

# SYSTEM WCZESNEJ INTERWENCJI



**podinsp. Włodzimierz Sokołowski**  
PEŁNOMOCNIK  
KOMENDANTA GŁÓWNEGO POLICJI  
DS. SYSTEMU WCZESNEJ INTERWENCJI



to system oparty na mechanizmach organizacji uczącej i rozwijającej się, który ma na celu przeciwdziałanie nieprawidłowościom, umacniając i gwarantując ciągły proces kształtowania standardów działań Policji. Wszystkie działania SWI kierowane są do kadry kierowniczej odpowiedzialnej za zarządzanie, a tym samym za jakość pracy Policji. Celem SWI jest wzmocnienie przełożonych (wszystkich szczebli) w realizacji tego zadania poprzez wyposażenie ich w dodatkową wiedzę, informacje i umiejętności.

SWI to działania interdyscyplinarne, w których osoby o różnych kompetencjach, reprezentujące komórki organizacyjne KWP/KSP (m.in. kontroli, kadr i szkolenia, ochrony praw człowieka, psychologów, komunikacji i innych) łączą siły, doświadczenie i umiejętności w celu wypracowania optymalnych, efektywnych, proaktywnych działań zapobiegających niepożądanym zachowaniom. Elementami systemu są m.in. warsztaty SWI oraz *Newsletter SWI*.

## SYSTEM WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE ORAZ PODNOSZĄCY JAKOŚĆ PRACY POLICJI POPRZEC KSZTAŁTOWANIE STANDARDÓW

Wywiad z podinsp. Włodzimierzem Sokołowskim,  
Pełnomocnikiem Komendanta Głównego Policji ds. SWI

**NADKOM. MIROSŁAWA KOREJBA:** Skąd pomysł na wprowadzenie SWI do polskiej Policji?

**PODINSP. WŁODZIMIERZ SOKOŁOWSKI:** Podobne systemy wymiany informacji i proaktywnego reagowania są znane na świecie od dawna. Funkcjonują nie tylko w korporacjach,

ale również w policji – w Australii, Wielkiej Brytanii, USA. Pierwszym impulsem były wydarzenia, które wstrząsnęły opolską policją w 2006 r.

Było jasne, że konieczne są nowe rozwiązania systemowe, które zapobiegą występowaniu wręcz patologicznych zachowań. Podjęto decyzję o rozpoczęciu wdrażania mecha-

## Idea i tworzenie SWI

nizmów i narzędzi Systemu Wczesnego Ostrzegania (SWO) w polskiej Policji. Komendant Główny Policji powołał zespół złożony z policjantów z Opola (komendantów, psychologa i naczelników KWP), Pełnomocnika Komendanta Głównego Policji ds. Ochrony Praw Człowieka oraz Koordynatora Zespołu Psychologów KGP, którzy stworzyli program szkolenia dla kadry kierowniczej KPP/KMP. Miał on pomóc przełożonym w wychwytywaniu nieprawidłowości w celu wyeliminowania dysfunkcji organizacji. System Wczesnej Interwencji w obecnym kształcie w polskiej Policji działa od prawie pięciu lat.

**M.K.: W 2008 r. zakończono działania w ramach SWO. Dwa lata później nadinsp. dr Marek Działoszyński – ówczesny komendant KWP w Łodzi – utworzył nowy rozdział SWO, już pod nazwą System Wczesnej Interwencji.**

**W.S.:** Tak, program dostaje drugie życie dzięki przewartościowaniu podejścia do rozwiązywania problemów generowanych w Policji. Wniosek był jeden, aby nie tylko ostrzegać, ale również podjąć wstępne działania – jak mówiła jedna z pań współprowadzących warsztaty „zdążyć przed Panem Bogiem”, dlatego projekt zaczął funkcjonować pod nazwą System Wczesnej Interwencji.

Kluczowe jest tu praktycznie każde słowo: „system” – rozwiązania powinny być wielorakie i wielopoziomowe, skierowane do całej kadry kierowniczej, wszystkich pionów; „wczesnej”



– jak już mówiłem, skierowanej na identyfikację nawet najbłahszych symptomów; „interwencji” – czyli podjęcia działania przez przełożonego poprzez wskazanie błędu, zakomunikowanie swoich standardów i określenie dalszych celów. Czy to jest łatwe? Na pewno nie.

Dlatego ówczesny Komendant Wojewódzkiej Policji w Łodzi nadinsp. dr Marek Działoszyński powołał Zespół ds. SWI, w skład którego weszli przedstawiciele kadry kierowniczej zarówno KWP, jak i KPP oraz KMP. Niezwykle ważny, ze względu na merytorycznych, był udział komendantów powiatowych i komendanta miejskiego w pracach zespołu.

Kolejnym etapem rozwoju SWI było stworzenie w KWP w Łodzi systemu opracowywania i dystrybucji informacji o niepożądanych zachowaniach policjantów, czyli *Newsletterów SWI*. W założeniu opisują one nieprawidłowości wynikające z błędów systemowych w naszej organizacji, a ich adresatem jest kadra kierownicza Policji, która ustanawia profesjonalne standardy, wdraża je i ich przestrzega.

Początki budowania tego narzędzia były niezwykle trudne, ale dzięki temu, każdy, kto przyłożył do tego rękę, może być teraz bardzo, bardzo dumny.

