

# przegląd pożarniczy

100lat

# Jak zarządzać?





Nasza okładka:  
Zarządzanie w PSP  
proj. Jerzy Linder

**W ogniu pytań**

Zarządzanie bez lukru str. 6

**Organizacja**

Postaw na talent str. 10  
W praktyce str. 13  
Trzeba umieć iść pod prąd str. 14  
Mury czy mosty? str. 18  
Budowanie komunikacji str. 20

**Rozpoznawanie zagrożeń**

Monitoring pożarowy – nowe wytyczne str. 22  
Europejskie rozporządzenie budowlane str. 24  
Wgląd w głąb str. 27

**Ratownictwo i ochrona ludności**

Strażacy przy piłce str. 28

**Współpraca międzynarodowa**

Praktyka czyni mistrza str. 32

**Szkolenie**

Tanie nauczanie str. 34  
Pytania turniejowe od kuchni str. 37

**Rozmaitości**

Nie uśpić czujności str. 40  
Facebook i Twitter z odsieczą? str. 41

**Sport i rekreacja**

Słoneczny laur dla Mazowsza str. 44

**Historia i tradycje**

Ekspонат z piekła rodem str. 47  
Piknik nad Olzą str. 48

**Stale pozycje**

Kalejdoskop str. 3  
Poglądy i opinie str. 4  
Flesz str. 5  
www.poz@rnictwo str. 50  
Przegląd wydarzeń str. 50, 51, 52, 53  
Klub Maniaków Miniatur str. 51  
Służba i wiara str. 52  
To warto przeczytać str. 52  
Szczypta wspomnień str. 54  
Straż na znaczkach str. 54  
Postscriptum str. 55



**6**

**Jak kieruje się największym województwem?**



**22**

**Pożar z daleka**

**28**

**EURO 2012 w obiektywach strażackich fotoreporterów**



**37**

**OTWP oczami jurora**

**44**

**Święto sportu pożarniczego w Częstochowie**



WYDAWCA: Komendant Główny PSP  
REDAKCJA: 00-463 Warszawa,  
ul. Podchorążych 38,  
tel. 22 523 33 06, faks 22 523 33 05  
e-mail: pp@kgpsp.gov.pl, www.ppoz.pl  
ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Redaktor naczelny: bryg. Bogdan ROMANOWSKI  
tel. 22 523 33 07 lub tel. MSWiA 533-07,  
bromanowski@kgpsp.gov.pl

Zastępca redaktora naczelnego: st. kpt. Anna ŁAŃDUCH  
tel. 22 523 33 99 lub tel. MSWiA 533-99,  
alanduch@kgpsp.gov.pl

Sekretarz redakcji: Agnieszka WÓJCIK tel. 22 523 33 98  
lub tel. MSWiA 533-98, awojcik@kgpsp.gov.pl  
Elżbieta PRZYŁUSKA tel. 22 523 33 08

lub tel. MSWiA 533-08, eprzyluska@kgpsp.gov.pl  
Grafika i fotoedycja: Jerzy LINDER tel. 22 523 33 06  
lub tel. MSWiA 533-06, jlinder@kgpsp.gov.pl

Administracja i reklama: Małgorzata JANUSZCZYK,  
Marta MAŁECKA  
tel. 22 523 33 06, lub tel. MSWiA 533-06,  
pp@kgpsp.gov.pl

Korekta: Dorota KRAWCZAK  
RADA REDAKCYJNA

Przewodniczący: nadbryg. Janusz SKULICH

Członkowie: st. bryg. Andrzej SZCZEŚNIAK,  
st. bryg. Piotr GUZEWSKI, st. bryg. dr inż. Jerzy RANECKI,  
st. bryg. Janusz SZYLAR,  
mł. bryg. dr inż. Dariusz WRÓBLEWSKI

## PRENUMERATA

Zamówienia na prenumeratę  
„Przeglądu Pożarniczego” na 2012 r. przyjmuje  
WEMA

Wydawnictwo-Poligrafia Sp. z o.o.

ul. Rolna 191/193, 02-729 Warszawa

Zamówienia (proszę podać w nich nazwę, adres  
i NIP zamawiającego) można składać:

- telefonicznie: 22 827 21 17
- faksem: 22 828 57 79
- e-mailem: sekretariat@wp-wema.pl
- przez internet: www.wp-wema.pl

Numer konta bankowego: Bank Zachodni WBK

84 1090 1056 0000 0001 1750 2199

Cena egzemplarza – 5 zł, w tym 5% VAT

## REKLAMA

Szczegółowych informacji o cenach i o rozmiarach modułów reklamowych w „Przeglądzie Pożarniczym” udzielamy telefonicznie pod numerem 22 523 33 06 oraz na stronach serwisu internetowego: www.ppoz.pl

Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i redakcji tekstów oraz zmiany ich tytułów. Prosimy o nadsyłanie materiałów w wersji elektronicznej. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń oraz reklam i nie zwraca materiałów niezamówionych.

Druk i dystrybucja płatna: WEMA Wydawnictwo-Poligrafia

Sp. z o.o., ul. Rolna 191/193, 02-729 Warszawa

tel. 22 827 21 17, faks 22 828 57 79

e-mail: sekretariat@wp-wema.pl

www.wp-wema.pl

Nakład: 4000 egz.

Kompletne numery archiwalne w formacie PDF (od nr. 1/2011) publikujemy na naszej stronie internetowej po trzech miesiącach od ukazania się drukiem.

## Żandarmeria Wojskowa do poprawki

Kontrola przeprowadzona przez Najwyższą Izbę Kontroli wykazała, że co trzeci żołnierz Żandarmerii Wojskowej unika testów sprawnościowych oraz szkoleń w strzelaniu. NIK przebadał pracę kierownictwa i konkretnych jednostek żandarmerii, a także nadzór ministra obrony narodowej nad tą formacją. Wylicza również inne bolączki ŻW. Według raportu to formacja nienadążająca za zmianami w armii. Problemem są zbyt mocno rozbudowane komórki prewencyjne, słabo funkcjonujący pion dochodzeniowo-śledczy oraz niewystarczająca współpraca z Policją i innymi służbami. Raport zwraca również uwagę na złą organizację pracy żandarmerii za granicą, przy polskich kontyngentach wojskowych oraz na brak bieżących informacji dotyczących armii. ŻW została powołana specjalną ustawą w 2001 r. Do jej głównych zadań należy czuwanie nad przestrzeganiem dyscypliny wojskowej oraz wykrywanie przestępstw i wykroczeń popełnianych przez żołnierzy. Obecnie służy w niej 3300 mundurowych. W najbliższym czasie liczba etatów ma spaść do 2859.

Gazetaprawna.pl

## 300 nowych fotoradarów

Z początkiem sierpnia na polskich drogach ma stanąć 300 nowych fotoradarów. Nowe urządzenia mają być bardziej precyzyjne w robieniu zdjęć, a więc zwiększy się skuteczność w egzekwowaniu kar. U uruchomiony ma także zostać nowy system informatyczny, mający połączenie z unijną bazą danych. W ten sposób nawet zagraniczni kierowcy nie unikną mandatu. Nowy system i sieć fotoradarów ma być lekarstwem na stale rosnącą liczbę wypadków drogowych oraz nagminne łamanie przez kierowców przepisów dotyczących dozwolonej prędkości. Wprowadzenie nowego systemu i jego utrzymanie przez 10 lat ma kosztować ok. 140 mln zł netto.

Wiadomości.gazeta.pl

## Mniej posterunków

Policję czeka wielka reorganizacja. Już niedługo zniknie prawie połowa z 700 funkcjonujących posterunków. Część z nich zostanie połączona bądź przeniesiona do komend powiatowych, inne zostaną zlikwidowane. Powstać ma 27 nowych komisariatów. Ma to zwiększyć efektywność Policji, a co za tym

idzie – zwiększyć bezpieczeństwo. Dziś posterunki to twory archaiczne, nieefektywne i drogie w utrzymaniu. Przekształcenie sieci posterunków dokonywane jest m.in. na podstawie analiz zagrożenia przestępczością, czasu reakcji Policji na zgłoszenie o zdarzeniu, a także ponoszonych kosztów. Celem kierownictwa Policji nie jest likwidowanie posterunków, a prze-

noszenie ciężaru np. na patrole mobilne. Jak zapewnił komendant główny Marek Działoszyński, żaden z policjantów nie straci pracy. Będą patrole, więcej osób będzie pracowało w terenie, dzielnicowi więcej czasu poświęcą na działanie w swoich rewirach i kontakt z mieszkańcami.

Polskatimes.pl

# K A

# DOSKOP

## Muzeum Ratownictwa

W Krakowie powstanie Muzeum Ratownictwa. Właśnie trwają prace organizacyjne i gromadzone są eksponaty związane z ratownictwem medycznym, lotniczym, górskim, morskim, drogowym, pożarniczym oraz historią Policji. Udało się już zgromadzić blisko 30 pojazdów, wiele przyrządów medycznych oraz sprzętu ratowniczego i strażackiego. Nie zabraknie umundurowania, map, dokumentów i fotografii. Pomysł na założenie muzeum zrodził się wśród pracowników krakowskich służb, którzy do tej pory hobbystycznie kolekcjonowali eksponaty. Twórcy muzeum chcieliby, aby z czasem powstała przy nim szkoła ratownictwa. Otwarcie wystawy planowane jest na koniec wakacji.

„Dziennik Polski”

## Za głośny problem

Rzecznik praw obywatelskich dba o słuch Polaków. Irena Lipowicz chce, aby minister transportu ustalił dopuszczalny poziom hałasu, który wydają jadące na sygnale karetki, policyjne radiowozy czy wozy strażackie. Rzecznik zaniepokojony jest narażaniem mieszkańców przede wszystkim większych miast na stały hałas tego typu, który uszkadza słuch i negatywnie wpływa na układ nerwowy. Pracownicy służb kontrargumenują, że pojazd musi mieć włączoną syrenę, ponieważ dopiero sygnał dźwiękowy wraz z odpowiednią sygnalizacją świetlną nadaje mu status uprzywilejowanego. Dotyczy to również pory nocnej.

