

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W POLICJI

Tomasz HOFFMANN*

* Wydział Studiów Europejskich, Wyższa Szkoła Gospodarki Krajowej w Kutnie
e-mail: tomasz.m.hoffmann@put.poznan.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 14.11.2011 r. Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w marcu 2012 r.

Komunikacja wewnętrzna w Policji stanowi fundament skuteczności jej funkcjonowania, a także określa ramy wewnętrznych procesów w komunikacji zachodzących w tej organizacji. Bez odpowiedniej komunikacji w Policji różne jej zasoby przestają być użyteczne. Stąd sprawne zarządzanie wymaga stosowania właściwych instrumentów komunikacyjnych w celu bieżącego wspomagania kierowania, stosowania właściwych metod porozumiewania się, wspomagających system motywacyjny oraz wykorzystywania instrumentów komunikacyjnych w celu identyfikowania potrzeb rozwojowych kadry kierowniczej.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty komunikacji wewnętrznej i jej percepcji przez samych policjantów. Zamierzeniem autora było wskazanie, jaką rolę pełni komunikacja wewnętrzna w aspekcie informowania i komunikowania się policjantów między sobą. Ponadto autor wskazał na procesy komunikacyjne, które zachodzą w relacjach pionowych pomiędzy poszczególnymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi Policji. Wsparł się przy tym wywiadami przeprowadzonymi w pracownikami Policji Komendy Miejskiej Policji w Poznaniu.

Słowa kluczowe: *Policja, komunikacja wewnętrzna, public relations system zarządzania*

WSTĘP

Człowiek nie funkcjonuje w próżni i dlatego te same procesy oddziałują na niego w pewnych kontekstach zupełnie inaczej niż w innych. Społeczeństwo wpływa nie tylko na sposób zaspokajania potrzeb, ale także na samo zjawisko ich występowania. Kontakty społeczne powodują u jednostek powstawanie hierarchii potrzeb. Bez wątplenia jednostka ludzka, komunikując się ze społeczeństwem, ma możliwość oddziaływania na niego, jak i podporządkowuje się oraz ogranicza swoją działalność do ram zakreślonych przez wzorce kulturowe w nim obowiązujące. W takiej grupie, jaką jest Policja, pewnym standardem jest kultura organizacyjna oraz autokratyczny styl zarządzania itp. Właśnie te cechy nakreślają ramy porozumiewania się, a z drugiej strony zaś sprawność komunikowania się w tej grupie przesądza o skuteczności jej działania.

O tym, że komunikacja wewnętrzna jest bardzo ważna w Policji, świadczy fakt powołania w każdym garnizonie koordynatorów ds. komunikacji wewnętrznej¹.

Wydaje się, że trudno sobie wyobrazić obecnie Policję bez skutecznego systemu komunikacji wewnętrznej. Funkcjonariusze komunikują się między sobą codziennie. Występują zarówno w roli nadawców, jak i odbiorców. Oferują produkt, który S. Weremiuk nazywa bezpieczeństwem publicznym². Niezbędną kompetencją będzie zatem umiejętność komunikowania się między sobą, co świadczy o skutecznym zarządzaniu daną jednostką, bowiem nie da się dobrze kierować organizacją, w której nie ma skutecznej wymiany informacji między przełożonymi a podwładnymi.

W przedmiotowym artykule przedstawiono istotę komunikacji wewnętrznej w Policji, jej niedomagania, a także aspekty pozytywne. Posłużono się szeregiem wywiadów przeprowadzonych z wybraną grupą badawczą składającą się z dwudziestu funkcjonariuszy Komendy Miejskiej Policji w Poznaniu. Ich opinie wpłynęły na ostateczny kształt niniejszego opracowania. Autor zdaje sobie sprawę, że niektóre kwestie mają charakter wybitnie subiektywny i jednostronny, zatem wymagają dalszych pogłębianych badań w tym obszarze.

1. MODEL BUDOWANIA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ – POTRZEBY KOMUNIKACYJNE POLICJANTÓW

Metodolodzy pojęcie „modelu” utożsamiają z pewnym wzorcem, bądź ideałem jakiegoś stanu. Konstrukcje tego typu są powszechnie budowane w wielu obszarach badań, nie tylko w naukach przyrodniczych i technicznych. W naukach społecznych mianem „modelu teoretycznego” określa się schemat, z reguły mało sformalizowany, posiadający niewielkie wartości prognostyczne. Opisuje on i usiłuje wyjaśnić, najczęściej w uproszczony sposób, fragment rzeczywistości bądź analizowane procesy.

Modele są także powszechnie stosowane w nauce o komunikowaniu. Od końca lat trzydziestych XX wieku proces komunikowania pozostaje niezmiernie atrakcyjnym polem dla teoretyków. Efektem prac badawczych jest powstanie około kilkudziesięciu modeli komunikowania, które można podzielić na różne grupy – w zależności od przyjętych kryteriów.

Modele stosowane w nauce są najczęściej opisem procesu komunikacji, jego schematem, usystematyzowaniem i uproszczeniem. W budowie modeli ich autorzy używają różnych znaków, słów, form graficznych, które tworzą całość. Przez ponad sześćdziesiąt lat swoje modele w obszarze komunikowania testowali socjologowie, politolodzy, psychologowie, a także lingwiści, matematycy, cybernetycy i inni specjaliści.

