

# PORADNIK

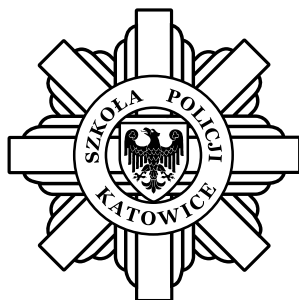
dla słuchacza kursu  
specjalistycznego dla  
opiekunów realizujących  
zadania związane  
z adaptacją zawodową  
policjantów w okresie  
służby przygotowawczej



Katowice 2016



**Poradnik dla słuchacza  
kursu specjalistycznego  
dla opiekunów realizujących  
zadania związane  
z adaptacją zawodową  
policjantów w okresie służby  
przygotowawczej**



**Katowice 2016**

# **Poradnik dla słuchacza kursu specjalistycznego dla opiekunów realizujących zadania związane z adaptacją zawodową policjantów w okresie służby przygotowawczej**

**Praca zbiorowa**

**Zespół redakcyjny:**

Rozdział I

podinsp. Alicja Świrk, asp. Katarzyna Mazur-Niewiedział

Rozdział II

st. asp. Monika Kocjan, st. asp. Marzena Paślawska

Rozdział III

podinsp. Tomasz Wrzesień

**Redakcja techniczna i korekta:**

Paweł Mięsiak

**Wydawca: Szkoła Policji w Katowicach**

© Copyright by Szkoła Policji w Katowicach, Katowice 2016. Pewne prawa zastrzeżone.

Tekst niniejszej publikacji stanowi materiał dydaktyczny Szkoły Policji w Katowicach i jest dostępny na licencji Creative Commons – Uznanie Autorstwa – Użycie Niekomercyjne – Na Tych Samych Warunkach (CC-BY-NC-SA) 3.0. Polska. Postanowienia licencji są dostępne pod adresem: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/legalcode>

Wydanie uaktualnione w grudniu 2020 r.



# SPIS TREŚCI

<b>1. Rola i zadania opiekuna służbowego w czasie adaptacji zawodowej policjantów w służbie przygotowawczej</b>	4
1.1. Katalog cech dobrego opiekuna	4
1.2. Zadania opiekuna służbowego wynikające z przepisów prawa	6
1.3. Normy etyczne w pracy funkcjonariuszy Policji	10
<b>2. Zasady skutecznego komunikowania się oraz motywowania podopiecznych</b>	15
2.1. Zasady i techniki motywacyjne	15
2.2. Zasady skutecznej komunikacji	22
<b>3. Ocenianie policjanta podopiecznego w okresie służby przygotowawczej</b>	39
3.1. Zasady kształcenia osób dorosłych	39
3.2. Zasady oceniania policjanta podopiecznego	42
<b>Bibliografia</b>	49

## Rozdział 1.

# Rola i zadania opiekuna służbowego w czasie adaptacji zawodowej policjantów w służbie przygotowawczej

### 1.1. KATALOG CECH DOBREGO OPIEKUNA

Osoba przyjęta do służby w Policji, zanim zostanie mianowana na stałe musi odbyć służbę przygotowawczą. Tak wynika z art. 29 ustawy o Policji: „Osobę przyjętą do służby w Policji mianuje się policjantem w służbie przygotowawczej na okres 3 lat. Po upływie okresu służby przygotowawczej policjant zostaje mianowany na stałe”. To czas szkolenia zawodowego podstawowego i sprawdzania, czy taki policjant w praktyce będzie w stanie sprostać stawianym przed nim zadaniom i obowiązkom służbowym. Po czym ocenie przełożonych podlegają zarówno cechy osobiste funkcjonariusza, jak i jego umiejętności zawodowe.

Okres próby trwa zwykle trzy lata. W szczególnie uzasadnionych przypadkach może on zostać jednak skrócony. Zdecydować o tym może przełożony funkcjonariusza, o którym mowa w art. 32 ust. 1 ustawy o Policji, z wyłączeniem komendanta powiatowego (miejskiego) Policji. Oznacza to, że rozstrzygnięcie w tej kwestii podjąć mogą tylko: Komendant Główny Policji, komendant Centralnego Biura Śledczego, komendanci wojewódzcy Policji oraz komendanci szkół policyjnych. Mogą oni również zwolnić osoby przyjmowane do Policji od odbywania tej służby i od razu mianować je na stałe. Jednakże w razie przerwy w wykonywaniu przez policjanta obowiązków służbowych, trwającej dłużej niż 3 miesiące, przełożony może przedłużyć okres jego służby przygotowawczej.

Policjant w służbie przygotowawczej jest objęty okresem adaptacji zawodowej. Celem adaptacji jest planowe i zorganizowane przygotowanie nowo przyjętych do służby policjantów do samodzielnego wykonywania zadań służbowych, z uwzględnieniem zadań realizowanych w ramach działań oddziałów prewencji Policji albo samodzielnymi pododdziałami prewencji Policji, a w szczególności:

- ugruntowanie oraz pogłębienie wiedzy i umiejętności zawodowych,
- doskonalenie samodzielnego i zespołowego sposobów wykonywania obowiązków służbowych.

Proces adaptacji zawodowej rozpoczyna się z dniem przyjęcia policjanta do służby w Policji, a kończy się z upływem okresu służby przygotowawczej. Realizowany jest w szczególności poprzez:

- szkolenie zawodowe podstawowe w jednostce szkoleniowej Policji,
- delegowanie policjanta do czasowego pełnienia służby w oddziale prewencji Policji albo samodzielny pododdziale prewencji Policji,
- wykonywanie obowiązków służbowych w jednostce organizacyjnej Policji innej niż jednostka szkoleniowa Policji lub oddziały (samodzielne pododdziały) prewencji Policji<sup>1</sup>.

Do pożądanych cech dobrego opiekuna służbowego należy m.in.:

- profesjonalizm – zachowanie lub postawa świadcząca o wykonywaniu jakichś czynności w sposób zgodny ze sztuką i wykonywanym zawodem, fachowość stanowiąca wzór do naśladowania,
- doświadczenie – posiadanie wiedzy i umiejętności, które może przekazać innym, ucząc zarazem samodzielności,
- wnikliwość – dociekliwość oraz wymaganie zarówno od siebie, jak i od podopiecznych staranności, sumienności,
- komunikatywność – posiadanie zdolności aktywnego słuchania, zadawania pytań pozwalających na rozpoznanie potencjału i oczekiwania podopiecznych, szczerze dyskusowanie, również akceptowanie informacji zwrotnych od podopiecznych,
- odpowiedzialność – obowiązek odpowiadania za swoje działanie i chronienie podopiecznych,
- bezstronność w ocenie – obiektywność, niekierowanie się osobistymi przekonaniami, uprzedzeniami, preferencjami lub wpływami innych osób,
- dobre zorganizowanie w pracy – systematyczność, efektywne wykorzystanie czasu i dostępność dla podopiecznych,
- stawianie wymagań – nadzorowanie i rozliczanie z realizacji zadań, motywowanie, pilnowanie przestrzegania obowiązków i procedur, dążenie do realizacji celów, problemy i wyzwania dostosowane do poziomu podopiecznego,
- bycie pomocnym – służenie radą, wiedzą, stawianie pytań, dostarczanie wsparcia, pomocnych uwag i doradzanie.

Jednym z bardzo często pojawiających się pojęć w rozwoju organizacyjnym jest uczenie się poprzez doświadczenie, które wykorzystuje pośrednio także mentoring. Koncepcja ta bazuje na przekonaniu, że najlepszym sposobem na uczenie się nie jest przyswajanie teorii lecz to, co mówimy i robimy.

<sup>1</sup> Decyzja 222 KGP z dnia 28 czerwca 2016 r. w sprawie adaptacji zawodowej policjantów.

Mentoring to doradztwo – partnerska relacja między mistrzem a uczniem (studentem, pracownikiem itp.), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń dzięki odpowiednim zabiegom mistrza poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie obawiał się iść wybraną przez siebie drogą samo-realizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia<sup>2</sup>.

Najczęściej sprowadza się do następujących czynności:

- wprowadzenie w różne aspekty funkcjonowania zakładu pracy, w tym także zapoznanie z kulturą pracy i panującymi w niej zwyczajami,
  - wspomaganie w aplikacji wiedzy teoretycznej do praktyki,
  - udzielenie pomocy w nabyciu biegłości w wykonywaniu określonych czynności,
  - przyspieszenie adaptacji na nowym stanowisku lub w nowym zespole ludzkim.
- W zależności od przyjętego modelu:
- w modelu naśladowczym mentor prezentuje wzorcowe sposoby wykonywania zadań, a podopieczny je odwzorowuje,
  - w modelu kompetencyjnym mentor wspomaga podopiecznego w opanowaniu określonych umiejętności fachowych,
  - w modelu refleksyjnym obydwaj – mentor i podopieczny – poszukują i tworzą na bazie „oficjalnych teorii” wiedzę praktyczną, przydatną w rozwiązywaniu konkretnych problemów zawodowych<sup>3</sup>.

## 1.2. ZADANIA OPIEKUNA SŁUŻBOWEGO WYNIKAJĄCE Z PRZEPISÓW PRAWA

W decyzji nr 222 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 czerwca 2016 r. w sprawie adaptacji zawodowej policjantów w § 1 jest określone, że adaptacja zawodowa policjanta trwa w okresie służby przygotowawczej. Przygotowuje ona policjanta do pełnienia służby, kształtuje jego postawę zgodnie z Zasadami Etyki Zawodowej policjanta i składa się z następujących etapów:

1. odbywania nauki w ramach szkolenia zawodowego podstawowego,
2. delegowanie policjanta do czasowego pełnienia służby w oddziale prewencji Policji albo samodzielny pododdziale prewencji Policji,
3. wykonywanie obowiązków służbowych w jednostce organizacyjnej Policji, w której policjant pełni służbę przy wsparciu opiekuna służbowego.

<sup>2</sup> S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007, s.67.

<sup>3</sup> *Obszar IV Zarządzanie ludźmi, Model kształcenia dla doświadczonych dyrektorów szkół i placówek*, G. Mazurkiewicz (red.), Kraków 2015, s.128.



Na wniosek komendanta wojewódzkiego Policji, Komendanta Stołecznego Policji, komendanta szkoły policyjnej, Komendanta-Rektora Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, dyrektora biura lub równorzędnej komórki organizacyjnej Komendy Głównej Policji lub na pisemny raport policjanta skierowany drogą służbową do Komendanta Głównego Policji kierownika komórki organizacyjnej Komendy Głównej Policji właściwej w sprawach szkolenia może zwolnić z odbywania adaptacji zawodowej w oddziale prewencji Policji albo samodzielnym pododdziale prewencji Policji policjanta, który:

- pełni służbę w komórce organizacyjnej właściwej w sprawach techniki operacyjnej,
- jest członkiem personelu lotniczego albo personelu medycznego
- wykonuje zadania służbowe o szczególnym charakterze.

Można również zmienić termin lub miejsce delegowania policjanta do czasowego pełnienia służby w oddziale prewencji Policji albo samodzielnym pododdziale prewencji Policji w przypadku:

- czasowej jego niezdolności do służby,
- korzystania przez niego z uprawnień związanych z rodzicielstwem,
- wystąpienia innej, szczególnie uzasadnionej przyczyny.

Adaptację zawodową policjanta wspiera opiekun służbowy.

Funkcję opiekuna służbowego sprawuje:

1. policjant wyznaczony przez kierownika jednostki szkoleniowej Policji – w okresie odbywania przez policjanta szkolenia zawodowego podstawowego,
2. policjant wyznaczony przez dowódcę oddziału prewencji Policji albo samodzielnego pododdziału prewencji Policji – w okresie delegowania policjanta do czasowego pełnienia służby w tym oddziale albo pododdziale,
3. policjant wyznaczony przez kierownika jednostki organizacyjnej Policji – w okresie pełnienia służby w jednostce organizacyjnej Policji.

W związku z koniecznością właściwego przygotowania Policji do zabezpieczenia imprez masowych, w tym również sportowych o zasięgu międzynarodowym, kierownictwo Policji dostrzega potrzebę kontynuowania podnoszenia praktycznych umiejętności służbowych policjantów w zakresie specyfiki pełnienia służby w oddziale albo samodzielnym pododdziale prewencji Policji.

Dlatego też nowo przyjęci policjanci, w ramach jednego z etapów adaptacji zawodowej w służbie przygotowawczej, po ukończeniu szkolenia zawodowego podstawowego są delegowani do czasowego pełnienia służby w oddziale prewencji Policji albo w samodzielnym pododdziale prewencji Policji. Czas oddelegowania podzielony jest na część przeznaczoną na pełnienie służb oraz dodatkowo 2 dni zajęć szkoleniowych z zakresu podstawowych elementów naruszenia porządku publicznego z wykorzystaniem środków transportu, technicznych środków wzmocnienia

i chemicznych środków obezwładniających. Zakres zadań do realizacji w ramach odbywania adaptacji zawodowej w OPP/SPPP policjant powinien:

- wykonywać zadania związane z prowadzeniem akcji i operacji policyjnych w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- wykonywać zadania związane z ochroną bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas pobytu przedstawicieli państw obcych,
- wykonywać czynności służbowe związane z ochroną bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas legalnych zgromadzeń publicznych oraz w czasie imprez masowych i protestów społecznych,
- nabyć specyficzną dla oddziałów zwartych Policji wiedzę i praktyczne umiejętności z zakresu podstawowych elementów taktyki działania pododdziałów zwartych Policji w warunkach przywracania zbiorowego naruszenia porządku publicznego z użyciem środków transportu, technicznych środków wzmocnienia i chemicznych środków obezwładniających,
- brać udział w przywracaniu porządku publicznego w przypadkach zbiorowego naruszenia prawa,
- pełnić służby patrolowe i podejmować interwencje,
- pełnić służby ochronne,
- współdziałać z technicznymi środkami wsparcia<sup>4</sup>.

Kierownik jednostki organizacyjnej Policji lub osoba przez niego wyznaczona, a w Komendzie Głównej Policji – dyrektor biura lub równorzędnej komórki organizacyjnej, co najmniej raz na 12 miesięcy przeprowadza z policjantem rozmowę w celu podsumowania dotychczasowego przebiegu tej adaptacji<sup>5</sup>.

Do zadań opiekuna służbowego w okresie odbywania przez policjanta szkolenia zawodowego podstawowego należy w szczególności monitorowanie procesu zdobywania wiedzy i umiejętności zawodowych policjanta odbywającego szkolenie zawodowe podstawowe

Natomiast w okresie delegowania policjanta do czasowego pełnienia służby w oddziale albo pododdziale prewencji Policji należy w szczególności:

- zapoznanie policjanta ze specyfiką służby w oddziale prewencji Policji albo samodzielnym pododdziale prewencji Policji,
- udzielanie policjantowi w razie potrzeby wskazówek dotyczących sposobu wykonywania poleceń i zadań służbowych,

<sup>4</sup> *Ramowe zasady odbywania adaptacji zawodowej przez policjantów w służbie przygotowawczej delegowanych do czasowego pełnienia służby w oddziale/samodzielnym pododdziale prewencji*. Biuro Kadr, Szkolenia i Obsługi Prawnej Komendy Głównej Policji, Warszawa 2016.

<sup>5</sup> Decyzja 222 KGP..

- sporządzenie notatki służbowej dotyczącej delegowania policjanta do czasowego pełnienia służby w oddziale prewencji Policji albo samodzielnym pododdziale prewencji Policji.

