

Doskonalenie lokalne w Policji
a współpraca
z podmiotami zewnętrznymi
Efekt synergii

PODREČZNIKI
I SKRYPTY



UNIWERSYTETU
ŚLĄSKIEGO
W KATOWICACH

NR 176

Jadwiga Stawnicka

Doskonalenie lokalne w Policji
a współpraca
z podmiotami zewnętrznymi
Efekt synergii

Recenzenci
Izabela Nowicka
Iwona Klonowska

Spis treści

Wstęp	9
Bibliografia	17
Rozdział I	
Szkolenie „Kreowanie dyskursu publicznego (przygotowanie, prowadzenie i ewaluacja debat społecznych)”	19
Uwagi wstępne	21
Program szkolenia	23
Treści kształcenia	25
Blok 1: Mechanizmy kształtowania debaty publicznej	25
Blok 2: Organizacja debaty	26
Blok 3: Deliberatywne rozwiązywanie konfliktów	28
Blok 4: Argumentacja w debatach	29
Blok 5: Część ćwiczeniowa — symulacja debat	30
Bibliografia	31
Rozdział II	
Szkolenie „Kreowanie wizerunku Policji poprzez marketing narracyjny”	33
Uwagi wstępne	35
Program szkolenia	36
Treści kształcenia	38
Blok 1: Zagadnienie ogólne. Komunikacja interpersonalna	38
Blok 2: Marketing. Wybrane zagadnienia	39
Blok 3: Istota marketingu narracyjnego	39
Blok 4: Zasady marketingu narracyjnego w praktyce	40
Blok 5: Symulacja sytuacji z zastosowaniem zasad marketingu narracyjnego. Budowanie scenariuszy opartych na własnym doświadczeniu	42
Bibliografia	42

Rozdział III

Szkolenie „Efektywna komunikacja wewnętrzna (z elementami zarządzania narracyjnego)”	45
Uwagi wstępne	47
Program szkolenia	48
Treści kształcenia	50
Blok 1: Komunikacja interpersonalna. Zagadnienia ogólne	50
Blok 2: Celowość działań komunikacyjnych	50
Blok 3: Błędy i bariery komunikacyjne	51
Blok 4: Przekonywanie i wpływanie w procesie komunikacji	52
Blok 5: Elementy marketingu narracyjnego	53
Blok 6: Symulacja sytuacji komunikacyjnych (narada, odprawa służbowa, debata wewnętrzna)	54
Bibliografia	55

Rozdział IV

Szkolenie „Doskonalenie umiejętności z zakresu komunikowania się w ramach dyskursu publicznego”	57
Uwagi wstępne	59
Program szkolenia	60
Treści kształcenia	62
Blok 1: Omówienie podstawowych pojęć	62
Blok 2: Regulacje prawne zasad udzielania informacji środkom masowego przekazu	63
Blok 3: Rzecznik i dziennikarz jako uczestnicy interakcji	63
Blok 4: Część ćwiczeniowa — symulacja sytuacji rozmowy z mediami	66
Bibliografia	66

Rozdział V

Szkolenie „Doskonalenie umiejętności w zakresie negocjowania kryzysowego”	69
Uwagi wstępne	71
Program szkolenia	72
Treści kształcenia	74
Blok 1: Pojęcie i historia negocjacji policyjnych i kryzysowych	74
Blok 2: Sposoby prowadzenia negocjacji kryzysowych	75
Blok 3: Charakterystyka wybranych taktyk i technik negocjacyjnych	76
Blok 4: Modele negocjacji w sytuacjach kryzysowych	77
Blok 5: Aspekt pragmatyczny negocjacji kryzysowych. Wybrane zagadnienia	79
Blok 6: Inne zagadnienia negocjowania kryzysowego	80
Blok 7: Warsztat pracy negocjatora	81
Bibliografia	81

Rozdział VI

Szkolenie „Prowadzenie działań profilaktyczno-edukacyjnych”	87
Uwagi wstępne	89
Program szkolenia	92
Treści kształcenia	94
Blok 1: Działania profilaktyczne. Informacje ogólne	94
Blok 2: Programy profilaktyczno-edukacyjne. Budowa, realizacja, ewaluacja	95
Blok 3: Strategie komunikacyjne w działaniach profilaktycznych Policji	97
Blok 4: Promowanie bezpieczeństwa poprzez debaty społeczne	99
Blok 5: Część ćwiczeniowa	100
Bibliografia	100

Rozdział VII

Szkolenie „Prowadzenie rozmowy przełożonego z podwładnym z uwzględnieniem relacji asymetrii oraz interpersonalnej teorii akomodacji”	105
Uwagi wstępne	107
Program szkolenia	109
Treści kształcenia	111
Blok 1: Komunikacja interpersonalna	111
Blok 2: Rozmowa przełożonego z podwładnym — zagadnienia teoretyczne	113
Blok 3: „Newsletter SWI” — zagadnienia teoretyczne	115
Blok 4: Ćwiczenia	117
Bibliografia	117