W Policji nie ma jednoznacznie określonego modelu, który zostałby implementowany w celu realizacji komunikacji wewnętrznej. Można co najwyżej wspomnieć o funkcjonowaniu modelu mieszanego. Wdrażany w poszczególnych jednostkach Policji model komunikacji determinuje potrzeby samych policjantów w kwestii oczekiwań komunikacyjnych.

¹ S. Weremiuk, *Specjalista od komunikacji*, [w:] „Policja 997”, styczeń 2012, s. 32.

² S. Weremiuk, *Dlaczego KW*, [w:] „Policja 997”, maj 2011, s. 11.

Każdy policjant chce się komunikować w swoim naturalnym języku, używając go w relacjach z przełożonym. Można zatem stwierdzić, że komunikowanie wewnętrzne w Policji jest elementem niezbędnym dla sprawnego funkcjonowania całej organizacji. Działania skierowane do policjantów pracujących w komendach, komisariatach czy innych jednostkach organizacyjnych Policji, określane są terminem wewnętrznych public relations lub komunikacji wewnętrznej. To sami policjanci decydują o sukcesie komendy, komisariatu, a z drugiej strony są oni jej ambasadorami w otoczeniu zewnętrznym. Oceniając sytuację wyjściową w zakresie wewnętrznych public relations, warto znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- kim są odbiorcy działań Policji?
- co wiedzą i myślą o swojej formacji?
- jak widzą komunikację wewnętrzną i czego od niej oczekują?
- na jakie źródła i nadawców informacji mogą liczyć?
- jakie kanały komunikowania już istnieją i jak są wykorzystywane³?
- jakie treści i formy komunikatów istniały dotychczas?
- co można jeszcze poprawić?⁴

Zakłada się, że w procesie oddziaływania na policjanta należy uwzględnić przede wszystkim takie czynniki, zwane potrzebami socjalnymi, jak:

- przynależność do określonej grupy społecznej;
- osiąganie wartościowych celów;
- zaspokajanie własnych ambicji;
- bycie akceptowanym przez innych;
- bezpieczeństwo;
- samorealizacja w twórczej formie.

Sytuacja, do której dąży się, tworząc model komunikacji wewnętrznej, to osiągnięcie warunków pozytywnej relacji przełożony – policjant. Można zatem założyć, że podstawowymi cechami charakteryzującymi te relacje będą:

- zaufanie i pewność;
- rzetelna dwukierunkowa informacja;
- satysfakcjonująca pozycja policjanta;
- perspektywa kontynuacji pracy w jednostce;
- przyjazne otoczenie;
- wiara w sukces realizowanych przedsięwzięć;
- optymistyczne spojrzenie w przyszłość⁵.

³ M. Siczek-Zalewska, *Kiedy szwankuje komunikacja, Materiały szkoleniowe, Komunikacja wewnętrzna w Policji. Szkolenie dla kadry kierowniczej*.

⁴ W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008, s. 147.

⁵ *Ibidem*, s. 148.

Reasumując, stosowany model komunikacji wewnętrznej oraz potrzeby poszczególnych policjantów są istotnym elementem funkcjonowania tej organizacji jako formacji porządkowej.

Wydaje się, że bez wypracowanego modelu komunikowania, a także samego procesu komunikacji między policjantami trudno byłoby realizować założone przez ustawodawcę funkcje i zadania Policji. W tym kontekście należy przyjąć, że wypracowany model komunikowania w Policji jest najbardziej adekwatny dla tej służby. Oczywiście w praktyce wymaga on wielu korekt, jednak póki co nie dokonano istotnych zmian w komunikacji wewnętrznej, wskazując między innymi na specyfikę pracy policjantów.

2. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W PERCEPCJI POLICJANTÓW

Jak już wcześniej wspomniano, Policja powołana po 1990 roku⁶ była instytucją bardzo silnie zcentralizowaną, a zarazem zhierarchizowaną. Obecnie doszło do znaczącej decentralizacji w obszarze funkcjonowania Policji. W poszczególnych jednostkach policji zatrudniane są trzy kategorie pracowników:

- Policjanci;
- pracownicy i urzędnicy Korpusu Służby Cywilnej⁷;
- pracownicy typowo cywilni⁸.

W związku z taką strukturą organizacyjną komunikacja w Policji przebiega na wielu poziomach, a przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami i służbami ma niezwykle istotne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji⁹. Pionowy schemat przepływu informacji pomiędzy jednostkami Policji przedstawia na rysunku 1.

Jak można zauważyć, pionowy schemat przepływu informacji polega na wysyłaniu i zarazem przyjmowaniu poszczególnych przekazów przez Komendę Główną do Komend Wojewódzkich, Miejskich/Powiatowych i Komisariatów oraz na odwrót, a więc od Komisariatów aż do Komendy Głównej Policji.