**M.K.: W 2010 r. komendant Działoszyński zaprezentował nowe narzędzie SWI podczas odprawy komendantów wojewódzkich Policji. Czy to wtedy narodził się pomysł powołania Platformy SWI?**

**W.S.:** Rozmowy na szczeblu Panów Komendantów trwały już prawdopodobnie wcześniej, ale rok 2010 był pierwszym krokiem do wyjścia Systemu Wczesnej Interwencji poza garnizon łódzki. Podjęto współpracę z garnizonom opolskim, śląskim, gdańskim i podkarpackim, tworząc podwaliny ciała, które roboczo nazwaliśmy „Platforma SWI”. Na szczeblu centralnym koordynowanie działań przypisano do zadań Biura Kontroli KGP. Konsekwencją było rozpoczęcie w 2011 r. wdrażania SWI we wszystkich województwach. I też trzeba przyznać, że odbywało się to nie bez przeciwności. Wykorzystując doświadczenia łódzkie, powołano we wszystkich KWP/KSP zespoły ds. SWI, skupiające fantastycznych ludzi, którzy podjęli to wyzwanie, w moim przekonaniu, z bardzo dobrym skutkiem.

Nie można tu nie wspomnieć, że zarządzający szkolnictwem policyjnym również widzieli potrzebę wdrożenia w podległych im jednostkach Systemu Wczesnej Interwencji. Okazało się jednak, że program, który pisany jest „na miarę”, nie pasuje



każdemu. Nie zniechęciło to jednak przedstawicieli tego środowiska i po dwóch latach ciężkiej pracy koncepcyjnej szkoły dołączyły do wspólnych, systemowych działań.

**M.K.: Posługując się językiem poetyckim, można mówić o rozkwicie SWI w 2012 r. Jak wynika z Pana wypowiedzi, nie byłoby to możliwe bez zaangażowania wielu osób. Kim są ci ludzie?**

**W.S.:** Gdy Komendant Główny Policji nadinsp. dr Marek Działoszyński powierzył mi honor tworzenia i wdrażania Systemu Wczesnej Interwencji, zaznaczył, że są to działania multidyscyplinarne oparte na ludziach. Bo gdzie można szukać tak zróżnicowanej wiedzy, jak nie u specjalistów ze swoich dziedzin. Ja już w garnizonie łódzkim miałem tę łatwość, że trafiłem na fantastycznych ludzi, takich jak: insp. Andrzej Tomczyński (ówczesny Naczelnik Wydziału Kontroli) z ogromną wiedzą i doświadczeniem, mł. insp. Anna Wilska – moim zdaniem będąca jednym z najlepszych policyjnych psy-

chologów, nadkom. Jarosław Janus wraz z kom. Małgorzatą Ratajczyk, którzy czuwali nad meandrami komunikacji i bez których *Newsletter SWI* prawdopodobnie by nie istniał. Zawsze nasze działania „srowadzali na dobrą drogę” insp. Włodzimierz Kłobus, insp. Piotr Nejman (komendanci powiatowi) i nadinsp. Ryszard Wiśniewski (ówczesny komendant miejski). W Polsce potoczyło się to podobnie. Zespoły tworzą ludzie z doświadczeniem, wiedzą i niezwykłym profesjonalizmem. Nie mam cienia wątpliwości, że są to osoby – zarówno policjanci, jak i pracownicy cywilni wszystkich szczebli – od naczelnika do pracownika, które angażują się w realizację SWI, poświęcając wielokrotnie swój osobisty czas.

Rozwój Systemu Wczesnej Interwencji to także praca na poziomie całego kraju, dlatego nie można tu pominąć takich osób, jak: mł. insp. Piotr Biliński (KWP Szczecin), podinsp. Hanna Kowalewicz (KWP Gdańsk), nadkom. Katarzyna Anioł-Olejnik (KWP Gorzów Wlkp.), mł. insp. Tadeusz Zięba (KWP Rzeszów), podinsp. Tadeusz Kaczmarek (KWP Radom), nadkom. Mirosława Korejba (KWP Opole), mł. insp. Gerard Bah (KWP Kielce), nadkom. Cezary Wieczorkiewicz (KWP Katowice).

Pomimo że przewodniczący zespołów SWI wywodzą się z różnych komórek organizacyjnych KWP/KSP, wszyscy mają wspólne widzenie i rozumienie tego systemu. Nie byłoby rozwoju, gdyby nie dysponenci informacji i redaktorzy *Newslettera SWI* oraz trenerzy prowadzący warsztaty. Będą tu reprezentowane wszystkie wydziały, m.in. kontrola, kadry, psychologowie, prewencja, konwoje, sztab czy pełnomocnicy ds. ochrony praw człowieka. Cały czas zadziwia mnie potencjał ludzki, jakim dysponuje Policja.

Jeśli mówimy o osobach zaangażowanych w SWI, to „dobrymi duchami” tego całego przedsięwzięcia są Krystyna Gęsik oraz mł. insp. Małgorzata Chmielewska, których zaangażowanie i profesjonalizm są nie do przecenienia.