Rozdział VIII

Szkolenie „Doskonalenie umiejętności komunikacyjnych funkcjonariusza Policji w zakresie reagowania na agresję werbalną i niewłaściwe zachowania”	121
Uwagi wstępne	123
Program szkolenia	125
Treści kształcenia	127
Blok 1: Komunikacja interpersonalna. Zagadnienia ogólne	127
Blok 2: Agresja werbalna — formy i funkcje	128
Blok 3: Ćwiczenia	129
Bibliografia	130

Rozdział IX

Szkolenie „Wybrane aspekty analizy wiarygodności zeznań świadków z uwzględnieniem zapobiegania zjawisku transferu negatywnego w kontekście analizy lingwistycznej wypowiedzi”	133
Uwagi wstępne	135
Program szkolenia	137
Treści kształcenia	139
Blok 1: Kryteria oceniania wiarygodności zeznań (wybór zagadnień)	139
Blok 2: Przesłuchanie świadka (wybrane zagadnienia)	140
Blok 3: Analiza lingwistyczna wypowiedzi	141
Blok 4: Część ćwiczeniowa	143
Bibliografia	143

Rozdział X

Szkolenie „Profilowanie językowe nadawcy komunikatu”	147
Uwagi wstępne	149
Program szkolenia	150
Treści kształcenia	152
Blok 1: Podstawy teoretyczne do zajęć praktycznych	152
Blok 2: Zajęcia praktyczne. Analiza komunikatów nadawcy (sprawców) przeprowadzona przez uczestników szkolenia	154
Bibliografia	155

Zakończenie	159
-----------------------	-----

Wstęp

Niniejsza książka zawiera projekty dziesięciu szkoleń przeznaczonych dla funkcjonariuszy Policji¹. Zostanie w niej omówiona rola doskonalenia lokalnego funkcjonariuszy oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi na przykładzie projektu zainicjowanego wspólnie z Komendą Główną Policji w 2014 roku. Projekt dotyczył prowadzenia szkoleń doskonalących umiejętności, kompetencje komunikacyjne i kompetencje społeczne funkcjonariuszy Policji w dziesięciu obszarach, m.in. kreowania dyskursu publicznego, kreowania wizerunku Policji przez marketing narracyjny, doskonalenia umiejętności z zakresu komunikowania się w ramach dyskursu publicznego, efektywnej komunikacji wewnętrznej, zarządzania narracyjnego dla przełożonych w Policji, lingwistyki kryminalistycznej, prowadzenia negocjacji kryzysowych, a także prowadzenia działań profilaktyczno-edukacyjnych².

W literaturze przedmiotu z zakresu szkoleń pojawiają się różnorodne ich definicje: podkreśla się nabywanie nowej wiedzy, umiejętności i zdolności w efekcie zastosowania systematycznych i zaplanowanych działań (ARMSTRONG,

¹ Propozycje te przedstawiłam w artykule *Projekty szkoleń dla funkcjonariuszy Policji. Doskonalenie lokalne i współpraca z podmiotami zewnętrznymi* (STAWNICKA, 2014, s. 424—440), przygotowanym na konferencję w Szczytnie (2—3.10.2014), organizowaną z okazji 60-lecia szkolnictwa policyjnego: *Nauki społeczne na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego*.

² W ramach projektu przeprowadzono w dniach 24—28 lutego 2014 r. szkolenia pilotażowe z zakresu czterech pierwszych zagadnień: kreowanie dyskursu publicznego, kreowanie wizerunku Policji przez marketing narracyjny, zarządzanie narracyjne dla przełożonych w Policji; efektywna komunikacja wewnętrzna (adresaci: naczelnicy przydzielni/komunikacji społecznej KWP, KSP oraz Szkół Policji), w dniach 20—21 marca 2014 r. — kreowanie wizerunku Policji przez marketing narracyjny (adresaci: naczelnicy wydziałów prewencji KWP, KSP oraz szkół policji), natomiast 27—28 marca 2014 r. przeprowadzono szkolenie z zakresu doskonalenia umiejętności w zakresie komunikowania w ramach dyskursu publicznego (adresaci: rzecznicy prasowi KWP, KSP oraz szkół policji). Podczas każdej edycji szkolenia pilotażowego zastosowane zostało narzędzie w postaci ankiety ewaluacyjnej.

