiast znacznie utrudnić prawidłowe planowanie. Stąd też konieczność postawienia kadr dowódczych w procesie szkolenia przed trudnym zadaniem hierarchizacji wyzwań i odpowiedzi na pytanie, jakie zagrożenia można pominąć, a z jakim trzeba się zmierzyć. Efekt analizy ryzyka przybiera najczęściej formę tabeli, wykresu (matrycy lub mapy ryzyka).

Tabela 1. Opis ryzyka

1.	Nazwa ryzyka	Deskryptor ryzyka
2.	Zakres ryzyka	np. opis jakościowy zdarzeń
3.	Charakter ryzyka	np. strategiczne, operacyjne
4.	Grupy nacisku	Grupy nacisku i ich oczekiwania
5.	Opis ilościowy ryzyka	Znaczenie i prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka
6.	Tolerancja w zakresie ryzyka (poziom akceptowanego ryzyka)	Potencjalna wielkość strat. Skutki. Prawdopodobieństwo i wielkość potencjalnych szkód. Cele w zakresie kontrolowania ryzyka i optymalne wyniki.
7.	Działania względem ryzyka i mechanizmy kontroli	Podstawowe środki stosowane obecnie do zarządzania danym ryzykiem. Poziom pewności przy obecnych mechanizmach kontroli. Istniejące procedury monitorowania i analizy systemu.

¹⁹ Arrow, 1979, s.11.

8.	Potencjalne możliwości poprawy sytuacji.	Zalecenia służące zmniejszeniu ryzyka.
9.	Opracowanie strategii i planów krótkookresowych	Określenie pionu odpowiedzialnego za opracowanie strategii i planów krótkookresowych.

Źródło: *Standard ...*, 2003, s. 7.

3. DOWODZENIE I ZASADY DOWODZENIA W POLICJI

Bezpieczeństwo i porządek publiczny to wciąż dziedzina, dla której idea analizy ryzyka jest nowością. Dopiero po około 10 latach doświadczenie i rutyna zaczęła ustępować miejsca nowoczesnej analizie ryzyka. W działaniach policyjnych doświadczenie i rutyna ustępuje miejsca nowoczesnej analizie ryzyka.

Dowodzenie w Policji to ukierunkowana, celowa działalność, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności²⁰. To powinno stanowić dodatkowy bodziec do korzystania z metod analizy ryzyka. Dowodzenie jest procesem, który realizować mogą osoby posiadające, obok głębokiej wiedzy merytorycznej, doświadczenie nie tylko zawodowe, ale i życiowe, a także odpowiednie predyspozycje. Należy w tym kontekście uznać, że dowodzenie jest sztuką i jako sztuka podlega pewnym prawidłowościom. Osiąganie sukcesu podczas dowodzenia, np. siłami policyjnymi, zależy od tego, jak poznawane i rozumiane są przez dowódców (a także ich sztaby) pewne reguły rządzące procesem dowodzenia, w tym zasady dowodzenia²¹.

Uświadomienie sobie (i innym) oraz uznanie za prawdopodobne okoliczności, które mogą utrudnić działania jednostek Policji oraz odpowiednie przygotowanie przedsięwzięć uprzedzających i ograniczających negatywny wpływ przewidywanych okoliczności jest podstawą prawidłowej reakcji na zagrożenie. Zadaniem przewidywania i antycypacji jest ograniczenie niepewności i ryzyka w działaniach. Proces przewidywania powinien być ciągły i musi obejmować nie tylko sam proces decyzyjny i planowanie działań, lecz także całą fazę realizacji poszczególnych zadań.

²⁰ Zarządzenie 213/2007 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 lutego 2007 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji zadań Policji w przypadkach zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego, Dz. Urz. KGP z 2007 r., Nr 5, poz.49.

²¹ Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 28-36.

Przedstawiona teza znalazła odzwierciedlenie w najnowszych przepisach policyjnych. *Zarządzenie 213/2007 KGP*²² wprowadza do użytku służbowego (opcjonalnie) dokument sztabowy pt. *Koncepcja realizacji operacji policyjnej*. W punkcie VI wymaga się od sporządzającego wyżej wymieniony dokument przedstawienia prawdopodobnych scenariuszy działań. Scenariusze powinny być podstawą do opracowania możliwych rozwiązań problemów, jakie powstaną w trakcie realizacji zadań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa. W zależności od rodzaju zdarzenia i przewidywanego potencjalnego zagrożenia należy wybrać następujące kryteria budowy scenariuszy:

1. ilościowe (dotyczy przewidywanej liczby osób uczestniczących w zdarzeniu),
2. miejscowe (dotyczy miejsca wystąpienia potencjalnych zagrożeń),
3. zagrożenia (dotyczy charakteru zdarzenia).