Po zakończeniu etapu adaptacji zawodowej tego etapu adaptacji zawodowej dowódca oddziału prewencji Policji albo samodzielnego pododdziału prewencji Policji niezwłocznie przesyła do właściwego komendanta wojewódzkiego Policji lub Komendanta Stołecznego Policji, a w Komendzie Głównej Policji – do dyrektora biura albo równorzędnej komórki organizacyjnej notatkę służbową w celu jej przekazania kierownikowi komórki organizacyjnej Policji, do której kierowany jest policjant po zakończeniu tego etapu, a następnie włączenia jej do akt osobowych policjanta.

Notatka służbowa, w szczególności powinna zawierać informacje na temat:

1. okresu i miejsca delegowania policjanta,
2. zakresu realizowanych przez niego zadań i czynności służbowych,
3. liczby nadgodzin,
4. liczby dni wykorzystanego urlopu,
5. liczby dni przebywania na zwolnieniu lekarskim.

Do opiekuna służbowego wyznaczonego przez kierownika jednostki organizacyjnej Policji – w okresie pełnienia służby w jednostce organizacyjnej Policji należy w szczególności:

- zapoznanie policjanta z zakresem działania komórki organizacyjnej, w której pełni służbę, a także zakresem obowiązków na zajmowanym stanowisku służbowym,
- wdrażanie policjanta do samodzielnego realizowania zadań,
- udzielanie policjantowi pomocy w przyswajaniu wiedzy i nabywaniu umiejętności zawodowych,
- udzielanie policjantowi wskazówek dotyczących sposobu wykonywania zadań służbowych,
- przekazywanie przełożonemu właściwemu w sprawach osobowych policjanta, spostrzeżeń z jego adaptacji zawodowej, przede wszystkim w terminach poprzedzających sporządzenie opinii służbowej.

W ramach tego etapu, kierownik jednostki organizacyjnej Policji lub osoba przez niego wyznaczona, a w Komendzie Głównej Policji – dyrektor biura albo równorzędnej komórki organizacyjnej, w której policjant pełni służbę, lub osoba przez niego wyznaczona co najmniej raz na 12 miesięcy przeprowadza z policjantem rozmowę w celu podsumowania dotychczasowego przebiegu tej adaptacji. W trakcie rozmowy, przeprowadzając ją przede wszystkim zapoznaje się z ewentualnymi uwagami lub spostrzeżeniami policjanta, dotyczącymi przebiegu etapu. W przypadku zasadności uwag policjanta do przebiegu tego etapu adaptacji zawodowej kierownik jednostki organizacyjnej Policji lub osoba przez niego wyznaczona, a w Komendzie Głównej

Policji – dyrektor biura albo równorzędnej komórki organizacyjnej, w której policjant pełni służbę, lub osoba przez niego wyznaczona podejmuje decyzję o wdrożeniu działań mających na celu zapewnienie prawidłowego przebiegu adaptacji zawodowej policjanta.

W przypadku policjanta, który pełni służbę w komórce organizacyjnej właściwej w sprawach techniki operacyjnej rozmowę przeprowadza bezpośredni przełożony policjanta<sup>6</sup>.

### 1.3. NORMY ETYCZNE W PRACY FUNKCJONARIUSZY POLICJI

Etyka zawodowa stanowi niezwykle istotny fundament wykonywania zawodu policjanta. Wynika to chociażby z tego, że każdy policjant nie tylko pracuje, nie tylko wykonuje swój zawód, ale przede wszystkim pełni służbę – służy społeczeństwu i jego dobru. Niełatwe to zadanie, biorąc pod uwagę fakt, że służba ta nie może być dowolnym działaniem, lecz musi odbywać się ściśle i w granicach norm prawnych. Policjanci wykonując swoje zadania, korzystają ze środków technicznych: środków przymusu bezpośredniego, broni palnej, a także narzędzi prawnych. Mają służyć społeczeństwu, jednocześnie nie przekraczając unormowań prawych i etycznych, nie kierując się osobistymi celami, lecz realizować powierzone zadania służbowe z pełnym zaangażowaniem i lojalnością. Dlatego praworządność i nienaganna postawa etyczna każdego policjanta jest podstawą wykonywania owego zawodu w taki sposób, aby budować pozytywny wizerunek całej formacji i dbać o zaufanie społeczeństwa<sup>7</sup>. Nie wszystkie zawody posiadają odrębny, specyficzny kodeks etyczny. Zwykło się mówić, iż przynależy on tylko przedstawicielom zawodów o specyficznej i ważnej społecznie roli. Bez wątplenia zawód policjanta do takich należy.

Konieczność przestrzegania nie tylko norm prawnych, ale także w równej mierze norm etyki zawodowej zapisana jest wprost i wynika z Ustawy o Policji, a każdy policjant przed podjęciem służby składa ślubowanie według następującej roty:

„Ja, obywatel Rzeczypospolitej Polskiej, świadom podejmowanych obowiązków policjanta, ślubuję: służyć wiernie Narodowi, chronić ustanowiony Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej porządek prawny, strzec bezpieczeństwa Państwa i jego obywateli, nawet z narażeniem życia. Wykonując powierzone mi zadania, ślubuję pilnie przestrzegać prawa, dochować wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej, przestrzegać dyscypliny służbowej oraz wykonywać rozkazy

<sup>6</sup> Decyzja 222 KGP..

<sup>7</sup> R. Rauhut *Etyka zawodowa*, Piła 2008, str. 6.

i polecenia przełożonych. Ślubuję strzec tajemnic związanych ze służbą, honoru, godności i dobrego imienia służby oraz przestrzegać zasad etyki zawodowej”.<sup>8</sup>

Etyka zawodu policjanta oparta jest o ogólne i powszechnie panujące w społeczeństwie zasady etyczne, dostosowane jednak i biorące pod uwagę specyfikę czynności służbowych i różnorodność sytuacji, w których policjant wykonuje swoje zadania.

Zasady etyki zawodu policjanta zawarte są w załączniku do Zarządzenia nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie „Zasad etyki zawodowej policjanta” (patrz załącznik nr 1). Zasady te zawarte w 24 paragrafach mają na celu pokazanie, jak w danej sytuacji powinni zachować i postępować przedstawiciele zawodu policjanta<sup>9</sup>. Regulują stosunki pomiędzy przedstawicielami tego zawodu. Mają na celu zapobiegać nadużyciom w wykonywaniu zadań służbowych. I wreszcie pomóc policjantowi podjąć właściwe, odpowiedzialne decyzje w sytuacjach trudnych, niecodziennych, wykraczających poza zakres ogólnych norm etycznych, jakimi jako ludzie kierują się w swoim życiu codzienne.

Paragrafy zarządzenia jednoznacznie wskazują, iż *każdy* 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. Postępowanie policjanta w kontaktach z ludźmi powinna cechować życzliwość oraz bezstronność wykluczająca uprzedzenia rasowe, narodowościowe, wyznaniowe, polityczne, światopoglądowe lub wynikające z innych przyczyn. Policjant powinien przestrzegać zasad poprawnego zachowania, kultury osobistej i dbać o schludny wygląd. 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 (...)”<sup>10</sup>. To tylko niektóre z ważnych cech i zachowań pożądanых u przedstawicieli zawodu policjanta.

Pamiętać jednak należy, że niemożliwym jest odniesienie się do każdej sytuacji, w jakiej może znaleźć się policjant, wobec czego: „w sytuacjach nieuregulowanych przepisami prawa lub nieujętych 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”<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> art. 27 ust. 1 Ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji.

<sup>9</sup> R. Rauhut, dz. cyt., str. 5.

<sup>10</sup> Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie *zasad etyki zawodowej policjanta*.

<sup>11</sup> §2 Zarządzenia nr 805...

Biorąc pod uwagę powyższe zasady można jednoznacznie stwierdzić jak istotna w kształtowaniu i przekazywaniu powyższych norm jest rola opiekuna policjanta w służbie przygotowawczej. To on bowiem jest tym, który nie tylko wpaja, ale bardzo często jako pierwszy może zauważyć u młodego stażem policjanta niewłaściwe postawy i zachowania. Jego rolą jest korygowanie takich nieetycznych zachowań. Opiekun służbowy jest ważnym nauczycielem, którego nienaganna etycznie postawa powinna być wzorcem do naśladowania dla jego podopiecznego. Pamiętać należy, że policjanci, którzy zaczynają pełnić służbę to osoby dorosłe, których „kręgosłup moralny” został już ukształtowany przed wstąpieniem do służby. Tym bardziej więc trudne jest to, aby zmienić ich wartości, zasady moralne i światopogląd. Natomiast możliwe i wręcz pożądane jest ciągle wskazywanie właściwej drogi i sposobu postępowania w nowych sytuacjach, do tej pory nieznanymi, jakie przyniesie codzienna służba<sup>12</sup>.

## Załącznik nr 1

### Zasady etyki zawodowej policjanta

#### § 1.

1. Zasady etyki zawodowej policjanta wynikają z ogólnych wartości i norm moralnych uwzględniających specyfikę zawodu policjanta.

2. Obowiązkiem policjanta jest przestrzeganie zasad etyki zawodowej.

#### § 2.

W sytuacjach nieuregulowanych przepisami prawa lub nieujętych w niniejszych zasadach etyki zawodowej policjant powinien kierować się zasadami współzycia 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.

#### § 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 niehumanitarnego lub poniżającego traktowania albo karania.

<sup>12</sup> R. Rauhut, dz. cyt., s. 5.

**§ 5.**

Policjant podejmując decyzję o użyciu broni palnej lub zastosowaniu środków przymusu bezpośredniego powinien zachować szczególną rozwagę 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 nie naruszającym 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 zawodowej.



## Rozdział 2.

### Zasady skutecznego komunikowania się oraz motywowania podopiecznych

#### 2.1. ZASADY I TECHNIKI MOTYWACYJNE

Szeroki zakres zadań jakie nakłada na opiekuna służbowego Decyzja 222 KGP z dnia 28 czerwca 2016 r. w sprawie adaptacji zawodowej policjantów oraz codzienne wymagania jakim sprostać musi każdy przedstawiciel tzw. grup dyspozycyjnych powodują konieczność zastosowania różnorodnych teorii motywacji oraz czynników motywacyjnych w praktyce. Motywowanie do wykonywania zadań służbowych stanowi ważny obszar dla funkcjonowania Policji jako organizacji, ale też zwiększenie motywacji znajduje odzwierciedlenie w poziomie zapewnienia bezpieczeństwa zewnętrznego oraz wewnętrznego kraju, społeczeństwa<sup>13</sup>. Istotne jest więc, aby policjanci efektywnie wypełniali polecenia służbowe i aby to osiągnąć należy zwiększyć ich gotowość do podejmowania określonego działania, czyli motywację do pracy<sup>14</sup>. Motywacja do pracy jest stanem gotowości psychicznej pracownika do wykonywania zadań organizacyjnych<sup>15</sup>. Osiągnięcie właściwego poziomu tej gotowości w przypadku policjanta w okresie adaptacji zawodowej zależy w dużej mierze od przełożonych, ale i opiekuna służbowego. Aby zintensyfikować i podnieść efektywność wykonywanych zadań wykorzystuje się różnego typu narzędzia motywacyjne. Z kolei przy zastosowaniu psychologicznych modeli motywacji przełożeni wpływają na podwładnych w taki sposób, aby działali zgodnie z ich oczekiwaniami i jednocześnie realizowali cele organizacji. Warunkiem niezbędnym do skutecznego oddziaływania przełożonych na podwładnych, opiekuna służbowego na policjanta w okresie adaptacji zawodowej jest poznanie czynników wpływających na zachowania tych drugich w miejscu pracy<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> K. A. Pietrak, *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Toruń 2012, s. 12.

<sup>14</sup> M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 2001, s. 325.

<sup>15</sup> Tamże, s. 392.

<sup>16</sup> K.A. Pietrak, *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Toruń 2012, s. 20.

Do najważniejszych koncepcji motywowania należą:

- teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa,
- teoria potrzeb ERG,
- dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga,
- teoria potrzeb D. C. McClellanda.

Zgodnie z teorią potrzeb Abrahama Masłowa każdy człowiek ma potrzeby i dąży do ich zaspokojenia. Potrzeby cechuje układ hierarchiczny. W konsekwencji zachowanie człowieka jest motywowane w taki sposób, że w pierwszej kolejności odczuwa on potrzebę zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a w następnej kolejności – wyższego. Potrzeby sklasyfikowane są kolejno od potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, poprzez potrzeby uznania, do potrzeb samorealizacji. Potrzeby dotyczące przetrwania i biologicznego funkcjonowania, które muszą być zaspokojone w pierwszej kolejności to wymienione potrzeby fizjologiczne. Na gruncie zawodowym potrzeby te są tożsame z odpowiednią płacą i naturalnym środowiskiem pracy. Potrzeby bezpieczeństwa to potrzeby stabilnego środowiska psychicznego i emocjonalnego, które mogą być zaspokojone w organizacji, jaką jest Policja, poprzez ciągłość zatrudnienia, adekwatny program świadczeń ubezpieczeniowych i emerytalnych oraz szeroko rozumiany system rozpatrywania skarg i wynikających z niego ewentualnych konsekwencji dla policjanta. Z kolei potrzeby przynależności są związane z procesami społecznymi dotyczącymi nie tylko relacji rodzinnych, ale i poczucia przynależności do zespołu rozumianego zarówno w kategoriach jednostki, jak i komórki organizacyjnej Policji. Zyskanie uznania własnego, ale i w oczach innych, jest tożsame z potrzebą uznania. Wiąże się z awansami w grupie zaszeregowania, w stopniu, pełnionej funkcji oraz wykonywaniu ambitnych i ciekawych zadań. Często potrzeba ta jest realizowana dzięki zapewnieniu odpowiednich warunków czy pomieszczenia do realizacji zadań służbowych. Od potrzeb uznania blisko do potrzeb samorealizacji, a więc do dążenia do zajmowania się tym, do czego człowiek odczuwa powołanie<sup>17</sup>.

Wadą powyższej teorii jest fakt, że nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb oraz kolejność ich występowania niekoniecznie odpowiada tej zaproponowanej przez Masłowa<sup>18</sup>. Dlatego też inne ujęcie hierarchii potrzeb zaproponował Clayton Paul Alderfer w teorii ERG. Litery E, R i G oznaczają kolejno potrzeby egzystencji, integrujące ludzi oraz rozwoju. Pierwsze odnoszą się do fizjologicznych i materialnych warunków życia i można je przyrównać do potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa w teorii Masłowa. Z kolei pragnienia człowieka,

<sup>17</sup> R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańsk 2013, s. 32-33, 40-41.

<sup>18</sup> L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa-Kraków 2002, s. 41.

których spełnienie zapewnia poprawne relacje międzyludzkie zostały określone mianem potrzeb integrujących i odpowiadają potrzebom przynależności i szacunku. Ostatnia grupa nazwana potrzebami rozwoju dotyczy wzbogacania osobowości, wzrostu kompetencji zarówno w obszarze życia zawodowego, jak i pozazawodowego. Potrzeby rozwoju są tożsame z potrzebami znaczenia i samorealizacji w ujęciu Masłowa<sup>19</sup>.

Zgodnie z teorią ERG procesowi zaspokajania jednej z grup potrzeb towarzyszy postępująca frustracja wywołana niezaspokojeniem innej z grup potrzeb. W sytuacji gdy przez pewien okres czasu frustracja wywołana niezaspokojeniem potrzeb z jednej grupy będzie utrzymywać się na wysokim poziomie, potrzeba ich realizacji nabierze mocy motywacyjnej. Co ważne, ludzkie działanie może być wywołane przez kilka kategorii potrzeb. W konsekwencji policjanci mogą być jednocześnie motywowani do wykonywania obowiązków służbowych pragnieniem pieniędzy, nawiązywaniem przyjaźni ze współpracownikami czy chęcią nabycia nowych umiejętności<sup>20</sup>.