2005, s. 497), eksponuje zmianę postaw i zachowań społecznych uczestników w jakimś określonym kierunku (HARRE, LAMB, 1988, za: ŁAGUNA, 2004, s. 13). Akcentuje się także możliwość podnoszenia kompetencji umożliwiających podjęcie nowego zawodu lub związanych z wykonywaną pracą (ŁAGUNA, 2004, s. 13). Są to działania o charakterze celowym i systematycznym (POCZTOWSKI, 1998, s. 225), ukierunkowane na likwidowanie różnic między stanem wiedzy obecnym a pożądanym (DOBROWOLSKI, 2002, s. 90). Szkolenia rozwijają zdolność uczenia się i prowadzą do podnoszenia efektywności pracy (tamże). Determinantem sprawności działania systemu szkoleniowego jest kultura szkoleniowa; poprzez kulturę szkoleniową rozumie się powiązanie eksponowania dużego znaczenia szkoleń ze strategią rozwoju organizacji (KNIGHT, NESTOR, 2000, s. 39) — dlatego też pisze się o systemie szkoleń (BAŃKA, 2003, s. 142), o organizacji uczącej się (POCZTOWSKI, 1998, s. 217), zarządzaniu szkoleniami (FILIPCZAK, 2004, s. 136), ciągłości szkoleń (POCZTOWSKI, 1998, s. 226) czy partycypacyjnym charakterze szkoleń (NIEDZIELSKI, WALKOWIAK, 2000, s. 30). Konieczne jest zatem stałe monitorowanie, diagnozowanie oraz prognozowanie zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym organizacji oraz dostosowanie do nich działań wewnętrznych organizacji z uwzględnieniem rodzajów potrzeb szkoleniowych, związanych z celami Policji lub z indywidualnymi potrzebami policjantów, a także wynikających z zakresu działania jednostki lub komórki.

Doskonalenie zawodowe funkcjonariuszy Policji jest organizowane jako doskonalenie centralne, doskonalenie lokalne oraz doskonalenie zewnętrzne³. Doskonalenie centralne prowadzą szkoły policji oraz Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie w formie kursów specjalistycznych oraz innych przedsięwzięć⁴, natomiast doskonalenie lokalne — jednostki organizacyjne Policji lub komórki organizacyjne tych jednostek w formie innych przedsięwzięć⁵. Z kolei doskonalenie zewnętrzne prowadzone jest przez podmioty pozapolicyjne po zidentyfikowaniu potrzeb, jako niemożliwych do zaspokojenia w ramach doskonalenia centralnego lub lokalnego⁶.

W dziale trzecim Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji (*Doskonalenie zawodowe*) określono cel doskonalenia zawodowego policjantów:

Celem doskonalenia zawodowego, zwanego dalej „doskonaleniem”, jest w szczególności nabywanie, aktualizowanie, rozszerzanie oraz pogłębianie

³ Zob. § 49 Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji (Dz.U. Nr 126, poz. 877 z późn. zm.).

⁴ § 50 ust. 1.

⁵ § 50 ust. 2.

⁶ § 68 ust. 1.

wiedzy i umiejętności zawodowych policjanta, wymaganych przy wykonywaniu przez niego zadań i czynności służbowych, a także uzyskanie przez niego dodatkowych uprawnień, w tym uprawnień instruktorskich⁷.

Uzasadnieniem podjęcia tematyki szkoleń dla funkcjonariuszy Policji jest moja wieloletnia współpraca z Policją, obejmująca kilka obszarów: 1) realizacja projektu „Debata społeczna jako forma dialogu ze społeczeństwem i kluczowy determinant bezpieczeństwa” (partnerzy: Komenda Miejska Policji w Katowicach, Wydział Zarządzania Kryzysowego Urzędu Miejskiego w Katowicach), 2) organizacja serii konferencji naukowych: „Komunikacja w sytuacjach kryzysowych”; „*Community policing*”, „Teoria i praktyka”; 3) realizacja oczekiwań Policji w zakresie badań i oceny pracy Policji (prowadzenie prac dyplomowych na Studiach Podyplomowych Negocjacji Kryzysowych, specjalność: Negocjator Służb Mundurowych, oraz seminariach magisterskich i licencjackich w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej); 4) realizacja projektu badawczego pod patronatem Komendanta Głównego Policji „Komunikacja społeczna Policji. Historia, stan obecny i perspektywy”⁸ oraz projektu „Strategia komunikacji wewnętrznej w Policji”; 6) podjęcie współpracy z Komendą Główną Policji w zakresie prowadzenia szkoleń dla policjantów; 7) udział w konferencjach organizowanych przez Policję⁹.

Obecnie realizuję następujące projekty badawcze:

1. „Strategia marketingu narracyjnego w Policji. Nowoczesny wymiar kreowania wizerunku”

Celem projektu jest zastosowanie strategii marketingu narracyjnego jako skutecznego narzędzia łączącego różnorodne techniki kształtowania wizerunku Policji. W projekcie zostaną zanalizowane atrybuty językowe narracji marketingowej, ze szczególnym odniesieniem do marketingu społecznego, w którym budowanie wizerunku instytucji jest problemem zasadniczym. Projekt mieści się w obszarze szeroko rozumianego bezpieczeństwa, w tym kwestii promowania bezpieczeństwa, działań prewencyjnych i profilaktycznych oraz badań wizerunkowych instytucji. Marketing narracyjny jest syntezą wielu metod i strategii oraz technik kształtowania wizerunku. Jest to metoda interdyscyplinarna, łącząca elementy psychologii społecznej, medioznawcze, neuromarketingowe, promocyjne i psychoterapeutyczne. Marketing narracyjny jest z powodzeniem stosowany w biznesie, reklamie czy polityce. W pierwszej dekadzie XXI wieku zacierają się granice kategorii public relations, marketingu i reklamy, dlatego

⁷ Rozdz. I, § 48.