Olsztyn.gazeta.pl

## NIEPOTRZEBNI INDYWIDUALIŚCI

O sztuce bycia młodym dowódcą z Rafałem Miernikiem rozmawia „Polska Zbrojna”:

– **Jest pan o tyle nietypowym oficerem, że panie się pan po drabinie służbowej kariery mozolnie, od zupełnych nizin, poznał pan uroki służby zasadniczej.**

– Po liceum wojskowym nie dostałem się na studia w szkole oficerskiej, więc odbyłem służbę zasadniczą i z niej dostałem się przy najbliższej okazji do podchorążówki. Już jako oficer, kiedy dowodziłem pododdziałami, byłem de facto pozbawiony możliwości zdobycia wielu doświadczeń sztabowca. Ten etap zaczynałem od wysokiego „C” – kierowania sekcją operacyjną w sztabie brygady. Cieszę się jednak, że przez sześć lat dowodziłem kompanią – najpierw zmechanizowaną na BWP-1, następnie zmotoryzowaną na Rosomakach – i byłem w tym czasie na misji w Iraku. To była świetna szkoła żołnierskiego fachu.

– **W jaki sposób tak młody dowódca wyrobił sobie autorytet u podwładnych, niewiele młodszych od niego samego?**

– Autorytetu nie zdobywa się na skrót. Ważne są wcześniejsze dokonania zawodowe, to, jakim się jest człowiekiem i jak traktuje się kolegów. Podwładni to widzą, akceptują, szanują lub odrzucają. Ja mam szczęście być słuchanym dowódcą. [...]

– **Czy dowódca batalionu może mieć pomysły szkoleniowe i organizacyjne? Może je wdrażać, czy pozostaje bezwolnym wykonawcą rozkazów przełożonych?**

– Cechą dowódcy każdego szczebla musi być kreatywność. A wojsko jako instytucja musi inwestować w żołnierzy, którzy chcą dokonywać konstruktywnych zmian, wdrażać nowości. Dobrze jest, jeśli najwyżsi przełożeni to dostrzegają i wspierają, bo jak wszędzie, tak i u nas, ważna jest atmosfera pracy. Ja mam mnóstwo mikroplanów, które chciałbym wdrożyć i czuję się z tym pewnie, bo zaliczyłem ważny sprawdzian – misję afgańską.

– **Co panu przeszkadza w codziennej służbie?**

– Nasze narodowe przywary przenoszone przez żołnierzy na grunt wojska. Najgorszą jest pesymizm, brak wiary w sukces, w to, że można zmieniać rzeczywistość. Staram się, aby w 7. Batalionie Strzelców Konnych Wielkopolskich panowało pozytywne podejście do służby i wiara we własne możliwości. W takiej atmosferze lepiej się pracuje i osiąga sukcesy.

– **Jakie więc cechy powinien mieć kandydat na oficera?**

– Musi być entuzjastą. Człowiek z przypadku, który myśli, że wojsko dostarczy mu sposobu na

# POGLĄDY i OPINIE

życie, szybko się rozczaruje. To musi być także patriota, potrafiący wiele dawać z siebie, chcący coś dobrego po sobie zostawić, a nie tylko brać. Nie nastawiony konsumpcyjnie, nie traktujący służby jak ośmiogodzinnej pańszczyzny w korporacji. W wojsku nie sprawdzą się też indywidualiści. Nam potrzebne są osoby potrafiące działać w zespołach. Nie każdy musi być dowódcą, ale każdy musi czuć więź z kolegami w grupie.

– **Czy pan służy dla idei?**

– Idee są ważne. Nigdy nie będzie dobrym żołnierzem ten, który przyszedł do wojska tylko dla zarobku.

## ZAWÓD NEGOCJATOR

Podkom. Krzysztof Balcer, negocjator policyjny, w wywiadzie z „Kurierem Strażackim”:

– **Wiedza z zakresu taktyki prowadzenia negocjacji byłaby przydatna strażakom?**

– Zapotrzebowanie na tego rodzaju umiejętności zdarza się w różnych służbach. Jako wykładowcy przyszło mi szkolić strażaków, żandarmerów wojskowych, strażników więziennych, pracowników GROM-u, strażników granicznych. Ze strażakami współpracowałem bardzo często, rozmowy prowadziłem z podnośnika strażackiego, a funkcjonariusze PSP asekurowali mnie i jako uczestnicy akcji ratunkowej zwykle byli świadkami rozmów, w większości zdarzeń z osobami chcącymi odebrać sobie życie. O potrzebie szkolenia służb współpracujących w tym zakresie przekonałem się kilkakrotnie. Jednym z przykładów była sytuacja w Łodzi, gdy strażak i policjant rozmawiali z człowiekiem stojącym na dachu kamienicy przy ulicy Piotrkowskiej. Chciał odebrać sobie życie, kazał odejść wszystkim z zasięgu wzroku. Strażak i policjant wysłuchali jego prośby, chwilę potem skoczył. Nie przeżył upadku z czwartego piętra. Dotarłem na miejsce trzy minuty po tym. Ratownicy mieli ogromny dylemat i wyrzuty sumienia, czy zrobili dobrze, godząc się na prośbę samobójcy. Z punktu widzenia taktyki prowadzenia negocjacji to był błąd. Nie można zostawić kogoś na krawędzi dachu samego, nie wolno odwrócić się do niego plecami. Oni byli dla niego w tym momencie całym światem. Rozmówcy nie mogli tego wiedzieć, nie przeszli odpowiedniego wyszkolenia. [...]

– **Jak rozmawia negocjator, jakie tematy porusza?**

– Rozmowa podczas negocjacji przypomina wędkowanie. Zarzuca się wędkę w postaci określonego tematu i czeka, czy ktoś chwyci przynętę, czy to będzie właściwy trop. Tu potrzebny jest zespół, który pomaga, podpowiada wątki rozmowy. Podstawę zespołu stanowi pięciu negocjatorów, z których każdy ma podczas akcji swoje określone zadanie. Absolutnie minimalny skład to trzy osoby: dowódca zespołu, pierwszy negocjator, który prowadzi rozmowę oraz drugi negocjator, który zabezpiecza pierwszego – jest łącznikiem informacyjnym z dowódcą działań oraz zastępuje pierwszego w sytuacjach nagłych – takich jak np. syndrom sztokholmski, gdy negocjator zaczyna za bardzo zgadzać się z osobą, z którą rozmawia, przyznaje jej rację co do jej zamierzeń. Pęd do pomocy drugiej osobie pcha do przodu, co czasem wywołuje niewskazane zachowania. W takich sytuacjach potrzebny jest zespół, który obserwuje sytuację z boku [...].

## PARKUJ Z GŁOWĄ

Grzegorz Falkowski, zastępca komendanta miejskiego PSP w Słupsku, o parkingowych grzechach kierowców i wąskich uliczkach dojazdowych w rozmowie z „Głosem Pomorza”:

– **Pod moim blokiem jest kilka miejsc parkingowych, a samochodów kilkanaście. W wypadku pożaru straż będzie miała utrudniony dojazd.**

– Tak, dlatego, zanim zaparkujemy samochody, pomyślmy, że ktoś może potrzebować pomocy strażaków-ratowników. Nasze auta nie mają gabarytów aut osobowych. Samochód-drabina potrzebuje na szerokość około sześciometrowego pasa. Do tego najlepiej, jeśli podjedzie bezpośrednio pod blok, bo wówczas zakres pracy drabiny jest większy. Ale nie należy być tym zaniepokojonym. My sobie poradzimy. Staniemy dalej i rozwiniemy węże, ale to wydłuży czas naszej interwencji.

– **Przestawiacie samochody?**

– Częściej zdarzają się sytuacje, że trzeba wezwać policję. Prosimy, by sprawdzała, kto jest właścicielem i usunęła auto. Jesteśmy dalecy od tego, by uszkodzić zaparkowane samochody, jednak tak może się zdarzyć. Państwowa Straż Pożarna nie stosuje technik jak straż z USA, gdzie w aucie zaparkowanym na wysokości hydrantu wybija się szyby, by przepuścić wąż.

► Na zaproszenie komendanta głównego PSP gen. brygadiera Wiesława Leśniakiewicza w Warszawie przebywał wiceprezydent Federalnego Urzędu Służby Ratownictwa Technicznego (THW) Gerd Friedsam. Podczas wizyty zapoznał się z organizacją i zadaniami PSP i KSRG. Na zakończenie podpisano „Plan współpracy PSP – THW na lata 2012-2013” obejmujący wspólną realizację najważniejszych przedsięwzięć w ramach współpracy regionalnej, centralnej i na płaszczyźnie Unii Europejskiej.

► Zastępca komendanta głównego PSP nadbryg. Piotr Kwiatkowski uczestniczył w oficjalnym podsumowaniu „Kursu obsad stanowisk kierowania PSP dla osób zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych PSP w woj. wielkopolskim i pełniących służbę w PSK i MSK”. Celem kursu było przygotowanie słuchaczy do wykonywania zadań dyspozytora w stanowisku kierowania PSP. Było to pierwsze tego typu szkolenie w kraju. Szkolenie udało się zrealizować dzięki finansowemu wsparciu z UE. Przeszkolono 200 strażaków.

► Ośrodek Szkolenia PSP w Olsztynie odwiedził ambasador Norwegii w Polsce Enok Nygaard. Celem wizyty, której rolę gospodarza pełnił zastępca warmińsko-mazurskiego komendanta wojewódzkiego PSP st. bryg. Mirosław Rutecki, była obserwacja rezultatów osiągniętych w ramach projektów współfinansowanych z Norweskiego Mechanizmu Finansowego, które realizowano w KW PSP w Olsztynie. Na spotkaniu ambasador miał okazję poznać specyfikę pracy komendy wojewódzkiej, jak również samego ośrodka szkolenia. Ponadto, omówiono etapy realizowanego przez KW PSP w Olsztynie projektu „Na Straży”, a także zaprezentowano plany komendy na przyszłość.