Przekaz taki obarczony jest jednak statystycznym błędem. Jak wskazują przeprowadzone przez wielu naukowców badania z zakresu komunikacji wewnętrznej, jeśli z najwyższego szczebla wychodzi jakaś informacja to najczęściej dociera na najniższy szczebel, już zniekształcona. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku kierowania informacją z najniższego szczebla zarządzania do najwyższego. W związku z powyższym, w Policji stosuje się coraz to nowsze metody komunikowania pionowego, które oparte są na wykorzystaniu środków elektronicznych bazujących na wymianie

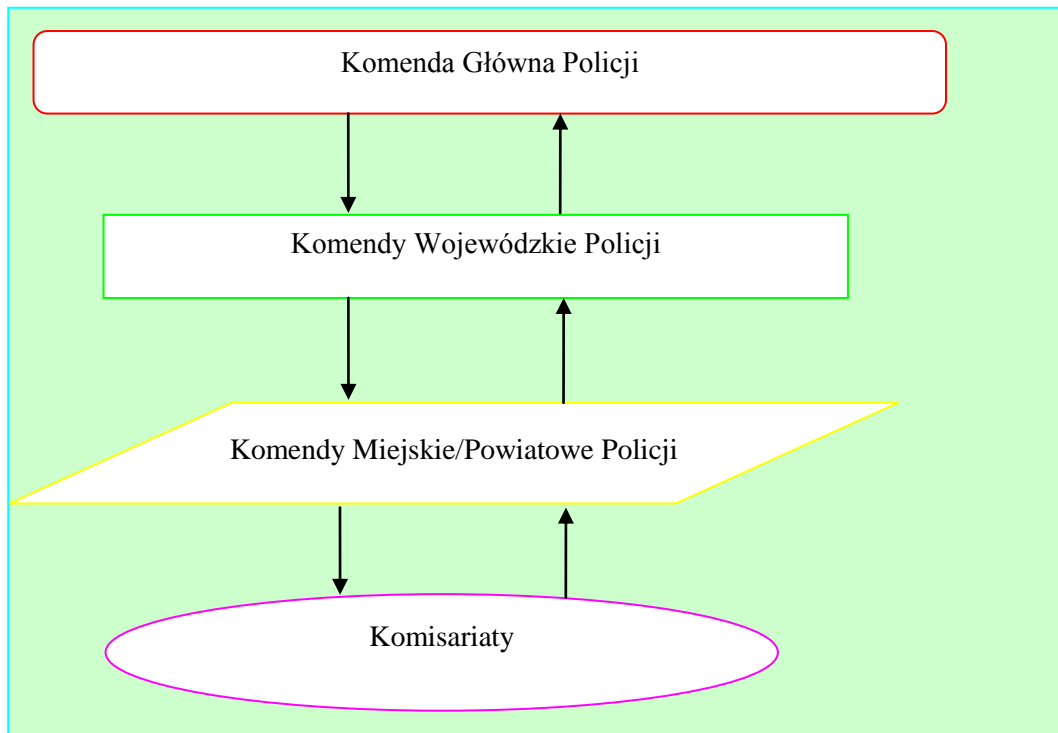
⁶ P. Majer, *Ustawy polskiej policji (1791–1990). Źródła z komentarzem*, Szczytno 2005, s. 127, Zob. A. Misiuk, *Historia Policji w Polsce od X wieku do współczesności*, Warszawa 2008, s. 187-188; P. Pierończyk, *Policja. Orzecznictwo*, Sopot, 2000; S. Pieprzny, *Policja w systemie organów bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] *Bezpieczeństwo i porządek publiczny*, pod red. E. Ury, Rzeszów 2003; A. Rzepiński, *Prawa człowieka a policja. Problemy praktyki i teorii*, Legionowo 1994.

⁷ Pełnią oni funkcje wspomagające.

⁸ Należą do nich sekretarki, pomoc techniczna, konserwatorzy, sprzątaczkę itp.

⁹ A. Zembrzuska, *Public relations w działaniach Policji*, Olsztyn 2006, s. 22.

plików cyfrowych itp. Problemem jest jednak to, czy dana informacja na pewno dotarła do adresata i czy osoba mająca dostęp do komputera zapoznała się z treścią informacji¹⁰.



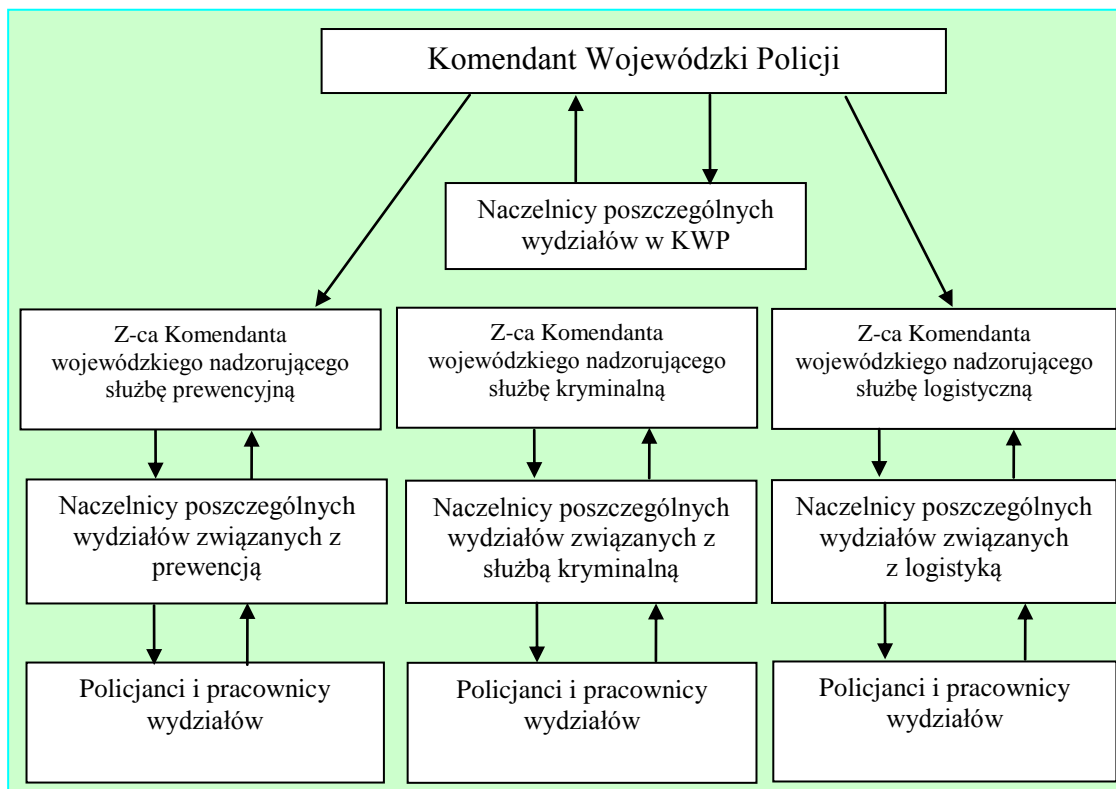
Rys. 1. Pionowy schemat przepływu informacji w Policji na różnych szczeblach zarządzania