⁸ Założenia projektu zostały opisane w artykule *Komunikacja społeczna Policji. Historia, stan obecny i perspektywy. Opis projektu badawczego* (STAWNICKA, 2012c, s. 24–37).

⁹ Brałam udział m.in. w konferencjach organizowanych przez Komendę Główną Policji, Komendę Wojewódzką Policji w Poznaniu oraz Wyższą Szkołę Umiejętności Społecznych („Autorytet w Policji. Budowanie tożsamości organizacji” — 2012 r., „Komunikacja wewnętrzna w służbach mundurowych” — 2013 r., „Kultura organizacyjna w służbach mundurowych” — 2014 r.).

kwestia możliwości stosowania marketingu narracyjnego w kreowaniu wizerunku instytucji oraz w zarządzaniu nabiera szczególnego znaczenia. Efektem badań będzie monografia *Strategia marketingu narracyjnego w Policji. Nowoczesny wymiar kreowania wizerunku*.

2. „Z zagadnień lingwistyki kryminalistycznej. Profilowanie językowe nadawcy komunikatu”

Celem projektu jest omówienie jednego z aspektów lingwistyki kryminalistycznej — ustalanie autorstwa kwestionowanych wypowiedzi ze szczególnym ukierunkowaniem na kwestie cyberstalkingu. Zostaną zbadane możliwości określania stopnia prawdopodobieństwa przypisania autorstwa (wykonawstwa) tekstu osobie na podstawie treści mówionej lub pisanej (wymuszenie rozbójnicze, groźba karalna, przywłaszczenie autorstwa), możliwość analizowania anonimu jako śladu kryminalistycznego oraz możliwość ustalenia intencji nadawcy komunikatu poprzez semantyczną i pragmatyczną interpretację znaczeń językowych w sprawach o przestępstwo groźby karalnej, pomówienie czy zniewagę — jestem autorką pierwszej w Polsce ekspertyzy dotyczącej cyberstalkingu i ustalenia autorstwa tekstów na podstawie materiałów dowodowych i porównawczych (nadal wykonuję podobne ekspertyzy dla sądów). Efektem badań projektowych będzie monografia zatytułowana *Kryminalistyczny ślad językowy. Językowy odcisk palca?* Temat poruszany w projekcie nie był do tej pory analizowany w literaturze przedmiotu, toteż książka może wskazać możliwości rozwoju lingwistyki kryminalistycznej w zakresie ustalania autorstwa kwestionowanych wypowiedzi; wskaże również możliwości wykorzystania śladu językowego w pracy wykrywczej służb.

3. „Aksjologiczny wymiar bezpieczeństwa w dyskursie kryzysowym”

Celem projektu jest badanie bezpieczeństwa z punktu widzenia aksjologii przy uwzględnieniu badań dyskursu. Badania takie wpisują się w nurt retorycznej i pragmalingwistycznej analizy tekstów, co pozwala na wydobycie z analizowanego materiału własności pragmatycznych, dyskursywnych, argumentacyjnych, perswazyjnych czy konwersacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych strategii konwersacyjnych. Chodzi tutaj — ogólnie rzecz biorąc — o badania dotyczące mechanizmów użycia języka w dyskursie kryzysowym. Negocjacje kryzysowe stanowią odrębny typ komunikacji, który może zostać nazwany *crisis negotiations genre*. Sam dyskurs rozumiemy jako ciąg zachowań językowych, których postać zależy od tego, kto mówi, do kogo, w jakiej sytuacji i w jakim celu. Tak pojęty dyskurs jest rodzajem interakcji społecznej, dokonującej się przy udziale języka. Efektem badań będzie monografia zatytułowana *Aksjologiczny wymiar bezpieczeństwa w dyskursie kryzysowym*.

4. „Wizerunek Policji we współczesnym dyskursie medialnym”

Podstawowym celem we wskazanym projekcie jest przeanalizowanie tekstów prasowych z lat 2010—2014, dotyczących wizerunku Policji w mediach z perspektywy krytycznej analizy dyskursu. W rezultacie przeprowadzonych badań

zostanie skonstruowana wizja funkcjonowania Policji, znacząca dla formowania się sposobów myślenia o Policji przez pryzmat krytycznej analizy dyskursu. Badania te wpisują się w obszar badań wizerunkowych, *public* i *media relations* Policji. Efektem projektu będzie monografia na temat kreowania wizerunku Policji we współczesnym dyskursie medialnym w Polsce, przeznaczona dla szerokiego kręgu odbiorców. Wyniki mogą być wykorzystane podczas szkoleń lub studiów podyplomowych dla funkcjonariuszy Policji, wpisując się jednocześnie w badania wizerunkowe prowadzone przez samą Policję.