**M.K.: Wiemy już, jak funkcjonuje SWI w województwach i jak wiele osób jest w to zaangażowanych. Jaką rolę pełni Pełnomocnik KGP ds. SWI?**

**W.S.:** To bardzo proste. Jeśli przyjrzymy się, jak bardzo System Wczesnej Interwencji jest obecny w naszej codziennej służbie, jak często robimy „rzeczy” z tym związane, nawet tego tak nie nazywając, zobaczymy, jak dużym przedsięwzięciem stał się ten projekt. Obecnie pełnomocnik prowadzi warsztaty dla kadry kierowniczej od szczebla komendy głównej do komisariatu oraz szkół policyjnych. Corocznie dystrybuowanych jest też około

250 *Newsletterów SWI*, czyli informacji przydatnych w działaniach proaktywnych w naszej organizacji. System wciąż ewoluuje i moją rolą jest m.in. wspieranie i koordynowanie tego procesu oraz dostosowywanie przedsięwzięć SWI do aktualnych potrzeb. Pełnomocnik KGP ds. SWI stoi na straży spójności i jedności Systemu w Policji na terenie całego kraju.

**M.K.: Powiedział Pan, że SWI się ciągle rozwija. Jakie są wobec tego najbliższe plany?**

**W.S.:** O planach mógłbym opowiadać godzinami, bo to takie marzenia, które nabierają już koloru, ale co do najbliższej przyszłości to priorytetem jest kontynuacja warsztatów dla kadry kierowniczej wszystkich szczebli oraz stabilny rozwój *Newslettera SWI*. Zwieńczeniem dotychczasowych działań jest I Konferencja SWI – „Kształtowanie Standardów w Policji”. Stanowi ona forum wymiany poglądów i jest okazją do dyskusji wokół zagadnień dotyczących standardów zarządzania, jako narzędzia budowania kultury organizacyjnej, wpływu organizacji zewnętrznych na kształtowanie tych standardów oraz roli policyjnej kadry kierowniczej w tworzeniu i wzmocnieniu mechanizmów doskonalenia organizacji. Do wystąpienia i udziału w dyskusji zostali zaproszeni przedstawiciele ministerstw: Spraw Wewnętrznych, Sprawiedliwości i Spraw Zagranicznych oraz Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, Najwyższej Izby Kontroli, Prokuratury Generalnej, uczelni wyższych oraz jednostek Policji szczebla wojewódzkiego. Honorowy patronat nad konferencją objęli: Bartłomiej Sienkiewicz – Minister Spraw Wewnętrznych oraz Marek Biernacki – Minister Sprawiedliwości.

Dalsze wyzwania zależą od tego, co „napisze życie”, bo System Wczesnej Interwencji, jak wspominałem, jest programem, który reaguje na bieżące i realne potrzeby Policji. Jest nastawiony na drugiego człowieka i stanowi rzeczywiste narzędzie wsparcia kadry kierowniczej.

**M.K.: Czego życzyć Panu jako Pełnomocnikowi?**

**W.S.:** W takiej chwili zawsze mam gonitwę myśli, czego tak naprawdę można sobie życzyć... Prawdopodobnie – wielu rzeczy, zarówno materialnych, jak i „ogólnego szczęścia”, o które można zabiegać. Cytując uczestników warsztatów, które prowadzę: *U współpracowników cenię – szczerłość, lojalność, otwartość i kreatywność*, życzyłbym sobie, abym rozwijał SWI tak jak dotychczas w otoczeniu takich właśnie ludzi.



## WARSZTATY SWI DLA KADRY KIEROWNICZEJ POLICJI DOSKONALĄCE UMIEJĘTNOŚCI KSZTAŁTOWANIA STANDARDÓW

Warsztaty SWI dla kadry kierowniczej propagują ideę „Tone at the Top”. W wolnym tłumaczeniu oznacza to, że przełożeni są odpowiedzialni za kształtowanie standardów w podległych jednostkach – „Przykład idzie z góry”. Podczas zajęć uczestnicy doskonalą umiejętność reagowania na nieprawidłowości, a także jest im przybliżana proaktywna metoda zarządzania w organizacji. Ponadto warsztaty przygotowują uczestników do przeprowadzania rozmów SWI, które mają na celu poinformowanie podwładnego o nieakceptowanych przez przełożonego zachowaniach oraz konsekwencjach, jeśli podwładny nie dostosuje się do standardów wyznaczonych przez przełożonego.

Rozmowa SWI – opierająca się na zasadzie „wybitej szyby” – ma również zapobiec sytuacji, w której brak reakcji przełożonego na pierwsze sygnały o nieprawidłowościach może doprowadzić do postępowania dyscyplinarnego. W czasie warsztatów omawiane są takie zagadnienia, jak myślenie kategoriami organizacji i myślenie systemowe.

Symulacje rozmów SWI – według scenariuszy opracowanych na podstawie rzeczywistych przypadków – dają uczestnikom możliwość przećwiczenia umiejętności prowadzenia rozmowy oraz uzyskania informacji zwrotnych od kolegów i trenerów.

Trenerami SWI są osoby posiadające doświadczenie policyjne, rozumiejące aspekty funkcjonowania organizacji, jak również jej poszczególnych członków oraz posiadające doświadczenie w przeciwdziałaniu nieprawidłowościom w Policji. Takie kompetencje sprawiają, że realizując zadania w ramach SWI, trenerzy SWI wykorzystują interdyscyplinarne umiejętności zdobyte w trakcie służby.

Obecnie warsztaty są skierowane do 4 grup (kadry kierowniczej KPP/KRP/KMP, kadry kierowniczej KGP, kadry kierowniczej KWP/KSP oraz jednostek szkoleniowych Policji) i są zróżnicowane programowo. Jest to spowodowane tym, iż wychodząc na przeciw oczekiwaniom uczestników, każdy warsztat ma umocowanie w ich realiach zawodowych.