Na uwagę zasługuje również teoria dwuczynnikowa Herzberga wskazująca na istnienie dwóch niezależnych wymiarów: jednego sięgającego od zadowolenia do jego braku i drugiego sięgającego od niezadowolenia do jego braku. Zadowolenie i niezadowolenie z pracy jest wywoływane przez różne czynniki występujące w środowisku pracy. Dlatego też proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W etapie pierwszym kierownictwo musi zapewnić swoim podwładnym właściwe czynniki higieny psychicznej (bezpieczne warunki pracy, odpowiednie wynagrodzenia). Takie zabiegi nie pobudzają motywacji, ale zapobiegają niezadowoleniu. W drugim etapie kierownictwo powinno dać podwładnym okazję do odczucia woli osiągnięć i uznania, co podniesie poziom zadowolenia z wykonywanych zadań i motywację. Tym samym istnieje możliwość zwiększania zadowolenia, nawet gdy nie zmniejsza się niezadowolenie. Poznanie motywatorów, a więc czynników decydujących o zadowoleniu oraz czynników decydujących o niezadowoleniu daje kierownictwu możliwość przewidywania skutków wprowadzonych zmian czynników motywacyjnych<sup>21</sup>.

Według innej teorii Davida McClellanda każdy człowiek odczuwa, oprócz innych potrzeb, potrzebę władzy, przynależności (afiliacji) i osiągnięć. Ludzie różnią się między sobą natężeniem, z jakim motywacje dominują w ich zachowaniu. Potrzeba może zostać wyuczona i niewyuczona. U tych, którzy początkowo słabo odczuwają

---

<sup>19</sup> Tamże, s. 42.

<sup>20</sup> Tamże, s. 42-43.

<sup>21</sup> Tamże, s. 44.

potrzebę osiągnięć, pod wpływem odpowiednich oddziaływań może nasilać się natężenie odczuwania tej potrzeby<sup>22</sup>.

Powyżej przedstawione teorie motywacji dają odpowiedź na pytanie, co motywuje ludzi do pracy. Uwzględniają zjawiska, do których należałoby się odnieść w celu zwiększenia wydajności podwładnych. Dlatego też koncepcje te powinny być wykorzystywane w procesie motywowania pracowników. Ważne jest również to, że system motywacyjny powinien być postrzegany przez podwładnych jako sprawiedliwy. Nagradzanie powinno spełniać kryterium indywidualności i proporcjonalności do wkładu pracy. Dla motywacji do pracy ważną rolę odgrywa informowanie podwładnych, co do zadań powierzonych im do realizacji i korzyści wynikających z ich sfinalizowania<sup>23</sup>.

Analiza na temat mechanizmów wzmacniania motywacji i podnoszenia wydajności winna również uwzględniać czynniki motywujące do pracy, a więc czynniki mające wpływ na działania ludzi w organizacji. Czynniki te mogą przybrać charakter pozytywny lub negatywny. Te pierwsze związane są z dodatnimi bodźcami motywacyjnymi i tworzą warunki do osiągnięcia celów człowieka, w miarę jak oczekiwania osoby motywującej (przełożonego, opiekuna służbowego) zostają spełnione. Często są to perspektywy, które wpływają na wzrost aktywizacji podwładnych oraz czerpanie korzyści z ich potencjału. W praktyce oznacza to zorganizowanie warunków, w których w zamian za realizację poleceń podwładny otrzymuje wyższe wynagrodzenie, premię, awans, pochwałę, wzrost prestiżu społecznego, etc. Nie bez znaczenia jest tu wzbudzanie pozytywnych emocji. Z kolei wystąpienie wartości ujemnej w związku z niewykonaniem pewnych zadań stanowi motywację negatywną. Podwładni doświadczają poczucia zagrożenia dla dotychczasowych osiągnięć, co uruchamia silniejsze dążenia i wyzwala energię do podjęcia działań. Motywacja negatywna zyskuje zwolenników zwłaszcza dlatego, że jest mniej kosztowna od pozytywnej. Pułapką stosowania tego typu rozwiązań jest ryzyko wystąpienia demotywacji, a dalej spadku ambicji, obniżenia poczucia własnej wartości, hamowania kreatywnego myślenia i twórczego działania. Wykorzystywanie motywacji negatywnej oznacza stworzenie warunków, w których niewykonanie zadań skutkuje utratą premii, degradacją, skreśleniem z listy przydziału określonych dóbr, pominięciem przy awansie, przesunięciem do innych zadań etc.<sup>24</sup> Czynniki motywujące mogą znaleźć swoje zastosowanie w ocenie dokonywanej przez opiekuna służbowego. Celem wymienionej oceny jest poprawa efektywności wykonywanych zadań służbowych przez podopiecznego,

<sup>22</sup> Tamże, s. 45.

<sup>23</sup> K.A. Pietrak, dz. cyt., s. 45-47.

<sup>24</sup> K.A. Pietrak, dz. cyt., s. 47-49.

a co za tym idzie spełnia funkcję motywacyjną i informacyjno-korekcyjną. Funkcja motywacyjna zakłada, że bez oceny nie jest możliwe skuteczne motywowanie, gdyż brakuje przesłanek do rozwoju, awansowania i wynagradzania podopiecznego. Z kolei funkcja informacyjno-korekcyjna związana jest ze znaczeniem informacji zwrotnej o wynikach realizowanych zadań. Jedynie znajomość rzetelnej oceny może stanowić podstawę do podjęcia działań korekcyjnych w odniesieniu do podopiecznych<sup>25</sup>.

Czynniki motywujące są nieodzownie związane z narzędziami motywacji oraz stosowaniem nagród i kar. I tak narzędzia motywowania stanowią zarówno metody, zasady, jak i sposoby, procedury oraz rozwiązania organizacyjne. Mają one za zadanie rozwiązywanie problemów z motywowaniem w odpowiedni sposób. Podwładni są więc skłaniani za pomocą odpowiednich narzędzi do wykonywania zadań chętnie i zgodnie z oczekiwaniami kierownictwa. Narzędzia motywowania można podzielić na dyscyplinujące, pełniące funkcję informacyjną oraz pełniące funkcję wychowawczą. Pierwsze określają rolę podwładnego i zadań do wykonania w wyznaczonym terminie. W drugiej grupie znajduje się określenie warunków uzyskania nagrody czy uniknięcia kary. Natomiast w trzeciej grupie są te narzędzia, które wyznaczają obszar swobody i pożądane zachowania<sup>26</sup>.

Stosując narzędzia motywacji nie sposób nie uwzględnić obszarów motywowania, wśród których wyróżnia się politykę personalną, rozwój organizacji, zarządzanie organizacją, sferę uczuciową podwładnych (potrzeba szacunku, przynależności), warunki do realizacji zadań oraz dochody podwładnych. Chociaż motywowanie podwładnych przy wykorzystaniu wynagrodzenia jest procesem złożonym, to jednak stanowi najczęściej stosowaną metodę pobudzającą ich zaangażowanie. Wynagrodzenie podstawowe, premie i nagrody pieniężne, świadczenia zabezpieczające i emerytalne (ubezpieczenia medyczne), możliwość wykonania badań okresowych wchodzi w skład narzędzi materialnych pieniężnych. Ponadto stosuje się narzędzia materialne niepieniężne, tj. zapewnienie mieszkania, przyznanie samochodu służbowego, dopłaty do kosztów przejazdu, przydział sprzętu komputerowego, organizowanie wycieczek, wczasów czy umożliwienie bezpłatnego korzystania z obiektów sportowych i socjalnych. Ostatnią grupę narzędzi stanowią te określane mianem niematerialnych. Jest to awans, wyrażenie uznania, pochwała, zapewnienie bezpieczeństwa oraz dobrych warunków pracy, większa samodzielność w podejmowaniu decyzji, wdrażanie w życie własnych pomysłów<sup>27</sup>. Ogromną rolę w wykorzystywaniu wymie-

<sup>25</sup> I. Solarska, T. Szankin, *Doskonalenie systemu oceniania i opiniowania służbowego w Policji* [w:] *Kształtowanie potencjału kadrowego Policji wobec wyzwań przyszłości*, A. Letkiewicz (red.), Szczytno 2007, s. 51.

<sup>26</sup> K.A. Pietrak, dz. cyt., s. 49-51.

<sup>27</sup> Tamże, s. 52-58.

nionych narzędzi, zwłaszcza w ostatniej grupie, może odgrywać opiekun służbowy. Podobnie sytuacja przedstawia się w stosowaniu odpowiedniego systemu nagród i kar. Nagrody mają za zadanie kształtowanie lub utrwalanie zachowań służących osiągnięciu celów organizacyjnych i aby to zadanie spełniały muszą być przyznawane według określonych zasad. Nagroda powinna być odpowiednio atrakcyjna i nieodroczone w czasie, a jej otrzymanie musi być uzależnione od pożądanego zachowania i oczekiwanego rezultatu. Tym samym nie jest wskazanym nagradzanie wszystkich w równym stopniu. Z kolei kary mają wyeliminować zachowania niepożądane z punktu widzenia organizacji. Dlatego niewywiązanie się z powierzonych obowiązków jest związane z sankcjami. W celu zwiększenia oddziaływania systemu nagród i kar na efektywność podwładnych wskazane jest przestrzeganie zasady ich gradacji poprzez stworzenie ścieżki kariery zawodowej. Spójny i adekwatny system nagród i kar jest jednym ze sposobów wpływania na zachowania podwładnych tak, aby były one zgodne z wolą przełożonego. Na uwagę zasługuje również fakt, że sam przełożony pełni ważną rolę w procesie motywacji<sup>28</sup>.

Jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania organizacją, obok planowania, organizowania i kontrolowania, stanowi kierowanie ludźmi. Istotną rolę w kierowaniu ludźmi stanowi sposób komunikowania się pomiędzy podwładnym a przełożonym. Jednakże najważniejszym elementem jest motywowanie podwładnych. O byciu kierownikiem decyduje piastowanie tej funkcji w sposób formalny, ale i posiadanie odpowiedniego zestawu cech, umiejętności oraz odgrywanie pewnej roli w organizacji. Ponadto kierownik, chcąc dobrze wykonać przypisane mu zadania powinien posiadać określone umiejętności (ogólne i konkretne)<sup>29</sup>. Względnie trwałe i powtarzalny sposób, zestaw metod, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to – osiągnięcia celów stojących przed organizacją można zdefiniować jako styl kierowania<sup>30</sup>. W literaturze funkcjonuje szereg klasyfikacji stylów kierowania. Podstawą do ich stworzenia były różne założenia badawcze. Style kierowania uwarunkowane indywidualnymi cechami kierowników określone zostały osobowościowymi stylami kierowania. Wśród nich wyróżnić można style wynikające z indywidualnych cech kierowników, związane z psychologicznymi typami przełożonych, zdominowane filozofią kierowania oraz kobiecy i męski styl kierowania<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Tamże, s. 58-61.

<sup>29</sup> Tamże, s. 61-64.

<sup>30</sup> M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Warszawa 2005, s. 56-59.

<sup>31</sup> Tamże, s. 70-86.

Oprócz osobowościowych stylów kierowania wyodrębniono również sytuacyjne, do których należą style o zróżnicowanym zakresie ingerencji kierownika w pracę podwładnych, jak również wyodrębnione na podstawie wywierania wpływu na podwładnych, te o zróżnicowanym zakresie partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji kierowniczych oraz pragmatyczne<sup>32</sup>.

Trzecią grupę stylów kierowania stanowią style mieszane, a więc osobowościowo-sytuacyjne. Uwzględniają one cechy osobowościowe kierowników, czynniki sytuacyjne oraz możliwości dostosowywania zachowań kierowniczych do wymagań sytuacji<sup>33</sup>. Pojęciem, które w nierozzerwalny sposób wiąże się z tą grupą stylów kierowania jest inteligencja emocjonalna rozumiana jako cecha osobowa, która obejmuje zdolność motywacji, wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad popędami, umiejętność regulowania nastroju, empatię i optymistyczne patrzenie w przyszłość<sup>34</sup>. I tak sklasyfikowano sześć stylów kierowania wynikających z odmiennego zestawu czynników inteligencji emocjonalnej:

- styl nakazowy – opierający się na żądaniu od podwładnych posłuszeństwa, tworzeniu atmosfery strachu, dystansowaniu się przełożonego od podwładnych oraz samodzielnym podejmowaniu przez niego decyzji,
- styl autorytatywny – opierający się na entuzjazmie i jasnej, zrozumiałej dla podwładnych i inspirującej do konkretnych działań wizji przełożonego,
- styl partnerski – w którym w centrum uwagi przełożonego znajdują się ludzie – podwładni, a kierowanie nimi odbywa się poprzez tworzenie silnych powiązań emocjonalnych sprzyjających lojalności,
- styl demokratyczny – bazuje na realistycznej ocenie, które rozwiązania zostaną zaakceptowane, a które nie,
- styl pedantyczny – w którym przełożony przedstawia skrajnie ambitne cele i sam daje przykład swoim postępowaniem, dba o uprawnienia i przyspieszanie działań,
- styl trenerski – w którym przełożony pomaga podwładnym w dostrzeganiu ich atutów, kompetencji, ale i ich braku, zachęca do formułowania długoterminowych celów oraz pomaga w sporządzaniu planów działania<sup>35</sup>.

Każdy z wymienionych stylów ma swoje mocne i słabe strony. Może być wykorzystywany samodzielnie lub w połączeniu z innym stylem lub też style te mogą być dopasowywane do konkretnych sytuacji. Nie ma jednego uniwersalnego stylu, który sprawdza się w każdej sytuacji i przynosi pozytywne rezultaty stosowane wobec

<sup>32</sup> Tamże, s. 86-110.

<sup>33</sup> Tamże, s. 119.

<sup>34</sup> D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997, s. 67.

<sup>35</sup> M. Mroziwski, dz. cyt., s. 123-125.

wszystkich podwładnych. Spośród sześciu wymienionych stylów podejście trenerskie jest wykorzystywane najrzadziej. Badania potwierdzają, że im większym repertuarem stylów operuje przełożony, tym lepsze rezultaty osiąga<sup>36</sup>. Wnioski te wydają się być uniwersalnymi, a więc powinny znaleźć swoje zastosowanie w organizacji hierarchicznej.

Motywowanie do wykonywania zadań służbowych stanowi ważny obszar dla funkcjonowania Policji jako organizacji. Skuteczne motywowanie podopiecznych przez opiekuna służbowego powinno być oparte o wiedzę z zakresu teorii motywacji, czynników motywacyjnych oraz narzędzi motywacyjnych. Nie bez znaczenia pozostaje również sama osoba przełożonego, stosowany przez niego system nagród i kar oraz wykorzystywany styl kierowania. Dlatego też konieczne jest wdrażanie odpowiedniego systemu motywacyjnego od okresu adaptacji zawodowej policjantów w służbie przygotowawczej.

## 2.2. ZASADY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

Komunikacja interpersonalna to niezwykle istotne zagadnienie psychologiczne ponieważ zaburzenia komunikacji często są powodem kryzysów w relacjach międzyludzkich czy to w życiu osobistym czy zawodowym. Komunikacja interpersonalna jest zagadnieniem wielowymiarowym, łączy w sobie komunikaty świadome lub nie, werbalne i niewerbalne. Komunikacja interpersonalna jest też nieustającym procesem, wszyscy coś komunikujemy. Nie ma też znaczenia, czy jest to komunikacja werbalna czy niewerbalna, czyli słowna czy bezsłowna, ponieważ komunikatami są także: postawa, styl ubierania się, intonacja głosu, mimika, intensywność spojrzenia, gesty – emblematy, proksemika, czyli aranżacja przestrzeni wokół naszego ciała, a nawet wykorzystanie czasu, np. przedłużanie wypowiedzi, punktualność lub jej brak czy wypowiedane treści, jak na przykład opinie, poglądy i wiele innych. Niemożliwe jest funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie bez umiejętności komunikacji interpersonalnej.