5. „Strategie komunikacji wewnętrznej w Policji”

Celem projektu jest identyfikacja efektywności procesu komunikowania się wewnętrznego w Policji jako funkcji nowoczesnego zarządzania w kontekście realizacji jej zadań. Przedstawiona propozycja dotyczy badań interdyscyplinarnych z uwzględnieniem aspektu zarządzania, a także aspektu psychologicznego, językowego, socjologicznego, kulturoznawczego oraz historycznego w ramach komunikowania wewnętrznego w Policji i będzie realizowana poprzez następujące zadania szczegółowe:

- strategię komunikacji wewnętrznej w ramach komunikacji pionowej: komunikowanie się przełożonego z podwładnymi, wybrane sytuacje komunikacyjne (wystąpienia publiczne, prowadzenie odpraw służbowych, prowadzenie rozmów służbowych, prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, badanie relacji przełożony — podwładny w jednostkach terenowych Policji);
- strategię komunikacji wewnętrznej w ramach komunikacji poziomej: koordynacja działań, rozwiązywanie bieżących problemów zawodowych i konfliktów interpersonalnych, rozpowszechnianie informacji w jednostce Policji oraz między jednostkami;
- badanie kompetencji zawodowych, komunikacyjnych oraz narracyjnych funkcjonariuszy Policji;
- badanie wizerunku Policji poprzez zogniskowane wywiady grupowe przeprowadzane wśród funkcjonariuszy Policji różnych szczebli (zarówno kadry kierowniczej, jak i podwładnych), postrzeganie autorytetu przełożonego;
- rola marketingu narracyjnego w obszarze komunikacji wewnętrznej oraz zarządzania narracyjnego w Policji;
- opracowanie projektów szkoleń doskonalących kompetencje komunikacyjne;
- rola Systemu Wczesnej Interwencji w kształtowaniu kultury organizacyjnej Policji.

Przedmiotem analizy będzie diagnozowanie i prognozowanie stosowania strategii komunikacyjnych w celu optymalizacji procesów przepływu informacji w realizacji zadań administracyjnych. Powodem podjęcia badań było przekonanie o wadze jakości komunikowania się wewnętrznego jako czynnika nowoczesnego systemu zarządzania, gdyż słaba komunikacja wewnętrzna ma negatywny wpływ na system zarządzania. Kompleksowa diagnoza obszaru dotychczasowych procedur w zakresie komunikowania się wewnętrznego pozwoli wyzna-

czyć zasadniczy kierunek optymalizacji procesów koordynacyjnych oraz ich realizacji. Oczekiwany efekt projektu jest monografia naukowa *Konwergencja czy dywergencja obszarów komunikowania wewnętrznego w Policji — ujęcie teoretyczne i praktyczne*.

6. „Trajektoria przemian kultury organizacyjnej oraz jej wpływ na proces zarządzania wiedzą w Policji”

Celem projektu jest opracowanie kierunków oraz wskazanie metod i narzędzi doskonalenia kultury organizacyjnej adekwatnej do potrzeb zarządzania wiedzą w Policji, identyfikacja wartości kulturowych sprzyjających zarządzaniu wiedzą, opracowanie modelu kultury organizacyjnej pomagającej w tymże zarządzaniu oraz wyznaczenie możliwości wykorzystania i kształtowania kultury organizacyjnej w zakresie doskonalenia procesu zarządzania wiedzą. Rozważania teoretyczne i dane empiryczne, zawarte w literaturze przedmiotu, zostaną ukie-
runkowane na udzielenie odpowiedzi, jak podnieść skuteczność zarządzania wiedzą poprzez kształtowanie kultury organizacyjnej w Policji. Uwzględniony zostanie aspekt interdyscyplinarny zagadnienia: ujęcie psychologiczne i socjologiczne, a także perspektywa nauk o zarządzaniu. Przedstawiona zostanie geneza koncepcji zarządzania wiedzą, uwarunkowania jej realizacji w Policji oraz rola komunikacji w procesie zarządzania wiedzą; zbadane zostaną postawy wobec innowacji i zmian, a także kwestia władzy i przywództwa w organizacji poprzez badania jakościowe i ilościowe. Weryfikacja modelu kultury organizacyjnej, sprzyjającej zarządzaniu wiedzą, zmierzać będzie do zaproponowania modelu kultury organizacyjnej właściwej zarządzaniu wiedzą w Policji, a analizowane zagadnienia pozwolą na zdiagnozowanie i prognozowanie kierunków rozwoju kultury organizacyjnej w Policji. Wyodrębnione zostaną elementy kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą w Policji: związane z pracą zespołową, z komunikacją, ze stosunkiem do zmian, z władzą i przywództwem, z zaufaniem. Efektem będzie monografia naukowa *Komunikacyjne aspekty kultury organizacyjnej w Policji*.