### OPINIE UCZESTNIKÓW WARSZTATÓW

*„Uważam, że cała kadra kierownicza powinna wziąć udział w tych warsztatach. Uczą one umiejętności przekazywania własnych oczekiwań w stosunku do podwładnych. Ujawniają »podręcznikowe« wady typowych rozmów służbowych”.*

*„Najważniejsze, czego dowiedziałem się na tych warsztatach i co przyda się w mojej pracy jako przełożonego, to rozwinięcie interdyscyplinarnych umiejętności komunikowania się z podwładnymi w zakresie przekazu jasnych oczekiwań, konieczność reagowania nawet na najdrobniejsze postawy odbiegające od przyjętych norm”.*

*„Kadra kierownicza powinna wziąć udział w takich warsztatach, bo to właśnie te osoby kształtują standardy postaw i zachowań. Przecież przykład idzie z góry”.*

*„Istota warsztatów dała sygnał do zachowań przełożonego jako osoby też słuchającej, a nie tylko »zafiksowanej« na własny pogląd”.*

*„Najbardziej interesujące szkolenie, na jakim byłam”.*

## WARSZTATY SWI DLA KADRY KIEROWNICZEJ KPP/KMP/KRP DOSKONALĄCE UMIEJĘTNOŚCI KSZTAŁTOWANIA STANDARDÓW SWI

Warsztaty SWI dla kadry kierowniczej KPP/KMP/KRP są realizowane przez zespoły trenerskie KWP/KSP, w skład których wchodzi trener SWI oraz psycholog. Warsztaty są prowadzone od 2006 r. i ponad 700 komendantów przeszło takie szkolenie.

Najwięcej warsztatów dla swojej kadry kierowniczej zorganizowali komendanci wojewódzcy Policji w Łodzi, Rzeszowie, Gdańsku, Katowicach i Opolu. Program warsztatów jest poddawany okresowej weryfikacji i dostosowywany do aktualnych potrzeb Policji, jak i jej kadry kierowniczej.



*Idea SWI to cenny pomysł, wart kontynuacji i ciągłego doskonalenia. Wpisuje się on w zadania, którymi od lat zajmują się psychologowie policyjni. Dzięki warsztatom „Rozmowa SWI”, które prowadzimy, doszło do zacieśnienia współpracy między nami a kadrami kierowniczą uczestniczącą w tym przedsięwzięciu szkoleniowym w warsztatach. Stało się to możliwe dzięki lepszemu wzajemnemu poznaniu, otwartej rozmowie o realnych problemach związanych z zarządzaniem zespołami ludzkimi i znajdowaniu najlepszych, praktycznych rozwiązań trudnych sytuacji. Tak czysto po ludzku lepiej się zrozumieliśmy i bardziej sobie zaufaliśmy, a to zawsze przynosi korzyści.*

nadkom. Małgorzata Bigos  
Kierownik Sekcji Psychologów w KWP w Lublinie



*Od wielu lat jestem zaangażowany w działania w ramach Systemu Wczesnej Interwencji. Mam przyjemność być trenerem SWI. Podczas prowadzonych przeze mnie warsztatów zauważam, jak zmienia się sposób myślenia i postrzegania np. kwestii równościowych, pozytywnych zachowań i roli w ich kształtowaniu przez przełożonego – uczestnika szkolenia. To sprawia, że SWI jest wyjątkowe. Istotne jest, że każdy trener SWI posiada bogate i interdyscyplinarne doświadczenie policyjne. Dzięki temu rozumiemy problemy i specyfikę służby. Możemy być partnerami w dyskusji na temat występujących nieprawidłowości oraz wspomagać kadre kierowniczą w kształtowaniu standardów.*

mł. insp. Gerard Bah  
Pełnomocnik Świętokrzyskiego Komendanta  
Wojewódzkiego Policji ds. Ochrony Praw Człowieka



*W pewnym momencie mojej pracy, przeglądając dokumenty, napotkałam zwięzłe opisy zdarzeń z wyartykułowanymi sposobami reakcji. Błędy, którymi nie przywykliśmy się chwalić. Ktoś opisał, zinterpretował, pokazał, jak zareagował. Tak pamiętam pierwszy kontakt z powiadomieniami Systemu Wczesnej Interwencji...*

*Jednak na warsztaty SWI jechałam z mieszanymi uczuciami, wyrwana z codziennych obowiązków, w poczuciu odpowiedzialności za to, co zostawiam, i raczej nie spodziewałam się, że mnie zaskoczą czymś wyjątkowym. Myliłam się. Przygotowanie zagadnień, profesjonalizm prowadzących, odpowiednio dobrana grupa, przykłady zaczerpnięte z rzeczywistości i do niej przystające, przemyślany program zajęć, krok po kroku wdrażający do coraz to nowszych zagadnień, zaskoczyły na duży plus. To moje pierwsze warsztaty, na których nie zapisałam ani jednego słowa, bo wszystko, co się działo, miało wymiar praktyczny, zapadało w pamięć i ćwiczyło umiejętności. Dla mnie super!*