W najprostszej formie komunikacja to przekazanie przez nadawcę komunikatu i odebranie go przez odbiorcę. Taki rodzaj komunikacji sprawdza się w sytuacjach kryzysowych, w pracy służb o charakterze zmilitaryzowanym i hierarchicznym m.in. w Policji.

Wśród modeli komunikacji międzyludzkiej warto przytoczyć ten podstawowy, który sformułowali Claude Elwood Shannon i Warren Weaver. W ramach tego modelu wyodrębnili oni pięć elementów w procesie komunikacji:

1. źródło informacji,
2. przekaźnik,
3. kanał,
4. odbiornik,
5. odbiorca.

<sup>36</sup> Tamże, s. 125-127.



W modelu tym źródłem informacji jest człowiek, zarówno to, co ma „w głowie”, jak i całokształt jego zachowań. Informacja wysyłana przez człowieka zostaje w określony sposób zakodowana, co w tym modelu oznacza drogę (kanał) przekazu informacji. W każdym przypadku wybór kanału wiąże się z nadaniem informacji takiej postaci, jaką wyznaczają właściwości środka, poprzez który jest ona przekazywana. Przykładem takiej drogi może być język bądź któryś z kanałów komunikacji niewerbalnej. Tak zakodowana informacja dociera do odbiornika, którym może być przykładowo któryś ze zmysłów człowieka. Za pośrednictwem tych receptorów informacja w swej zakodowanej postaci dociera do „głowy” odbiorcy i aby była zrozumiana, musi nastąpić jej odcodowanie. Proces odcodowywania wiąże się z interpretacją otrzymanego komunikatu. Zarówno w procesie kodowania jak i odcodowywania różne czynniki mogą doprowadzić do zmian, które spowodują, że komunikat wysłany, jak i odebrany nie będą zgodne z intencjami nadawcy. Niezależnie od pułapek kodowania i odcodowywania przekazowi informacji towarzyszy *szum* stanowiący zakłócenia na drodze jej przekazywania. Również ten szum informacyjny może być źródłem zniekształceń w toku przekazywania informacji od nadawcy do odbiorcy<sup>37</sup>.

Aby jednak proces komunikacji był efektywny, powinien przebiegać w dwóch kierunkach, tzn. konieczne jest wystąpienie sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że odbiorca zrozumiał przekaz – wtedy dopiero będzie on procesem pełnym.

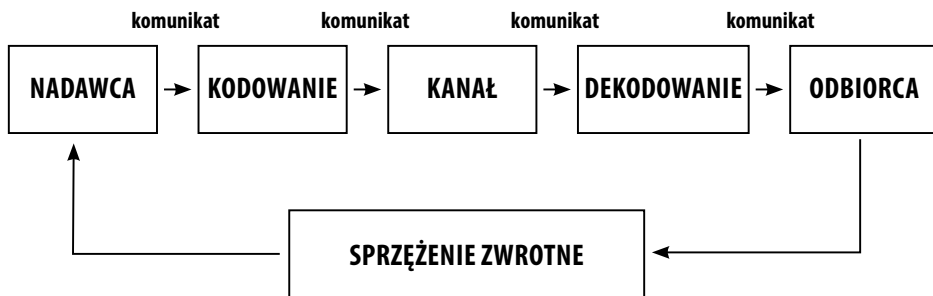
Do zaistnienia procesu komunikacji konieczne jest wystąpienie 7 zasadniczych elementów:

- źródła – nadawcy komunikatu,
- kodowania – przekształcenia w symboliczną postać,
- komunikatu – zakodowana wiadomość,
- kanału – środek przekazu (komunikacja ustna, pisemna, wizualna),
- dekodowania – przełożenie komunikatu na zrozumiałą formę,
- odbiorcy – adresat komunikatu,
- sprzężenia zwrotnego – informacja zwrotna o zrozumieniu przekazu<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> *Spółeczna psychologia kliniczna*, Helena Sęk (red.), Warszawa 1998, s. 130-131.

<sup>38</sup> E. Bożek, *Komunikacja interpersonalna*, <http://www.wieciemestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna>, 02.05.2016.

## Proces komunikacji



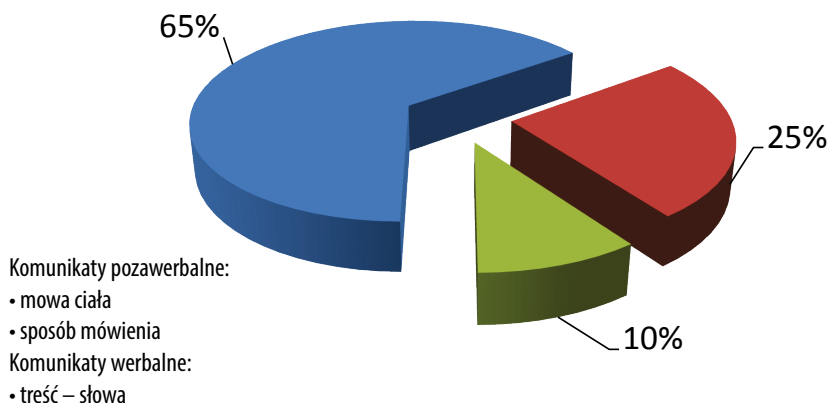
Źródło: <http://www.wieciestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna>

W literaturze przedmiotu pierwszy rodzaj bywa nazywany komunikacją jednokierunkową, uzasadnioną w niektórych przypadkach. Pełny rodzaj (model) komunikacji nazywamy komunikacją dwukierunkową.

Świadomie czy nie, wyróżniamy więc dwa kanały komunikacji interpersonalnej, pierwszy to komunikacja werbalna (komunikaty słowne), drugi to komunikacja niewerbalna (komunikaty bezsłowne). Okazuje się, że w odbiorze komunikatu o wiele większe znaczenie ma komunikacja niewerbalna. Komunikacja werbalna, czyli treść przekazanej informacji to zaledwie około 7-10 % przekazu.

## Komunikacja interpersonalna

■ mowa ciała   ■ sposób mówienia   ■ treść – słowa



Źródło: <https://www.google.pl/search?q=obrazy+dla+komunikacja+interpersonalna&espv>

### Pierwsze wrażenie

Albert Mehrabian w swoich badaniach wyróżnił siedem elementów, na które zwracamy uwagę, poznając inną osobę, czyli: rasa, płeć, wiek, wzrost, wyraz twarzy, oczy i włosy, ubranie, ruchy i postawa<sup>39</sup>. Obserwując nowo poznanego człowieka zwracamy przede wszystkim uwagę na jego wygląd zewnętrzny (np. atrakcyjność) i mimikę twarzy. Pierwsze wrażenie jest instynktowne i trwa jedynie kilka lub kilkanaście pierwszych sekund. Na podstawie cechy lub cech zewnętrznych tworzymy sobie obraz osoby, który często bywa trwały i rzutuje na późniejsze postrzeganie osoby w całości. Nie znamy wszystkich czynników wpływających na to, że akurat ta osoba zrobi na nas pozytywne wrażenie, wiele zależy od doświadczeń życiowych, naszego systemu kulturowego itp. ale są pewne cechy wspólne, które większość z nas ocenia pozytywnie. Lubimy osoby o okrągłych twarzach (twarz dziecka) i na tej podstawie przypisujemy im inne pozytywne cechy, lubimy osoby atrakcyjne i uśmiechnięte, sami często naśladujemy mowę ciała rozmówcy (odzwierciedlenie), lubimy osoby podobne do nas czy mówiące niskim głosem itd. Wszyscy oceniamy innych i często robimy to nieświadomie. Nie da się uniknąć pierwszego wrażenia, jednak ważnym jest, aby było dobre, ponieważ osąd, nawet ten niewłaściwy bywa trwały, a zmiana go wymaga wiele czasu, a nawet bywa niemożliwa.

### Komunikacja werbalna

Ten rodzaj komunikacji opiera się na słowie mówionym lub pisanym. Przykłady komunikacji werbalnej to rozmowa „face to face”, czyli twarzą w twarz (zawsze z komunikacją niewerbalną) czy rozmowa przez telefon lub pisanie maila.

Komunikacja werbalna to każdy komunikat, w którym środkiem przekazywania informacji jest mowa. W tym rodzaju komunikacji dużą rolę odgrywają takie czynniki, jak:

- akcent i modulowanie – to, w jaki sposób zaakcentujemy określony komunikat często może mieć większy wpływ na naszego rozmówcę niż sama zawartość treściowa wypowiedzi,
- płynność mowy – to czy nasza wypowiedź będzie płynna i pozbawiona przerywników w postaci „yyyyy”, „eeee” etc. ma duży wpływ na odbiór komunikatu przez naszego rozmówcę,
- zawartość (treść) wypowiedzi – wiąże się z zasobem słownictwa, którym dysponujemy. Musimy pamiętać o tym, żeby dostosować komunikat do naszego odbiorcy, zadbać o poprawność językową, dobór słownictwa,
- iloczas – to zmniejszanie lub wydłużanie czasu wypowiedzanego słowa<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> M. Maj-Osytek, *Komunikacja niewerbalna, autoprezentacja, relacje, mowa ciała*, Warszawa 2014, s. 101-102.

<sup>40</sup> E. Bożek, dz. cyt.

Umiejętność słuchania jest niezwykle ważną i potrzebną umiejętnością w życiu każdego człowieka. Słuchając innych okazujemy im swoją uwagę, ludzie lubią osoby, które potrafią ich wysłuchać. Jednak prawdziwe słuchanie jest sztuką ponieważ jesteśmy obciążeni wieloma przeszkodami utrudniającymi prawidłowe czyli uważne słuchanie drugiego człowieka.

Wśród barier utrudniających uważne słuchanie wyróżniamy:

1. Porównywanie – utrudnia słuchanie, ponieważ w trakcie rozmowy cały czas próbujesz ocenić, kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, zdrowszy emocjonalnie – ty czy twój rozmówca. Niektórzy skupiają się na tym, kto więcej cierpiał, kto jest większą ofiarą. Podczas gdy ktoś mówi, ty myślisz: „Czy ja też potrafiłbym to zrobić?... Ja miałem gorzej, on nie wie, co to trudności... Ja zarabiam więcej... Moje dzieci są dużo bystrzejsze”. Niewiele dociera do ciebie, ponieważ jesteś zbyt zajęty ocenianiem, czy dorównujesz rozmówcy.
2. Domyślanie się – osoba, która domyśla się, czyli czyta w myślach drugiej osoby, nie zwraca zbytnio uwagi na to, co ludzie mówią, a wręcz nie dowierza słowom. Próbuje zgadnąć, co rozmówca „naprawdę” myśli lub czuje. „Mówi, że chce iść na to przedstawienie, ale założę się, że jest zmęczona i chce odpocząć. Jeśli będę nalegał, może mieć do mnie żal”. Osoby czytające w myślach zwracają mniejszą uwagę na słowa, a większą na intonację i inne drobne wskazówki, po to aby przejrzeć rozmówcę i odczytać „prawdę”. Jeżeli masz tendencję do domyślania się, prawdopodobnie z góry zakładasz, jak ludzie na ciebie reagują. „Założę się, patrzy teraz na moją beznadziejną cerę... Chyba myśli, że jestem głupi... Odpychają ją moja nieśmiałość”. Takie domysły, przeczucia, „intuicyjne” przebiegłości i niejasne przesłanki nie mają nic wspólnego z tym, co dana osoba do ciebie mówi.
3. Przygotowanie do odpowiedzi – jeśli myślisz, co masz powiedzieć za chwilę, nie masz czasu na słuchanie. Cała twoja uwaga skupiona jest na skrzyętym przygotowywaniu następnej wypowiedzi. Musisz się starać, aby wyglądać na zainteresowanego, ale twój umysł pędzi z prędkością stu kilometrów na godzinę, ponieważ masz za chwilę opowiedzieć historię lub wygłosić uwagę. Niektórzy ćwiczą w myślach całe sekwencje wypowiedzi: „Najpierw powiem to, następnie to, a potem...” i tak dalej.
4. Filtrowanie – to słuchanie wybiórcze. Zwracasz na przykład uwagę na to, czy twój rozmówca jest zły, nieszczęśliwy lub czy jesteś w innej emocjonalnie „niebezpiecznej” sytuacji. Skoro tylko upewniasz się, że w rozmowie nie wchodzi w grę żadne zagrażające ci emocje, twój umysł „odpływa”. Pewna kobieta słuchała swojego syna na tyle tylko, aby upewnić się, że nie awanturuje się w szkole. Kiedy dowiedziała się, że nie, zaczęła myśleć o liście zakupów. Pewien młody człowiek zawsze

na początku rozmowy oceniał, w jakim nastroju jest jego dziewczyna. W momencie gdy upewniał się, że jest zadowolona, odpływał myślami gdzie indziej. Inny sposób filtrowania informacji to unikanie słyszenia pewnych wypowiedzi – zwłaszcza negatywnych, krytycznych, nieprzyjemnych czy zagrażających. Nie pamiętamy pewnych informacji, tak jakby nigdy nie zostały one powiedziane.

5. Osądzanie – negatywne etykiety mają ogromną moc. Jeśli osądzisz, że ktoś jest głupi, „nienormalny” lub nie dorasta do pewnego poziomu, nie zwracasz większej uwagi na to, co ta osoba mówi. Już ją spisałeś na straty. Osądy powinny być formułowane dopiero po wysłuchaniu i ocenieniu treści wypowiedzi. To podstawowa zasada uważnego słuchania.
6. Skojarzenia – słuchasz „jednym uchem” i nagle coś, co przekazuje rozmówca uruchamia łańcuch skojarzeń. Sąsiadka mówi ci, że zwolniono ją z pracy, a ty w ułamku sekundy przenosisz się do momentu, gdy ciebie wyrzucono z pracy... Kiedy jesteśmy znudzeni czy zniecierpliwieni rozmową, mamy większą skłonność do uciekania w łańcuch skojarzeń. Dotyczy to nas wszystkich. Czasem potrzeba ogromnego wysiłku, aby naprawdę słuchać.
7. Utożsamianie się – bariera ta polega na tym, że cokolwiek powie twój rozmówca, odnosisz do swojego doświadczenia. Wszystko co słyszysz przypomina ci coś, co ty zrobiłeś czy przeżyłeś. Tak zajęty jesteś swoimi ekscytującymi opowieściami, że nie masz czasu, aby naprawdę usłyszeć i poznać drugą osobę.
8. Udzielanie rad – jeśli jesteś wspaniałym doradcą, gotowym do pomocy i rozwiązania problemów innych, wystarczy że usłyszysz kilka pierwszych zdań, a już zaczynasz szukać odpowiedniej rady. Jednak przygotowując swoje sugestie i przekonując rozmówcę, aby „tylko spróbował” zrobić to, co sugerujesz, możesz przeoczyć to, co najważniejsze. Możesz nie rozpoznać uczuć – nie zauważyć i nie uszanować bólu.
9. Sprzeciwianie się – ta przeszkoda każe ci się kłócić i spierać. Druga strona nigdy nie czuje się naprawdę wysłuchana, ponieważ zawsze ci spieszo, aby się z nią nie zgodzić. Podczas rozmowy wyszukujesz wypowiedzi, z którymi mógłbyś polemizować. Jednym z rodzajów sprzeciwiania jest gaszenie rozmówcy za pomocą zgryźliwych i sarkastycznych uwag, które mają na celu zaniechanie tematu. Innym rodzajem sprzeciwiania się jest dyskutowanie, czyli lekceważenie lub przyjmowanie wiadomości z zastrzeżeniem. Bariera ta dotyczy osób, które nie mogą znieść komplementów. „Ja niczego wielkiego nie zrobiłem”. Osoba wypowiadająca komplement nie czuje się usatysfakcjonowana, gdyż nie jest pewna, czy rzeczywiście usłyszałeś jej pochwałę. I ma rację – nie usłyszałeś.
10. Przekonanie o swojej racji – taka postawa oznacza, że jesteś gotowy posunąć się bardzo daleko, nawet do przekręcenia faktów, podnoszenia głosu, wymawiania,

obwiniania, przypominania grzechów z przeszłości – aby tylko uniknąć poczucia, że się mylisz. Nie jesteś w stanie słuchać krytyki, nie znosisz, jak ktoś cię poprawia. Nigdy nie przyznajesz się do błędów – nie nazywasz rzeczy po imieniu – więc nie uczysz się na nich i cały czas je popełniasz.