► Zabezpieczenie festiwalu Woodstock 2012 oraz możliwość realizacji wspólnych polsko-niemieckich ćwiczeń z udziałem sił i środków Berlińskiej Straży Pożarnej były głównymi tematami spotkania lubuskiego komendanta wojewódzkiego PSP nadbryg. Stanisława Węsierskiego z komendantem Dyrekcji Północnej Berlińskiej Straży Pożarnej gen. Friederem Kircherem. Podczas spotkania zaplanowano również wspólne przedsięwzięcia oraz omówiono możliwości współdziałania w roku 2013.

*Jak zarządzać? – pytamy w tym wydaniu PP. Czy korzystanie z doświadczeń firm i przedsiębiorstw komercyjnych w ogóle ma sens w administracji, w służbie mundurowej? Przecież skupia ona funkcjonariuszy i pracowników cywilnych, działających w innych realiach finansowych, prawnych i organizacyjnych. A to rodzi wiele barier i problemów, choćby z motywowaniem. Trudno też nie dostrzec dwoistości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Mamy bowiem sytuację akcji ratowniczo-gaśniczej, podczas której dominuje system nakazowo-rozkazowy i poziom biura, nie poddawany już takim rygorom. Pojawia się więc kolejne niebezpieczeństwo – łatwo pomylić dowodzenie z zarządzaniem. I jeśli do tego dodać problemy z komunikacją wewnętrzną, rysuje się dość smutna refleksja: zarządzanie nie jest najmocniejszą stroną PSP.*

*Temat zarządzania – bardzo rozległy i wielowątkowy – przedstawiamy, siłą rzeczy, w zarysie. I żebyśmy mieli jasność – nie stawiamy diagnozy. Mamy nadzieję, że naszymi artykułami i wywiadami zaprosimy Państwa do dyskusji. Być może ktoś dostrzeże potrzebę doskonalenia zawodowego, bo jeśli powołać się na opinie naszych rozmówców, o zdobywaniu wiedzy z zarządzania mało kto w naszej formacji myśli.*

*Proponujemy też lekturę artykułu o e-learningu – coraz powszechniejszej formie doskonalenia zawodowego w PSP. Warto poznać jej zalety i ograniczenia, zanim zdecydujemy się w ten sposób zdobywać wiedzę.*

*W jednym z najbliższych numerów szerzej przyjrzymy się naszym poczynaniom przy zabezpieczeniu Euro 2012. A w tym wydaniu polecamy fotoreportaż z imprezy. Naszym współpracownikom, notabene strażakom uczestniczącym w zabezpieczeniu mistrzostw, udało się uchwycić atmosferę święta, zaangażowania i wzruszenia. Przeżyjmy to jeszcze raz!*

*Ciekawej lektury!*





foto. Jerzy Linder

# Zarządzanie bez lukru

**Ważną rzeczą w procesie motywacji jest to, by przekazać władzę niżej. Dużo łatwiej się wtedy pracuje, a pośredni szczebel dowódczy wie o ludziach więcej niż komendant – mówi zwierzchnik mazowieckich strażaków nadbrygadier Gustaw Mikołajczyk.**

**Czy w takiej formacji, jaką jest PSP, tzn. z jednej strony zatrudniającej funkcjonariuszy, a z drugiej cywili, można w ogóle mówić o zarządzaniu zasobami ludzkimi w czystej formie, w tradycyjnym rozumieniu?**

W PSP mamy do czynienia z dwoma zasadniczymi obszarami działania. Jeden to ten czysto operacyjny, który rządzi się swoimi prawami, tzn. obowiązuje w nim system nakazowo-rozkazowy. Drugi – administracyjny – również ma swoją specyfikę, ale zarządzanie zasobami ludzkimi jest w nim bardzo podobne do tego, które występuje w klasycznej, szeroko rozumianej administracji.

Należy pamiętać, że pracę funkcjonariuszy i cywili regulują zupełnie inne przepisy i jest to bez wątpienia jeden z czynników nieco komplikujących zarządzanie ludźmi. Z powodzeniem pracownicy cywilni mogliby w części wykony-

wać prace powierzone dziś funkcjonariuszom. Mam tu na myśli stanowiska typowo administracyjne, które ze względu na swój charakter i zakres obowiązków nie wymagają na przykład dyspozycyjności w nagłych sytuacjach, udziału w pracach sztabu czy obsługi logistycznej dużych akcji ratowniczo-gaśniczych. Dzisiaj stanowi to niejaki problem, który wynika nie tylko z utrwalonego schematu, ale także z fizycznego braku etatów cywilnych, który od niemal trzech lat hamuje proces ucywilniania straży. Dzięki ustawie modernizacyjnej zyskaliśmy pewną liczbę etatów, ale sam proces ich obsadzania był nieco wymuszony – komendanci, dysponując etatami, musieli je „skonsumować” w danym roku, by zrealizować cele określone w ustawie. Dokonywano więc przesunięć, często komplikujących organizację pracy. Z mundurowych stanowisk systemu codziennego

przenoszono etaty do systemu zmianowego, podczas gdy dużo istotniejszą rzeczą było tworzenie mechanizmu, który pozwoliłby na ucywilnianie przebiegające w sposób ciągły. Nie chodzi o przesuwanie funkcjonariuszy ze stanowisk szeroko pojmowanej administracji, na których świetnie się sprawdzają do innych zadań, ale stopniową zamianę stanowisk mundurowych na te cywilne. Oczywiście na początku należałoby określić docelowy wzorzec, jasno definiujący, które stanowiska powinny być cywilne, a które mundurowe. Z pewnością nie wszystkie stanowiska w systemie codziennym mogą zostać ucywilnione. Patrząc z mojej perspektywy, w komendzie wojewódzkiej są takie stanowiska, które można by przekazać cywilnym pracownikom, ale nie natychmiast, a w chwili, kiedy nastąpi naturalna zmiana. Nie chodzi bowiem o to, aby dzisiaj powiedzieć komuś, kto od 15 czy 20 lat pracuje i sprawdza się na danym stanowisku: musisz stąd odejść, bo to będzie teraz cywilne stanowisko. Jest to nieuczciwe w stosunku do funkcjonariusza i niekorzystne dla służby.

**Płace mundurowych i cywili są, delikatnie mówiąc, różne. Jak pozyskać zatem na stanowiska – dzisiaj mundurowe – cywili i zapłacić im w satysfakcjonujący ich sposób?**

Wynagrodzenia na stanowiskach cywilnych to rzeczywiście kwestia trudna i konieczna do rozwiązania. Biorąc pod uwagę otoczenie i rynek pracy, pensje, które proponujemy, są bardzo niskie w stosunku do nałożonych zadań. W związku z tym ciężko jest zachęcić i moty-

Nadbryg. Gustaw Mikołajczyk w 1988 r. ukończył studia w SGSP, uzyskując tytuł magistra inżyniera pożarnictwa. Od 1988 do 2001 roku pełnił służbę w pionkowskiej Straży Pożarnej. W latach 2001-2009 pełnił funkcję komendanta miejskiego PSP w Radomiu. W 2009 roku został powołany na stanowisko mazowieckiego komendanta wojewódzkiego PSP. 4 maja 2011 roku z rąk prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej otrzymał nominację na stopień nadbrygadiera. Odznaczony m.in.: Złotym Krzyżem Zasługi, złotą odznaką „Zasłużony dla Ochrony Przeciwpożarowej”, Złotym Znakiem Związku OSP RP oraz Medalami Honorowymi im. Bolesława Chomicza i im. Józefa Tułuskowskiego. Jest żonaty, ma dwójkę dzieci.

**” Zarówno strażacy, jak i cywile wykonują często takie same lub podobne czynności, podczas gdy pobory zupełnie tego nie odzwierciedlają. Trzeba się zastanowić, jak stworzyć warunki umożliwiające przepływ finansowy między płacami mundurowymi i cywilnymi. Przeszkodą są rzecz jasna regulacje prawne, ale jeżeli mówimy o pewnym modelu, do którego chcielibyśmy dążyć, to może warto podjąć trud likwidacji tych barier. Możliwe, że to rozwiązanie jest bardziej realne niż oczekiwanie, że dostaniemy nowe etaty i istotnie więcej pieniędzy na płace cywili.**

wować pracownika, by swoje zadania wykonywał z zaangażowaniem i pasją. Dlatego trzeba odpowiedzieć na podstawowe pytania: Czy mamy szansę na dodatkowe etaty i istotny wzrost płac pracowników cywilnych? Z treści pytań poniekąd wynika smutna diagnoza. Obecnie spotykamy się z trudną do rozwiązania sytuacją, niskie płace na etatach cywilnych nie przyciągają ludzi kreatywnych, których chcielibyśmy pozyskać, bo nie jesteśmy dla nich jako pracodawca atrakcyjni. Zarówno strażacy, jak i cywile wykonują często takie same lub podobne czynności, podczas gdy pobory zupełnie tego nie odzwierciedlają. Trzeba się zastanowić, jak stworzyć warunki umożliwiające przepływ finansowy między płacami mundurowymi i cywilnymi. Przeszkodą są rzecz jasna regulacje prawne, ale jeżeli mówimy o pewnym modelu, do którego chcielibyśmy dążyć, to może warto podjąć trud likwidacji tych barier. Możliwe, że to rozwiązanie jest bardziej realne niż oczekiwanie, że dostaniemy nowe etaty i istotnie więcej pieniędzy na płace cywili.

#### **Ale w tym przypadku dotykilibyśmy uposażenia funkcjonariusza i to jemu musielibyśmy zabrać, aby dać cywilowi?**

Nie chodzi tu o zabieranie komukolwiek. Pracownik cywilny i strażak wykonujący te same zadania powinni zarabiać podobnie. Dla formacji korzystne jest, by tam, gdzie nie jest potrzebny funkcjonariusz, pracował cywil, zarabiający adekwatnie do wykonywanych przez niego zadań. Ewidentna korzyść wynika z możliwości wyeliminowania u cywili dodatkowych świadczeń, słusznie należnych funkcjonariuszom, co spowoduje realne oszczędności.