Efektom zakończenia pierwszego etapu projektu „Komunikacja społeczna Policji. Historia, stan obecny i perspektywy” jest książka *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji* (STAWNICKA, 2013a). Realizując swój projekt, towarzyszyłam m.in. policjantom pierwszego kontaktu w wykonywaniu ich pracy, dzielnicowym, policjantom ruchu drogowego i patrolom policyjnym, organizowałam debaty społeczne z Policją, rozmawiałam z negocjatorami policyjnymi, przeprowadzałam wywiady fokusowe z funkcjonariuszami Policji, rozmawiałam z różnymi grupami społecznymi na temat pracy policyjnej, badałam skargi na funkcjonariuszy, wreszcie — przeprowadzałam wywiady z rzecznikami prasowymi i z kandydatami do służby w Policji.

Dialogiczny wymiar... wpisuje się we wszystkie wymienione obszary badań działalności polskiej Policji, preferując podejście interdyscyplinarne. Składa się z dziesięciu rozdziałów i stanowi swego rodzaju dekalog poświęcony systemowi

policyjnemu w Polsce: *Opis projektu badawczego „Komunikacja społeczna Policji. Historia, stan obecny i perspektywy”* (rozdz. I), *Budowanie tożsamości organizacji poprzez autorytet (na przykładzie polskiej Policji)* (rozdz. II), *Rola debat społecznych w kształtowaniu świadomości obywatelskiej w zakresie bezpieczeństwa publicznego* (rozdz. III), *Rola policjanta pierwszego kontaktu w zapewnieniu bezpieczeństwa obywateli* (rozdz. IV), *Negocjacje kryzysowe. Wybrane zagadnienia* (rozdz. V), *Mechanizm skargowy. Skargi na funkcjonariuszy Policji* (rozdz. VI), *Media relations Policji. Kreowanie wizerunku poprzez działalność oficera prasowego* (rozdz. VII), *Komunikacja interpersonalna jako strategiczne narzędzie doboru do Policji w wymiarze aktualnym i perspektywicznym* (rozdz. VIII), *Agresja werbalna wobec policjantów* (rozdz. IX), *Budowanie wizerunku Policji poprzez marketing narracyjny* (rozdz. X).

Komunikacji ze sprawcą w sytuacji kryzysowej poświęciłam trzy książki: *Bezpieczeństwo uczestników interakcji — „Kiedy słowo jest bronią”* (STAWNICKA, 2012a), *Modele negocjacji w sytuacjach kryzysowych* (STAWNICKA, 2012b) oraz *Bezpieczeństwo w sytuacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością* (STAWNICKA, 2013b). W pierwszej z nich staram się określić reguły stosowania technik konwersacyjnych w negocjacjach kryzysowych, a zjawisko komunikacji ujmuję przez pryzmat dostarczenia narzędzi służących poprawie skuteczności komunikacji międzyludzkiej. Poprawa skuteczności komunikacji odbywa się poprzez doskonalenie własnych umiejętności, dotyczących zachowania w sytuacjach kryzysowych, formułowanie wypowiedzi oraz umiejętność zrozumienia interlokutora i interpretacji jego wypowiedzi. Umiejętności komunikacyjne potrzebne są każdemu z nas w sytuacjach, kiedy chcemy dojść do porozumienia, niezależnie od różnic interesów — gdy chcemy wypracować wspólne stanowisko w jakiejś sprawie. Specjalne umiejętności komunikacyjne są coraz bardziej potrzebne w różnych obszarach, takich jak rozstrzyganie sporów prawnych, rozstrzyganie konfliktów w miejscu pracy lub rozładowywanie napięć wynikających z konfliktu interesów w handlu, na wolnym rynku, w stosunkach rodzinnych. Umiejętności retoryczne i negocjacyjne dają rozmówcom poczucie bezpieczeństwa. W komunikacji kryzysowej powinna być wykorzystywana wiedza z różnych dyscyplin, m.in. z informatyki, socjologii, antropologii, filozofii, semiotyki, teorii kultury i psychologii, ale także i wiedza lingwistyczna. Tytuł każdego z rozdziałów został sformułowany z pomocą imperatywu (formy czasownikowej w 2. osobie liczby pojedynczej trybu rozkazującego). Jest to swego rodzaju dekalog negocjatora, który swoimi zabiegami nakłania drugą stronę do zmiany określonych zachowań werbalnych i czynnościowych:

1. Nakłaniaj niedyrektywnie!
2. Stosuj techniki, taktyki, strategie i triki negocjacyjne!
3. Aktywnie słuchaj i milcz!
4. Wybierz model działania i modyfikuj go!
5. Zadawaj właściwe pytania!

6. Uwzględniaj różnice kulturowe!
7. Zwracaj uwagę na komunikaty niewerbalne!
8. Wycisz emocje!
9. Pomóż drugiej stronie zachować twarz!
10. Bądź szczery!