11. Zmiana toru – zmiana toru to nagła zmiana tematu. Przystawiasz rozmowę na inne tory, kiedy jesteś znużony tematem lub czujesz się nieswojo, gdy jest on poruszany. Inny sposób zmiany toru to obracanie w żart, czyli ciągłe reagowanie na słowa rozmówcy żartem lub dykteryjką. Chcesz w ten sposób uniknąć niepokoju lub dyskomfortu słuchania drugiej osoby i poważnego traktowania jej słów.
12. Zjednywanie – chcesz być miły, uprzejmy, wspierający. Chcesz, aby ludzie cię lubili, więc zgadzasz się ze wszystkim. Słuchasz na pół uważnie – na tyle tylko, aby nie zgubić wątku – ale nie angażujesz się naprawdę. Nie dostrajasz się do rozmówcy – chcesz tylko zjednać go sobie. Badasz, co mówi<sup>41</sup>.

Aby słuchanie było skuteczne musi spełniać następujące warunki:

1. Słuchanie aktywne – polega na parafrazowaniu, czyli powtarzaniu swoimi słowami tego, co powiedział nasz rozmówca. Aby sparafrazować słowa rozmówcy musimy skupić się na słuchaniu, faktycznie próbować zrozumieć, co nasz rozmówca ma na myśli. Precyzowanie polega na dopytywaniu o szczegóły w celu uzyskania pełnego obrazu sytuacji, natomiast informacja zwrotna polega na dzieleniu się swoimi odczuciami z rozmówcą.
2. Słuchanie empatyczne – polega na słuchaniu z odpowiednim nastawieniem, nawet jeżeli nasz rozmówca uważa się nad sobą.
3. Słuchanie otwarte – prawie każdy ma kłopoty z otwartością podczas słuchania, najważniejsza zasada podczas słuchania z otwartością to wysłuchanie całości komunikatu, a dopiero potem ocenianie go.
4. Słuchanie świadome – składa się z dwóch elementów. Pierwszy to porównanie tego, co słyszysz ze swoją wiedzą (bez osądu), drugi to obserwowanie i wsłuchiwanie się w spójność wypowiedzi. Zgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych<sup>42</sup>.

Nawiązując do aktywnego słuchania warto zatrzymać się przy przekazywaniu informacji zwrotnej, na której opiera się aktywne słuchanie. Jeśli sparafrazowałeś, wyjaśniłeś i – miejmy nadzieję – zrozumiałeś to, co zostało powiedziane, to dobry moment, aby powiedzieć o swoich reakcjach... Informacja zwrotna pomaga bowiem drugiej osobie ocenić znaczenie i skuteczność swojego komunikatu. Daje rozmówcom

<sup>41</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2002, s. 16-20.

<sup>42</sup> Tamże, s. 26-28.

szansę na poprawę błędnych interpretacji i wyjaśnienie nieporozumień. Istnieją trzy ważne cechy dobrej informacji zwrotnej, która musi być:

1. natychmiastowa – to znaczy wypowiedziana zaraz po pełnym zrozumieniu komunikatu (po sparafrazowaniu go i wyjaśnieniu),
2. szczerza – to znaczy ma to być twoja prawdziwa reakcja,
3. wspierająca – to znaczy w sposób łagodny i delikatny przekazująca to, co chcesz powiedzieć, ale nie powodująca szkody czy uciekania się rozmówcy do obrony<sup>43</sup>.

### **Pełne słuchanie**

Ludzie chcą być słuchani, więc szukają potwierdzenia, czy tak faktycznie jest. Oto wskazówki, jak być w pełni zaangażowanym słuchaczem:

1. utrzymuj kontakt wzrokowy,
2. nachyl się nieco w stronę rozmówcy,
3. wspieraj mówiącego, kiwając głową lub parafrazując,
4. upewnij się, czy dobrze rozumiesz, poproś o sprecyzowanie wypowiedzi zadając pytania,
5. zadbaj o to, aby nic nie odciągnęło ani nie rozproszyło twojej/waszej uwagi,
6. nawet jeśli jesteś zły lub rozdrażniony, zaangażuj się w słuchanie i zrozumienie wypowiedzi<sup>44</sup>.

### **Komunikacja niewerbalna**

Do niewerbalnych aktów komunikacyjnych zaliczamy najczęściej:

- gestykulację – a więc ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy i korpusu ciała,
- wyraz mimiczny twarzy – jego bogate możliwości przekazywania zarówno stanów psychicznych, jak i informacji obiektywnych; ruchy ciała oraz mimikę twarzy nazywamy także kinezjetyką lub kinetyką (przyp. autora),
- dotyk i kontakt fizyczny – w zróżnicowanej gamie od łagodnego głaskania do brutalnego uderzenia,
- wygląd fizyczny – sposób ubierania się, czesania, ozdabiania, malowania, ekspozycji wizualnej zarówno mężczyzn, jak i kobiet,
- dźwięki paralingwistyczne – takie jak westchnienia, pomruki, płacz, sapanie, gwizdanie, jęki, śmiech, przydźwięki w rodzaju „eee”, „yy”, czyli wszelkie odgłosy, które nie tworzą słów i ich części,
- kanał wokalny – intonacja, akcentowanie, barwa głosu, rytm mówienia, szybkość mówienia, wysokość głosu (w nowszych ujęciach problematyki komunikacyjnej

<sup>43</sup> Tamże, s. 25.

<sup>44</sup> Tamże, s. 28.

kanał wokalny uważany jest za oddzielny od kanału niewerbalnego sposób przekazywania komunikatów), tzw. parajęzyk (przyp. autora),

- spojrzenia i wymiana spojrzeń – kontakt wzrokowy, w którym jakość i długość spojrzeń jest znaczącym elementem komunikacji,
- dystans fizyczny między rozmówcami – odległość między nimi w trakcie rozmowy jest ważną informacją m.in. o wzajemnych postawach, poziomie intymności, sympatii itd.; niemal niezależną problematyką jest zjawisko „inwazji” w przestrzeń osobistą człowieka, zbliżenie się na odległość poniżej czterdziestu centymetrów, a także „inwazja” wzrokowa, dźwiękowa, zapachowa,
- pozycja ciała w trakcie rozmowy – tu najważniejsze są poziom napięcia bądź rozluźnienia i otwartość bądź zamknięcie,
- organizacja środowiska – w skali osobistej (architektura wnętrz) i w skali publicznej (komunikowanie poprzez architekturę i urbanistykę) – chodzi o użycie form przestrzennych jako komunikatów estetycznych, ideologicznych i użytkowych; do tej grupy zaliczamy też tak szeroką skalę zjawisk, jak np. meble, obrazy, płoty jako komunikaty<sup>45</sup>.

Należy wspomnieć, że zjawisko czasu bywa wykorzystywane w procesie komunikacji. Długość oczekiwania, punktualność, przedłużanie jakiejś czynności lub wypowiedzi jest dla nas także sygnałem komunikacyjnym.

Teoretycy zajmujący się przedmiotową tematyką proponują różne funkcje komunikacji niewerbalnej. Na uwagę zasługuje klasyfikacja zaproponowana przez Judy Burgoon z uniwersytetu w Arizonie.

- Sygnały afiliacji – wyrażanie zainteresowania i sympatii dla drugiej osoby, gotowość do zbliżenia się, połączenia. Najważniejsze zachowania niewerbalne służące tej funkcji to uśmiech i dotyk, a także gesty otwartości i przyjaźni.
- Sygnały zaufania – mające poinformować rozmówcę o bezpieczeństwie w kontakcie, takie jak odsłonięta pozycja ciała, szerokie gesty, przytulanie się, pokazywanie otwartych dłoni.
- Sygnały dominacji, przewagi – mające poinformować o zajęciu wyższej pozycji, kontrolowaniu sytuacji konwersacyjnej. Wszystkie gatunki żyjące społecznie, tak zwierzęta i ludzie, utrzymują porządek hierarchiczny i przywiązują dużą uwagę do sygnałów dominacji i podporządkowania. U zwierząt pozycja dominująca wyrażana jest poprzez przyjęcie kopulacyjnej pozycji samca, submisja najczęściej wyrażana jest poprzez kopulacyjną pozycję samicy. U ludzi sprawa jest znacznie bardziej skomplikowana, wielowymiarowa. Już samo angażowanie przestrzeni „własnej” jest interpretowane jako wskaźnik znaczenia – im większe biurko tym ważniejszy urzędnik. W trakcie konwersacji dominacja wyraża się poprzez

<sup>45</sup> Z. Nećki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000, s. 185-186.



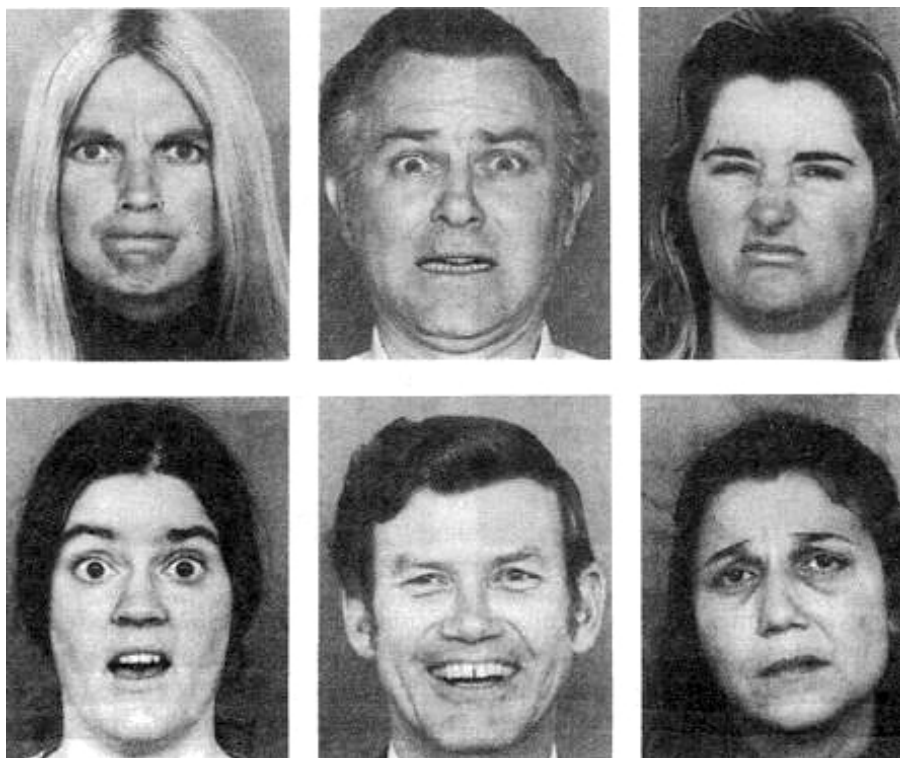
przyjmowanie postawy dającej przewagę fizyczną „inwazję” w przestrzeń intymną rozmówcy, zdecydowany i rozkazujący ton głosu, przerywanie wypowiedzi innym, surowy i despotyczny wyraz twarzy.

- Sygnały grożenia, gotowości do walki – podobnie jak u zwierząt, również wśród ludzi dochodzi do używania siły fizycznej, ataku poprzedzonego sygnałami agresji. Bojowa postawa ciała, pięści, wydawanie agresywnych okrzyków i groźny wyraz twarzy dają mniej więcej opis całości.
- Sygnały pobudzenia seksualnego – takie jak zalotne spojrzenia, prezentacja swych wdzięków, sposób mówienia, pieszczotliwy dotyk, głęboka wymiana erotycznych spojrzeń, westchnienie o odpowiedniej tonacji, zabarwienie skóry, drżenie głosu, to tylko niektóre z szerszej listy sygnałów erotycznych. Szczegółowe interpretacje zachowań jako mniej lub bardziej ponętnych zależą od mody erotycznej i w dużym stopniu od mody „ubraniowej”. Koronki, dekolty i prześwity jako przejaw seksualizmu działają pobudzająco na mężczyzn, a silna, smukła sportowa sylwetka eleganckiego pana podoba się kobietom.
- Sygnały nadmiernego pobudzenia emocjonalnego, szoku – stany pozytywnego uniesienia, ekstaza i stan negatywnego pobudzenia, przerażenia i grozy mają sporo wspólnych sygnałów niewerbalnych, choć oczywiście różnią się w całości. Jako przykład przytoczyć można znieruchomienia ze strachu lub rozkoszy, krzyk ekstazy lub przerażenia, gwałtowne ruchy ciała i rozszerzenie źrenic. Ich wspólną cechą jest także ograniczenie możliwości i świadomej kontroli nad tymi zachowaniami.
- Sygnały dążenia do pogłębienia lub spłycenia kontaktu interpersonalnego – jest to wykorzystywanie akcji niewerbalnych w okresie nawiązywania znajomości (szukanie wzroku, zbliżenie fizyczne, prezentowanie swych wdzięków w polu percepcyjnym partnera) lub w okresie kończenia (unikanie kontaktu wzrokowego, długie okresy milczenia, okazywanie znudzenia, odrzucanie kontaktu dotykowego). W okresie trwania znajomości sygnały niewerbalne mają znaczenie dla regulacji poziomu intymności.
- Zachowania niewerbalne, mające charakter bezpośredniego wzmocnienia pozytywnego lub negatywnego – pozbawione są znaczenia symbolicznego (dokładniej mówiąc, symbolika przesunięta jest na plan dalszy), a działają na podstawie bodźców pierwszosygnałowych. Przykładami może być karanie fizyczne dzieci (lub istot słabszych w ogóle) czy pieszczota i przytulanie dziecka, także dorosłych. Zachowania takie są jedynie częściowo aktami komunikacji, raczej należy je traktować jako bezpośrednie warunkowanie behawioralne<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Tamże, s. 194-195.

## Mimika twarzy

Wśród wielu kanałów komunikacji niewerbalnej warto zwrócić uwagę na mimiczne wyrażanie emocji. Na różnorodność czy bogactwo mimiki twarzy mają oczywiście wpływ normy kulturowe czy społeczne, np. mężczyźni nie płaczą. Jednak Karol Darwin to także twórca teorii mówiącej, że niewerbalne kanały komunikowania są gatunkowo uwarunkowane i nie wynikają z uwarunkowań kulturowych. Dziś dzięki badaniom m.in. Paula Ekmana wiemy, że mimika twarzy jest uniwersalna dla sześciu wyrazów emocji takich jak: gniew, strach, niesmak, zaskoczenie, smutek i szczęście. Zdaniem Ekmana te podstawowe, mimowolne emocje są wynikiem ewolucji, co więcej, u ssaków naczelnych występują podobne lub identyczne ekspresje mimiczne. W późniejszych latach badacze zajmujący się przedmiotową tematyką wyłonili jeszcze jedną, najsłabiej zbadaną ekspresję mimiczną człowieka – pogardę. Pogarda jest typowa dla ludzi i okazywana wyłącznie wobec ludzi, bowiem nigdy nie okazujemy pogardy wobec przedmiotów, a jedynie wobec innego człowieka.