Źródło: A. Zembruska, *Public relations w działaniach Policji*, Olsztyn 2006, s. 22, *Materiał powielany*

Podobnie kształtuje się sytuacja z wydawaniem i jednoczesnym wysyłaniem za pośrednictwem środków elektronicznych poleceń służbowych, rozkazów czy innych komunikatów wewnętrznych o charakterze podstawowym. W tym przypadku zawodzą przepisy prawne, które nie regulują wprost sytuacji związanej z zabezpieczaniem takich komunikatów bezpiecznym podpisem elektronicznym.

Problem ten występuje także w administracji innych szczebli, bowiem często przy wysyłaniu tego typu informacji powstają wątpliwości prawne, czy w ten sposób wysyłany komunikat, mający charakter władczy, pod względem prawnym jest wiążący dla adresata. Trudno o jednoznaczną odpowiedź w tej kwestii, bowiem każdy komunikat wymaga indywidualnego podejścia i zastosowania odpowiednich instrumentów prawnych czy informatycznych. Podobne problemy występują w tzw. pionowym systemie przepływu informacji w poszczególnych jednostkach Policji (rys. 2).

¹⁰ Zob. S. Weremiuk, *Skutecznie, czyli jak?*, [w:] „Policja 997”, czerwiec 2011, s. 41.



Rys. 2. Pionowy przepływ informacji w Komendzie Wojewódzkiej Policji

Źródło: A. Zembruska, *Public relations w działaniach Policji, Olsztyn 2006, s. 23, Materiał powielany*

Podstawowymi celami strategicznymi komunikacji wewnętrznej w Policji jest osiągnięcie:

- pełnej identyfikacji z jednostką Policji;
- wzmocnienia odpowiedzialności wszystkich policjantów za organizację;
- wzrostu efektywności działań całej jednostki.

Przedstawiając problem bardziej szczegółowo, zadania komunikacji wewnętrznej w Policji można podzielić na długie i krótkofalowe. Zadania długofalowe to między innymi:

- usprawnienie komunikacji wewnątrz jednostki i osiągnięcie pozytywnej relacji między przełożonym a policjantem, opartej na dwukierunkowym przepływie rzetelnych informacji;
- osiągnięcie pełnej identyfikacji policjanta z jednostką, wzbudzenie jego zaufania dla decyzji i polityki kierownictwa i perspektywy pracy przez stworzenie przyjaznego otoczenia;
- wzmocnienie odpowiedzialności wszystkich policjantów za powodzenie organizacji jako całości oraz wiary w sukces wspólnie realizowanego przedsięwzięcia;
- kształtowanie postawy lojalności policjantów względem „szefa” i solidarności względem współpracowników;

- popieranie pracy zespołowej;
- osiągnięcie wzrostu efektywności działań całej jednostki przez system kształcenia i dokonalenia policjantów;
- stworzenie pozytywnego nastawienia policjantów do kierownictwa¹¹.

Zadania szczegółowe komunikacji wewnętrznej to między innymi:

- opracowanie programu komunikacji wewnętrznej;
- nadzorowanie rozdysponowania budżetu na realizację programu;
- przygotowanie wydawnictw wewnętrznych;
- organizacja wewnętrznych imprez;
- opieka nad tablicą ogłoszeń;
- zarządzanie systemem informacji wewnętrznej;
- analiza bazy badanych policjantów;
- nadzorowanie korespondencji;
- organizacja spotkań policjantów z przełożonymi;
- badanie opinii o firmie wśród policjantów;
- organizacja rekreacji i konkursów dla policjantów;
- opracowanie systemu informowania policjantów o sytuacji kryzysowej;
- wdrażanie systemów motywacyjnych dla policjantów¹².

Realizacja wdrażanych zadań następuje poprzez wykorzystanie właściwych technik komunikacji wewnętrznej. Najczęściej stosowane techniki komunikacji wewnętrznej w Policji to tradycyjnie:

- narady służbowe, w tym cykliczne odprawy funkcjonariuszy do służby;
- poczta elektroniczna;
- tablice ogłoszeń, w szczególności zamieszczane na niej komunikaty, wycinki prasowe oraz różnego rodzaju ogłoszenia;
- przemówienia do policjantów;
- wizyty przełożonych¹³;
- telekonferencje.
- wewnętrzne instrukcje i algorytmy postępowania.