W następnej książce, *Modele komunikacji...*, omawiam następujące modele komunikacyjne:

1. Model „odchodząc od nie” (*The „Getting past No” Model of Negotiations*)¹⁰.
2. Model S.A.F.E.¹¹.
3. Model wpływu na zachowania poprzez tzw. schody behawioralne (*The Behavioral Influence Stairway Model*)¹².
4. Cylindryczny model zachowań komunikacyjnych Paula J. Taylora (*A Cylindrical Model of Communications Behavior in Conflict Negotiation*)¹³.
5. Ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania STEPS (*The Structural Tactical Engagement Process Model*)¹⁴.
6. Cykliczny model negocjacji Philipa H. Gullivera (*Gulliver’s Phase Model*)¹⁵.

Niniejsza książka zawiera dziesięć rozdziałów, w których omówiłam zaprojektowane przeze mnie programy szkoleń dla funkcjonariuszy Policji. W każdym z rozdziałów scharakteryzowano jedno szkolenie, a każdy rozdział zbudowany jest z trzech części. Pierwszą z nich jest część wstępna, w której uzasadniono potrzebę prowadzenia danego szkolenia. W części drugiej — zawierającej założenia organizacyjno-programowe oraz treści kształcenia — omówiono szczegółowo program szkolenia, ze wskazaniem sposobu realizacji tematów w ramach bloków. W ostatniej części każdego z rozdziałów zamieszczono literaturę przedmiotu związaną z treścią szkolenia. W publikacji omówiono następujące programy szkoleniowe:

¹⁰ Model „odchodząc od nie” opisano w publikacjach *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji* (URY, 1995) i *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się* (URY, FISHER, 1990).

¹¹ Model S.A.F.E., zaproponowany przez M.R. Hammera i R.G. Rogana (HAMMER, ROGAN, 1997) charakteryzuje się uwzględnieniem czterech aspektów w procesie komunikacji (akronim S.A.F.E.): *substantive frame* (poziom treści), *attunement frame* (wzajemne zharmonizowanie), *face frame* (kwestia „zachowania twarzy”; poziom identyfikacji), *emotion frame* (poziom emocji).

¹² W modelu wpływu na zachowanie poprzez tzw. schody behawioralne (*The Behavioral Influence Stairway Model*) kluczowe jest budowanie relacji między negocjatorem a sprawcą w celu osiągnięcia pokojowego rozwiązania sytuacji kryzysowej (VECCHI, 2007, 2009a, 2009b; VECCHI, VAN HASSELT, ROMANO, 2005). Model składa się z czterech elementów: aktywne słuchanie, empatia, porozumienie, wpływ behawioralny, zmiany zachowania.

¹³ W modelu tym bada się zachowania komunikacyjne w sytuacjach kryzysowych na trzech poziomach: unikania, konfrontacji i kooperacji (TAYLOR, 2002).

¹⁴ Model STEPS, tj. ustrukturyzowany proces taktyczny zaangażowania (*Structured Tactical Engagement Process Model*) odnosi się do wywierania wpływu na sprawców w sytuacjach barykadowych w celu bezsiłowego rozwiązania konfliktu (KELLIN, MCMURTRY, 2007).

¹⁵ W modelu fazowym można wyróżnić 8 faz, przy czym poszczególne fazy mogą się pokrywać (GULLIVER, 1979; HOLMES, SYKES, 1993).

1. Program szkolenia „Kreowanie dyskursu publicznego (przygotowanie, prowadzenie i ewaluacja debat społecznych)”.
2. Program szkolenia „Kreowanie wizerunku Policji poprzez marketing narracyjny”.
3. Program szkolenia „Efektywna komunikacja wewnętrzna (z elementami zarządzania narracyjnego)”.
4. Program szkolenia „Doskonalenie umiejętności z zakresu komunikowania się w ramach dyskursu publicznego”.
5. Program szkolenia „Doskonalenie umiejętności w zakresie negocjowania kryzysowego”.
6. Program szkolenia „Prowadzenie działań profilaktyczno-edukacyjnych” (dla policjantów działających w obszarze profilaktyki społecznej).
7. Program szkolenia „Prowadzenie rozmowy przełożonego z podwładnym z uwzględnieniem relacji asymetrii oraz interpersonalnej teorii akomodacji”.
8. Program szkolenia „Doskonalenie umiejętności komunikacyjnych funkcjonariusza Policji w zakresie reagowania na agresję werbalną i niewłaściwe zachowania”.
9. Program szkolenia „Wybrane aspekty analizy wiarygodności zeznań świadków z uwzględnieniem zapobiegania zjawisku transferu negatywnego w kontekście analizy lingwistycznej wypowiedzi”.
10. Program szkolenia „Profilowanie językowe nadawcy komunikatu”.

Dodam, iż wszystkie szkolenia nie tylko zostały przeze mnie zaprojektowane, lecz mogą być z powodzeniem przeze mnie poprowadzone, zarówno w części teoretycznej, jak i praktycznej.