*Warsztaty te są świetnym narzędziem przygotowanym dla kadry kierowniczej Policji. Uczą, przypominają, dają nam, przełożonym, refleksję nt. własnego warsztatu pracy, jakości rozmowy podwładny – przełożony, rezultatów i osiągniętych celów tej rozmowy. Umożliwiają nam przemyślenie dotyczące tego, jak ważna jest komunikacja z podwładnym, w jaki sposób może zapobiec niepotrzebnym konsekwencjom służbowym i osobistym rozmówcy, oraz że wyznacza standard służby/pracy w jednostce/komórcie organizacyjnej. Budują także autorytet przełożonego oraz naszej instytucji – Policji.*

*Uważam, że każdy przełożony uczestniczący w warsztatach kończy je z poczuciem dobrze wykorzystanego czasu, zdobywa nowe umiejętności kierownicze, podnosi standard swojej pracy, wymienia doświadczenia, a co bardzo ważne – uczy się na błędach innych, dostając jako wartość dodaną możliwość niepopelnienia ich przez siebie samego.*

mł. insp. Małgorzata Łyszko-Domagalska  
Zastępca Komendanta Stołecznego Policji

## **WARSZTATY SWI DLA KADRY KIEROWNICZEJ KGP I KWP/KSP DOSKONALĄCE UMIEJĘTNOŚCI KSZTAŁTOWANIA STANDARDÓW SWI**

W związku ze zgłaszaną przez komendantów wojewódzkich Policji potrzebą objęcia warsztatami SWI również kadry kierowniczej KWP/KSP, w 2013 r. Pełnomocnik Komendanta Głównego Policji ds. SWI podinsp. Włodzimierz Sokołowski – przy współudziale trenerów SWI – opracował program adresowany do naczelników KGP/KWP/KSP. Istotnym elementem tych warsztatów jest moduł „Równe Traktowanie Standardem Dobrego Zarządzania”, który wzmacnia kadre kierowniczą w zapobieganiu i przeciwdziałaniu nierównemu i poniżającemu traktowaniu.

Warsztaty SWI dla naczelników KGP i KWP/KSP są realizowane przez Zespół Trenerski Pełnomocnika Komendanta Głównego Policji ds. SWI, w skład którego wchodzi najbardziej doświadczeni trenerzy SWI.

Głównym celem warsztatów jest uświadomienie naczelników na zachowania, które mogą być postrzegane m.in. jako nierówne traktowanie, seksizm, mobbing, wykorzystanie stanowiska, rasizm, dyskryminacja. Kadra kierownicza do-



bywa umiejętność identyfikowania takich zachowań i reagowania na nie poprzez komunikowanie własnych standardów dotyczących nieakceptowania podobnych zachowań. Wartością dodaną warsztatów jest integracja naczelników po-

## Międzyszkolna platforma SWI

przez współpracę przy rozwiązywaniu różnych problemów i zadań stanowiących *clue* warsztatów. Przekłada się to na efektywniejszą współpracę kadry kierowniczej, a tym samym sprawniejsze funkcjonowanie jednostki.

Do końca 2014 r. Pełnomocnik ds. SWI planuje zrealizować co najmniej jedną edycję warsztatów dla kadry kierowniczej każdej komendy wojewódzkiej Policji oraz dwie dla kadry kierowniczej KGP.



Uczestniczyłam w warsztatach SWI zorganizowanych dla kadry kierowniczej KGP, które odbywały się w dniach 7–11 kwietnia 2014 r. w Białobrzegach. Przystępując do szkolenia, miałam niewielką wiedzę na temat Systemu Wczesnej Interwencji. Udział w warsztatach pozwolił mi na zapoznanie się z problemami – występującymi w różnych jednostkach organizacyjnych Policji – z którymi dotychczas się nie zetknęłam i których nie doświadczyłam. Jestem przekonana, że interaktywny charakter szkolenia dał mi możliwość zweryfikowania umiejętności rozwiązywania problemów i zapobiegania niepożądanym zachowaniom. Szczególnie że w odgrywanych scenkach „z życia” przyjmowane przez grających założenia nie sprawdzały się – współpartnerzy i ich zachowania były nieprzewidywalne, co zmuszało do szybkiej reakcji na niestandardową sytuację. Warsztaty uwarściły mi również na zjawiska, które dotychczas nie wzbudzały mojego niepokoju, nie zwracałam na nie uwagi. Uświadomiły mi także, że współpracownicy mogą w zupełnie inny sposób odbierać moje intencje. Niezwykle ważnym doświadczeniem było nauczenie się jasnego, konkretnego formułowania swoich oczekiwań – postępując się na co dzień zawodowym żargonem, sądziłam, że wszyscy rozumieją, co chcę powiedzieć. Jest jeszcze jeden pozytywny aspekt tych warsztatów – pozwoliły na zintegrowanie się i bliższe poznanie uczestniczącej w nich kadry kierowniczej, co w moim przekonaniu przełoży się również na lepsze relacje służbowe. Jadąc na warsztaty, nie wiedziałam, czego oczekiwać – teraz mogę z czystym sumieniem każdemu przełożonemu rekomendować uczestnictwo w nich.

nadkom. Małgorzata Karasińska  
Radca Wydziału Prezydialnego Gabinetu Komendanta Głównego Policji

## MIĘDZYSZKOLNA PLATFORMA SWI

Komendanci jednostek szkoleniowych Policji po uczestniczeniu w warsztatach SWI podjęli działania mające na celu włączenie szkół do Systemu Wczesnej Interwencji. Mając na uwadze rolę szkół jako podmiotów kształtujących postawy zawodowe policjantów, wyznaczających standardy zachowania i wzorce postępowania, uznano, że filozofia SWI jest wartościową ideą zapobiegania nieprawidłowościom w szkołach policyjnych poprzez zastosowanie założeń wczesnej interwencji.