Budowa scenariuszy jest bardzo skuteczną metodą identyfikacji ryzyka w przypadku, gdy mamy do czynienia z bezpieczeństwem. Nie mniej jednak próba ich tworzenia wymaga biegłych specjalistów w zakresie opracowywanych zagadnień, biegłych bezpośrednio związanych z samym procesem działania w warunkach przedstawianych w scenariuszu²³. Skutecznie prowadzone szkolenie kadr dowódczych pobudza do rozwijania wśród szkolonych swoistej „eksperckości” i wyczuła zmysł postrzegania zagrożeń. Ma to następnie przełożenie na dalsze kształcenie umiejętności dowódców, choćby w zakresie stosowania zasad dowodzenia.

Zasady dowodzenia to opracowane teoretycznie i zweryfikowane w praktyce ogólne normy racjonalnego postępowania, które określają najrozsądniejsze sposoby działalności dowództw (dowódców) podczas przygotowania i prowadzenia działań sił policyjnych w ramach operacji (akcji) policyjnych. Stanowią one często kryterium oceny prawidłowości przeprowadzonych działań, są też praktycznymi wskazówkami pozwalającymi wybrać najlepszy sposób działania. Poznanie i stosowanie się do nich umożliwia dowódcom policyjnym sprawne działanie w zakresie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego, zaniedbania zaś w tej dziedzinie mogą doprowadzić do niepowodzenia działań, strat w mieniu, a w skrajnych przypadkach nawet do utraty życia policjantów lub osób postronnych. Dlatego należy dołożyć wszelkich starań, aby w procesie szkolenia wpoić przyszłym dowódcom maksimum wiedzy na temat zasad dowo-

²² Patrz przypis 20.

²³ McNamee, 2004.

dzenia i umożliwić im odbycie ćwiczeń praktycznych w celu nabycia doświadczeń. W trakcie realizacji zajęć dydaktycznych należałoby skupić się co najmniej na 5 podstawowych zasadach: jedności, ciągłości, integracji, decentralizacji oraz wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu.²⁴

Pierwszą z zasad dowodzenia jest jedność dowodzenia rozumiana jako podporządkowanie wszelkich działań jednemu dowódcy, co pozwala na spójność planowania i wykonania nałożonych na dowódcę zadań. Dowódca osobiście podejmuje i ponosi odpowiedzialność za swoje decyzje i zadania zrealizowane przez podwładnych, co koreluje z nowymi trendami w podejściu do ryzyka. Zasada jedności umożliwia także koordynowanie działań w każdym momencie akcji/operacji policyjnej. W trakcie ćwiczeń symulacyjnych jest jednym z ważniejszych elementów ocenianych przez instruktorów.

Drugą z zasad jest zasada ciągłości definiowana jako stały, nieprzerwany wpływ dowódcy i organów dowodzenia na proces planowania działań, ich przygotowania i przebiegu. Obejmuje ona również przywracanie zorganizowanego działania sił oraz dostosowanie dowodzenia do potrzeb wynikających ze zmiennej sytuacji operacyjnej. Ciągłość dowodzenia osiąga się poprzez monitorowanie rozwoju sytuacji, stanowcze i konsekwentne wcielanie w życie podjętych decyzji oraz opracowanych planów działania. Powyższe nie oznacza jednak bezmyślnego trzymania się zaplanowanych rozwiązań, wymagana jest bowiem natychmiastową reakcją na zmieniającą się sytuację. Ważnym elementem w zachowaniu ciągłości dowodzenia jest również ustalenie, w sposób prosty i zrozumiały, kolejności jego podejmowania w przypadkach szczególnych.

Integracja jest następną zasadą dowodzenia, której działanie zauważyć można w trakcie symulacji. Zasada ta mówi o stworzeniu takiej struktury dowodzenia, aby zapewnić dowódcy zdolność do zdecydowanego i skutecznego osiągnięcia zakładanych celów działania. Struktury organizacyjne dowództwa powinny być tak konstruowane, aby mogły spełniać wymagania każdej operacji, integrując poszczególne komponenty poprzez funkcjonalny i sprawny system dowodzenia, przez który rozumie się zbiór zespołów ludzkich, zasad, środków materialnych i metod postępowania ujęty w ścisłe ramy organizacyjne, który do wykonania zadania w ramach akcji (operacji) policyjnej musi zawierać następujące komponenty związane z dowodzeniem: organizację, środki i proces. Właściwa organizacja współdziałania stanowi również jeden z zasadniczych czynników integrujących i przygo-

²⁴ Michniak, 2005, s.66.

towujących dowództwo do działania z elementami układu pozamilitarnego w obszarze prowadzenia działań. Stąd też realizowane podczas symulacji zadania: zorganizowanie dowodzenia i łączności, nawiązanie kontaktu z właściwymi podmiotami współdziałającymi na miejscu zdarzenia, określenie zakresu współdziałania (dowódca), ustalenie zasad współpracy z pozostałymi dowódcami itp.