Do nowych, od niedawna wykorzystywanych, form komunikacji wewnętrznych w Policji zaliczyć można:

- intranet;
- wideokonferencje;
- imprezy integracyjne¹⁴.

¹¹ W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008, s. 148.

¹² Ibidem, s. 149.

¹³ Ibidem, s. 150. Zob. S. Weremiuk, *Dlaczego KW*, [w:] „Policja 997”, maj 2011, s. 11.

Aby lepiej zobrazować metody i kanały komunikacji wewnętrznej w Policji, autor przeprowadził wywiady pogłębione z wybranymi losowo dwudziestoma funkcjonariuszami Policji w Poznaniu. Na podstawie ich opinii można dojść do wniosku, iż w Policji najczęściej stosowaną formą obrad jest odprawa¹⁵. Jest to spotkanie przełożonego z podwładnymi w celu wzajemnej wymiany informacji i wydania przez przełożonego poleceń.

Narady służbowe są formą posiedzeń mniejszej liczby ludzi, najczęściej pracowników tej samej komórki organizacyjnej bądź komórki zajmującej się daną sprawą. Są one stosowane prawie codziennie w Policji. Czas trwania odpraw jest dość krótki, a sam przebieg ma charakter typowo roboczy. Narady są najczęściej organizowane w pomieszczeniu zajmowanym przez danego kierownika komórki organizacyjnej. Stąd można mieć wrażenie, że większa przestrzeń gabinetów przełożonych to nie tylko kwestia powierzchni, ale także swoista sfera komunikacyjna¹⁶.

W przypadku dużej ilości uczestników, narady są organizowane w specjalnie do tego przeznaczonych dużych pomieszczeniach. Policjanci podkreślają że ważna jest sama forma prowadzenia odprawy¹⁷. W szczególności to na kierownictwie spoczywa ciężar określenia jasnego celu odprawy. Sposób wypowiedzania się przełożonego winien nie tylko nie zniechęcać, ale wręcz zachęcać do zabierania głosu. O ile teoretyczne założenia są prawidłowe, w praktyce na odprawach policyjnych to przełożony posiada głos. Często wiąże się to z jednostronnym przekazem, a więc sformułowaniem komunikatu i skierowaniem go policjantów. Nie są przyjmowane w zasadzie żadne uwagi czy nawet postulaty. To niestety negatywne zjawisko, jakie dotyka Policję.

Przełożeni usprawiedliwiają taką formę działania tym, iż Policja stanowi organizację porządkową, w której panują „stosunki feudalne”¹⁸. Z kolei prawidłowo przeprowadzona odprawa koncentruje się jednak na tym, że policjanci mogą, a wręcz powinni zadawać pytania¹⁹.

Z kolei prowadzący powinien zadbać, aby wszyscy, którzy są zainteresowani daną kwestią, mieli możliwość wypowiedzenia się. Zdarzają się przypadki, że w Policji mają miejsce odprawy, na których przełożony ma tendencje do „gadulstwa”. Niestety na to zjawisko nie mają wpływu sami policjanci, co z kolei negatywnie wpływa na jej wizerunek.

W trakcie odprawy przełożony dość często przedstawia swym współpracownikom zadania. Powinny one być formułowane prostym językiem, zrozumiałym dla osób, które mają je wykonać. Niestety w praktyce nie zawsze tak jest²⁰. Z punktu widzenia partycypacyjno-innowacyjnego najkorzystniejsze są takie

¹⁴ S. Weremiuk, *Skutecznie, czyli jak?*, Policja 997, czerwiec 2011, s. 41

¹⁵ S. Weremiuk, *Komunikacja wewnętrzna oczami komendantów*, [w:] „Policja 997”, listopad 2011, s. 34.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z policjantami KMP Poznań, 03.02.2011 r.

¹⁸ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z policjantami KMP Poznań, 03.02.2011 r.

¹⁹ Zob. szerzej: A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008, s. 82.

²⁰ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z policjantami KMP Poznań, 03.02.2011 r.

sytuacje, w których przełożeni w sposób jasny przedstawiają swoim podwładnym zadania, pozostawiają do ich dyspozycji środki umożliwiające realizację zadań, a także pewną dowolność w sposobie wykonania owych zadań. Z kolei forma przekazywania zadań powinna być na tyle precyzyjna i jasna, aby w przypadku powstania wątpliwości policjanci mogli je wyjaśniać na bieżąco ze swoimi przełożonymi.

W codziennej pracy policjantów, w tym przypadku – w uczesnictwie w odprawach, największą trudność dla przełożonych sprawia znalezienie odpowiednich pojęć dla wyrażenia własnych intencji. W tym kontekście nie powinno się używać pojęć ogólnych, niedookreślonych, abstrakcyjnych. Największym błędem popełnianym na odprawach policyjnych jest zatem nieużywanie przez przełożonych słów jednoznacznych. Z wywiadów przeprowadzonych przez autora niniejszej pracy wynika, że policjanci twierdzą, iż używanie pojęć niedookreślonych, sloganów przez ich przełożonych jest przykładem „ich debilizmu”, a także świadectwem tego, że przełożeni sami nie rozumieją danego zadania²¹.

Policjanci podkreślają że prowadzenie odpraw nie może mieć charakteru natarczywego przekonywania ich o czymś, co zmusza do określonego zachowania. Przykładem może być sytuacja w jednej z komend, w której na odprawie naczelnik wydziału stwierdził, że policjanci mają karać za wszystkie wykroczenia mandatami. Na uwagę jednego z policjantów, który stwierdził, iż zgodnie z prawem policjant może pouczyć sprawcę, kiedy czyn ma znikomą szkodliwość, naczelnik stwierdził, że jeżeli chce dalej pracować w Policji, to musi stosować się do jego poleceń²².

To typowy przykład jednostronnej komunikacji, a także zmuszania do określonego zachowania. Niestety w Policji takich sytuacji jest wiele. Nie chodzi tylko o mandaty. Często na odprawach porusza się sprawy finansowe, wtedy to naczelnicy informują pracowników, ile mogą w miesiącu wydać na paliwo czy sprzęt biurowy. To z kolei rodzi elementy niedorzeczności czy wręcz patologii, bowiem w jaki sposób Policja ma dobrze funkcjonować, dbając jednocześnie o wizerunek, kiedy nie ma środków na dojazd autem na interwencje. W takich przypadkach społeczeństwo nie postrzega tego typu zachowań pozytywnie i wręcz nie przyjmuje żadnych usprawiedliwień. Po części oczywiście ma rację, jednak co może w takiej sytuacji zrobić zwykły policjant?

Zdarzają się odprawy, na których przedmiotem dialogu są problemy funkcjonowania danej jednostki organizacyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym. Wtedy celowe staje się utrwalanie jej przebiegu. Także wskazane jest, aby policjanci mogli zgłaszać propozycje pewnych usprawnień, które powinny być zanotowane w protokole bądź w inny sposób udokumentowane. To jest jedyna droga do odejścia od anonimowości i przejścia do upodmiotowienia Policji. Z kolei jeżeli celem odprawy ma być decyzja przełożonego oparta na zbiorowym rozpoznaniu danego problemu, kierownik winien zapewnić możliwość wypowiedzania się wszystkim pracownikom i zarazem demokratyczną formę samego faktu podejmowania decyzji. W pracy Policji różnie z tym jednak bywa.

²¹ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z policjantami KMP Poznań, 03.02.2011 r.

²² *Policja kończy z grzecznością. Mandat za wszystko*, [w:] „Gazeta Wyborcza” z dnia 09.10.2010 r., s. 2.

Biorąc pod uwagę opinie policjantów, można przyjąć, że takie sytuacje są naprawdę rzadkie. Narady, odprawy są z reguły bardzo mocno scentralizowane, co prowadzi do sytuacji, że mają one charakter jednostronnego przekazu sformułowanego przez przełożonych bez możliwości zgłaszania uwag. Z kolei jeżeli takie uwagi istnieją, to często są one pomijane jako mało znaczące bądź wręcz nieważne²³.

Kolejnym znaczącym kanałem komunikacji wewnętrznej w Policji jest intranet. Jest to sieć wewnątrzzakładowa ograniczona dla osób z zewnątrz. W Policji umożliwia ona błyskawiczny kontakt i zarazem dostęp do wszelkiego rodzaju informacji. Ponadto jest kanałem dystrybucji wydawnictw firmowych²⁴ w formie elektronicznej. Dodatkowo intranet zapewnia proces komunikowania się przełożonych z pracownikami, zawiera różnego rodzaju tzw. przypomnienia o ważnych wydarzeniach, a także umożliwia potencjalnemu policjantowi dostęp spoza stanowiska pracy w ramach rozwiązań mobilnych²⁵. Drugim obok intranetu kanałem komunikowania się jest poczta elektroniczna. Umożliwia ona selektywne dotarcie do każdego pracownika. Policjant powinien codziennie rano wywołać swoją pocztę i zapoznać się z nią. Poczta elektroniczna jest zintegrowana z intranetem.

Innym elementem komunikacji wewnętrznej w policji są tablice ogłoszeń. Na tablicy umieszcza się różne informacje, począwszy od ważnych komunikatów, przez wycinki prasowe, aż po rubrykę Hyde Park. Tablice są zazwyczaj, o ile pozwalają na to możliwości lokalowe, rozmieszczone w kilku strategicznych punktach jednostki. Zazwyczaj za ich redakcję i umieszczanie informacji odpowiedzialna jest jedna osoba. Tablice takie oprócz tego, że stanowią element komunikacji wewnętrznej, są także w pewnym sensie komunikatem dla osób z zewnątrz, które zmuszone są załatwiać swoje problemy w jednostce policji.

Pewnym rodzajem komunikacji wewnętrznej w policji są przemówienia oficerów – najczęściej z Komendy Głównej Policji, a także innych wyższych jednostek, do policjantów. Często mają one miejsce w związku uroczystościami państwowymi, świętami narodowymi, które ze względu na charakter wymagają szczególnej oprawy i stosownych jasnych komunikatów²⁶.

Wreszcie dość typowym dla Policji trybem komunikacji są wizyty przełożonych. W założeniu mają one zwiększyć poczucie wspólnoty, bezpieczeństwa i odpowiedzialności²⁷. W praktyce niestety często koncentrują się na „wytykaniu” błędów potencjalnym funkcjonariuszom czy wręcz ich karaniu. W większości sprowadzają się one do przeprowadzenia gruntownej inspekcji danej jednostki. Za wielce niepoważne są uważane inspekcje, na których przełożony obraża czy w innym sposób deprecjonuje policjanta.

Komunikowanie się na pozór nie jest niczym szczególnie skomplikowanym. Zdarza się jednak, że w komunikacji można napotkać na różnego rodzaju bariery. Mogą

²³ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z policjantami KMP Poznań, 03.02.2011 r.

²⁴ Chodzi tu o miesięcznik „Policja” wydawany również w formie elektronicznej czy „Gazetę Policyjną” bądź wewnątrzzakładowe biuletyny.

²⁵ Szerzej: A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008.

²⁶ Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z policjantami KMP Poznań, 03.02.2011 r.

²⁷ W. Budzyński, *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008, s. 151.

one leżeć zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy. Zazwyczaj przyczyną problemów komunikacyjnych w danej sytuacji jest celowe pomijanie bądź zniekształcanie pewnych informacji albo zasypywanie podwładnych zbyt wieloma informacjami, co powoduje przeciążenie i sprawia, że zaczyna postępować się stereotypowo. Czasami pewną barierą może być niechęć do rozmówcy, brak wspólnego języka z odbiorcą, przekazywanie sprzecznych komunikatów oraz niewłaściwy wybór miejsca i czasu rozmowy²⁸. Aby rozwiązać tę sytuację w Policji zaczyna stosować się komunikację z wykorzystaniem telekonferencji czy wideokonferencji. Dzięki tym narzędziom można komunikować się z jednostkami on-line w czasie rzeczywistym nawet z innych krajów, co stanowi niewątpliwie udogodnienie i uproszczenie zasad komunikowania się. Pewnym elementem poprawiającym komunikację wewnętrzną są wewnętrzne instrukcje i algorytmy postępowania, które w służbach mundurowych muszą i zarazem powinny być stosowane. Od pewnego czasu w Policji zaczyna się stosować, podobnie jak w firmach komercyjnych, imprezy integracyjne²⁹.

Reasumując, można stwierdzić, że komunikacja wewnętrzna Policji nie stanowi jej mocnej strony. W wypowiedziach policjantów zdarzają się nawet opinie, że taki rodzaj komunikacji w ogóle nie istnieje. Wydaje się, że jest to jednak przesada. Z drugiej strony w przekonaniu autora należy poczynić wiele starań, aby komunikację wewnętrzną bardziej uefektywnić, zwiększyć jej znaczenie dla potencjalnych pracowników, stosować ją w każdej możliwej sytuacji. Tylko dzięki radykalnym działaniom w zakresie zmian w komunikacji wewnętrznej, można mieć nadzieję, że wizerunek Policji ulegnie zmianie, czyli mówiąc lapidarnie polepszy się.

W szczególności o „image” dbać powinna Policja w sytuacji, kiedy możliwości finansowe państwa są skromne i zmniejsza się środki na funkcjonowanie resortu spraw wewnętrznych. Podejmowanie działań w celu polepszenia komunikacji wewnętrznej, która bezpośrednio wpływa na poprawę wizerunku Policji, może zatem dać pozytywny odźwięk społeczny i wpłynąć pośrednio na poprawę jej funkcjonowania w danym środowisku pracy.

PODSUMOWANIE

Komunikowanie wewnętrzne ma podstawowe znaczenie dla stosunków międzyludzkich i jest jedną z najważniejszych umiejętności niezbędnych w osiągnięciu pełnego sukcesów i satysfakcji życia. Obecnie specjaliści od kreowania wizerunku, a także komunikacji wewnętrznej zastanawiają się, w jakim kierunku będzie zmierzała ta dziedzina wiedzy, jakie zmiany zajdą w stosowanych technikach. Jeszcze do niedawna pisało o Internecie jako nowym medium. Dziś nowością nie jest Sieć, ale wykorzystywane w niej technologie mobilne, a także coraz to nowsze rozwiązania techniczne.

O ile komunikacja wewnętrzna nie posiada takiego znaczenia dla społeczeństwa patrzącego na Policję z boku, o tyle w samej organizacji jest ona niezbędna. Nie można w dzisiejszym zglobalizowanym świecie funkcjonować bez wewnętrznych przekazów w danej jednostce. Ponadto komunikacja świadczy o dobrej kulturze organizacyjnej, która z kolei kreuje pozytywny wizerunek na zewnątrz. Komunikacja wewnętrzna zatem jest fundamentem działania każdej jednostki.

²⁸ S. Weremiuk, *Bariery komunikacyjne*, [w:] „Policja 997”, październik 2011, s. 28.

²⁹ S. Weremiuk, *Skutecznie, czyli jak?*, [w:] „Policja 997”, czerwiec 2011, s. 41.

Zdaniem autora, komunikacja wewnętrzna w formacjach mundurowych jest szczególnie potrzebna – zwłaszcza że policjanci wykonują ciężką pracę, obciążoną codziennym stresem, a do tego wymagającą niezwyklej asertywności. Stąd można przyjąć, że w zasadzie bez komunikacji wewnętrznej Policja nie mogłaby działać skutecznie, ścigać przestępców oraz podejmować określonych działań. Policja posiada także potrzebę komunikowania zewnętrznego.

W ten sposób na bieżąco kreuje i zarazem aktualizuje swój wizerunek. Z kolei wizerunek stanowi pewien sygnał dla społeczeństwa, iż ta formacja jest dobrze zarządzana, kompetentna i prawidłowo wykonuje nałożone na nią obowiązki. Komunikacja wewnętrzna jest w Policji bardzo użyteczna. Stanowi ona pewną formę kultury organizacyjnej, za pomocą której policjanci mogą efektywnie komunikować się między sobą. Dzięki dobrej, sprawnej komunikacji wewnętrznej percepcja Policji przez społeczeństwo ulega poprawie. Niestety, pewnym mankamentem procesów komunikacyjnych zachodzących w Policji, zwłaszcza jeśli chodzi o komunikowanie poziome, jest otoczenie polityczne i prawne.

Podkreślić należy, że dzięki poprawnej komunikacji wewnętrznej Policja, mimo wielu trudności organizacyjnych, kadrowych czy finansowych, jest w stanie generować wartość dodaną. Wreszcie komunikacja wewnętrzna wspomaga procesy podejmowania właściwych i trafnych decyzji przez pion kierownictwa Policji. Mimo że w Policji istnieje komunikacja wewnętrzna, ma ona jednak odmienną rolę i częściowo znaczenie, jakie komunikacji nadają firmy komercyjne. Wynika to po części z specyfiki służby oraz wykonywanych zadań w obszarze porządku publicznego. Policja musi czasami ingerować w prawa obywatelskie, a tym samym kształtować swój wizerunek, jako formacji skutecznej i kompetentnej.

Do komunikacji wewnętrznej panującej w Policji można mieć zastrzeżenia. Otóż wydaje się, że w większości policjanci mają do czynienia z jednostronnym przekazem formułowanym przez swoich przełożonych. To z kolei budzi negatywne skojarzenia, nawiązujące do poprzedniej epoki.

Uwagi wymaga fakt, iż system komunikacji wewnętrznej w Policji ulega ciągłej budowie. Praktycznie niedawno zauważono, że w Policji, podobnie jak w przedsiębiorstwach komercyjnych, powinna działać tzw. komunikacja wewnętrzna. W przypadku Policji chodzi o skuteczne stworzenie kanałów przekazywania informacji i takie doskonalenie już istniejących, by uzyskać sprzężenie zwrotne. Ponadto w Policji należy cały czas budować dobre relacje w miejscu pracy i zapewnić stały przepływ informacji. Niewątpliwie bardzo potrzebna jest także ciągła edukacja całego środowiska policyjnego, a zwłaszcza przełożonych³⁰. Reasumując, można przyjąć tezę, iż od sprawnej komunikacji wewnętrznej będzie zależało dalsze funkcjonowanie Policji, jej rozwój, a także postępujące zmiany, które póki co przebiegają we właściwym kierunku.

LITERATURA

1. Budzyński W., *Public relations. Strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*, Warszawa 2008, s. 147.

³⁰ Zob. S. Weremiuk, *Dlaczego KW*, [w:] „Policja 997”, maj 2011, s. 11.

2. Misiuk A., *Historia Policji w Polsce od X wieku do współczesności*, Warszawa 2008, s. 187-188.
3. Pieprzny S., *Policja w systemie organów bezpieczeństwa i porządku publicznego*, [w:] *Bezpieczeństwo i porządek publiczny*, pod red. E. Ury, Rzeszów 2003.
4. Pierończyk P., *Policja. Orzecznictwo*, Sopot 2000.
5. *Policja kończy z grzecznością. Mandat za wszystko*, [w:] „Gazeta Wyborcza” z dnia 09.10.2010 r., s. 2.
6. Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2008, s. 82.
7. Rzepiński A., *Prawa człowieka a policja. Problemy praktyki i teorii*, Legionowo 1994.
8. Siczek-Zalewska M., *Kiedy szwankuje komunikacja, Materiały szkoleniowe, Komunikacja wewnętrzna w Policji. Szkolenie dla kadry kierowniczej*.
9. Weremiuk S., *Specjalista od komunikacji*, [w:] „Policja 997”, styczeń 2012, s. 32.
10. Weremiuk S., *Dlaczego KW*, [w:] „Policja 997”, maj 2011, s. 11.
11. Zembrzuska A., *Public relations w działaniach Policji*, Olsztyn 2006, s. 22.
12. Weremiuk S., *Komunikacja wewnętrzna oczami komendantów*, [w:] „Policja 997”, listopad 2011, s. 34.
13. Weremiuk S., *Bariery komunikacyjne*, [w:] „Policja 997”, październik 2011, s. 28.

INTERNAL COMMUNICATION IN POLICE FORCE

Summary

Internal communication is the cornerstone in police force. It improves its functioning, and also provides a framework for internal communication processes taking place in this organization. Without adequate communication in its various resources, police force is no longer useful. Hence, effective management requires the use of appropriate communication tools to support current management, the use of the appropriate methods of communication, motivation and support system using communication tools to identify the development needs of managers.

The purpose of this paper is to present the essence of internal communication and its perception by police officers themselves. The author's intention was to identify the function of internal communication in terms of informing and communicating between police officers. Furthermore, the author focuses on the communication processes that occur in the vertical relationships between individuals and the organizational units of police force. This is supported by the interviews carried out in the City Police Headquarters in Poznań.

Keywords: *police force, internal communication, public relations, management system*