Bibliografia

- ARMSTRONG M., 2005: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków.
- BAŃKA W., 2003: *Zarządzanie personelem — teoria i praktyka*. Toruń.
- DOBROWOLSKI Z., 2002: *Szkolenie pracowników*. Zielona Góra.
- FILIPCZAK G., 2004: *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa.
- GULLIVER P.H., 1979: *Disputes and Negotiations: A Cross-cultural Perspective*. New York.
- HAMMER M.R., ROGAN R.G., 1997: *Negotiation models in crisis situations: the value of a communication-based approach*. In: ROGAN R.G., HAMMER M.R., VAN ZANDT C.R., eds., *Dynamic Processes of Crisis Negotiation: Theory, Research and Practice*. Westport.
- HARRE R., LAMB R., 1988: *The Encyclopedic Dictionary of Psychology*. London.
- HOLMES M.E., SYKES R.E., 1993: *A test of the fit of Gulliver's phase model to hostage negotiation*. „Communication Studies”, Vol. 44.
- KELLIN B., McMURTRY C.M., 2007: *STEPS — Structured Tactical Engagement Process: a model for crisis negotiation*. „Journal of Police Crisis Negotiations”, No. 7(2).
- ŁAGUNA M., 2004: *Szkolenia*. Gdańsk.
- NIEDZIELSKI E., WALKOWIAK R., 2000: *Zarządzanie potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*. Olsztyn.

- POCZTOWSKI A., 1998: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków—Kluczbork.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych oraz doskonalenia zawodowego w Policji z dnia 19 czerwca 2007 r. (Dz.U. Nr 126, poz. 877 z późn. zm.). <http://www.nettax.pl/dzienniki/du/2007/126/poz.877.htm> [dostęp: 30.05.2015].
- STAWNICKA J., 2014: *Projekty szkoleń dla funkcjonariuszy Policji. Doskonalenie lokalne i współpraca z podmiotami zewnętrznymi*. W: BOGDALSKI P., NEPELSKI M., red., *Nauki społeczne na rzecz bezpieczeństwa wewnętrznego*. Szczytno.
- STAWNICKA J., 2012a: *Bezpieczeństwo uczestników interakcji — „Kiedy słowo jest bronią”*. Dąbrowa Górnicza.
- STAWNICKA J., 2012b: *Modele komunikacji w negocjacjach kryzysowych*. Dąbrowa Górnicza.
- STAWNICKA J., 2012c: *Komunikacja społeczna Policji. Historia, stan obecny i perspektywy. Opis projektu badawczego*. W: STAWNICKA J., red., *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*. T. 3. Katowice.
- STAWNICKA J., 2013a: *Dialogiczny wymiar bezpieczeństwa. Rzecz o polskiej Policji*. Katowice.
- STAWNICKA J., 2013b: *Bezpieczeństwo w negocjacjach kryzysowych. Między rytuałem, rutyną a kreatywnością*. Gliwice—Katowice.
- TAYLOR P.J., 2002: *Cylindrical model of communication behavior in crisis negotiation*. „Human Communication Research”, Vol. 28.
- URY W., FISHER R., 1990: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa.
- URY W., 1995: *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa.
- VECCHI G.M., VAN HASSELT V.B., ROMANO S.J., 2005: *Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues in high-risk conflict resolution*. „Aggression and Violent Behavior”, Vol. 10.
- VECCHI G.M., 2007: *Crisis communication: skills building in an online environment*. Quantico [praca nieopublikowana].
- VECCHI G.M., 2009a: *Conflict and crisis communication: a methodology for influencing and persuading behavioral change*. „Annals of the American Psychotherapy Association”, Vol. 12(1).
- VECCHI G.M., 2009b: *Critical incident response, management, and resolution: structure and interaction in barricaded hostage, barricaded crisis, and kidnapping situations*. „Inside Homeland Security”, No. 7(2).

Projekt okładki został opracowany i udostępniony przez:
Centrum Szkolenia Policji w Legionowie
Projekt graficzny: Wioleta Kaczańska, Alicja Wieraszkó
Zdjęcia na okładce: Mariusz Mazewski, Krzysztof Mikosza,
Zenon Mikulski, Krystian Szczerbaty

Redaktor:
Agnieszka Rozpłochowska-Boniatowska

Redaktor techniczny:
Barbara Arenhövel

Korektor:
Lidia Szumigála

Łamanie:
Paulina Dubiel

Copyright © 2015 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 1644-0552
ISBN 978-83-8012-582-7
(wersja drukowana)
ISBN 978-83-8012-583-4
(wersja elektroniczna)

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

Wydanie I. Ark. druk. 10,25. Ark. wyd. 11,5.
Papier offset. kl. III, 90 g Cena 20 zł (+ VAT)

Druk i oprawa: EXPOL P. Rybiński, J. Dąbek Spółka Jawna
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek