



JAROSŁAW STRUNIAWSKI

WSB University in Dąbrowa Górnicza,  
Poland

ORCID iD: 0000-0001-9671-2317

**DOWODZENIA W DZIAŁANIACH  
POLICYJNYCH. STUDIUM PORÓWNAWCZE  
POLSKI I WIELKIEJ BRYTANII**

**COMMAND IN POLICE OPERATIONS.  
A COMPARATIVE STUDY OF POLAND  
AND THE UNITED KINGDOM**



## ABSTRACT

**Objective:** *To compare police command systems in Poland and the United Kingdom, and to identify British solutions that could be adapted to the Polish model in order to improve its operational and organisational effectiveness.*

**Methods:** *The study employed qualitative methods, including an analysis of literature on the functioning of command systems during police operations and an analysis of operational documents and guidelines regulating the legal basis, organisational structures, command principles and decision-making models operating in Poland and the United Kingdom.*

**Results:** *The conclusions from the research indicate that the command systems analysed share numerous functional similarities, but also significant differences resulting from different public law and organisational conditions. The introduction of selected elements of the British model into the Polish command system could contribute to a significant increase in the effectiveness, efficiency and transparency of police operations.*

**Overview:** *European experience shows that there are various models of police command, and comparing them enables mutual learning and the implementation of best practices from other countries. This article contributes to this process by presenting a comparative analysis of two models and indicating potential directions for their improvement.*

**KEYWORDS:** *command, police, security management, crowd management, public safety*

## STRESZCZENIE

**Cel:** *Porównanie policyjnych systemów dowodzenia w Polsce i w Wielkiej Brytanii, a także identyfikacja rozwiązań brytyjskich, które mogłyby zostać zaadaptowane do polskiego modelu w celu podniesienia jego efektywności operacyjnej i organizacyjnej.*

**Metody:** *W badaniach zastosowano metody jakościowe obejmujące wywiad ekspercki oraz analizę literatury poświęconej funkcjonowaniu systemów dowodzenia podczas operacji policyjnych oraz analizę przepisów policyjnych, procedur i wytycznych regulujących podstawy prawne, struktury organizacyjne, zasady dowodzenia i modele decyzyjne funkcjonujące w Polsce i w Wielkiej Brytanii.*

**Wyniki:** *Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują, że w analizowanych systemach dowodzenia występują zarówno liczne podobieństwa funkcjonalne, jak i istotne różnice wynikające z odmiennych uwarunkowań publicznoprawnych i organizacyjnych. Wprowadzenie do polskiego systemu dowodzenia wybranych elementów brytyjskiego modelu mogłoby przyczynić się do znaczącego podniesienia skuteczności, efektywności i transparentności działań policyjnych.*

**Omówienie:** *Europejskie doświadczenia wskazują, że istnieją różne modele dowodzenia działaniami policyjnymi, a ich porównanie umożliwia wzajemne*

*uczenie się i implementację najlepszych praktyk funkcjonujących w innych krajach. Niniejszy artykuł stanowi wkład w ten proces, prezentując analizę porównawczą dwóch modeli i wskazując potencjalne kierunki ich doskonalenia.*

**SŁOWA KLUCZOWE:** dowodzenie, policja, zarządzanie bezpieczeństwem, zarządzanie tłumem, bezpieczeństwo publiczne

## WPROWADZENIE

Dowodzenie stanowi złożony proces informacyjno-decyzyjny, obejmujący rozstrzygnięcie wielu trudnych kwestii i ponoszenie odpowiedzialności za ich realizację. Może być ono postrzegane w dwóch zasadniczych płaszczyznach, tj. jako władza – czyli prawo do wydawania rozkazów oraz ponoszenie za nie pełnej odpowiedzialności, oraz jako proces sprawowania dowodzenia, w którym dowódca wspomagany przez swój sztab realizuje określone funkcje związane z planowaniem, organizowaniem, kierowaniem, koordynacją, motywowaniem i kontrolowaniem działań podległych sobie sił (Griffin, 2004, s. 39; Majewski, 2003, s. 10). Funkcje te umożliwiają utrzymanie spójnego kierunku działania całej organizacji.

Skuteczne wykonywanie zadań dowódczych wymaga znajomości oraz stosowania obiektywnych prawidłowości nimi rządzących, czyli zasad dowodzenia. Są to grupy takich czynników jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki opracowane teoretycznie i stosowane w praktyce, które określają najracjonalniejsze sposoby działania dowódców i dowództw policyjnych (Smoleński, 2022, s. 354). Do najważniejszych zasad zaliczamy m.in.: łączenie jednoosobowego dowodzenia z inicjatywą wykonawców, ciągłość dowodzenia, utrzymanie bezpieczeństwa, wykorzystanie elementów wiedzy psychologicznej oraz zasad działania dotyczących wykonawców, takich jak: przewagi, praworządności, wyboru najłagodniejszych środków oddziaływania oraz współdziałania (Struniawski, 2014, s. 133–134). Z zasadą współdziałania ściśle związana jest zasada integralności dowodzenia, która polega na tym, że każda służba ratunkowa oraz każda agencja reagująca na incydent zachowuje dowodzenie i kontrolę nad własnym personelem, mimo że wszystkie podmioty działają na rzecz wspólnego celu i uzgodnionych z partnerami założeń.

Zasada ta obowiązuje, o ile nie istnieje porozumienie pomiędzy służbą ratownictwa medycznego, strażą pożarną i ratowniczą oraz policją, które w określonych okolicznościach pozwala jednej służbie na przejście faktycznego dowodzenia personelem innej służby (wynika to m.in. z siatki bezpieczeństwa zawartej w planach zarządzania kryzysowego).

Zastosowanie określonej zasady zależy od wielu czynników składających się na ogólny obraz działań, m.in. zakresu i skali zdarzenia wymagającego podjęcia interwencji, posiadanych sił i środków czy jego celu. Korzystanie z nich nie jest nakazem i daje dowódcy szeroką możliwość kierowania działaniami.

Dowodzenie w działaniach policyjnych wymaga spełnienia określonych standardów, które gwarantują spójność organizacyjną, przejrzystość procesów decyzyjnych oraz zdolność do reagowania w dynamicznie zmieniających się warunkach operacyjnych. Aby system dowodzenia mógł realizować swoje funkcje, musi odpowiadać ustalonym wymaganiom, takim jak: tworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych (zapewniających jednoznaczność podziału kompetencji i odpowiedzialności, np. poprzez funkcjonowanie jednolitych rozwiązań na taktycznych szczeblach dowodzenia); procedur działania (wymagających jednolitego rozumienia terminologii operacyjnej, znaków i skrótów taktycznych); indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość); technicznych (zapewniających ciągłość, niezawodność i szybkość przekazu informacji, a także odpowiednie parametry sprzętu wykorzystywanego w procesie dowodzenia). Do podstawowych wymagań z zakresu dowodzenia zalicza się elastyczność, rozumianą jako zdolność do adaptacji w warunkach szybko zmieniającej się sytuacji. Ważnym elementem jest również tworzenie podległym siłom i organom dowodzenia warunków umożliwiających efektywne wykonanie zadania, co w praktyce oznacza sprawną organizację zaplecza logistycznego i informacyjnego. Ponadto system dowodzenia musi charakteryzować się trwałością, dzięki której możliwe jest utrzymanie ciągłości operacyjnej nawet w sytuacjach długotrwałych lub szczególnie wymagających (Kulma, Strzoda, 2000, s. 22).

Oddzielną grupą wymagań stawianych dowodzeniu są wymagania prakseologiczne służące do oceny działania. Należą do nich sprawność, skuteczność oraz efektywność (Michniak, 2005, s. 9).

Sprawność dowodzenia to wymaganie dotyczące systemu dowodzenia, które określa możliwości szybkiego podejmowania decyzji i doprowadzenia jej do wykonawców. Warunkiem sprawności dowodzenia jest przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność, umożliwiająca płynny obieg informacji (Strzoda, Prusiński, 2001, s. 129). Jej istota polega na monitorowaniu zmieniających się wpływających na realizację zadań oraz na natychmiastowych reakcjach umożliwiających osiągnięcie celów działania zarówno koncepcyjnego, jak i wykonawczego. Na sprawność składają się m.in. skuteczność i ekonomiczność.

Skuteczność dowodzenia jest to zdolność systemu dowodzenia do osiągnięcia wyznaczonego celu, czyli wykonania postawionego zadania. Na skuteczność działania dowódcy wpływ mają jego umiejętności koncepcyjne, merytoryczne, społeczne oraz diagnostyczno-analityczne (Griffin, 2004, s. 132). Natomiast efektywność dowodzenia jest czynnikiem decydującym o rezultacie prowadzonych działań. Osiągnąć ją można także przez właściwe i adekwatne wykorzystywanie zasobów ludzkich (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 23–24) oraz uzbrojenia.

Tak zdefiniowane wymagania tworzą fundament skutecznego, profesjonalnego dowodzenia, stanowiąc tym samym punkt odniesienia dla oceny jakości operacji policyjnych oraz kierunku doskonalenia struktur odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne.

Według powyższych zasad i wymagań tworzony jest system dowodzenia. Składa się on z zespołów ludzkich, środków materialnych i metod postępowania. Jego składowymi są organizacja dowodzenia, środki dowodzenia oraz proces dowodzenia.

Organizacja dowodzenia stanowi ogólne zasady działania i sposób zorganizowania dowództwa, relacje pomiędzy dowództwami, ich uprawnienia i odpowiedzialność oraz podział i strukturę funkcjonalną na stanowiskach dowodzenia. Z kolei środki dowodzenia są to zasoby techniczne i materialne przydzielone siłom policji do prowadzenia działań i wykorzystania w ramach systemu dowodzenia operacji policyjnej. Są one zorganizowane jako: stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, sygnalizacyjne, wspomaganie dowodzenia. Ostatnim elementem tego systemu jest proces dowodzenia, czyli proces informacyjno-decyzyjny, realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwo rozmieszczone na stanowisku dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, jednakowy na wszystkich szczeblach

dowodzenia, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie na ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców (Kręcikij, Wołęjszo, 2007, s. 62). Informacja często decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu wszelkich zamierzeń dowódców, którzy działają pod ogromną presją czasu.

Znajomość teoretycznych podstaw dowodzenia, doświadczenia zdobywane podczas zabezpieczeń policyjnych, umiejętność korygowania błędów dowódców z przeszłości stanowią fundament skutecznego przygotowania oraz realizacji przyszłych operacji policyjnych. Mimo że system dowodzenia opiera się na uniwersalnych zasadach, jego praktyczna implementacja w poszczególnych państwach przybiera odmienne formy, co prowadzi do wykształcenia zróżnicowanych modeli organizacji działań policyjnych. W tym kontekście porównawcza analiza polskiego i brytyjskiego systemu dowodzenia – obejmująca strukturę organizacyjną, procedury oraz stosowane modele decyzyjne – pozwala nie tylko na lepsze zrozumienie funkcjonowania obu modeli, lecz także na identyfikację elementów, które mogłyby zostać zaadaptowane w polskim systemie, a tym samym przyczynić się do podniesienia efektywności oraz dalszego doskonalenia działań policji w Polsce.

## **METODY BADAWCZE**

Przeprowadzone autorskie badania dotyczyły policyjnych systemów dowodzenia w Polsce i w Wielkiej Brytanii, w tym identyfikacji rozwiązań brytyjskich, które mogą zostać zaadaptowane do polskiego modelu w celu podniesienia jego efektywności operacyjnej i organizacyjnej. Złożoność tej problematyki stała się podstawą do przyjęcia nie tylko określonej perspektywy poznawczej, ale również konkretnych założeń metodologicznych.

W badaniach zastosowano metody jakościowe, obejmujące analizę literatury dotyczącej funkcjonowania systemów dowodzenia operacjami policyjnymi, co pozwoliło na gruntowne poznanie teoretycznych podstaw dowodzenia w policji. Analiza porównawcza została uzupełniona studium przepisów policyjnych, procedur i wytycznych regulujących podstawy prawne, struktury organizacyjne, zasady dowodzenia i modele decyzyjne funkcjonujące w Polsce i w Wielkiej

Brytanii. Ponadto przeprowadzono wywiady eksperckie z doświadczonymi oficerami policji pełniącymi funkcje dowódcze w obu krajach (m.in. w Policji Metropolitalnej w Londynie i w Policji hrabstwa Hampshire, a także w wybranych jednostkach policji w Polsce). Dobór respondentów miał charakter celowy i opierał się na ich doświadczeniu w planowaniu i realizacji operacji policyjnych, w szczególności zabezpieczeń wydarzeń masowych. Rozmowy z ekspertami z Polski zrealizowano bezpośrednio, natomiast z ekspertami z Wielkiej Brytanii zdalnie – za pośrednictwem platformy Microsoft Teams. Wywiady prowadzono indywidualnie w drugiej połowie 2025 r. Miały one charakter częściowo ustrukturyzowany, co umożliwiało zarówno realizację wcześniej określonych zagadnień badawczych, jak i zadawanie pytań uzupełniających w trakcie rozmów. Uzyskane w ten sposób dane umożliwiły ocenę praktycznego wymiaru analizowanych rozwiązań i ich funkcjonowania w realnych warunkach operacyjnych oraz identyfikację rozwiązań brytyjskich, które mogłyby zostać zaadaptowane do polskiego modelu w celu podniesienia jego efektywności operacyjnej i organizacyjnej.

Ważnym uzupełnieniem procesu badawczego były również obserwacje bezpośrednie i pośrednie, realizowane zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii w trakcie realizacji zabezpieczeń policyjnych. Pozwoliły one na pozyskanie danych empirycznych dotyczących sposobu realizacji funkcji dowódczych oraz interpretację porównywanych modeli w kontekście potrzeb praktyki policyjnej.

## **DOWODZENIE W TRAKCIE OPERACJI POLICYJNYCH – UWARUNKOWANIA POLSKIE**

Dowodzenie w policji to ukierunkowana, celowa działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności (zarządzenie nr 20 Komendanta Głównego Policji z dnia 13 lipca 2020 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych w związku ze zdarzeniami szczególnymi, Dz. Urz. KGP 2020 r., poz. 35).

Jest ono realizowane w trakcie powołania określonej formy działań policyjnych związanej z wystąpieniem zdarzenia kryzysowego.

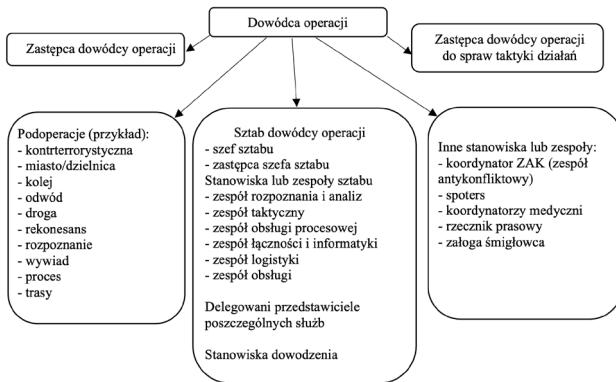
Działania policyjne realizowane na terenie kraju mają charakter lokalny i przybierają najczęściej postać zabezpieczenia doraźnego, prewencyjnego lub akcji policyjnej, co przekłada się na dowodzenie mniejszymi ilościowo siłami policji. Natomiast w celu przeciwdziałania zdarzeniom szczególnym lub likwidacji tych zdarzeń, gdy z posiadanych informacji wynika wysokie i przewidywalne ryzyko ich wystąpienia, powoływana jest operacja policyjna, w której uczestniczą siły przynależne do różnych rodzajów służb policji. Operacje policyjne stanowią złożone, wieloaspektowe zagadnienie i wymagają kompleksowego podejścia organizacyjnego, taktycznego i materiałowo-technicznego.

Operacje policyjne mają określoną strukturę organizacyjną, czyli układ i wzajemne zależności pomiędzy powołanymi stanowiskami i zespołami, ujęty w ścisłe ramy organizacyjne, wskazujący hierarchię oraz specjalizację zadań służbowych w ramach prowadzonych działań policyjnych. Dowodzenie nimi polega w szczególności na:

- ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego rozwoju;
- określeniu oraz koncentracji sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia;
- określeniu zadań organizacji sztabu dowódcy operacji;
- zorganizowaniu systemów łączności i obiegu informacji;
- wyznaczeniu dowódców podoperacji i określeniu ich zadań;
- koordynowaniu przygotowania zaplecza logistycznego, medycznego i technicznego;
- nadzorowaniu i koordynowaniu przebiegu operacji zgodnie z planem działania dowódcy;
- wyznaczeniu policjanta do kontaktów z mediami w zakresie przebiegu operacji;
- współdziałaniu ze służbami specjalistycznymi właściwymi dla rodzaju zdarzenia oraz właściwymi terytorialnie organami administracji publicznej;
- przygotowywaniu i przekazywaniu właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach.

Obowiązujący w polskiej policji system dowodzenia opiera się na jednoosobowej odpowiedzialności za całość realizacji działań (Smoleński, 2024, s. 90-102). *Command in the Police. Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 214(4), 85-104. Kluczową rolę odgrywa w nim dowódca, któremu podlegają wszystkie siły i środki działające w określonym rejonie objętym zabezpieczeniem policyjnym (schemat 1).

**Schemat 1.** Schemat struktury dowodzenia operacją policyjną



**Źródło:** J. Struniawski, *Praca sztabowa w Policji*, Dąbrowa Górnicza 2025, s. 34.

Funkcję dowódcy operacji mogą sprawować komendant główny Policji, komendant wojewódzki Policji lub ich zastępcy, natomiast akcji – komendant wojewódzki Policji, komendant powiatowy Policji lub ich zastępcy, a także funkcjonariusze przeszkoleni w zakresie dowodzenia (kurs specjalistyczny dla dowódców akcji i operacji policyjnych – decyzja nr 173 Komendanta Głównego Policji z dnia 22 maja 2015 r. w sprawie programu nauczania na kursie specjalistycznym dla dowódców akcji i operacji policyjnych), tj. wyznaczony komendant komisariatu policji, kierownik komórki organizacyjnej policji służby prewencyjnej lub służby kryminalnej.

Z powyższego wynika, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze w policji na poziomie powiatowym / miejskim / rejonowym, które stanowią największą liczbę komend policyjnych, nie są obligatoryjnie kierowane na tego typu szkolenia. Sytuacja ta budzi istotne zaniepokojenie, ponieważ to właśnie kadra kierownicza tego szczebla na co dzień realizuje zadania związane

z zapewnieniem bezpieczeństwa i porządku publicznego, a na obszarze właściwości tych jednostek prowadzone są zabezpieczenia policyjne różnego rodzaju zdarzeń kryzysowych. Dodatkowo niepokojącym zjawiskiem w systemie szkolenia jest systematyczny spadek liczby edycji specjalistycznych szkoleń przeznaczonych dla kadry dowódczej policji. W latach 2018–2025 liczba ta kształtowała się następująco: 2018 – osiem edycji, 2019 – pięć, 2020 – osiem, 2021 – zero (pandemia COVID-19), 2022 – osiem, 2023 – cztery, 2024 – dwie oraz 2025 – dwie edycje, 2026 – przewidziana jedna edycja, przy czym każdorazowo liczba uczestników jednej edycji wynosiła ok. 20 osób. Równocześnie zauważalny jest brak systemowego doskonalenia zawodowego na dalszych etapach kariery zawodowej. W dłuższej perspektywie taka strategia szkolnictwa policyjnego może powodować występowanie problemów w całym procesie dowodzenia, a tym samym wpływać na sprawność i skuteczność zorganizowanych działań policyjnych. Związane jest to przede wszystkim z podejmowaniem decyzji w kluczowych momentach związanych np. z przywracaniem naruszonego porządku publicznego i użyciem środków przymusu bezpośredniego przez pododdziały zwarte policji.

Dowodzenie w warunkach polskich najczęściej związane jest z zapewnieniem bezpieczeństwa wydarzeń masowych, a to wprost przekłada się na sprawne zarządzanie tłumem. Obejmuje działania podejmowane w celu zmniejszenia potencjalnych zagrożeń, przyczyniające się do niezakłóconego, bezproblemowego i płynnego przemieszczania się tłumu, tak aby zapobiec wystąpieniu zagrożeń i utraty kontroli nad nimi (Reiman i in., 2011, s. 1263–1274; Vinodkumar i in., 2011, s. 498–507). Proces ten wiąże się z wdrażaniem rozwiązań systemowych, w tym spełnieniem wielu procedur i długotrwałymi przygotowaniem będącymi warunkiem niezbędnym do zapewnienia sprawnej koordynacji działań i podjęcia skutecznych interwencji w razie zaistnienia takiej potrzeby (Wijermans i in., 2016, s. 142–164). W związku z powyższym obowiązują szczegółowe rozwiązania dotyczące metod i form przygotowania i realizacji działań policyjnych, w tym: tryb zarządzania form działań policyjnych, tryb powoływania sztabu i jego podstawowe zadania, zasady opracowywania planu działania dowódcy operacji policyjnej, sposób organizacji działań w trybie natychmiastowym, tryb powoływania i zakres zadań nieetatowego zespołu koordynującego proces przygotowania działań. Wynikają one z doświadczeń praktycznych i wniosków z przeprowadzonych działań.

## DOWODZENIE I KONTROLA W WIELKIEJ BRYTANII

Potrzeba zapewnienia spójności działań policyjnych oraz jednolitego podejścia operacyjnego do pojawiających się zagrożeń dla bezpieczeństwa publicznego we wszystkich jednostkach policji w Wielkiej Brytanii spowodowała wprowadzenie wytycznych dotyczących dowodzenia i kontroli – APP (*authorised professional practice*) opracowanych przez College of Policing.

Dowodzenie i kontrola są definiowane jako uprawnienie i zdolność organizacyjna do kierowania działaniami policjantów oraz skutecznego wykorzystywania jej zasobów policyjnych. Wytyczne koncentrują się na potrzebie przejrzystości dowodzenia oraz jasnych i możliwych do skontrolowania procesów decyzyjnych. Zapewniają one również ramy kluczowych zasad zarządzania zarówno incydentami nieprzewidzianymi o charakterze nagłym, jak i planowanymi operacjami.

Obecny system dowodzenia w Wielkiej Brytanii zachowuje charakter hierarchiczny, choć jego struktura jest wynikiem wieloletnich zmian. Reformy z lat 80. XX w. promowały pionowy model kontroli (Crank, 1990; Slovak, 1988), jednak wraz z rozwojem technologii cyfrowych i narastaniem złożonych problemów społecznych zaczęto odchodzić od sztywnej hierarchii na rzecz bardziej spłaszczonych struktur. Rosnące znaczenie specjalizacji funkcjonalnej oraz potrzeba szybszego podejmowania decyzji oraz zapewnienie ich realizacji sprzyjały modelom elastycznym, ułatwiającym koordynację i spójność działań oraz zapewniały kierunek realizacji strategii. W ostatnich latach ponownie obserwuje się wzmocnienie podejścia opartego na strukturze spłaszczonej, która lepiej odpowiada wyzwaniom współczesnych operacji policyjnych. W efekcie aktualny system dowodzenia stanowi kompromis między tradycyjną hierarchią a rozwiązaniami zwiększającymi adaptacyjność i efektywność organizacyjną (Kim, Bowers, Birks, Johnson, 2024, s. 5). System ten opiera się na zorganizowanej strukturze, procesach i systemach wspierających świadome podejmowanie decyzji oraz profesjonalnym szkoleniu i doświadczeniu. Elementy te są współzależne i mają na celu zwiększenie spójności, zapewnienie jasności operacyjnej oraz zagwarantowanie rozliczalności na każdym etapie działań policyjnych.

Ustanowienie specjalnej struktury dowodzenia związane jest z wystąpieniem określonych zdarzeń, odmiennych od tych, które zazwyczaj wymagają

interwencji przy wykorzystaniu dostępnych zasobów danej jednostki policyjnej. Struktura ta oparta jest na trzech poziomach:

- Gold (poziom strategiczny),
- Silver (poziom taktyczny),
- Bronze (poziom operacyjny).

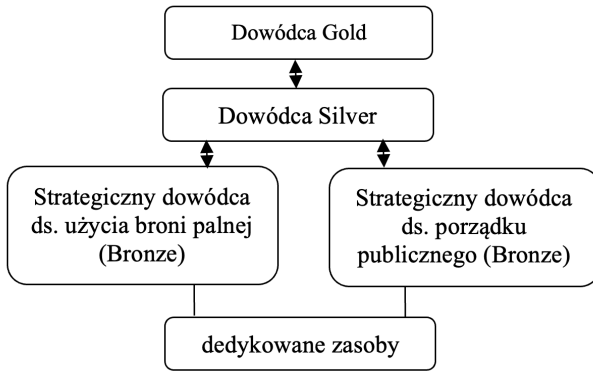
Dowódca Gold sprawuje ogólne, strategiczne dowodzenie operacją oraz ponosi ostateczną odpowiedzialność za reakcję policji. Do jego kluczowych zadań należy opracowanie nadrzędnej strategii operacyjnej, określającej cel, uzasadnienie oraz główne założenia działań. Strategia ta stanowi podstawę dla planów taktycznych i musi być oparta na wszystkich dostępnych informacjach oraz analizie zidentyfikowanych zagrożeń. W przypadku pojawienia się nowych okoliczności strategia podlega bieżącej aktualizacji, a wszelkie modyfikacje wymagają udokumentowania na potrzeby zapewnienia przejrzystości procesu decyzyjnego. Nie powinien on podejmować decyzji taktycznych. Odpowiada natomiast za zapewnienie, że stosowane taktyki są proporcjonalne do zidentyfikowanych zagrożeń, realizują cele strategii oraz są zgodne z prawem, w szczególności z ustawą o Human Rights Act, 1998.

Dowódca Silver jest odpowiedzialny za taktykę działań oraz koordynację poszczególnych planów opracowanych przez dowódców Bronze. Ma to na celu zapewnienie, że odzwierciedlają one i przyczyniają się do realizacji nadrzędnego planu dowódcy Gold.

Dowódca Gold i Silver wspierani są przez dowódców Bronze w liczbie wymaganej do wykonania zadania – mogą być oni odpowiedzialni za sektor geograficzny (zarządzają określonym rejonem działania) lub funkcję specjalistyczną (np. broń palną lub oddział konny).

Dowódcy Gold i Silver pracują w centrum kontroli, natomiast dowódcy Bronze pracują w terenie.

Pełnienie określonej funkcji dowódczej uzależnione jest m.in. od posiadanego stopnia służbowego. Funkcję dowódcy złotego może pełnić funkcjonariusz w stopniu nadinspektora i wyższym, dowódcy srebrnego – funkcjonariusz w stopniu inspektora głównego i wyższym, natomiast dowódcy brązowego – funkcjonariusz w stopniu inspektora i wyższym.

**Schemat 2.** Schemat struktury dowodzenia GSB

**Źródło:** Command structures, APP, College of Policing, <https://www.college.police.uk/app/operations/command-and-control/command-structures> (dostęp: 29.12.2025).

W związku z możliwością wystąpienia sytuacji nadzwyczajnych oraz poważnych incydentów, które mogą trwać kilka dni, a nawet tygodni, model dowodzenia GSB powinien być zorganizowany w sposób zapewniający jego zdolność do skutecznego funkcjonowania w dłuższym horyzoncie czasowym (zasada odporności). Ma to kluczowe znaczenie dla zapobiegania nadmiernemu zmęczeniu lub wyczerpaniu osób pełniących funkcje dowódcze. Realizacja tej zasady wymaga uprzedniego zaplanowania mechanizmów umożliwiających przekazywanie funkcji dowódczych pomiędzy poszczególnymi osobami. Ponadto delegowanie uprawnień dowódczych sprzyja usprawnieniu przepływu informacji (decyzji, poleceń) oraz umożliwia wdrażanie mechanizmów dokumentowania procesu decyzyjnego na potrzeby jego kontroli, stanowiących element ścieżki audytu.

Niezbędnym uzupełnieniem systemu dowodzenia jest również zapewnienie adekwatnych funkcji wsparcia. Powinny one obejmować zarówno komponent personalny, jak i technologiczny. Szczególną rolę odgrywają doradcy do spraw porządku publicznego i bezpieczeństwa, których zadaniem jest dostarczanie eksperckich opinii dotyczących zasadności, skutków oraz konsekwencji działań. Równocześnie wykorzystanie nowoczesnych narzędzi technologicznych powinno być integrowane z informacjami pochodzącymi

z innych źródeł, co umożliwiła uzyskanie pełniejszej i bardziej obiektywnej świadomości sytuacyjnej.

Elementem systemu wsparcia, doradztwa i analiz dla dowódcy Gold jest strategiczna grupa koordynacyjna (*strategic coordinating group* – SCG), która w uwarunkowaniach polskich odpowiada strukturze sztabu dowódcy operacji. Zakres jej kompetencji, skład osobowy oraz szczegółowe zadania są każdorazowo dostosowane do charakteru danego incydentu lub operacji. W ramach SCG funkcjonuje skład podstawowy, natomiast udział pozostałych członków uzależniony jest od decyzji przewodniczącego grupy. W przypadku incydentów o szczególnie złożonym charakterze dowódca Gold może podjąć decyzję o utworzeniu strategicznego centrum koordynacyjnego (*strategic coordinating centre* – SCC), którego rolą jest wspieranie SCG oraz koordynowanie strategicznej reakcji na incydent lub operację. Możliwe jest również utworzenie taktycznej grupy koordynacyjnej (*tactical coordinating group* – TCG), która określa skoordynowaną reakcję na poziomie taktycznym.

W zależności od charakteru operacji lub zdarzenia, które obejmować będą planowanie i wywiad, dowódca Silver może rozważyć wyznaczenie oficera wsparcia.

System wsparcia dowodzenia uzupełniają policyjne centra dowodzenia, które odgrywają kluczową rolę w zakresie gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji informacji. W sytuacji realizacji operacji złożonych lub obejmujących rozległy obszar zasadne jest uruchomienie mobilnych (wysuniętych) stanowisk kierowania, funkcjonujących równoległe z centralnym stanowiskiem kierowania.