Wskazano również na fakt, że realia funkcjonowania szkół są całkiem odmienne od realiów w KPP/KMP/KRP, a tym samym szkoły nie mogłyby włączyć się do SWI na takich samych zasadach jak komendy wojewódzkie Policji. Zapadła decyzja o utworzeniu Międzyszkolnej Platformy SWI.

W 2013 r. odbyły się pierwsze, pilotażowe warsztaty dla kadry kierowniczej pionu dydaktycznego szkół Policji, prowadzone przez Pełnomocnika Komendanta Głównego Policji ds. SWI oraz wykładowcę WSPol nadkom. Annę Zubrzycką. Warsztaty otrzymały bardzo wysoką ocenę uczestników i będą kontynuowane.

Uznano również, że *Newsletter SWI* jest narzędziem bardzo przydatnym do realizacji zajęć dydaktycznych, z uwagi na różnorodność przypadków, które mogą być wykorzystane w procesie dydaktycznym. Od stycznia 2014 r. włączono szkoły do centralnej dystrybucji *Newslettera SWI*.

Uznano również, że *Newsletter SWI* jest narzędziem bardzo przydatnym do realizacji zajęć dydaktycznych, z uwagi na różnorodność przypadków, które mogą być wykorzystane w procesie dydaktycznym. Od stycznia 2014 r. włączono szkoły do centralnej dystrybucji *Newslettera SWI*.



Czym jest SWI? Używając porównań medycznych – elementem systemu immunologicznego naszej formacji. Uprowadza o zbliżającej się chorobie, dając możliwość zastosowania środków profilaktycznych. Lekceważenie symptomów choroby i bierność z zasady prowadzą do osłabienia organizmu, jego dysfunkcji, powikłań, a w skrajnych wypadkach skutkują koniecznością usunięcia objętych chorobą tkanek. Wobec tego, jak mawiał

Hipokrates: „Morbum evitare quam curare facilius est”! (Lepiej zapobiegać, niż leczyć). Jednak aby wprowadzić w życie tę starożytną maksymę, należy posiadać umiejętność prawidłowej diagnozy niepokojących objawów oraz stosowania środków ich skutecznej neutralizacji. Temu właśnie służy System Wczesnej Interwencji, w szczególności zaś prowadzone w jego ramach warsztaty oraz wydawany newsletter. W mojej opinii, wydatnie wspierają one kadry kierowniczą polskiej Policji w realizacji funkcji personalnej. Dzięki nim stajemy się wrażliwsi na postępowanie podległych policjantów, które odbiega od wymaganych standardów, a także uczymy się, jak im pomagać, aby takie postępowanie wróciło do normy i nie stało się przyczyną nałożenia kary dyscyplinarnej. Zatem czy warto korzystać z SWI? Można na to pytanie odpowiedzieć innym pytaniem: a czy warto być zdrowym?

insp. dr Piotr Bogdalski  
Komendant-Rektor Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie



## NEWSLETTER SWI

Koncepcja funkcjonowania *Newslettera SWI* w polskiej Policji opiera się na doświadczeniach państw zachodnich, które jako mechanizm doskonalenia organizacji wprowadziły narzędzie komunikacji wewnętrznej zwane „Lessons Learned” („Ucz się na błędach innych”), zawierające zwięzłe opisy niewłaściwych zachowań policjantów i funkcjonowania Policji. Fundamentem tak rozumianej organizacji uczącej się jest tzw. „case study” (studium przypadku), opierające się na autentycznych błędach, będących przedmiotem postępowań wewnętrznych w Policji. Taka forma pozwala na pełniejsze identyfikowanie się odbiorców z przedstawioną sytuacją (w przeciwieństwie do ogólnych dyrektyw, z którymi pracownicy zazwyczaj się nie identyfikują).



*Newsletter SWI* stanowi swego rodzaju ostrzeżenie o nieprawidłowościach mogących się pojawić w jednostce Policji, dając tym samym komendantowi możliwość przyjrzenia się procedurom funkcjonującym w jego jednostce oraz ostrzeżenia swoich podwładnych przed popełnieniem podobnych błędów.

Atutem *Newslettera SWI* jest m.in. to, że opis zdarzenia jest bardzo zwięzły (z możliwością uzyskania szerszych informacji w razie potrzeby), a wymiana informacji odbywa się nie tylko w skali garnizonu, lecz wszystkich jednostek w kraju.

Pierwsze newslettery zostały opracowane przez KWP w Łodzi i dystrybuowane na obszarze województwa. Po zaprezentowaniu narzędzia podczas odprawy kadry kierowniczej w Warszawie pomysł znalazł uznanie i naśladowców wśród kolejnych komendantów wojewódzkich. W 2011 r. newslettery były tworzone i dystrybuowane w jedenastu województwach, by już w kolejnym roku objąć zasięgiem cały kraj.

Z roku na rok, wraz z liczbą osób zaangażowanych w tworzenie informacji, rośnie jakość opracowywanych newsletterów, co jest niewątpliwą zasługą organizowanych na poziomie centralnym warsztatów dla dysponentów informacji oraz redaktorów naczelnych SWI stojących na czele powstałych w każdej KWP/KSP zespołów redakcyjnych. Zadaniem redaktora naczelnego jest dbałość o prawidłowy rozwój *Newslettera SWI* jako narzędzia komunikacji poprzez umiejętne inspirowanie i angażowanie osób wokół wspólnego celu, jakim jest identyfikowanie błędów systemowych organizacji.