#### **Nie dostrzega pan odwrotnej sytuacji: by zatrzymać cywilów, ubiera się ich w mundur. Może w ogóle zamiast ucivilniania wybierzmy umundorowanie wszystkich, którzy pracują w PSP. Będzie sprawiedliwie.**

Rzeczywiście, nie znam przypadku, by ktoś nie chciał przejść ze stanowiska cywilnego na mundurowe. Nie jestem jednak przekonany, czy wszystkie osoby cywilne ubierane w mundur byłyby w stanie zmierzyć się z szeroką

gamą powinności przypisanych funkcjonariuszowi. Musi być on dyspozycyjny i spełniać wszelkie wymagania stawiane mundurowym, by w razie potrzeby wykonywać także działania ratownicze. Taka praktyka byłaby nielogiczna, niczym nieuzasadniona, a co za tym idzie szkodliwa dla całej formacji.

#### **Czy pana zdaniem systemy motywacyjny i nagradzania są w PSP jasne i przejrzyste?**

Ważną rzeczą w procesie motywacji jest to, by przekazać władzę niżej. Dużo łatwiej się wtedy pracuje, a pośredni szczebel dowódczy wie o ludziach więcej niż komendant. W Komendzie Wojewódzkiej PSP w Warszawie pułk na dodatki motywacyjne dostają naczelnicy i oni ją rozdysponowują, bo najlepiej znają ludzi i posiadają wiedzę, kto na nie zasługuje.

Mamy narzędzia i możliwości dobrego motywowania i nagradzania strażaków. Najłatwiej oczywiście rozdaje się po równo, bo wtedy nie dzieli się, tylko daje. Dzielenie polega na różnicowaniu, co wymaga wysiłku. Sporej rzeszy osób wydaje się, że równo znaczy sprawiedliwie. I to demotyduje tych dobrych. Nie muszą się starać, bo i tak dostaną to samo. Ponadto, czasem brakuje odwagi. Ona zależy od tego, na ile jesteśmy w stanie stworzyć uczciwe reguły i wdrożyć je w życie. Im bardziej szczegółowo regulamin nagradzania, tym gorzej. Jeżeli przełożony uczciwie ocenia ludzi, wie, dlaczego w ten sposób podzielił nagrody i umie to obronić, nie będzie miał problemu z tym, że jeden z nich dostanie mniej, a inny więcej albo wcale. W komendzie wojewódzkiej, jak wszędzie, nagrody przyznaje komendant. W regulaminie przyznawania nagród znajduje się również zapis o tym, za co się je przyznaje. Niektóre z tych obszarów są doprecyzowane, inne otwarte. W mazowieckiej komendzie nagradzamy na przykład za otrzymanie wysokiego odznaczenia resortowego czy państwowego. Tu doprecyzowanie jest pełne. Fakt wystąpienia o odznaczenie musi mieć mocne uzasadnienie. Jest ono powodem, aby osobę wyróżnioną honorowo, wyróżnić finansowo. Odszedłem od zwyczaju przyznawania limitów nagród na powiaty, bo było to mechaniczne dysponowanie środkami. Nagrody przyznają za działalność ponadpowia-

ową, w tym m.in. za wyróżnienie się na arenie sportowej, trudne akcje gaśnicze czy działalność informacyjno-edukacyjną wśród społeczeństwa. Trzecim obszarem są nagrody dla komendantów powiatowych i ich zastępców. Element motywacyjny w stosunku do kadry kierowniczej jest kluczowy, bo źle zmotywany komendant nie mobilizuje podwładnych do działania. Wszystkie wyróżnienia przyznawane są w sposób ciągły. Uważam, że jeżeli ktoś coś zrobił, to powinien zostać nagrodzony jak najszybciej. Potem bezpośrednie powiązanie czynu z nagrodą się ulatnia. Przy czym akceptuję i stosuję przyznawanie nagród za całokształt działań w tradycyjnie przyjętym czasie, na przykład z okazji dnia strażaka.

Pieniądze na nagrody przyznawane są na dany rok budżetowy cały czas. Jeśli ktoś twierdzi, że istnieją jakieś uwarunkowania formalnoprawne sprawiające, że nie można ich wypłacać w sposób ciągły, jest w błędzie. Oczywiście budżetem trzeba rozsądnie gospodarować. Czasami zdarzają się trudniejsze lata, jak np. rok 2010, gdzie powodów do honorowania było wiele, począwszy od misji na Haiti, poprzez powódź aż do działań w Rosji w związku z pożarami lasów. Dobry szef ma pewien zapas środków finansowych na wszelki wypadek, bo nigdy nie wiadomo, czy powód do uhonorowania nie jest jeszcze przed nami.

#### **Są również sposoby motywowania pozafinansowego...**

Czas oczekiwania na możliwość podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza w pierwszych latach służby, jest na tyle długi, że skierowanie na szkolenie poza standardową kolejnością może być elementem wyróżnienia. Kolejnym elementem motywującym jest awans w stopniu. Choć nie płyną z tego znaczące finansowe profity, strażacy przywiązują do tej formy wyróżnienia dużą wagę zarówno ze względu na prestiż, jak i mundurowy charakter służby, w którym awans w stopniu stanowi pewnego rodzaju uhonorowanie dotychczasowej pracy.

#### **W jaki sposób komendant wojewódzki dyscyplinuje swoich pracowników. Czy jest to mechanizm podobny do motywowania? ▶**

**►** *Nauczenie młodych ludzi życia w grupie jest rzeczą trudną, ale konieczną w naszej formacji. W komendach, gdzie fluktuacja kadr nie była masowa, proces ten jest łatwiejszy. Nawet niepokorny młody strażak, ma dwa wyjścia: dostosować się i zostać albo odejść. Duży problem jest tam, gdzie na zmianie nagle wymieniono znaczną część obsady. Wtedy mogą tworzyć się frakcje. Rolą przełożonych jest tak podzielić strażaków na zmiany, by nie doprowadzić do sytuacji powstawania grup pokoleniowych.*

Właściwie tak. Wszyscy jesteśmy ludźmi i popełniamy błędy. Przysłowie, że nie popełnia ich tylko ten, który nic nie robi, to pewna pułapka. Mamy bowiem pewną rzeszę pracowników, która znalazła w tym powiedzeniu sposób na życie. W myśl zasady, im mniej będę robił, im mniej się będę wychylał, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że popełnię jakiś błąd, czyli podpadnę. Dlatego dyscyplinowanie musi przybierać przeróżne formy. Nie jest tylko karaniem, choć czasem nie da się przejść nad niektórymi faktami do porządku dziennego. W tej materii jestem bardzo ostrożny. Inną rzeczą jest błąd, wpadka, zrobienie nawet czasami czegoś głupiego, ale niecelowo i nieświadomie, a czym innym sytuacja, w której przełożony ma przekonanie graniczące z pewnością, że tłumaczenie jest tylko pozorne, a tak naprawdę działania są świadome i celowe. W tych przypadkach niejednokrotnie musimy podjąć działania, których stopień sformalizowania jest bardzo duży, a efekt trudny do przewidzenia.

#### **Co dzieje się wówczas, gdy ktoś nie sprawdzi się na stanowisku, na które został mianowany?**

Potężną ochronę mają funkcjonariusze na stanowiskach mianowanych. Wykazanie przed strażakiem mianowanym, że nie powinien zajmować danego stanowiska, jest rzeczą niezwykle trudną, wymagającą czasu, determinacji. Mianowanie zabezpiecza go w pewien sposób przed uznaniowością. Jestem zwolennikiem niewielkiego rozszerzenia stanowisk powoływanych. Rozszerzyć to nie tyle wymieniać te stanowiska literalnie (obecnie są to komendanci i ich zastępcy wszystkich szczebli), co przypisać do docelowej grupy stanowisk, by od pewnego pułapu zarządzania mieć w PSP stanowiska powoływane. Nie sądzę, że rozszerzenie grupy stanowisk powoływanych stanowiłoby zagrożenie dla stabilności kadry w przypadku zmiany kierownictwa. Przy prawidłowej kulturze zarządzania ryzyko takie jest znikome.

Stanowiskami powoływanymi mogliby być np.: dowódcy jednostek ratowniczo-gaśniczych, zwłaszcza w dużych JRG w komendach wielojednostkowych. Taka jednostka to mała komenda, a jej dowódca ma pod sobą niejednokrotnie więcej ludzi niż niejedyn komendant powiatowy. Struktura zarządzania powinna być



zależna od wielkości jednostki organizacyjnej. Tak jak w komendach wielojednostkowych dowódca JRG jest konieczny i niezbędny, tak w małych komendach stanowisko to jest pośrednim ogniwem zarządzania i mogłoby go nie być.

#### **A forma powierzenia obowiązków?**

Za rzadko z niej korzystamy. Prawo zezwala na powierzenie obowiązków na okres nie dłuższy niż sześć miesięcy w ciągu roku. Pokusiłbym się, by ten czas wydłużyć do roku. Wtedy moglibyśmy sprawdzić pełniej daną osobę na konkretnym stanowisku. Czasem zdarza się tak, że by upewnić się w trafności planowanej do podjęcia decyzji kadrowej powinniśmy mieć możliwość sprawdzenia potencjalnego kandydata.

#### **Do służby w PSP przychodzi coraz młodsze pokolenie ludzi. Zupełnie inne mentalnie, bardziej niż na pracy w grupie skupione na sobie. Czy jest to problem dla formacji, w której działaniach liczy się właśnie praca zespołowa?**

Mamy tendencję do tego, by mówić, że młodość jest zła. To nie tak. Ale zmiany kulturowe rzeczywiście zachodzą. Jeżeli chodzi o PSP, to 20 lat jej funkcjonowania jest całą epoką. Sytuacja z 1992 r. i to, jak straż pożarna wygląda obecnie, to przepaść w zasobach materialnych – sprzęcie, obiektach, umundurowaniu, ale i spektrum działań. W przeciągu tych lat nie nastąpiła jednak pełna wymiana strażaków. Nadal mamy w naszych szeregach ludzi, którzy nie są w stanie nadążyć za rewolucyjnymi zmianami i nie można ich za to winić tylko dlatego, że jako formacja przez 20 lat wykona-

łyśmy skok kulturowy. O ile świat zachodni zmieniał się spokojnie i pomału, dla nas była to terapia szokowa.

Rzeczywiście, przychodzą do nas młodzi ludzie, którzy umieją sobie lepiej poradzić z techniką, znają języki obce, w wielu dziedzinach są lepsi od starych wyjadaczy.

Z drugiej strony dostrzegamy rozluźnienie. Kiedyś obowiązywał dystans do starszego, wyższego stopniem. Szef zmiany był liderem grupy, kimś z dużym autorytetem u podwładnych. Przyjmujemy strażaka do pracy i kierujemy go na trzymiesięczny kurs podstawowy, który nie został zmodyfikowany tak, aby wypełnić lukę powstałą po zniesieniu zasadniczej służby wojskowej. Nauczenie młodych ludzi życia w grupie jest rzeczą trudną, ale konieczną w naszej formacji. W komendach, gdzie fluktuacja kadr nie była masowa, proces ten jest łatwiejszy. Nawet niepokorny młody strażak, ma dwa wyjścia: dostosować się i zostać albo odejść. Duży problem jest tam, gdzie na zmianie nagle wymieniono znaczną część obsady. Wtedy mogą tworzyć się frakcje. Rolą przełożonych jest tak podzielić strażaków na zmiany, by nie doprowadzić do sytuacji powstawania grup pokoleniowych.

#### **W jaki sposób komendanci mogą podnosić swoje kwalifikacje, jeśli chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi?**

W przepisie kwalifikacyjnym jest zapis, że wyższa kadra dowódcza ma obowiązek ukończyć studia podyplomowe, natomiast nigdzie nie ma mowy, jakie i gdzie. Moim zdaniem studia dla stanowisk powoływanych powinny odbywać się w SGSP i mieć program ułożony w taki sposób, by był przydatny w pracy komendantów. Jak układać budżet? Jak rozmawiać z podwładnymi czy ze związkami zawodowymi? Jak układać relacje z mediami? Wykłady z dziedziny prawa, psychologii społecznej, kreowania wizerunku czy warsztaty ze specjalistami od zamówień publicznych i pozyskiwania funduszy unijnych. Wszystko to, co sprawiłoby, że moglibyśmy od strony praktycznej poznać zagadnienia związane z zadaniami menedżersko-administracyjnymi, z którymi przychodzi nam mierzyć się na co dzień.

rozmawiała Agnieszka Wójcik



Pewność jest niewystarczająca:  
**5-krotnie** pewniejsza ochrona  
w ekstremalnych zagrożeniach



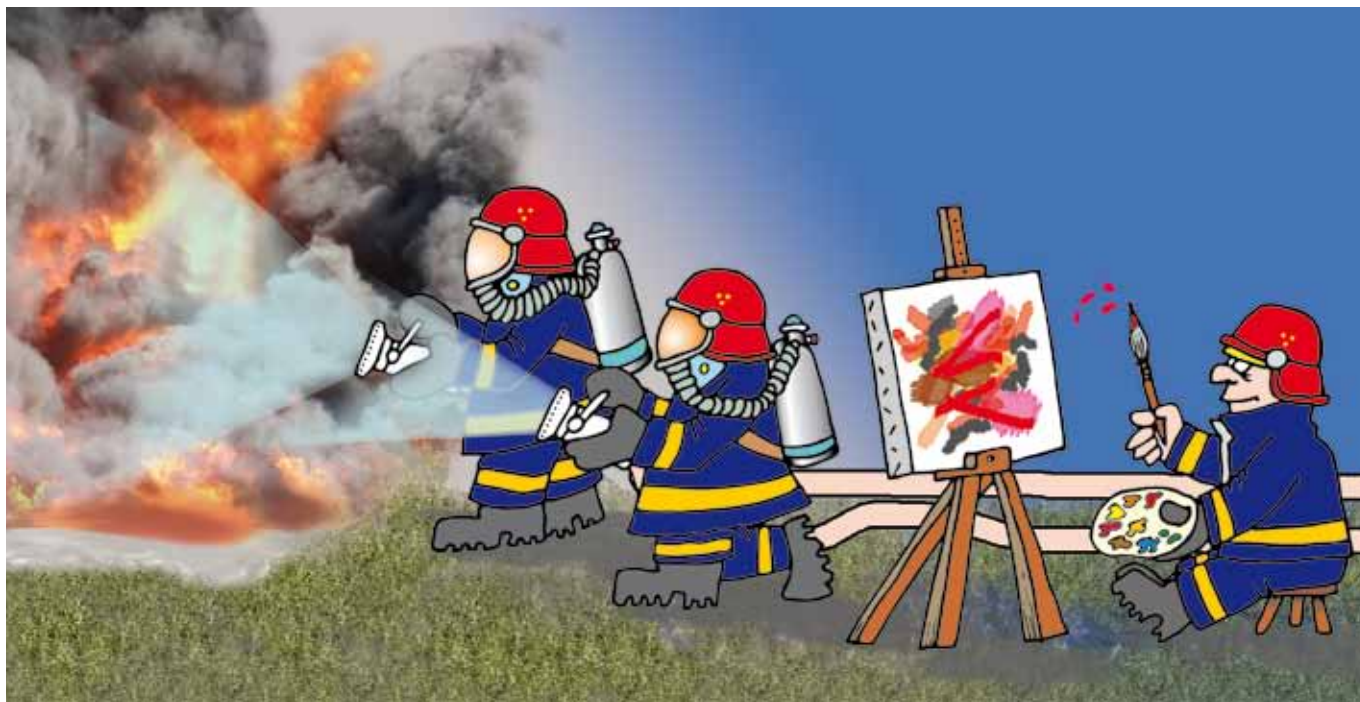
#### Ubranie ochrony przeciwchemicznej Dräger CPS 7900

Obojętnie czy pracują Państwo z bardzo zimnymi substancjami czy w obszarach zagrożonych wybuchem – Waszym gazoszczelnym Dräger CPS 7900 mogą się Państwo wesprzeć w wielu akcjach z materiałami niebezpiecznymi. Innowacyjny materiał ubrania D-mex™ składa się z pięciu warstw i wykazuje wyjątkową odporność na chemikalia przemysłowe, gazy bojowe i inne substancje niebezpieczne. Wytrzymuje również obciążenia mechaniczne, skroplone gazy i płomień strzelający. Przy wyborze akcesoriów sprawdźcie Państwo naszą listę: od uchwytu manometru do dopasowania rozmiaru, Dräger CPS 7900 jest jak szyty na Państwa miarę. [www.draeger.pl](http://www.draeger.pl)

Czy jest cokolwiek, czego można, czego warto się trzymać w zarządzaniu? Czy też każdy prędzej czy później odpadnie, zatonie?

RENATA GUT  
MACIEJ STĘPNIAK  
ANNA BRZOSKO

# Postaw na talent



rys. Jerzy Lindber

**W**spółczesny człowiek boryka się z coraz bardziej zmienną codziennością. Dotyczy to wszelkich przejawów życia: prywatnego, zawodowego, społecznego. Uświadamiamy sobie, że jedynie szybka adaptacja daje nam: ludziom, menedżerom i organizacjom szansę na przetrwanie. Stałe są jednak podstawowe kompetencje menedżerskie, takie jak: wyznaczanie celów, planowanie, delegowanie, organizowanie, motywowanie, komunikowanie, egzekwowanie, ocenianie, nagradzanie i karanie i oczywiście refleksja menedżerska... co można zrobić lepiej i efektywniej. I oczywiście jeszcze zarządzanie zmianą.

Choć zarządzanie zmianą nie jest terminem nowym, to jednak w dotychczasowym rozumieniu działania przez nie określone zakładały, że będzie czas na doprowadzenie spraw do końca, że po wprowadzeniu zmiany nastąpi czas stabilizacji. A teraz wszystko przyspiesza i nakazuje, by w środku wprowadzania zmiany do tego procesu wprowadzić zmiany, które po krótkim czasie trzeba zmodyfikować również bez pewności doprowadzenia ich do końca. o codzienność z coraz częstszymi lękiem i pyta-

niem: czy ja, menedżer, osoba zarządzająca, dam sobie radę? Te obawy dotyczą przede wszystkim zmienności, sytuacji, w której nie wiem, co może być mi potrzebne, co pomoże mi dać sobie radę, by przeżyć, by być skutecznym, lepszym, czuć się bardziej komfortowo w tym, co robię.

Czy jest cokolwiek, czego można, czego warto się trzymać w zarządzaniu? Czy każdy prędzej czy później odpadnie, zatonie? Otóż naszym zdaniem NIE, jest nadzieja. Nie pojawiła się wcale nagle i niespodziewanie. Jej kształt zarysowany jest od dawna. Peter Drucker, guru zarządzania na świecie, od lat promował maksymę: Najpierw zarządzaj sobą, potem innymi i organizacją [1]. Do dzisiaj jest to jedno z najskuteczniejszych rozwiązań w zdobywaniu wiedzy i umiejętności – najpierw osobistych, decydujących o naszej efektywności, potem oczywiście adaptacji tej wiedzy do efektywnego zarządzania innymi w organizacji. To wskazanie, by działać w obszarze, który jest w nas, z nami, który jest nami, bez względu na sytuację zewnętrzną.

## Po pierwsze zarządzaj sobą

W biznesie coraz istotniejsza staje się różnica między skutecznością i efektywnością. Zaczęła być bardzo istotna na co dzień w organizacjach. Skuteczny menedżer to osoba osiągająca cele. Efektywny menedżer natomiast osiąga cele, ale wykorzystuje przy tym zasoby osobiste i zasoby organizacji w sposób optymalny. I właśnie obszar zarządzania zasobami osobistymi w zjawisku efektywności jest kluczowy. Okazało się, że opłaca się umieć zarządzać sobą! Skoro zarządzanie to gospodarowanie zasobami [2], żeby móc zarządzać sobą, trzeba/warto znać swoje zasoby osobiste. A to, jak wynika z naszych doświadczeń, jest u menedżerów wiedzą bardzo rzadką.

Peter Drucker daje menedżerom jeszcze jedną podpowiedź: nie można podarować komuś, czegoś, czego się nie ma... Jeżeli menedżer nie ma wiedzy o swoich zasobach osobistych, jeżeli nie umie efektywnie zarządzać sobą, nie będzie efektywnie dostrzegał zasobów osobistych swoich pracowników i możemy zapomnieć o jego efektywnym zarządzaniu innymi.

Menedżerowie w ciągu swojego zawodowego życia wielokrotnie zmieniają miejsca pracy,

często też pracują w nowych branżach. Stara koncepcja zaczynała się od początku i stawiania na uczenie się kolejnych kompetencji, zdobywania wiedzy i uczenia się nowych narzędzi w kolejnych obszarach i branżach przestała wystarczać. Stale doskonalący się menedżerowie nie nadążają. Rzadko kiedy dają radę opanować w stopniu doskonałym potrzebne umiejętności. Bo do tego, by uczyć się szybko i skutecznie, potrzeba również umiejętności oduczania się starych nawyków. A to już sztuka dostępna tylko nielicznym.

Jak sobie poradzić? Na czym się skoncentrować? Gdzie ukierunkować czas, pieniądze i energię do zmiany? Z pomocą przychodzi m.in. pomysł na zastosowanie zasady Pareto [3] do zarządzania sobą. Wystarczy znaleźć te 20 proc. wiedzy o sobie, które rozwijane i stosowane w praktyce, stale doskonalone, przyniesie nam w ciągu całego życia oczekiwane 80 proc. efektywności i rezultatu przy najekonomiczniejszym wykorzystaniu naszych zasobów osobistych. [4]

Poznanie siebie, a w szczególności swoich naturalnych talentów, daje komfort działania oraz zbudowania stabilnego kierunku rozwoju siebie i pokierowania swoim życiem zawodowym. Człowiek potrzebuje czegoś, co spełnia kilka podstawowych warunków:

- po pierwsze, przenosi się z sytuacji na sytuację, czyli jest uniwersalne (elastyczność i uniwersalność),
- po drugie, jest jego własne, wynika z tego, kim jest i jaki jest (tożsamość),
- po trzecie, skoro wynika z tego, kim jest, to uruchamia jego motywację wewnętrzną do działania, dla niego to, co robi, jest ważne i/lub przyjemne,
- po czwarte, czyni go wyjątkowym w tym, co robi, jak robi i jakie osiąga rezultaty (wyróżnik osobisty),
- po piąte, to coś musi być drogą budowania poczucia własnej wartości.

Czy istnieje taki zasób osobisty człowieka/ menedżera, którego poznanie gwarantowałoby spełnienie tych pięciu warunków? Według Instytutu Gallupa, opierającego swoją teorię mocnych stron [5] na nowej definicji talentu, są nimi nasze cechy specyficzne definiowane jako talenty neuronalne. Ale zanim przedstawimy definicję według tej teorii, mającej swoje korzenie w psychologii pozytywnej [6], zobaczymy, co może znaleźć każdy menedżer szukający definicji talentu...

### **Czym jest talent?**

Aby zająć się zarządzaniem talentami, na początku należy sprecyzować, co rozumiemy pod pojęciem talentów. Od tego bowiem zależy sposób, w jaki będziemy nimi zarządzać [7] i to, w jaki sposób będziemy rozumieć dane zjawisko.



Jeżeli menedżer nie ma wiedzy o swoich zasobach osobistych, jeżeli nie umie efektywnie zarządzać sobą, nie będzie efektywnie dostrzegał zasobów osobistych swoich pracowników i możemy zapomnieć o jego efektywnym zarządzaniu innymi.



Według słownika [8] talent to niezwykła, nieprzeciętna zdolność twórcza, wybitne uzdolnienie do czegoś. Słownik definiuje również pojęcie talentów towarzyskich jako umiejętność zabawiania, ożywiania towarzystwa, cechy charakteru sprzyjające temu (wdzięk, elokwencja, poczucie humoru itp.). Wikipedia podaje, że talent (uzdolnienie) to wrodzone albo nabyte predyspozycje w dziedzinie intelektualnej lub ruchowej, przejawiające się większym lub mniejszym stopniem sprawności w danej dziedzinie [9].

Już na podstawie tych dwóch definicji możemy wyróżnić kilka cech pojęcia talent. Możemy więc mówić o: wybitnym uzdolnieniu, umiejętnościach, cechach charakteru czy też wrodzonych albo nabytych predyspozycjach.

W literaturze o zarządzaniu można znaleźć jeszcze wiele definicji. W tym artykule skoncentrujemy się na tej, jaką proponuje Instytut Gallupa w teorii nazywanej profilem StrengthsFinder. Definicja talentu brzmi w niej następująco: „Talent to każdy powtarzający się wzorzec myślenia, odczuwania lub zachowania, który może znaleźć przydatne zastosowanie.”

Z perspektywy tej definicji każdy człowiek ma talent. Jeśli jesteś dociekliwy, to jest to twój talent, jeśli jesteś czarujący, to jest to twój talent, jeśli umiesz planować, to właśnie jest twój talent, jeśli umiesz strategicznie myśleć, to twój talent. Twórcy teorii opisują 34 cechy specyficzne, które nazywają talentami. Każdy z nas ma talenty rozumiane jako wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania. To zmienia postać rzeczy, ponieważ zakłada, że zarządzanie talentami w organizacji polega na: diagnozie talentów każdego pracownika, stworzeniu sprzyjającego ich rozwojowi środowiska pracy oraz budowaniu na talentach mocnych stron pracowników, a jednocześnie szukaniu dla nich przydatnego zastosowania w organizacji.

W teorii Instytutu Gallupa bardzo istotny jest fakt, że talent to nie jest jeszcze mocna strona. Jest nią dopiero połączenie talentu, wiedzy i umiejętności [10].

Koncentracja na talentach osobistych i budowanie na nich swoich mocnych stron wydaje się być z tej perspektywy jedynym właściwym kierun-

kiem, jeżeli chcemy osiągać wybitne wyniki i rozwijać naturalny potencjał każdego pracownika. Instytut Gallupa proponuje narzędzie diagnostyczne – test, umożliwiające określenie swoich pięciu najsilniejszych wzorców myślenia, odczuwania i działania z listy proponowanych 34 cech. Warto jednak w tym miejscu dodać, że możemy sami, bez testu budować również naszą samoświadomość, prowadząc obserwacje: jak myślę? jak działałam? jak i co odczuwam?

Jak odkryć swoje talenty? Oto wskazówki:

- uświadamiać sobie swoje spontaniczne reakcje,
- badać swoje pragnienia i dążenia,
- odkryć, kiedy następuje szybkie uczenie się czegoś (przyływ energii, olśnienia, flow),
- zwrócić uwagę, które działania zawsze nam dają uczucie zadowolenia i satysfakcji,
- określić i nazwać obszary działań, które budzą nasz entuzjazm i motywację wewnętrzną,
- odpowiedzieć sobie na pytanie: co lubię robić?

### **Szanse i zagrożenia zarządzania talentami w organizacji**

Kluczowym argumentem za wdrażaniem zarządzania talentami w organizacji, rozumianego zgodnie z teorią Instytutu Gallupa, jest stworzenie przestrzeni uruchamiającej motywację wewnętrzną i proces indywidualnego samodoskonalenia się pracowników. Konsekwencje są bardzo wielowymiarowe. Od osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników w działaniach, szkoleniach, motywowaniu, budowaniu doskonałych zespołów, przez lepszą współpracę, aż do wysokiego poziomu lojalności. Wyniki są związane z motywacją wewnętrzną, z możliwością działania w obszarach ważne/przyjemne. Współpraca oparta na tolerancji, wzajemnym zrozumieniu i docenianiu różnorodności. Skoro nawet podobne działania realizujemy, korzystając z innych talentów, na różne sposoby osiągając ponadprzeciętne wyniki, to nie jesteśmy dla siebie konkurencją. A co do lojalności – trudno jest sobie wyobrazić pracownika odchodzącego z organizacji, w której robi to, co lubi, który może wykonywać to, co w jego rozumieniu potrafi najlepiej i koncentruje się na rzeczach, które potrafi, a nie na rzeczach, które idą mu słabo.

Zagrożeniem jest przede wszystkim mentalność zarządzających. Nie wiedza, nie umiejętności, ale właśnie postawy. W ujęciu teorii zarządzania talentami dobry menedżer to taki, którego zespół osiąga ponadprzeciętne wyniki. A więc menedżer pełni wobec swoich ludzi funkcję niejako usługową. To jego ludzie są gwiazdami, budując wynik i efektywność zespołu. On ma za zadanie zdiagnozować talenty, znaleźć dopasowanie, stworzyć im przestrzeń do rozwoju i co najważniejsze – nie przeszkadzać. Wdrażając zarządzanie talentami w praktyce, bardzo często spotykaliśmy się z oporem menedżerów wynikającym z wątpliwości co do

W ujęciu teorii zarządzania talentami, dobry menadżer to taki, którego zespół osiąga ponadprzeciętne wyniki. A więc menadżer pełni wobec swoich ludzi funkcję niejako usługową. To jego ludzie są gwiazdami, budując wynik i efektywność zespołu. On ma za zadanie zdiagnozować talenty, znaleźć dopasowanie, stworzyć im przestrzeń od rozwoju i co najważniejsze nie przeszkadzać.

własnej roli wobec pracowników. Niejednokrotnie słyszeliśmy: „Jeśli to moi ludzie mają odnosić sukcesy, to kto mi zagwarantuje, że pewnego dnia nie przyjdzie ktoś z góry i nie powie: U Kowalskiego widać doskonałych pracowników, a jego samego nie, to może on nie jest wcale potrzebny?”.

Z tych wątpliwości wynika kolejne zagrożenie dla efektywności zarządzania talentami. Proces ten musi obejmować wszystkie szczeble zarządzania. Musi być jasny i zrozumiały dla wszystkich. I na wszystkich szczeblach zarządzania stosowany. Musi wynikać spójnie z wartości wyznawanych w organizacji, ale również z tych realizowanych w praktyce. Musi wynikać z powszechnej w organizacji filozofii myślenia o człowieku.

Kolejnym zagrożeniem, blisko związanym z poprzednim, jest sposób, w jaki myślą menedżerowie nie tylko o pracownikach, ale przede wszystkim o sobie. Samoocena i poczucie własnej wartości wraz z wynikającymi z nich tolerancją, akceptacją inności i tworzeniem warunków do rozwoju indywidualnych potencjałów są kluczowymi pojęciami w efektywnym zarządzaniu talentami. W organizacjach działających na współczesnym rynku, a zwłaszcza w tych największych, nie jest z tym najlepiej.

### **Dlaczego warto zarządzać talentami w organizacji?**

Ponieważ jest to jedyna droga do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników. Budowanie przewagi rynkowej może odbywać się tylko poprzez wykorzystanie istniejącego już potencjału i rozwijanie go.

Rozwijając talenty i budując na nich mocne strony, angażujemy pracowników w atrakcyjnym dla każdego człowieka kierunku mistrzostwa osobistego.

Bazując na talentach, tworzymy wartość uniwersalną, nieprzywiązaną do konkretnych działań, konkretnych warunków. Może ona działać w różnych rolach, zadaniach, dyscyplinach.

Tworzymy otoczenie wspierające samorozwój, samodoskonalenie się i co najważniejsze – otoczenie budujące poczucie własnej wartości pracownika.

Podsumowując, wartościami możliwymi do osiągnięcia w procesie zarządzania talentami w organizacji są:

- motywacja wewnętrzna,
- wewnętrzna spójność myślenia, działania, odczuwania i wartości,

- efektywność,
- współpraca,
- lojalność,
- samodoskonalenie.

Proces zarządzania talentami stawia wyzwania przede wszystkim przed menedżerami. Określa też cztery podstawowe obszary zarządzania:

**1. Koncentracja na wynikach.** Podstawową rolą menedżera jest wskazanie pożądanego rezultatu. W takim ujęciu rolą każdego z pracowników staje się wskazanie, czy też znalezienie najlepszej drogi do osiągnięcia celów.

**2. Koncentracja na najlepszych.** Istotą jest stosowanie wzmocnień pozytywnych w utrwalaniu pożądanego zachowań.

**3. Koncentracja na talentach.** Takie zarządzanie pozwala odkrywać, co sprawia, że najlepsi są najlepszymi. Odkrywa wzorce prowadzące do ponadprzeciętnych wyników.

**4. Koncentracja na języku wielkich liderów.** Język wpływa na myślenie. Myślenie wpływa na zachowanie. Jeśli organizacja chce skłonić ludzi do zmiany zachowania, musi sprawić, że zmienia język, jakim się posługują. Ten styl zarządzania pomaga odnaleźć obszary, w których nastąpić może zmiana prowadząca do większej efektywności:

- procedury rekrutacji, opisy stanowisk pracy i zasady oceny powinny być kształtowane i realizowane w celu podkreślenia ważności i szerokiego ujęcia talentu,
- plany szkoleń nie powinny być elementem uzdrawiania. Efektywniejsze jest wysyłanie na szkolenia najbardziej utalentowanych ludzi, aby zdobyli nowe umiejętności i wiedzę, odpowiednio do ich talentów,
- diagnostyka cech i predyspozycji powinna prowadzić w kierunku lepszego poznania siebie, rozwoju talentów,
- najważniejsze staje się jednak, jak każdy z pracowników ze swoimi talentami może budować cztery obszary bycia liderem: zaufanie, życzliwość, stabilność, dawanie nadziei.

### **Wnioski**

Największe zagrożenie dla decyzji o rozpoczęciu procesu wdrażania zarządzania talentami może dotyczyć poziomu przekonań. Kluczowe jest więc przyjęcie i akceptacja nowej definicji talentów. Wymaga to bardzo często zupełnie nowego i inne-

go od dotychczasowego sposobu patrzenia na świat, na innych, ale również na siebie w procesie zarządzania. Związane jest zarówno z poczuciem własnej wartości menedżerów zarządzających, jak i szerszej – z poziomem tożsamości.

Nasze doświadczenia mówią jasno i bez wyjątków: zarządzanie talentami jest możliwe tylko w organizacjach kierowanych przez faktycznego lidera. Takich, w których istnieje spójny system wartości zbudowany na szacunku i akceptacji inności.

Jedną z niezaprzeczalnych korzyści płynących z zarządzania talentami jest otwieranie ścieżek komunikacyjnych w organizacji oraz wzrost poziomu zaufania. Otwiera to ogromny obszar rozwoju efektywności opartej na osobistym, również emocjonalnym zaangażowaniu pracowników.

Korzyści z wprowadzenia zarządzania talentami obejmują swoim zasięgiem zarówno perspektywę krótkoterminową, jak i strategiczną, długofalową. W tej pierwszej mieszczą się zagadnienia motywacji, zarządzania wiedzą w organizacji, komunikacji oraz wszystko, co wynika z właściwego dopasowania pracowników do zadań. W perspektywie długoterminowej można określić zarówno korzyści wewnętrzne, takie jak: wzrost lojalności, optymalizacja procesów, wzmacnianie innowacyjności i racjonalizacji oraz niewątpliwie korzystne budowanie pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu jako organizacji przyjaznej ludziom – takiej, gdzie można realizować osobiste wartości i gdzie jednocześnie odnosi się sukces. Zarządzanie talentami w organizacji zawsze się opłaca. Warto je stosować w praktyce, żeby osiągać efektywność i ponadprzeciętne rezultaty. ■

### **Przypisy**

- [1] P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- [2] T. Pyszczolowski, *Mała Encyklopedia Prakseologii i Teorii Organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 288.
- [3] R. Koch, *Zasada 80/20*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998.
- [4] R. Koch, *Sposób na życie 80/20*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
- [5] M. Buckingham, C. Hoffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- [6] T. Rath, D. Clifton, *Pozytywne emocje. Jak rozwijać relacje międzyludzkie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [7] Porównaj: S. Borkowska, *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2007; w: S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, Wydawnictwo PTE, Warszawa 2007, s. 173 - 191.
- [8] *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004, wersja elektroniczna.
- [9] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Uzdolnienie>, z 10.11.2010.
- [10] M. Buckingham, D. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, MTBiznes, Warszawa 2003, s. 41.

Bibliografia u autorów.

*Renata Gut, Maciej Stępnik, Anna Brzosko  
współtworzą Instytut Talentów FLASHPOINT.  
Realizują projekty szkoleniowo-  
doradcze u polskich przedsiębiorstwach,  
prowadzili szkolenia w KCKRiOL KG PSP*

# W praktyce

Czy warto szkolić pracowników z zarządzania? Kogo i na jakie szkolenie skierować? Jakie korzyści z tego płyną? O doświadczenia zapytaliśmy pracowników Krajowego Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności KG PSP, którzy brali udział w kursach prowadzonych przez autorów artykułu „Zarządzaj talentami”.



## mł. bryg. Mariusz Feltynowski, zastępca dyrektora KCKRiOL:

W naszym biurze od czterech lat prowadzone są raz lub dwa razy w roku grupowe szkolenia dostępne dla wszystkich pracowników i funkcjonariuszy biura. Jako pierwsze odbyło się szkolenie z zarządzania samym sobą w sytuacji stresowej – identyfikowaliśmy wówczas na podstawie testów, która z półkul naszego mózgu jest dominująca oraz to, czy jesteśmy wzrokowcami, słuchowcami czy kinestetykami (osobami wrażliwymi na dotyk). Dlaczego

zaczęliśmy od tego? Uważamy, że przy okrojonych w stosunku do zadań i nowych wymagań zasobach kadrowych KCKRiOL dobra organizacja własnej pracy, czyli zarządzanie sobą, jest podstawą do kolejnego kroku – efektywnego zarządzania zespołem, np. wydziałem, zmianą służbową, zespołem zadaniowym, grupą inspekcyjną lub operacyjną, projektem, grupą ratowniczą podczas ćwiczeń lub akcji międzynarodowej itd. Uświadomienie sobie, że procesy zachodzące w przekazywaniu informacji pomiędzy ludźmi mają swoje logiczne wytłumaczenie, pozwala nabierać dystansu do tego, co i jak się robi. Po identyfikacji prawo- i lewopółkulowców przelożonym teoretycznie łatwiej jest różnicować sposób przekazu poleceń podwładnym, tak aby były one właściwie zrozumiane i założony cel mógł zostać osiągnięty. Ludzie z dominacją lewej półkuli lepiej się czują i są sprawniejsi w precyzyjnych zagadnieniach – z obszaru statystyki, SWD, analizach, procedurach, a drudzy w tym samym czasie mogą spełniać się tam, gdzie wymagane jest np. myślenie abstrakcyjne i tworzenie nowych rzeczy (kreatywność, organizacja ćwiczeń, projekty, reagowanie w niestandardowej sytuacji) itp.

Kolejnym krokiem było szkolenie pracowników z komunikacji wewnętrznej w biurze, uświadamianie wartości pracy zespołowej, bo zaobserwowaliśmy, że choć każdy wykonał zleconą pracę, to cel końcowy nie został osiągnięty. Wciąż szwankuje przepływ informacji, komunikacja wewnętrzna, gdzie kluczowa jest współpraca, wymagająca współdziałania między wydziałami lub poszczególnymi zmianami służbowymi, a także realizacja zadań, w których konieczne jest ściśle współdziałanie pracowników zmianowych i pracowników codziennego systemu pełnienia służby. To wymagało od przelożonych i wciąż wymaga, choć w znacznie mniejszym stopniu, bezpośredniego angażowania się, aby eliminować sytuacje, gdy każdy zrobił swoje, nikt nie ma sobie nic do zarzucenia, a zamierzony cel nie został osiągnięty. Odpowiedzialność za wysoką jakość pracy indywidualnej i wynik tej pracy oraz jej wpływ na zbiorczy wynik pracy i oceny zespołu (zmiany, wydziału, biura) wymaga budowania przynależności do grupy.

Dlatego już po szkoleniu ze sposobu prowadzenia spotkań i prezentacji publicznych (z czym wielu pracowników KCKRiOL miało lub będzie miało do czynienia, np. podczas narad służbowych), kolejnym krokiem budowania i zarządzania efektywnym zespołem

– podzielonym na dwa etapy – będzie identyfikacja swoich mocnych stron (talentów według instytutu Gallupa), a następnie poznawanie narzędzi zarządzania tymi cechami u podwładnych. Dziś jesteśmy w KCKRiOL dopiero na samym początku tego etapu, ale zamierzamy konsekwentnie kontynuować prace, bo jesteśmy przekonani, że najlepsze efekty mogą uzyskać zaangażowani pracownicy, pewni swoich mocnych stron, zwłaszcza jeśli otrzymują do realizacji zadania z obszarów, do których i tak mają naturalne silne predyspozycje, a przełożeni chcą je rozwijać.