Model GSB może być dostosowany do zróżnicowanej skali nieprzewidzianych incydentów o charakterze nagłym, jak również planowanych operacji na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, bez naruszania jasnych linii komunikacji i odpowiedzialności. W celu zapewnienia elastyczności tego modelu, a jednocześnie maksymalizacji przejrzystości poleceń ukierunkowanych na ograniczenie ryzyka i bezpośredniego podejmowania decyzji, wprowadza się protokoły dowodzenia. Protokoły te mogą obejmować formalne ustalenia dotyczące m.in.: reagowania na zmiany przez zespół dowodzenia, zapewnienia proporcjonalnego wykorzystania uprawnień wynikających z przepisów prawa, a także zasad użycia specjalistycznego sprzętu.

Proces podejmowania decyzji ma złożony charakter i często odbywa się w warunkach presji czasu, niepewności oraz ograniczonego lub sprzecznego

zasobu informacji. W celu zapewnienia jednolitych ram oceny i dokumentowania decyzji, w tym dotyczących użycia środków przymusu bezpośredniego, wprowadzono krajowy model decyzyjny (*national decision model* – NDM) (Halford, 2024, s. 14). Model ten, oparty na Kodeksie etyki z 2024 r., ma charakter ciągły i znajduje zastosowanie przed, w trakcie oraz po zdarzeniach, umożliwiając analizę i rozliczalność podejmowanych działań. Zastosowanie NDM sprzyja racjonalnemu wykorzystaniu zasobów, ogranicza nadmierną awersję do ryzyka oraz zapewnia instytucjonalne wsparcie decydującym, o ile ich decyzje były podejmowane w sposób proporcjonalny i adekwatny do okoliczności. Z kolei w działaniach wieloagencyjnych stosowany jest wspólny model decyzyjny (*joint decision model* – JDM). Wynika to z konieczności zapewnienia sprawnej komunikacji i współpracy policji, służb ratowniczych, władz lokalnych, organizatorów wydarzeń i grup społecznych. Wspólna świadomość sytuacyjna, interoperacyjność i jasno określone role w ramach wielopoziomowej struktury dowodzenia są niezbędne, aby uniknąć sprzecznych działań i zapewnić zaufanie publiczne.

Integralną częścią brytyjskiego procesu dowodzenia są szczegółowe analizy i debriefingi po zakończonych działaniach. Umożliwia to policji ulepszanie taktyk, planowanie struktur dowodzenia i programów szkoleniowych. Zdobyte doświadczenia są rozpowszechniane na szczeblu krajowym, aby wzmocnić przyszłe reakcje i wspierać cykl ciągłego doskonalenia.

Pełnienie funkcji dowódczych wiąże się z wysokim poziomem odpowiedzialności i często stanowi istotne wyzwanie organizacyjne oraz decyzyjne. Z tego względu kluczowe znaczenie ma zapewnienie, aby osoby funkcyjne, posiadające odpowiednie predyspozycje, doświadczenie i kompetencje, miały dostęp do dedykowanych form szkoleniowych. Dowódcy zobowiązani są do ukończenia kursów realizowanych w ramach krajowego programu szkolenia w zakresie porządku publicznego, a także udziału w szkoleniach zgodnie z polityką danej jednostki policyjnej.

Szkolenia dla dowódców Gold realizowane są w ramach programu *Executive Leaders Programme* i prowadzone wyłącznie przez College of Policing w Ryton, który we współpracy ze wszystkimi jednostkami policyjnymi zapewnia aktualność i adekwatność treści szkoleniowych do potrzeb brytyjskiej policji. Natomiast szkolenia dla dowódców szczebla taktycznego (Silver) i operacyjnego

(Bronze) organizowane są w akredytowanych ośrodkach szkoleniowych Public Order and Public Safety (POPS) na terenie Anglii i Walii. Programy szkoleniowe obejmują zagadnienia dotyczące m.in.: struktury i praktyki dowodzenia, integralności i odporności dowodzenia, zakresu dowodzenia i kontroli, protokołów zapobiegania paraliżowi decyzyjnemu oraz dokumentowania decyzji i tworzenia ścieżki audytu. Kładą również nacisk nie tylko na wiedzę zawodową, lecz także na zarządzanie stresem, komunikację, znajomość prawa – zwłaszcza praw człowieka – oraz zdolność do działania pod presją.

Szkolenia te nie mają charakteru cyklicznego, jednak wszyscy dowódcy zobowiązani są do systematycznego dokumentowania zdobywanego doświadczenia w formie tzw. portfolio dowodów oraz do składania okresowych sprawozdań. Kompetencje dowódcze podlegają corocznej ocenie w toku obserwowanych operacji policyjnych, przy czym warunkiem utrzymania akredytacji jest udział w co najmniej dwóch operacjach w ciągu roku.

## ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona analiza porównawcza policyjnych systemów dowodzenia w Polsce i w Wielkiej Brytanii wykazała zarówno liczne podobieństwa funkcjonalne, jak i istotne różnice wynikające z odmiennych uwarunkowań publicznoprawnych i organizacyjnych.

Polski model dowodzenia opiera się na silnie zhierarchizowanej strukturze jednoosobowego kierowania, w której centralną rolę odgrywa dowódca operacji policyjnej. System ten zapewnia wyraźny podział odpowiedzialności i jednoznaczność decyzyjną, jednak jego wysoki poziom formalizacji może ograniczać elastyczność reakcji operacyjnych, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkiej współpracy wielu służb i podmiotów.

Z kolei model brytyjski, oparty na strukturze Gold–Silver–Bronze, charakteryzuje się większą elastycznością, interoperacyjnością oraz transparentnością procesów decyzyjnych. Wyraźne rozróżnienie ról dowódczych na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym umożliwia skuteczniejsze zarządzanie wydarzeniami masowymi oraz incydentami o charakterze kryzysowym, szczególnie w środowisku wieloagencyjnym. Jednocześnie funkcjonowanie

takiego modelu, w przypadku złożonych zdarzeń obejmujących obszar działania wielu jednostek policyjnych, może prowadzić do rozmycia odpowiedzialności, jeśli nie zostaną jasno określone i udokumentowane dodatkowe linie dowodzenia oraz protokoły koordynacyjne.

Istotną cechą brytyjskiego systemu są również formalne standardy podejmowania i dokumentowania decyzji, rozwinięte modele analiz i oceny ryzyka służące do adekwatnego doboru sił i środków do działań policyjnych oraz regularne procesy kontrolne. Wprowadzenie wybranych rozwiązań stosowanych w Wielkiej Brytanii do polskiego systemu dowodzenia mogłoby istotnie zwiększyć skuteczność, efektywność i transparentność działań policyjnych.

Ważnym obszarem wymagającym usprawnienia pozostaje system szkoleń dowódczych w Polsce. Liczba edycji specjalistycznych kursów jest niewystarczająca w stosunku do potrzeb służby, a brak narzędzi oceny efektywności szkolenia ogranicza rozwój kompetencji kierowniczych. Implementacja rozwiązań brytyjskich dotyczących doskonalenia struktur dowodzenia, jego regularna ewaluacja i monitorowanie kompetencji funkcjonariuszy pełniących funkcje dowódców z pewnością przyczyniłyby się do znaczącego podniesienia jakości przygotowania kadr dowódczych do realizacji przypisanych im zadań.

Mimo istniejących różnic systemowych, Polska i Wielka Brytania dążą do realizacji wspólnego celu – utrzymania wysokiego poziomu bezpieczeństwa publicznego oraz budowania zaufania społecznego do policji. Oba kraje mierzą się dziś z podobnymi wyzwaniami wynikającymi ze złożoności współczesnych zagrożeń. Z tego względu wymiana doświadczeń oraz wdrożenie najlepszych praktyk stanowią istotny kierunek dalszej modernizacji systemów dowodzenia.

## **REFERENCES**

- APP – *authorised professional practice*. (2013). College of Policing.
- Crank, J.P. (1990). The influence of environmental and organizational factors on police style in urban and rural environments. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 27(2), s. 166–189.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami* (s. 132). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Halford, E. (2024). On the decision-making framework for policing: A proposal for improving police decision-making. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 79, 100702, s. 14.
- Harrison, B. (2019). Command college – foresight as a foundation to police executive development. *On the Horizon*, 27(1), s. 24–34.
- Kim, E., Bowers, K., Birks, D., Johnson, S.D. (2024). Size isn't everything: Understanding the relationship between police workforce and crime problems. *Journal of Criminal Justice*, 95, 102291, s. 5.
- Kręcikij, J., Wołeszo, J. (2007). *Podstawy dowodzenia* (s. 62). Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Kuc, B.R. (2008). *Zarządzanie doskonale* (s. 145). Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- Kulma, W., Strzoda, M. (2000). *Określenie zasad i wymogów wobec dowodzenia wojskami lądowymi* (s. 22). Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Majewski, T. (2003). *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności* (s. 10). Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Michniak, J. (2005). *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, *Materiały z sympozjum naukowego* (s. 9). Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie* (s. 63–68). Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Slovak, J. (1988). *Styles of urban policing: Organization, environment, and police styles in selected American cities*. NYU Press.
- Smoleński, S. (2022). Dowodzenie w Policji – koncepcja zmian w zakresie dowodzenia formacją. *Journal of Modern Science*, 1(48), s. 354.
- Smoleński, S. (2024). Command in the Police. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 214(4), s. 85-104.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1997). *Kierowanie* (s. 23–24). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Struniawski, J. (2014). *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych* (s. 133–134). Szczytno: Wydawnictwo WSPol w Szczytnie.
- Struniawski, J. (2025). *Praca sztabowa w Policji*. Wydawnictwo Akademii WSB.
- Strzoda, M., Prusiński, N. (2001). *System dowodzenia. Terminologia*, cz. 1 (s. 129). Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.
- Vinodkumar, M.N., Bhasi, M. (2011). A study on the impact of management system certification on safety management. *Safety Science*, 49(3), s. 498–507.
- Wijermans, N., Conrado, C., Steen, M., van Martella, C., Li, J. (2016). A landscape of crowd-management support: an integrative approach. *Safety Science*, 86, s. 142–164.