Emocje podstawowe

(Źródło: <https://www.google.pl/search?q=paul+ekman+6+emocji&espv>, 25.04.2016).

## Mowa ciała

Komunikaty niewerbalne to także ruchy ciała. W ślad za Allanem Pease warto przytoczyć wybrane przykłady jak należy odczytywać myśli innych ludzi na podstawie ich gestów.

### Gesty dłoni

- Wnętrzem do góry – traktowane jest jako uległy, pozbawiony agresji gest, przypominający błagalny gest ulicznego żebraka.
- Wnętrzem do dołu – sygnalizuje np. wydanie polecenia z pozycji zwierzchnika.
- Z wyciągniętym palcem wskazującym – zmusza słuchacza do uległości i jest jednym z najbardziej irytujących gestów, jakie może wykonać współrozmówca<sup>47</sup>.

### Ręce przy twarzy

Zasłaniający usta rozmówca prawdopodobnie kłamie, czasami kaszle lub pociera nos, usiłując ukryć ten gest. Jeżeli w trakcie słuchania wypowiedzi innej osoby zasłaniamy usta to prawdopodobnie zakładamy, że kłamie nasz rozmówca. Podpieranie twarzy całą dłonią może świadczyć o znudzeniu, a zamknięta dłoń z wyprostowanym palcem wskazującym jest symbolem oceniania<sup>48</sup>.

### Inne gesty

Zakładanie rąk za głowę może świadczyć, że jest to osoba pewna siebie, która wie wszystko i na wszystkim się zna. Dłonie oparte na biodrach oznaczają pozycję gotowości do podjęcia działania może być postawą człowieka sukcesu lub jest manifestacją agresji<sup>49</sup>. Mowa ciała to też sposób patrzenia, poruszania się, zaczesywania włosów, sposób palenia papierosa, dotykania przedmiotów, gesty zawłaszczania przestrzeni i wiele innych.

### Odzwierciedlanie

Naśladowanie, odzwierciedlanie zachowań drugiego człowieka najłatwiej zaobserwować, kiedy ludzie darzą się sympatią lub są w sobie zakochani. Naśladują więc swoje zachowanie, przybierając podobną pozycję ciała, naśladując gesty, np. w tym samym momencie sięgają po filiżankę kawy. Naśladowanie zachowań, synchronizacja ruchów jest naszą ludzką zdolnością, pokazujemy wtedy także, że myślimy tak samo jak nasz rozmówca.

<sup>47</sup> A. Pease, *Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów*, Kielce 2001, s. 31-40.

<sup>48</sup> Tamże, s. 52-59.

<sup>49</sup> Tamże, s. 85.

## Kłamstwo a mowa ciała

Wspomniany wcześniej Paul Ekman to amerykański psycholog, naukowiec zajmujący się także problematyką wykrywania kłamstwa, współpracujący ze służbami takimi jak policja, gdzie wykorzystuje się ekspresję mimiczną i ruchową osoby do wykrycia ewentualnego kłamstwa. Jest on twórcą Systemu Kodowania Ruchów Twarzy, czyli Facial Action Coding System w skrócie FACS. Teoria ta opiera się na założeniu, że nasze emocje „widoczne są na twarzy” nawet wtedy kiedy staramy się je ukryć. Nie jesteśmy w stanie w sposób kompletny kontrolować naszej ekspresji, ponieważ jest ona zdeterminowana biologicznie (darwinizm). Metoda ta jest uważana za skuteczną i bierze pod uwagę 43 mięśnie twarzy oraz inne zachowania niewerbalne, jak ruchy ciała czy ton głosu w celu wykrycia prawdziwych intencji, np. domniemanego sprawcy przestępstwa. Wykorzystywana jest przez FBI, służby bezpieczeństwa i inne organizacje o charakterze policyjnym prawie na całym świecie. Warto podkreślić, iż ludzkie oko nie jest w stanie wykryć wszystkich ekspresji ponieważ zachowania takie trwają ułamek sekundy. Dlatego specjaliści zajmujący się przedmiotową problematyką używają specjalistycznych narzędzi, m.in. kamer rejestrujących obraz w zwolnionym tempie<sup>50</sup>. Ekman w wielu swoich publikacjach odnosi się do faktu, że jako ludzie nie mamy talentów czy predyspozycji do wykrywania kłamstwa. Twierdzi, że w procesie ewolucyjnym człowieka nie była to najważniejsza czy najistotniejsza funkcja. Co więcej, twierdzi on, że bardzo często chcemy być z różnych względów okłamywani. Zajmując się wykrywaniem kłamstwa czy to w życiu zawodowym, czy prywatnym, jesteśmy obarczeni wieloma ułomnościami lub błędami. Jednym z nich jest błąd, który Ekman nazywa błędem Otella. Otello zabija swoją ukochaną, ponieważ trzyma się z góry przyjętego założenia, że ukochana jest mu niewierna. Jej zachowanie jak płacz, nerwowość interpretuje więc jako rozpacz po zmarłym kochanku, co potwierdza jego teorię. Nie dopuszcza innych możliwości, że być może Desdemona płacze nad swoim losem lub boi się Otella.

## Wariograf

Wariograf bywa nazywany wykrywaczem kłamstw, jednak nie do końca można się z tym zgodzić. Urządzenie to służy bowiem do mierzenia zmian autonomicznych w układzie nerwowym, czyli zmiany bicia serca, temperatury ciała, elektrycznego przewodnictwa skóry, ciśnienia krwi itp., które są jedynie oznakami napięcia emocjonalnego i same w sobie nie świadczą o kłamstwie. Aby wykryć kłamstwo, operator wariografu porównuje zmiany aktywności autonomicznego układu nerwowego

<sup>50</sup> A. Paluch, *Ile prawdy w „Magii kłamstwa”?*, <http://psychologikaprawnika.pl/2013/02/15/ile-prawdy-w-magii-klamstwa>, 23.04.2016.

zapisane na taśmie, gdy podejrzanemu zadawane jest kluczowe pytanie (dotyczące sprawy), podejrzany może zostać uznany za winnego, gdy ujawni większą aktywność fizjologiczną przy pytaniu kluczowym niż przy pozostałych neutralnych pytaniach<sup>51</sup>. Nałogowi kłamcy, recydywiści czy osoby zaburzone psychicznie potrafią doskonale się kontrolować, ukrywać lub nie odczuwać emocji.

### Przestrzeń osobista

Zwierzęta a także ludzie wytyczają swoją przestrzeń osobistą, podobnie wyznaczają też własne terytorium. Na swoim terenie zwierzęta żyją, polują czy rozmnażają się. Jeżeli terytorium się zawęży, zwierzęta stają się m.in. agresywne. Warunkiem koniecznym do prawidłowego ich funkcjonowania jest zapewnienie tzw. przestrzeni krytycznej. Podobnie w świecie ludzi wytyczamy swoje terytoria jak ulubione pomieszczenie, własny dom, idąc dalej wytyczamy granice państw, których potrafimy zaciekle bronić. Stajemy się nerwowi, gdy brakuje nam przestrzeni lub gdy ktoś obcy narusza naszą strefę intymną, np. w zatłoczonej windzie czy autobusie. Badania wskazują, że mieszkańcy dużych miast mają zmniejszony dystans interpersonalny w porównaniu do ludzi pochodzących z terenów wiejskich. Pewne różnice zauważa się u osób wywodzących się z rodzin wielodzietnych i u jedynaków itd. Wiemy też, że organizacja przestrzeni osobistej jest także zjawiskiem instynktownym. Zachowania te bada proksemika, nauka z pogranicza psychologii i antropologii dotycząca komunikowania się pomiędzy osobami, a także organizacji przestrzeni.

Organizacja przestrzeni to także przestrzeń osobista, niewidoczna „bańka”, która jest zróżnicowana w zależności od indywidualnych cech jednostki czy jak już wspomniano sytuacji społecznej, w której funkcjonuje. Allan Pease w ślad za jednym z ważniejszych badaczy zajmującym się już w latach sześćdziesiątych tematyką przestrzeni komunikacyjnych – Edwardem T. Hallem amerykańskim etnologiem, czyli specjalistą z zakresu badań nad daną kulturą, twórcą proksemiki właśnie, przytacza cztery rozmiary stref (wielkości „bańki”) dla białych przedstawicieli klasy średniej w Australii, Nowej Zelandii, Anglii, Północnej Ameryce i Kanadzie.

- Strefa intymna (od 15 do 45 centymetrów). Ze wszystkich stref ta z pewnością ma największe znaczenie i każdy człowiek broni jej jak swojej najcenniejszej własności. Mogą w nią wkroczyć tylko ci, którzy są bardzo blisko emocjonalnie związani z daną osobą. Należą do nich współmałżonkowie, partnerzy, rodzice, rodzeństwo, dzieci, bliscy przyjaciele i krewni. Jest jeszcze jednak superstrefa obejmująca obszar do 15 centymetrów wokół ciała, która jest otwierana tylko w czasie fizycznego kontaktu.

<sup>51</sup> P. Ekman, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, Warszawa 2003, s. 178-179.

- Strefa osobista (od 46 do 122 centymetrów). To odległość w jakiej pozostajemy z innymi w czasie przyjęć, pełnienia społecznych funkcji i spotkań przyjacielskich.
- Strefa społeczna (od 122 do 360 centymetrów). Zachowujemy tę odległość wobec obcych, hydraulika czy stolarza naprawiającego coś w naszym domu, listonosza, miejscowego sklepikarza, nowego współpracownika i ludzi, których nie znamy zbyt dobrze.
- Strefa publiczna (powyżej 360 centymetrów). To bezpieczny dystans, gdy znajdziemy się w tłumie ludzi<sup>52</sup>.

Są sytuacje szczególne, w których świadomie wchodzimy w strefę intymną drugiego, obcego nam człowieka, a on to akceptuje, jak np. wizyta u lekarza, udzielanie pierwszej pomocy przedmedycznej czy wizyta u krawca.

### **Podstawowe style komunikowania się**

W literaturze przedmiotu znajdujemy opisy różnych stylów komunikowania się, m.in. przyjaciela, doradcy, analityka i wodza. Jednak na potrzeby szkolenia policyjnego warto skupić się na trzech podstawowych stylach komunikacji jakimi są:

1. Styl pasywny – komunikacja pasywna oznacza brak bezpośredniej ekspresji uczuć, myśli i życzeń. Osoba posługująca się takim stylem może albo próbować wyrazić emocje pośrednio, marszcząc czoło, płacząc lub mamroczać coś pod nosem, albo stłumić je całkowicie. Osoby komunikujące się pasywnie mają tendencję do ciągłego uśmiechania się i podporządkowywania swoich potrzeb potrzebom innych. Jeżeli chcą zakomunikować coś bezpośrednio, pomniejszają znaczenie swoich wypowiedzi, rozpoczynając je od wyrażen typu: „Nie jestem ekspertem, ale...”, „Naprawdę nie jestem pewna...”, „Nie powinienem tego mówić, ale...”. Osoby wypowiadające się w stylu pasywnym charakteryzują się cichym, słabym i niepewnym głosem. Osoba komunikująca się pasywnie oczekuje, że inni domyślą się, co ona chce powiedzieć. Prawdopodobne jest, że przyjmie niedbałą postawę lub będzie się coś opierać. Jej dłonie będą często zimne, spocone i drżące. Trudno jest z nią nawiązać kontakt wzrokowy; patrzy w dół lub ucieka wzrokiem. Ponieważ często nie mówi tego, co ma na myśli, nie wygląda na osobę, która ma na myśli to, co mówi.
2. Styl agresywny – osoba posługująca się takim stylem potrafi dosyć dobrze wyrazić co czuje, co myśli i czego chce, jednak często dzieje się to kosztem praw i uczuć innych ludzi. Ma tendencję do poniżania innych poprzez sarkastyczne i rzekomo zabawne uwagi. Kiedy coś dzieje się nie po jej myśli, zwykle przechodzi do ataku. Wzbudza w innych żal i poczucie winy, kierując w ich stronę oskarżenia. Używa

<sup>52</sup> A. Pease, dz. cyt., s. 22-23.

uogólnień typu „zawsze” i „nigdy” oraz wypowiedzi, które sugerują jej wyższość i nieomyślność (rację). Zachowanie agresywne można rozpoznać po wyniosłym stylu bycia i manifestowaniu siły. Może ono przybierać różne formy: chłód i złowieszczą ciszę, nonszalancję i sarkazm, krzyk. Osoba zachowująca się agresywnie ukrywa wyraz oczu za przymrużonymi powiekami lub patrzy obojętnie. Jej postawa przypomina niewzruszoną skałę: stopy rozstawione, dłonie na biodrach, szczeki zaciśnięte i wysunięte do przodu, ruchy ciała i gesty sztywne, nagłe i onieśmielające. Osoba taka czasami używa palca, aby coś wskazać albo zaciska dłonie w pięść. Tak bardzo chce mieć rację, że nie słyszy, co inni mają do powiedzenia – nawet wówczas, gdy zapyta ich o zdanie.

3. Styl asertywny – komunikacja asertywna polega na formułowaniu jasnych wypowiedzi na temat uczuć, myśli i życzeń. Osoba asertywna dba o poszanowanie swoich praw oraz szanuje prawa i uczucia innych. Słucha uważnie i daje innym poznać, że ich wysłuchała. Jest otwarta na negocjacje i gotowa na ustępstwa, ale nie kosztem swoich praw i godności. Potrafi formułować bezpośrednie prośby oraz otwarcie odmówić. Wie, jak prawić i przyjmować komplementy. Umie zaczynać i kończyć rozmowy. Skutecznie radzi sobie z krytyką – bez konieczności uciekania się do wrogiego czy obronnego nastawienia. W zachowaniu asertywnym można wyczuć pewność, siłę i empatię. Głos osoby asertywnej jest zrelaksowany, stanowczy i posiada dobrą modulację. Oczy komunikują otwartość i uczciwość. Bezpośredni kontakt wzrokowy jest dla takiej osoby przyjemny – nie oznacza wpatrywania się w drugą osobę. Postawa jest harmonijna i wyprostowana<sup>53</sup>.

Prawidłowa komunikacja jest nam także niezbędna w procesie zaspokojenia własnych potrzeb. Według Abrahama Maslowa podstawowe potrzeby człowieka, jak potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa i afiliacji muszą zostać zaspokojone, aby jednostka mogła realizować potrzeby wyższego rzędu, jak np. uznania i samorealizacji. Z pozoru naturalne komunikowanie swoich potrzeb często stanowi trudność nabytą m.in. w procesie socjalizacji („myślenie o sobie jest egoistyczne”). Człowiek jest zwierzęciem stadnym, społecznym i potrzebuje kontaktu z innymi, a poznanie oraz zrozumienie komunikacji interpersonalnej pozwala nam zrozumieć ludzkie emocje i budować właściwe relacje z innymi a to niezwykle cenna umiejętność. Od opiekuna służbowego, policjant będący w służbie przygotowawczej, oczekuje nie tylko wiedzy merytorycznej koniecznej do wykonywania zawodu policjanta, ale także skutecznego motywowania, prawidłowego formułowania informacji zwrotnej i prawidłowej komunikacji interpersonalnej w ogóle. Specyfika zawodu policjanta opiera się na kontaktach interpersonalnych z osobami różnej kategorii będących

<sup>53</sup> M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2002, s.128-129.

często w sytuacjach kryzysowych i działających pod wpływem skrajnych emocji. Niezbędna jest tu umiejętność dostosowania się do stylu komunikowania się rozmówcy oraz prawidłowa interpretacja mowy jego ciała.

Nie jest tajemnicą, że łatwiej osiąga się wyznaczone cele (także zawodowe) współpracując, a dbałość o właściwe relacje międzyludzkie wpływa na poprawę atmosfery w pracy, co bezpośrednio przedkłada się na efektywność wykonywanych zadań służbowych.



## Rozdział 3.

### Ocenianie policjanta podopiecznego w okresie służby przygotowawczej

#### 3.1. ZASADY KSZTAŁCENIA OSÓB DOROSŁYCH

##### Zasady dydaktyczne

Zasady dydaktyczne to reguły organizowania i prezentowania wiadomości. Doprecyzowując powyższe stwierdzenie – to ogólne normy postępowania nauczyciela w czasie przygotowania i prowadzenia lekcji umożliwiające uwzględnienie jednocześnie informacji z wielu źródeł i utrzymanie kierunku czynności uczenia się uczniów<sup>54</sup>.

Zasady nauczania mające charakter ogólny i obowiązujące w całym obszarze kształcenia:

**Zasada pogładowości** – akcentuje wielozmysłowy kontakt ucznia z poznawaną rzeczywistością – powoduje powstanie w naszej świadomości zmysłowego obrazu zjawisk w postaci spostrzeżeń i wyobrażeń, na który składają się wrażenia wzrokowe, węchowe, smakowe i dotykowe. Zasada ta podkreśla konieczność zdobywania wiedzy o rzeczywistości poprzez bezpośrednie poznanie rzeczy, zjawisk i procesów lub pośrednie ich poznanie w postaci środków dydaktycznych, takich jak obrazy, modele, wykresy, tabele itp. Pogładowość odgrywa dużą rolę przy opanowywaniu umiejętności – zwykle w formie pokazu odpowiednich czynności. Ułatwia zrozumienie istoty i sposobu wykonania czynności przy nauczaniu działania, a tym samym przyspiesza ich opanowanie. Reasumując, zasada pogładowości jest drogą umożliwiającą naukowe poznanie rzeczywistości poprzez aktywne spostrzeganie<sup>55</sup>.

**Zasada przystępności** – zwana niekiedy zasadą stopniowania trudności – oznacza konieczność dostosowania materiału nauczania, metod kształcenia i środków dydaktycznych do poziomu rozwoju i możliwości psychofizycznych uczniów. Do jej najważniejszych reguł zaliczyć należy<sup>56</sup>:

- realizację treści rozpoczynać od tego, co jest uczniom znane (bliskie), a następnie zmierzać do tego, co jest nieznanne (dalekie),

<sup>54</sup> K. Kruszewski, *Sztuka nauczania*, Warszawa 2004, s. 241.

<sup>55</sup> F. Bereźnicki, *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Kraków 2001, s. 239.

<sup>56</sup> Tamże, s. 240-241.

- przechodzić w procesie kształcenie od tego, co jest dla uczniów łatwiejsze, do tego, co trudniejsze,
- w procesie nauczania – uczenia się uwzględniać różnice w tempie pracy i stopniu zaawansowania poszczególnych uczniów,
- brać pod uwagę poziom całej grupy i nie przeciążać uczniów nadmiarem zadań.

### **Zasada świadomego i aktywnego udziału uczniów w procesie nauczania**

– uczenia się zwana też zasadą świadomej aktywności uczniów w procesie dydaktycznym należy do najpowszechniejszych i najważniejszych norm postępowania nauczyciela i uczniów. Aktywność jest niezbędnym warunkiem do podjęcia nauki, a uświadomienie uczniom celu i zadania ich działania jest konieczne do osiągnięcia pozytywnych wyników uczenia. Świadomy i aktywny udział uczących się można osiągnąć, gdy nauczyciel:

- odwołuje się do doświadczeń życiowych, potrzeb i zainteresowań poznawczych uczniów i umiejętnie je wykorzystuje w procesie kształcenia,
- wywołuje pozytywną motywację do nauki oraz zachęca i mobilizuje uczniów do wysiłku,
- stosuje metody kształcenia wdrażające uczniów do samodzielnego zdobywania wiedzy oraz do samodzielnego myślenia i działania,
- systematycznie uświadamia uczniom ich postępy w realizacji celów kształcenia.

Podsumowując, można przyjąć, że zasada świadomej aktywności uczniów w procesie dydaktycznym polega na takim organizowaniu i realizowaniu procesu kształcenia, w którym nauczyciel systematycznie uświadamia uczniom cele kształcenia, stara się przekonać o ich wartości i odpowiednio motywuje uczniów do osiągnięcia pozytywnych wyników uczenia się<sup>57</sup>.

### **Zasada systematyczności** pełni szczególnie doniosłą rolę w procesie nauczania

– uczenia się, który złożony jest z łańcucha ściśle ze sobą powiązanych i wzajemnie się warunkujących aktów. Proces ten przebiega tym płynniej i zapewnia tym lepsze wyniki, im mniej występuje w nim przerw i dezorganizujących go czynności<sup>58</sup>. Franciszek Bereźnicki stwierdza, że zasada ta w kształceniu podkreśla konieczność realizacji procesu nauczania – uczenia się w ściśle logicznym porządku i odnosi się do pracy nauczyciela i uczniów. Nauczyciel winien konsekwentnie kierować pracą uczniów w celu opanowania przez nich systemu wiedzy i umiejętności. Uczeń zaś w procesie uczenia się powinien systematycznie przyswajać wiadomości i umiejętności oraz systematycznie je utrzymywać. Z zasady systematyczności wzięła swój początek zasada

<sup>57</sup> Tamże, s. 238-243.

<sup>58</sup> Cz. Kupisiewicz, dz. cyt., s. 124.

systemowości<sup>59</sup>. Według Wincentego Okonia systematyczność jest cechą każdego rozsądnego działania – odnajdziemy ją jako składową zasady systemowości poprzez występowanie w niej między innymi takich elementów warunkujących skuteczność procesu kształcenia jak<sup>60</sup>:

- stopień uporządkowania materiału dydaktycznego i jego planowe ujęcie według pewnych właściwych dlań założeń,
- racjonalne podzielenie materiału na sensowne fragmenty i kolejne ich opanowywanie w ciągłym nawiązaniu do jakiejś całości,
- opanowanie materiału poprzedniego, niezbędnego do zrozumienia i opanowania materiału nowego,
- nabywanie wiedzy z systematycznym rozwijaniem i doskonaleniem odpowiednich sprawności i kompetencji praktycznych.

**Zasada trwałości wiedzy** wskazuje na potrzebę takiego organizowania przez nauczyciela procesu kształcenia, jaki umożliwi uczniom gruntowne opanowanie zasadniczego materiału nauczania, tak że będą w stanie odtworzyć go z pamięci i posługiwać się nim zarówno do celów szkolnych i pozaszkolnych. W dążeniu do trwałości wiedzy i umiejętności powinny mieć zastosowanie wszystkie zasady nauczania oraz stosowanie różnorodnych metod i środków, odpowiednie utrwalanie i powtarzanie oraz pozytywny stosunek uczniów do materiału nauczania. Według Cz. Kupisiewicza stosowanie poniższych reguł pozytywnie wpływa na realizację zasady trwałości wiedzy<sup>61</sup>:

- należy odpowiednio ukierunkować zainteresowania uczniów do nowego materiału – wytworzyć pozytywne motywy uczenia się,
- pod względem organizacyjnym i dydaktycznym tak przygotować i prowadzić zajęcia, aby zapewnić każdemu uczniowi aktywny udział,
- ćwiczenia mające na celu utrwalenie przerobionego materiału należy stosować po sprawdzeniu, czy wszyscy uczniowie dobrze go zrozumieli,
- częstotliwość powtórzeń powinna być największa bezpośrednio po zaznajomieniu uczniów z nowym materiałem, powinna stopniowo maleć, ale nie znikać całkowicie,
- przekazywanie informacji należy łączyć w układy logiczne, a uczniów trzeba wdrażać do naukowej weryfikacji praw, zasad, reguł,
- należy stosować systematyczną kontrolę wyników nauczania i oceny pracy ucznia.

<sup>59</sup> F. Bereźnicki, dz. cyt., s. 242-239.

<sup>60</sup> W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1998, s. 171.

<sup>61</sup> Cz. Kupisiewicz, dz. cyt., s. 127-128.

**Zasada wiązania teorii z praktyką** wyrabia u uczących się przekonanie o użyteczności wiedzy, wywołuje u nich pozytywną motywację przekładającą się na większą aktywność. Odwoływanie się do praktyki czyni wiedzę teoretyczną zrozumialszą, potrzebniejszą i trwalszą. Wiązanie teorii z praktyką to prawo procesu poznawczego – teoria bez praktyki straciłaby swój walor poznawczy i praktyczny, zaś praktyka bez teorii pozostałaby wąskim utylizaryzmem (użytecznością). Łączenie teorii z praktyką zapewnia operatywność wiedzy, pobudza aktywność, sprzyja rozwojowi samodzielności. Brak przestrzegania tej zasady w nauczaniu – uczeniu się powoduje, że uczniowie nie potrafią stosować zdobytej wiedzy w praktyce albo też wykonują czynności praktyczne bez znajomości i rozumienia ich podstaw teoretycznych<sup>62</sup>.

### 3.2. ZASADY OCENIANIA POLICJANTA PODOPIECZNEGO

Ocenianie uczniów jest procesem wyrażania opinii o nich. Jest ona zatem ustosunkowaniem się nauczyciela do osiągnięć ucznia, czego wyrazem może być określony stopień szkolny lub opinia opisowa wyrażona w formie pisemnej lub ustnej<sup>63</sup>. Stopień szkolny natomiast, jest oceną wyrażoną za pomocą przyjętej skali liczbowej i słownej<sup>64</sup>.

Sprawdzanie i ocenianie stanowią nierozłączny element procesu kształcenia. Wyraz *ocena* odnosi się do sprawdzania i oceniania tego, co uczeń umie, jakie ma osiągnięcia lub braki z określonych wiadomości. Ocena może być również używana jako rezultat procesu nauczania, będąc zbiorem informacji o efektach pracy ucznia wraz z wartościowaniem tych efektów w postaci stopni występujących na skali ocen, jest wyrazem opinii nauczyciela o wynikach pracy ucznia. Jest też ona informacją o efektach uczenia się, dostarczoną uczniowi przez nauczyciela<sup>65</sup>.

Według Franciszka Bereźnickiego sprawdzanie osiągnięć jako nieodłączny element procesu kształcenia winno towarzyszyć temu procesowi we wszystkich jego etapach. Systematyczne uzyskiwanie informacji o zasobie wiadomości (wiedzy), umiejętności oraz zachowań uczącego się nadaje procesowi sprawdzania charakter planowy i ciągły, tym samym zapewnia lepsze efekty procesu kształcenia. Przyjmując za kryterium miejsce sprawdzenia w procesie kształcenia wyróżnić można następujące formy (rodzaje) sprawdzenia: wstępne, bieżące i końcowe<sup>66</sup>.

Sprawdzenie wstępne ma na celu dokonanie diagnozy zasobu wiedzy i umiejętności uczących się, co pozwala nauczycielowi zorientować się w ich poziomie przygotowania

<sup>62</sup> F. Bereźnicki, dz. cyt., s. 243-244.

<sup>63</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Warszawa 1984, s. 207

<sup>64</sup> Tamże, s. 287

<sup>65</sup> B. Pertek, *Zeszyt pomocniczy dla uczestników szkolenia w ramach doskonalenia zawodowego nauczycieli policyjnych*, Piła 2007, s. 47.

<sup>66</sup> F. Bereźnicki, dz. cyt., s. 429.

do nauki. Orientacja taka umożliwia także nauczycielowi dostosowanie programu i metod kształcenia do poziomu uczniów<sup>67</sup>.

**Sprawdzenie bieżące (kształtujące)** polega na systematycznym sprawdzaniu na każdej lekcji postępów uczniów w przebiegu procesu kształcenia. Ta forma wywiera największy wpływ na doskonalenie pracy nauczyciela i ucznia. Zaniedbanie w tym zakresie może być przyczyną narastania niepowodzeń w nauce i lekceważenia swoich obowiązków przez niektórych uczniów. Sprawdzanie bieżące powinno zatem być prowadzone systematycznie i regularnie oraz obejmować w miarę możliwości wszystkich uczących się<sup>68</sup>.

**Sprawdzenie końcowe (sumujące)** występuje jako podsumowanie rezultatów pracy osoby uczącej się w ciągu jakiegoś okresu i kończy się wystawieniem oceny okresowej lub końcowej. Jego celem jest przekonanie się, w jakim stopniu uczący się jest przygotowany do kolejnego etapu kształcenia<sup>69</sup>.

Istotnym elementem oceniania jest ustalenie kryterium oceny, określenie, co jej podlega. Jasno sformułowane kryterium oceny jest jednym z czynników wpływających na obiektywność oceny. W zakresie oceniania wyróżnia się trzy kryteria<sup>70</sup>:

- jakość i zakres wiedzy uczniów (dotyczy strony poznawczej),
- rozwój myślenia, rozwój osobowości,
- postawa.

Ważnym zagadnieniem związanym z procesem oceniania są funkcje, jakie pełni ocena (dotyczy to również słuchaczy szkoleń policyjnych). W dydaktyce najczęściej wymienia się dwa rodzaje funkcji<sup>71</sup>:

**1. Informacyjną (diagnostyczną)** – oceny zapoznają z wynikami kształcenia zarówno ucznia, jak i nauczyciela, monitorują postępy ucznia i określają indywidualne potrzeby. Funkcja informacyjna jest użyteczna przy:

- opisie rozwoju kompetencji słuchacza,
- porównywaniu efektywności programów nauczania,
- planowaniu procesu nauczania,
- rozpoznawaniu indywidualnych potrzeb każdego słuchacza,
- określaniu efektywności stosowanej metody pracy,
- informacji zwrotnej dla słuchaczy i nauczyciela,
- braniu przez słuchacza odpowiedzialności za proces uczenia się.

<sup>67</sup> Tamże, s. 429-430.

<sup>68</sup> Tamże, s. 430-431.

<sup>69</sup> Tamże, s. 431.

<sup>70</sup> B. Pertek, dz. cyt., s. 47.

<sup>71</sup> Tamże, s. 49.

**2. Selekcyjną (klasyfikacyjną)** – ocena przydatna jest do opisanie za pomocą stopni lub symboli osiągnięć słuchacza, porównania osiągnięć słuchaczy, porównania osiągnięć ze standardami, porównania skuteczności realizowanych programów, informowania zainteresowanych o osiągnięciach dużej grupy słuchaczy. Ocena może zwiększyć lub zmniejszyć możliwości osób uczących się nie tylko w zakresie określonego szkolenia, ale również konkretnej działalności zawodowej, umożliwia zróżnicowanie oraz porządkowanie osiągnięć słuchaczy zgodnie z pewną skalą. Funkcja klasyfikacyjna jest użyteczna przy:

- ocenianiu poziomu opanowania wiedzy w dłuższym dystansie,
  - różnicowaniu i selekcji słuchaczy ze względu na dalsze ścieżki kształcenia,
  - porównywaniu osiągnięć słuchaczy ze standardami,
  - informowaniu przełożonych o wynikach szkolenia.
- Dodatkowo oceny pełnią funkcje<sup>72</sup>:
- motywacyjną – ocena pracy ucznia może zarówno pobudzić, jak i zniechęcić do dalszego działania,
  - profilaktyczną – polega na eliminowaniu czynników negatywnie wpływających na efekty procesu uczenia się,
  - prognostyczną – pozwalającą na przewidywanie dalszych osiągnięć uczniów,
  - dydaktyczną – polegającą na porządkowaniu posiadanej wiedzy przez uczącego się, korygowanie błędnych wiadomości i umiejętności oraz ich uzupełnienie,
  - poznawczą – polegającą na systematycznym, jasnym i precyzyjnym gromadzeniu informacji na temat procesu kształcenia, jego wyników, analizie i interpretacji zebranych danych oraz przekazywanie wniosków właściwym grupom odbiorców,
  - kształcącą – sprawdzanie i ocena wyników procesu kształcenia jest stymulatorem aktywizującym słuchaczy, zwiększa ich wysiłki i motywację do opanowania materiału nauczania,
  - wychowawczą – pozwala na oddziaływanie na sferę osobowościową, na kształtowanie postaw i zachowań uczących się.