Interesującą współczesną zasadą dowodzenia jest decentralizacja. Choć z pierwszej zasady wynika jednoosobowa odpowiedzialność za podejmowane decyzje, to zasada decentralizacji umożliwi przekazanie niektórych uprawnień poszczególnym dowódcom niższego szczebla. Umożliwia to większą swobodę działania, pozwalając na szybką reakcję w miejscu powstania problemu. Decentralizacja dowodzenia rozwija w dowódcach niższego szczebla odpowiedzialność za przebieg działań poprzez konieczność działania kreatywnego, często pod presją czasu. Jest jednocześnie motorem napędowym rozwoju przyszłej kadry dowódczej, gdyż odpowiednio dawkowana odpowiedzialność za przezwyciężanie trudności powoduje wytworzenie nawyków przydatnych w samodzielnej pracy na stanowisku dowódcy. Dowódcy decydujący się na przekazanie uprawnień powinni jasno określić swój zamiar oraz granice swobodnego działania dowódcy niższego szczebla, jego możliwości i ograniczenia. Ważne jest również prawidłowe określenie celów do osiągnięcia. Warunkiem koniecznym prawidłowej decentralizacji pozostaje jednak ciągle pełna znajomość sytuacji w rejonie odpowiedzialności w każdym momencie trwania działań²⁵. Realizacja tej zasady w praktyce powoduje także wydzielenie części sił i środków do dyspozycji dowódcy niższego szczebla.

Podczas realizacji zajęć z wykorzystaniem symulacji policjanci w pierwszej kolejności określą właściwą organizację systemu dowodzenia. W czasie fazy przygotowania może nastąpić podział na podoperacje²⁶.

Następną zasadą dowodzenia, na którą należałoby zwrócić uwagę, jest zasada wzajemnego zaufania i zrozumienia dowódcy ze sztabem. Powinna ona funkcjonować na wszystkich poziomach dowodzenia. Ze względu na skomplikowanie policyjnych sytuacji kryzysowych, w tym zwłaszcza imprezy masowe podwyższonego ryzyka, zgromadzenia i uroczystości publiczne wysokiego ryzyka oraz zbiorowe naruszenie bezpieczeństwa i porządku publicznego, rola sztabu będzie niezwykle istotna, zwłaszcza w kontekście oceny zagrożeń (analizy ryzyka). W powyższych przypad-

25 Michniak, 2005, s.67.

26 Patrz przypis 20.

kach bowiem może dojść do różnorodnych działań na znacznym obszarze, co spowoduje konieczność określenia znacznej ilości celów do realizacji i pomnoży sposoby ich osiągnięcia²⁷. W związku z powyższym konieczne będzie stawianie dowódcy odpowiednio wysokich wymagań w zakresie wykorzystania potencjału i specjalistycznej wiedzy członków sztabu. Przede wszystkim zaś jego działania skierowane będą na dążenie do maksymalizacji pewności podejmowanych decyzji, analizę ryzyka w procesach informacyjno-ecyzyjnych²⁸.

W przygotowaniu działań oprócz wiedzy teoretycznej istotną rolę odgrywa zespolenie teorii z praktyką. Prawidłowa teoria jest stymulatorem racjonalnej praktyki²⁹. Stąd też w ćwiczeniach z wykorzystaniem symulacji duży nacisk położyć należy na prawidłowe relacje pomiędzy dowódcą operacji a jego współpracownikami. Istotne jest również otwarcie na nowe pomysły i rozwiązania, gdyż często bezrefleksyjne powielanie „starych i sprawdzonych” metod (nawet gdy były one skuteczne) owocuje spadkiem skuteczności działań.