Bardzo istotnym elementem w procesie wdrażania *Newslettera SWI* są spotkania ewaluacyjne, podczas których adresaci,



*Newslettery SWI pomagają w kształtowaniu standardów i działań proaktywnych. Są dobrym mechanizmem w procesie zarządzania jednostką. Przedstawiane sytuacje z różnych obszarów pomagają ustrzec się przed błędami popełnianymi przez policjantów na terenie całego kraju, jak również pozwalają na ich szczegółową analizę ze wskazaniem konkretnych nieprawidłowości, a także podaniem odpowiednich do sytuacji aktów prawnych. Informacje przekazywane*

*w newsletterach oceniam jako zwięzłe, czytelne, ale również atrakcyjne w odbiorze przez funkcjonariuszy pełniących służbę w powiecie piłskim. W zależności od potrzeb z informacjami zapoznawana jest kadra kierownicza, policjanci, jak również pracownicy Policji. Newslettery są wykorzystywane również w trakcie szkoleń w ramach doskonalenia zawodowego.*

*Newslettery SWI, przesyłane do Komendy Powiatowej Policji w Pile, pomagają również w zarządzaniu jednostką, a także podnoszeniu jakości pracy policjantów oraz pracowników cywilnych na terenie powiatu pińskiego.*

mł. insp. Beata Różniak-Krzyszewska  
Komendant Powiatowej Policji w Pile



*W swojej codziennej służbie korzystam z różnorodnych narzędzi i metod służących sprawnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi – w tym SWI. Właśnie umiejętność wnioskowania z niepowodzeń i błędów pozwala usprawnić i uczynić bardziej efektywnym cały proces zarządzania. Ze względu na charakter i różnorodność tematów poruszanych w newsletterach, odpowiednio wcześniej można podejmować działania, zapobiegając*

*w ten sposób nieprawidłowościom, do których mogłoby dojść w kierowanej jednostce. Czerpiemy wiedzę z doświadczenia innych po to, by nasze działania i nasza służba obywatelom stawały się jeszcze bardziej profesjonalne.*

insp. Jerzy Kalbarczyk  
Komendant Miejski Policji w Płocku

tj. komendanci miejscy i powiatowi Policji, oceniają przydatność otrzymywanych informacji, a także mają możliwość przedyskutowania swoich potrzeb i oczekiwań z osobami selekcyjnymi i opracowywanymi materiały do newslettera. Platforma spotkań ewaluacyjnych została uznana za najlepszą formę doskonalenia tego narzędzia, które komendanci ocenili jako bardzo cenne w procesie zarządzania jednostką. W celu dostosowania newslettera do potrzeb odbiorców prowadzone są wśród nich bieżące badania.

## KONFERENCJA

### pn. System Wczesnej Interwencji – kształtowanie standardów w Policji

Jak ważne są szybka identyfikacja faktu zaistnienia sytuacji kryzysowej oraz rozpoznanie jej natury i przyczyn – tego nie muszę nikomu dziś uzmysławiać. Pięć lat gromadzonych doświadczeń w tym zakresie dostatecznie dowiodło żywotnej potrzeby istnienia programu SWI. To ważne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi oddane do dyspozycji przełożonych. Policja należy do służb silnie zhierarchizowanych, gdzie relacje podporządkowania i zwierzchności stanowią o skuteczności pracy całej organizacji. Jednak solą tej formacji są podwładni, ci ostatni muszą zatem być przedmiotem szczególnej troski. SWI już jest i – jestem o tym głęboko przekonany – będzie wielką pomocą dla całej struktury policyjnej.

SWI powinien być więc traktowany jako szczególnie cenna zdobycz w sferze nowoczesnego podejścia do pracy, współpracy i efektywności. Tak jak w przedsiębiorczości normy ISO stanowią wartość, do jakiej się aspiruje, tak w wewnętrznym życiu Policji standardy SWI niech będą także funkcją i wartością prawidłowo rozwijającego się, zdrowego organizmu.

Życzę Państwu naprawdę owocnych debat – w interesie Policji i nas wszystkich.

Bartłomiej Sienkiewicz  
Minister Spraw Wewnętrznych

*Fragm. listu Ministra Spraw Wewnętrznych Bartłomieja Sienkiewicza*

W Komendzie Głównej Policji odbyła się konferencja poświęcona Systemowi Wczesnej Interwencji i jego wykorzystaniu do kształtowania standardów w Policji. Gospodarzem przedsięwzięcia był Komendant Główny Policji nadinsp. dr Marek

Działoszyński, natomiast patronat honorowy nad wydarzeniem objęli Minister Spraw Wewnętrznych Bartłomiej Sienkiewicz oraz Minister Sprawiedliwości Marek Biernacki. W spotkaniu wzięło udział wielu gości – przedstawiciele za-



zdj. M. Krupa, KGP



zdj. M. Krupa, KGP



równie środowisk naukowych, jak i prawniczych, zajmujących się prawami człowieka, m.in. Prezes Najwyższej Izby Kontroli Krzysztof Kwiatkowski, Zastępca Rzecznika Praw Obywatelskich Stanisław Trociuk, Wiceprezes Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka dr Adam Bodnar oraz Marzena Pawłęga z Departamentu Współpracy Międzynarodowej i Praw Człowieka Ministerstwa Sprawiedliwości.