Jak wykazują badania ankietowe jedną z najbardziej cenionych przez słuchaczy cech u wykładowcy jest sprawiedliwość wyrażająca się między innymi w obiektywnym ocenianiu. W procesie oceniania występuje szereg zakłóceń mających wpływ na obiektywizm oceniania. Do najczęściej występujących należą<sup>73</sup>:

- *efekt aureoli* – polega na skłonności do wysokiej oceny całego zachowania w oparciu o obserwację jakiejś jednej wybijającej się cechy. Jeśli jakaś jedna cecha została

<sup>72</sup> Tamże, s. 49.

<sup>73</sup> Tamże, s. 49-50.

wysoko oceniona, to mamy skłonność do przypisywania tej osobie również innych cech pozytywnych,

- *efekt trąbki* – to przeciwieństwo efektu aureoli, polega na skłonności do niskiej oceny całego zachowania w oparciu o wybijającą się (w sensie negatywnym) jedną cechę,
- *efekt kontrastu* – to tendencja do oceniania na podstawie porównania z innymi zdającymi zamiast na podstawie ustalonych wcześniej standardów,
- *efekt tendencji centralnej* (tendencja do fragmentarycznego stosowania skali ocen) – trzymanie się środka skali, niewykorzystywanie ocen krańcowych. Najczęściej pojawia się na skutek ostrożności ocenającego przed zbyt wysokim lub niskim ocenianiem, ocena „miękką” – ocenający łatwiej daje oceny zawyżone, ocena „twarda” – ocenający wystawia łatwiej oceny niższe,
- *efekt pierwszego wrażenia (pierwszeństwa)* – to przecenianie pierwszych informacji. Przejawia się w skłonności do oceny (wysokiej lub niskiej) na podstawie pierwszego wrażenia, które powstaje podświadomie. Zgodnie z tym surowiej oceniane są błędy, kiedy pojawiają się na początku wykonywanego zadania,
- *efekt świeżości* – to przeciwieństwo poprzedniego, polega na skłonności do przeceniania ostatnich danych i końcowego fragmentu informacji,
- *efekt podobny do mnie* – to skłonność do oceny przez pryzmat własnych zachowań, oceniany jest wyżej notowany, jeżeli zachowuje się podobnie do ocenającego.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 roku w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego w Policji w trakcie szkolenia słuchacz podlega ocenie obejmującej przyswojenie wiedzy i opanowanie umiejętności określonych w obowiązującym dla danego szkolenia programie szkolenia zawodowego policjantów. Stopień przyswojenia wiedzy i opanowania umiejętności sprawdza się przez ocenianie bieżące i okresowe. Ocenianie okresowe następuje po zakończeniu części szkolenia określonej w programie szkolenia zawodowego policjantów, a prowadzi się je w formie zaliczenia lub egzaminu, w zależności od treści będących przedmiotem szkolenia. Do określenia stopnia przyswojenia wiedzy i opanowania umiejętności stosuje się następujące oceny<sup>74</sup>:

- 6 – wyróżniającą,
- 5 – bardzo dobrą,
- 4 – dobrą,

<sup>74</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19.06.2007 roku w sprawie szczegółowych warunków odbywania szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego w Policji, § 26-28.

- 3 – poprawną,
- 2 – dopuszczającą,
- 1 – niedostateczną.

W przypadku gdy wystawiana ocena wynika z wielu ocen, wystawia się ocenę:

- 6 – wyróżniającą, jeżeli średnia arytmetyczna ocen wynosi od 5,51 do 6,00,
- 5 – bardzo dobrą, jeżeli średnia arytmetyczna ocen wynosi od 4,51 do 5,50,
- 4 – dobrą, jeżeli średnia arytmetyczna ocen wynosi od 3,51 do 4,50,
- 3 – poprawną, jeżeli średnia arytmetyczna ocen wynosi od 2,51 do 3,50,
- 2 – dopuszczającą, jeżeli średnia arytmetyczna ocen wynosi od 2,00 do 2,50,
- 1 – niedostateczną, jeżeli średnia arytmetyczna ocen wynosi poniżej 2,00.

Jeżeli wynika to z programu szkolenia zawodowego policjantów lub wymaga tego charakter przekazywanej wiedzy lub kształconych umiejętności, do oceny stopnia przyswojenia wiedzy lub opanowania umiejętności można zastosować dwustopniową skalę ocen z wpisem uogólnionym zaliczono (zal.) albo nie zaliczono (nzal.). Ocena niedostateczna oraz wpis nie zaliczono (nzal.) jest oceną negatywną i oznacza brak postępów w nauce oraz niewykształcenie umiejętności, a w przypadku zaliczeń i egzaminów – ich niezdanie.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 roku w sprawie opiniowania służbowego policjantów opiniowanie policjanta ma w szczególności<sup>75</sup>:

- ustalać przydatność policjanta na zajmowanym stanowisku służbowym oraz przydatność do służby,
- motywować policjanta do sprawnego wykonywania zadań i czynności służbowych,
- wyłaniać kandydatów do mianowania lub powołania na wyższe stanowisko służbowe oraz na wyższy stopień policyjny,
- wyznaczać kierunki rozwoju zawodowego i potrzeby szkoleniowe opiniowanego. Opiniowanie przeprowadza się<sup>76</sup>:
- nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy w służbie kandydackiej, przygotowawczej i kontraktowej,
- nie później niż na 30 dni przed mianowaniem policjanta na stałe, jeżeli od ostatniego opiniowania minęły co najmniej 3 miesiące,
- nie rzadziej niż raz na 24 miesiące w służbie stałej do osiągnięcia przez policjanta 10 lat służby oraz raz na 36 miesięcy w służbie stałej po osiągnięciu przez policjanta 10 lat służby.

<sup>75</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30.08.2010 roku w sprawie opiniowania służbowego policjantów, § 2.

<sup>76</sup> Tamże, § 3 ust. 1-2.



Wspomniane terminy liczy się od dnia przyjęcia policjanta do służby lub ostatniego opiniowania.

Opiniowanie przeprowadza się niezależnie od wskazanych terminów w następujących przypadkach<sup>77</sup>:

- przeniesienia policjanta do innej jednostki organizacyjnej Policji albo mianowania policjanta na stanowisko służbowe w innej komórce organizacyjnej, związanych ze zmianą właściwości wydającego opinię, jeżeli od ostatniego opiniowania minęło co najmniej 6 miesięcy,
- delegowania policjanta do czasowego pełnienia służby albo powierzenia policjantowi obowiązków służbowych na innym stanowisku, związanych ze zmianą właściwości wydającego opinię, jeżeli okres tego delegowania lub pełnienia obowiązków wyniesie co najmniej 6 miesięcy. W tym przypadku termin opiniowania policjanta zostaje przesunięty o okres delegowania lub powierzenia obowiązków służbowych, ukończenia lub przerwania w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie studiów I stopnia o profilu praktycznym na kierunku nauka o Policji, jeżeli od ostatniego opiniowania minęło co najmniej 6 miesięcy.

Termin opiniowania policjanta może zostać przesunięty o okres<sup>78</sup>:

- zawieszenia w czynnościach służbowych,
- odbywania szkolenia zawodowego,
- urlopu macierzyńskiego,
- urlopu na warunkach urlopu macierzyńskiego,
- urlopu rodzicielskiego,
- urlopu ojcowskiego,
- urlopu wychowawczego,
- urlopu bezpłatnego,
- choroby,
- oddelegowania do pełnienia zadań służbowych poza Policją w kraju lub za granicą,
- delegowania do pełnienia służby poza granicami państwa w kontyngencji policyjnym,
- zwolnienia z obowiązku wykonywania zadań służbowych, udzielonego na zasadach określonych w przepisach o związkach zawodowych.

<sup>77</sup> Tamże, § 3 ust. 3-4.

<sup>78</sup> Tamże, § 3 ust. 5.

Przy opiniowaniu policjanta bierze się pod uwagę następujące kryteria<sup>79</sup>:

– **realizację zadań i czynności, w tym:**

- ✓ jakość – dbałość o rzetelne i dokładne wykonywanie powierzonych zadań, zgodnie z obowiązującymi wymaganiami, oraz zaangażowanie w ich realizowanie, efektywne wykorzystywanie czasu i nakładu pracy,
- ✓ samodzielność i inicjatywę – umiejętność działania bez angażowania innych osób oraz konieczności nadzoru przełożonych, zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania, podejmowanie odpowiedzialności za działania,
- ✓ terminowość – dbałość o przestrzeganie terminów określonych przepisami dotyczących wykonywanych zadań, wywiązywanie się z zadań w wyznaczonym przez przełożonego terminie, wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki,
- ✓ planowanie i organizowanie pracy – umiejętność planowania działań, sposobów ich realizacji i organizowania pracy w celu wykonania zadań, ustalanie priorytetów, dostosowanie planów i organizacji pracy do zmieniających się okoliczności, efektywne wykorzystywanie czasu;

– **kompetencje ogólne, w tym:**

- ✓ rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji – nastawienie na rozwój własny i podnoszenie kwalifikacji, skłonność do uzupełniania wiedzy, tak aby zawsze posiadać aktualną wiedzę i odpowiednie umiejętności zawodowe. Wykazywanie zainteresowania rozwijaniem swoich kompetencji, w szczególności poprzez samodoskonalenie, kursy i szkolenia, uczenie się od innych,
- ✓ umiejętność współpracy – zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, umiejętność budowania kontaktu, pomoc i doradzanie współpracownikom w razie potrzeby, zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, aktywne słuchanie innych,
- ✓ kulturę osobistą – dbałość o kulturę języka i wygląd zewnętrzny, realizacja funkcji usługowej swojego stanowiska, tworzenie przyjaznej atmosfery, umożliwianie interesantom przedstawienia własnych racji, służenie pomocą,
- ✓ dyspozycyjność – gotowość podejmowania zadań dodatkowych, zdolność realizacji zadań i czynności poza czasem służby.

Podane powyżej kryteria ocenia się według opisowej skali ocen zawartej w załączniku nr 1 do omawianego rozporządzenia przy zastosowaniu wzoru formularza opinii służbowej określonej w załączniku nr 2<sup>80</sup>.

<sup>79</sup> Tamże, § 4 ust. 1 pkt 1-2.

<sup>80</sup> Tamże, § 4 ust. 3-4.

## Bibliografia

---

### Rozdział 1.

- Decyzja nr 222 KGP z dnia 28 czerwca 2016 r. w sprawie adaptacji zawodowej policjantów (Dz.Urz. KGP z 2016 r. poz. 29. z późn. zm.)
- Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007.
- *Obszar IV Zarządzanie ludźmi, Model kształcenia dla doświadczonych dyrektorów szkół i placówek*, red. Grzegorz Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2015, s. 128.
- *Ramowe zasady odbywania adaptacji zawodowej przez policjantów w służbie przygotowawczej delegowanych do czasowego pełnienia służby w oddziale/samodzielnym pododdziale prewencji Policji* Biuro Kadr, Szkolenia i Obsługi Prawnej Komendy Głównej Policji, Warszawa 2016.
- Rauhut R., *Etyka zawodowa*, Szkoła Policji w Pile, Piła 2008.
- Trzcicka W., Wiciak I., *Skuteczne komunikowanie w administracji publicznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz.U. z 2020 r. poz. 360 t.j.).
- Wiszowaty E., *Etyka Policji. Między prawem, moralnością i skutecznością*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2011.
- Zarządzenie nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie Zasad etyki zawodowej policjanta (Dz.Urz.KGP z 2004 r. nr 1 poz. 3).
- *Zasady etyki zawodowej w służbach mundurowych*, Józwiak P., Opaliński K. (red.), Szkoła Policji w Pile, Piła 2013.

### Rozdział 2.

- Decyzja 222 KGP z dnia 28 czerwca 2016 r. w sprawie adaptacji zawodowej policjantów (Dz.Urz.KGP z 2016 poz. 29).
- Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, PWN, Warszawa 2003.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

- Koster M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Maj-Osytek M., *Komunikacja niewerbalna, autoprezentacja, relacje, mowa ciała*, Wyd. Edgard, Warszawa 2014, s. 101-102.
- McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, GWP, Gdańsk 2002.
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2000.
- Paślawska M., *Wielowymiarowość komunikacji interpersonalnej*, Uniwersytet Śląski, Wydział Pedagogiki i Psychologii, praca dyplomowa, Katowice 2016.
- Pease A., *Mowa ciała. Jak odczytywać myśli innych ludzi z ich gestów*, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2001.
- Pietrak K.A., *Motywacja a mundur. Motywowanie oraz motywacje życiowe żołnierzy i policjantów w Polsce*, Firma Wydawniczo-Handlowa Mado, Toruń 2012.
- Solarska I., Szankin T., *Doskonalenie systemu oceniania i opiniowania służbowego w Policji* [w:] *Kształtowanie potencjału kadrowego Policji wobec wyzwań przyszłości*, Letkiewicz A. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2007.
- *Spółeczna psychologia kliniczna*, Helena Sęk (red.), PWN, Warszawa 1998.

#### Internet:

- Bożek E., I, Katowice: Uniwersytet Śląski, <http://www.wieczestem.us.edu.pl/komunikacja-interpersonalna>, 02.05.2016.
- Emocje podstawowe, <https://www.google.pl/search?q=paul+ekman+6+emocji&espv>, 25.04.2016.
- Komunikacja, <https://www.google.pl/search?q=obrazy+dla+komunikacja+interpersonalna&espv>, 25.04.2016.
- Paluch A., *Ile prawdy w „Magii kłamstwa”?*, <http://psychologikaprawnika.pl/ile-prawdy-w-magii-klamstwa>, 23.04.2016.

### Rozdział 3.

- Bereźnicki F., *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.
- Kruszewski K., *Sztuka nauczania*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004.
- Kupisiewicz C., *Dydaktyka ogólna*, Oficyna Wydawnicza Graf Punkt, Warszawa 2000.

- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Pertek B., *Zeszyt pomocniczy dla uczestników szkolenia w ramach doskonalenia zawodowego nauczycieli policyjnych*, Szkoła Policji w Pile, Piła 2007.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 19 czerwca 2007 roku w sprawie szczególnych warunków odbywania szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego w Policji (Dz.U. z 2007, nr 126 poz. 877 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 30 sierpnia 2010 roku w sprawie opiniowania służbowego policjantów (Dz.U. z 2020 r. poz. 1102 z późn. zm.).





**Szkoła Policji w Katowicach**  
**ul. gen. Jankego 276**  
**40-684 Katowice-Piotrowice**  
**[www.katowice.szkolapolicji.gov.pl](http://www.katowice.szkolapolicji.gov.pl)**