Wyżej wymienione zasady dowodzenia nie są oczywiście, jedynymi, jakich doszukać można się w literaturze³⁰. Wśród szeregu opisywanych na uwagę zasługują ponadto:

- zasada ekonomii sił – nie może zaangażować w działania więcej sił niż wynika z przeprowadzonej analizy ryzyka. Trzeba rozważyć, które zadania wymagają pełnej koncentracji sił, a które można wykonać (akceptując ryzyko niepowodzenia) minimalnymi siłami;

- zasada rozpoznania – spełnienie wymagań dotyczących wiedzy na temat występujących zagrożeń, zarówno naturalnych, jak i związanych z działaniem przeciwnika (tłumu, przestępcy);

- zasada elastyczności – reakcja w przypadkach wymagających odstąpienia od realizacji założeń wypracowanego planu. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji nieprzewidywanych wcześniej lub tych, które pominięto w planowaniu, uznając ryzyko ich wystąpienia za nieistotne. Ważne jest więc, aby każdy wykonawca planu znał zamiary przełożonego i cel działania tak, aby szybkie podejmowanie decyzji czy zmiana organizacji dowodzenia nie powodowały spadku skuteczności działań.

Omówione wyżej zasady również winny znaleźć swoje odzwier-

27 Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 37.

28 Posobiec, 2008, s.116.

29 Nożko, 1985, s. 228.

30 Por. Michniak, 2005, Kręcikij, Wołęjszo, 2007.

cedlenie w procesie dydaktycznym, w realizowanych podczas ćwiczeń symulacjach.

ZAKOŃCZENIE

Jeżeli postawimy przyszłego dowódcę w założonej sytuacji kryzysowej, pojawiają się następujące elementy: decydent, w tym przypadku osoba szkolona, okoliczności będące przyczyną zaistniałej sytuacji (wywołujące sytuację), zbiór możliwości przyszłego działania oraz kryteria niezbędne do dokonania właściwego wyboru³¹. Niestety sytuacje zazwyczaj niosą za sobą pewien zbiór czynników (zagrożeń) wpływających na kształt sytuacji będących poza kontrolą decydenta. W takiej sytuacji pogłębianie znajomości i umiejętności stosowania zasad dowodzenia w związku z bieżącą analizą ryzyka wydaje się niezbędne do prawidłowej realizacji zadań (zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z działaniami Policji mogącymi nieść za sobą konsekwencje polityczne, społeczne i medialne) i jest nie do przecenienia. Bardzo interesującą analizę oczekiwań i zadowolenia ze szkoleń policyjnych przedstawiają w niniejszym tomie K. Dziurzyński i K. Szadecki³².

Dzięki nowoczesnym metodom szkolenia funkcjonariusze będą lepiej przygotowani do pełnienia funkcji dowódczych, mogąc wielokrotnie powtarzać wszystkie warianty działań.

Szkolenia prowadzone w formie symulacji powinny wyrabiać przede wszystkim aktywność dowódcy w poszukiwaniu prostych a jednocześnie skutecznych rozwiązań problemów decyzyjnych. Ćwiczący, mając możliwość współpracy w grupie, obserwowania własnych reakcji w warunkach emocji zbliżonych do rzeczywistych, powinni również nauczyć się pozytywnego myślenia oraz nastawienia na sukces. Silna aktywizacja uczestników szkoleń, kształtowanie pozytywnych postaw przyszłych dowódców, w tym umiejętności sprawnego podejmowania decyzji zgodnych z obowiązującym prawem, jest walorem edukacyjnym, dla którego warto podjąć wysiłki³³.

Eliminacja kryzysów i zapobieganie ich występowaniu jest działaniem stabilizującym system społeczny w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych. Skuteczność takiego działania jest miarą niezawodności systemu bezpieczeństwa państwa. Działanie we wspólnej sprawie jest jednak sku-

31 Górny, 2004, s. 9.

32 Dziurzyński, Szadecki, 2011.

33 Urban, Gudzbeler, Nepelski, Kamka, Rolka, 2009.

teczne dopiero wtedy, gdy wszystkie elementy systemu zgodnie ze sobą współpracują, uzupełniając się wzajemnie. W przypadku, kiedy nie występują zagrożenia, trudno jest ocenić stworzony system bezpieczeństwa. Najlepszym sposobem na dokonanie tego jest regularne przeprowadzanie ćwiczeń, analiza osiągniętych rezultatów i co za tym idzie, ewentualna korekta wypracowanych rozwiązań.