Konferencja miała charakter nie tylko informacyjny, ale przede wszystkim roboczy. W ramach paneli prowadzonych przez Komendanta Głównego Policji nadinsp. dr. Marka Działońskiego prowadzona była dyskusja m.in. na temat pozytywnych zmian w standardach Policji, mających miejsce na przestrzeni ostatnich kilku lat, oraz roli kadry kierowniczej Policji w procesie kształtowania standardów.

## KOMENDANCI WOJEWÓDZCY O SWI



### SWI – ochrona sprawności działania organizacji i każdego policjanta

System Wczesnej Interwencji wydaje się niezbędnym narzędziem w zarządzaniu organizacją, w szczególności formacją policyjną, wobec której formułowane są oczekiwania służenia drugiemu człowiekowi, troski o bezpieczeństwo każdej społeczności lokalnej, poświęcenia policjantów, odwagi i oddania w służbie, a jednocześnie praworządności, bezstronności, kultury, taktu etc....  
Dążąc do profesjonalnej realizacji tak określonych zadań, które w swej istocie mają zapewnić ochronę życia, zdrowia, a także mienia ludzi przed zamachami naruszającymi te dobra, musimy korzystać z taktyki wyprzedzania zagrożeń pojawiających się wewnątrz organizacji, mogących narazić podejmowane przedsięwzięcia na niepowodzenie, naruszyć nasz wizerunek, ograniczyć zaufanie do formacji, co może skutkować wzrostem obaw o skuteczność Państwa w walce z zagrożeniami.  
W tym kontekście za kluczowe należy uznać wyposażanie kierowników komórek i jednostek organizacyjnych Policji w kompetencje służące rozpoznawaniu, na wczesnym etapie, problemów wewnątrz organizacji, symptomów zachowań nieakceptowanych czy szkodliwych, destrukcyjnych, w celu podjęcia kroków zaradczych w ramach sprawdzonej procedury reagowania – SWI i niedopuszczenia do rozwoju negatywnych zjawisk, a w efekcie do ochrony sprawności działania organizacji, jak i każdego policjanta, pracownika, także tego, który popełnia błędy, ze względu na funkcję korekcyjną, edukacyjną i dyscyplinującą Systemu.

Wysoka ocena Systemu wiąże się nie tylko z moimi osobistymi doświadczeniami, ale także z opiniami moich współpracowników. Pragnę podkreślić, że w każdym działaniu zapobiegawczym, również SWI, powszechność, koherentność i kompleksowość rozwiązań zapewnia ograniczenie niepożądanych zjawisk, zachowań, procesów, co będzie służyło sprawności całej formacji.

insp. dr Rafał Batkowski  
Komendant Wojewódzki Policji w Poznaniu



### SWI to realna pomoc dla przełożonych w przeciwdziałaniu nieprawidłowościom

System Wczesnej Interwencji stanowi dla przełożonych realną pomoc w przeciwdziałaniu nieprawidłowościom w wykonywaniu zadań służbowych, gwarantując ich realizację zgodnie z normami prawnymi oraz zasadami etycznymi.  
Informacje przekazywane w ramach SWI pozwalają

zidentyfikować zachowania potencjalnie niebezpieczne dla prawidłowej pracy funkcjonariuszy i pracowników Policji, a poprzez szybkie oraz właściwie podjęte przez przełożonych działania – uchronić ich od konsekwencji prawnych i dyscyplinarnych, co także korzystnie wpływa na ocenę pracy Policji.  
Rozmowa przeprowadzona w ramach SWI jest jednym z narzędzi przekazywania informacji, przynoszącym obopólne korzyści, zarówno dla przełożonych, jak i podwładnych. Przełożony, otrzymując informacje o zaistniałym problemie, odpowiednio kierunkowuje podwładnego, a ten z kolei ma świadomość, że z ewentualnym problemem może zwrócić się do przełożonego i uzyskać niezbędną pomoc w jego rozwiązaniu.

nadinsp. Ryszard Wiśniewski  
Komendant Wojewódzki Policji  
w Gorzowie Wielkopolskim

### Summary

#### The System of Early Intervention

The System of Early Intervention (SWI) is based on mechanisms of the teaching and developing organization, the aim of which is to counteract anomalies by strengthening and guaranteeing the constant process of the formation of standards of police actions.

All SWI actions are being directed at the staff responsible for the management, and hence the quality of work of the Police. The main purpose of SWI is strengthening the superiors (of all levels) in the accomplishment of this task, by equipping them with the additional knowledge, information and skills.

SWI is an interdisciplinary action, in which persons with different competence, representing the organizational units of provincial police headquarters/Metropolitan Police Headquarters (among others the control unit, staffs and training unit, human rights protection unit, psychologists' unit, communication unit) combine powers, experiences and skills in order to develop optimal, effective, proactive actions preventing undesirable conduct. SWI workshops and SWI Newsletter are, among others, the components of the system.

Tłumaczenie: Renata Cedro, WP CSP

Opracował zespół pod kierownictwem podinsp. Włodzimierza Sokołowskiego w składzie:

Krystyna Gęsik  
ml. insp. Gerard Bah  
podinsp. Tadeusz Kaczmarek  
nadkom. Mirosława Korejba