Polskiej Policji postawiono trudne zadanie zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego a jednocześnie kreowania wizerunku wysokiego zaufania społecznego oraz zapewnienia najwyższych standardów bezpieczeństwa z jednoczesną świadomością troszczenia się o gości i uczestników podczas Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej „Euro 2012”. Proces przygotowania oraz realizacji przedsięwzięcia wymaga od służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i porządek publiczny rozwijania metod szkolenia i treningu kadr dowódczych. Jednym ze sposobów przygotowania się do tego zadania jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji w zakresie kierowania (dowodzenia) operacjami policyjnymi.

Bezpieczeństwo nie jest już wąską ścieżką, lecz szeroką drogą, którą podążają ludzie, drogą trudną, wymagającą mobilizacji wszystkich służb, instytucji i obywateli.

REFERENCES

- 1) Wolanin J., (2002), *Wybrane elementy zarządzania ryzykiem*, [w:] *Zarządzanie bezpieczeństwem na poziomie lokalnym*, EDURA, Warszawa.
- 2) http://www.stat.gov.pl/1-1_pow_ludn_stolice_kr_r.xls [data dostępu: 30.10.2011 r.]
- 3) *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002.
- 4) Stec M., Płoskonka J., Prutis St., Etel L., Srocki St., (1999), *System zarządzania państwem w sytuacjach kryzysowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- 5) Ustawa o Policji z dnia 6 kwietnia 1990 roku, Dziennik Ustaw nr 43 z 2007 roku, poz. 277.
- 6) Augustyniak K., (2001), *Wybrane problemy szkolenia policyjnego*, Wydawnictwo Współ, Szczytno.
- 7) *Mały słownik języka polskiego* (1993), PWN, Warszawa.
- 8) Bernstein P.L., (1997), *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG

- PRESS, Warszawa.
- 9) McNamee D., (2004), *Oszacowanie ryzyka w audycie wewnętrznym i zarządzaniu*. Warszawa. Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Łódź.
 - 10) Wolanin J., (2005), *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, Warszawa, s. 35-39, 368fhg
 - 11) Knight F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Schaffner & Marx, Boston.
 - 12) Kaczmarek T., (2005), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Diffin, Warszawa.
 - 13) Janik P., (2006), *Metoda oceny gminy i powiatu*. Przegląd Pożarniczy nr 2.
 - 14) Dziurzyński K., Sawicki A., (2009) *Doświadczenie bezpieczeństwa w wymiarze lokalnym* [w:] Włodzimierz Fehler (red.) *Bezpieczeństwo w środowisku lokalnym*, bnw, Warszawa.
 - 15) Dziurzyński K., Sawicki A., (2010a) *Mieszkańcy miast polskich w obliczu niepokojów i zagrożeń* [w:] Włodzimierz Fehler (red.) *Bezpieczeństwo publiczne w przestrzeni miejskiej*, Bobollanum, Warszawa.
 - 16) Dziurzyński K., (2010b) *Mieszkańcy małych miast polskich w obliczu niepokojów i zagrożeń wywołanych przestępczością*, [w:] M. Trombski, B. Kosowski (red.), *Współczesny wymiar bezpieczeństwa w aspekcie zmienności zagrożeń*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice.
 - 17) Maliszewski G., (2006), *Rozważania o metodzie*. Przegląd Pożarniczy nr 7.
 - 18) Arrow K. J., (1979), *Eseje z teorii ryzyka*, PWN, Warszawa.
 - 19) *Podstawy dowodzenia*, [red.] Kręcikij J., Wołęjszo J., (2007), AON, Warszawa.
 - 20) Michniak J.W., (2005), *Dowodzenie w operacjach antykryzysowych i połączonych*. AON, Warszawa.
 - 21) Posobiec J., (2008), *Dowodzenie w warunkach ryzyka i niepewności*, [w:] *Podjęmowanie decyzji w warunkach ryzyka i niepewności*, Materiały z konferencji naukowej, AON, Warszawa.
 - 22) Nożko K., (1985), *Walka o przewagę*, Wydawnictwa MON, Warszawa.
 - 23) Górny P., (2004), *Elementy analizy decyzyjnej*, AON, Warszawa.

- 24) Dziurzyński K., Szadecki K., (2011) *Szkolenia zawodowe funkcjonariuszy policji w ocenie ich uczestników*, [w:] [w:] Magdalena Sitek, Piotr Majer (red.) *Jakość w działaniach na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznych państw Grupy Wyszehradzkiej z perspektywy europejskiej*, Wydawnictwo WSGE, Józefów.
- 25) Urban A., Gudzbeler G., Kamka P., Nepelski M., Rolka A., (2009), *Projekt wstępny symulatora dowodzenia działaniami Policji w sytuacjach kryzysowych*. Szczytno. (materiały nie publikowane)