Po szkoleniach przeprowadzamy ankietę dotyczącą ich przydatności i zbieramy opinie o kolejnych potrzebach. Stąd wiemy, że wciąż potrzebne jest doskonalenie pracy w grupie, budowanie relacji interpersonalnych. Oczywiście to uzupełnienie standardowych potrzeb szkoleniowych, np. nauki pracy z arkuszem kalkulacyjnym (jeden pracownik przeszkolił całe biuro), kursów języków obcych oraz szkoleń specjalistycznych, ale te staramy się realizować w ramach szkoleń indywidualnych, dopasowanych do stanowiskowej karty wymagań kompetencji personelu, już z uwzględnieniem mocnych stron. Rozwijanie innych wymaga czasu, na efekty trzeba czekać, ale przecież wysoko kwalifikowany, pewny swoich mocnych stron i dodatkowo zaangażowany personel jest jednym z elementów dających szansę na zbudowanie skutecznego zespołu. Czy jest to możliwe nie tylko w firmie prywatnej, ale także w administracji lub też w naszej organizacji? Dlaczego nie. Nawet jeżeli tylko częściowo. Moim zdaniem nakłady na szkolenia są znacznie mniejsze niż osiągnięte dzięki nim zyski.



## Monika Rzymowska, starszy inspektor:

Większość z nas nie zna swoich talentów. Nie potrafi także określić swoich mocnych stron. Intuicyjnie wiemy, że są dziedziny, w których czujemy się pewnie, ale nie umiemy tego nazwać. Dzięki szkoleniu „Postaw na talenty. Zarządzanie sobą na zielonej ścieżce” poznałam swoje talenty i określiłam mocne strony swojej osobowości. Szkolenie pozwoliło mi odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jestem „na zielonej ścieżce” – czy moja kariera zawodowa daje mi pełnię satysfakcji i czy droga, którą podążam, jest dla mnie właściwa. Szkolenie otworzyło przede mną możliwość realizacji zawodowych planów poprzez rozwijanie talentów i wzmacnianie mocnych stron. Uświadomiło mi potrzebę ciągłego samorozwoju, pokazało możliwości skutecznego zarządzania sobą na co dzień.



## st. kpt. Marcin Kędra, naczelnik Wydziału Odwodów Operacyjnych i Działania Międzynarodowych:

Zdecydowanie najlepsze było moim zdaniem szkolenie „Zarządzanie sobą w sytuacjach kryzysowych”. Przeprowadzone w profesjonalny sposób, rzeczowo i ciekawie. Wszyscy jego uczestnicy zostali wciągnięci przez prowadzącą, co wskazuje jasno, że nie było ono stratą czasu. Przekazana wiedza to podstawowe informacje o osobowości ludzkiej oraz o tym, dlaczego czasami ludzie zachowują się różnie w takich samych okolicznościach.

Z uwagi na ogólny charakter szkolenia zakres wiedzy zdobytej na kursie nie znajduje konkretnego zastosowania w codziennym życiu. Jednak pewne elementy można z powodzeniem wykorzystywać w kontaktach z podwładnymi, kolegami z zespołu czy chociażby ze strażakami z KW PSP i KP/KM PSP w czasie wykonywania obowiązków służbowych – organizacji i udziału w ćwiczeniach czy inspekcjach. Elementarna wiedza o zachowaniach i odruchach ludzkich, np. co jest właściwe dla słuchowca, a co dla wzrokowca, albo dlaczego osobę tzw. prawopółkulowej natury należy inaczej traktować w kwestii punktualności niż lewopółkulową lub jak lepiej wykorzystać cechy danej osobowości w określonej sytuacji, jest bardzo przydatna przy wykonywaniu codziennych zadań i pracy w zespole.

opr. land

**Co zrobić, żeby strażacy chcieli za dowódcą skoczyć w ogień? O sztuce zarządzania jednostką ratowniczo-gaśniczą, błędach i wypaczeniach w rozmowie z bryg. Tomaszem Krasowskim, dowódcą JRG 2 w Siedlcach.**



fot. Anna Łańduch

# Trzeba umieć iść pod prąd

**Z badań na temat przyczyn chronicznego stresu u strażaków wynika, że wiąże się on m.in. z zarządzaniem. Strażacy narzekają na niewystarczające wsparcie ze strony współpracowników i dowódców. I co pan na to?**

Wcale mnie to nie dziwi. Zarządzanie jest piętą achillesową PSP i mam wrażenie, że w naszej formacji ma niewiele wspólnego z elementarnymi regułami, które już dawno zostały odkryte, czyli z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą. Zarządzanie jest skuteczne tylko wtedy, gdy żadnej z tych faz nie zakłóca ingerencja z zewnątrz, np. wyższego przełożonego. Dotyczy to szczególnie motywowania.

**Czym jest dla pana zarządzanie jednostką ratowniczo-gaśniczą?**

Sztuką bezkonfliktowego osiągnięcia przez podwładnych celów dowódcy. Jeśli na przykład zakładam, że celem ćwiczeń jest wypracowanie efektywniejszej taktyki ratowniczej, moim zadaniem jest takie wyartykułowanie problemów, żeby podległy zespół sam odczuwał potrzebę ich rozwiązania. I kiedy wnioski z tych ćwiczeń są zbieżne z celami, które wcześniej założył dowódca, proces zarządzania można uznać za właściwy. Wtedy potrzeba zmian na lepsze jest zrozumiała i powszechnie akceptowana. Zmian nie można bowiem wprowadzać siłą, ponieważ będą krótkotrwałe, a takie podejście wcześniej

czy później stanie się podłożem konfliktu. Ważną rolą dowódcy jest tworzenie takiego klimatu, żeby na służbę przychodziło się z przyjemnością. Musi on więc jasno zdefiniować zadania, nie dopuszczać sytuacji, w której nie ma nic do zrobienia. Prawdziwym sprawdzianem skuteczności zarządzania jest nieobecność dowódcy. Wtedy najlepiej widać, czy zespół jest zmotywowany i samodzielny. Dowódca powinien być nadzorcą, ale dyskretnym. Reagować, gdy zauważy, że coś idzie nie tak.

**Sytuacja dowódcy jest specyficzna – z jednej strony jest on szefem autonomicznej jednostki, a z drugiej pracodawcą jego podwładnych jest komendant powiatowy czy miejski. Jak powinien budować relacje z komendantem?**

Sprawa kluczowa to zaufanie, odpowiednia komunikacja i obopólna chęć rozwiązywania pojawiających się przecież zawsze problemów. Jeśli komunikacja jest zakłócona, następuje z urzędu, przymusu, wówczas konflikt narasta i tworzy się niezdrowa atmosfera, zabójcza dla zespołu.

Sprawą absolutnie nie do zaakceptowania w relacji podwładny – przełożony jest niezachowywanie drogi służbowej, czyli właściwej relacji przy załatwianiu spraw dotyczących służby. Zasada ta obowiązuje także przełożonego. Jeśli pomija on np. dowódcę JRG, podważa jego autorytet i pozbawia go możliwości motywowania strażaka, łamiąc tym samym przyjęte reguły zarządzania formacją z konkretnie ustaloną strukturą służbową. W ten sposób pęka cały łańcuch i to ma długofalowe negatywne

**Bryg. Tomasz Krasowki** ukończył Szkołę Główną Służby Pożarniczej. Pełni służbę od 1991 r. – był m.in. oficerem ds. operacyjnych Komendy Wojewódzkiej Straży Pożarnej w Siedlcach, zastępcą dowódcy JRG w Siedlcach, dowódcą JRG 2 w Siedlcach, przez siedem lat zastępcą komendanta miejskiego PSP w Siedlcach. Od 2006 r. ponownie dowodzi JRG 2 w Siedlcach. Jest autorem wielu publikacji o tematyce ratowniczej, członkiem zespołu KG PSP monitorującego rozporządzenie MSWiA w sprawie wykazu wyrobów służących zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego lub ochronie zdrowia i życia oraz mienia, a także zasad wydawania dopuszczenia tych wyrobów do użytkowania. Ma syna i córkę. Interesuje się taktyką ratownictwa interwencyjnego, problematyką środków ochrony indywidualnej strażaka, psychologią, lubi jazdę na nartach i wycieczki rowerowe.

skutki. Przysłowie głosi: „Gdzie wielu dowódców, tam bitwa przegrana”. Niestety, tzw. ręczne sterowanie to dosyć atrakcyjna metoda działania i rządzenia, bo pozostawia stosunkowo mało śladów po przedsięwzięciach czy decyzjach, zatem ogranicza odpowiedzialność.

### Więc dowódcy powinno się zostawić autonomię. Na czym ona polega?

Relacje między dowódcą i komendantem powiatowym/miejskim są kluczowe dla funkcjonowania PSP, bo to faza wykonawcza ratownictwa. Oni obaj są za nie odpowiedzialni. Kiedyś generał Feliks Dela, twórca PSP, powiedział: „Jak usłyszę, że komendant i dowódca nie mogą się dogadać, zwolnię obydwu”. Może teraz trzeba podobnie? Komendant nie może rozmieniać się na drobne – powinien skupić się na sprawach strategicznych, np. pozyskiwaniu źródeł finansowania na zakupy nowoczesnego sprzętu ratowniczego, zawieraniu porozumień z innymi służbami i podmiotami, aby efektywniej likwidować zagrożenia, czy też na standaryzacji wyposażenia podmiotów KSRG w powiecie. Jeśli np. ustala skład osobowy zmian służbowych, zajmuje się, moim zdaniem, drobiazgam. Tymczasem nie znamy kierunku rozwoju straży pożarnej, nie wiemy, dokąd zmierzamy, a to poważny problem. Nie mam pewności, czy sytuacja z usuwaniem skutków ptasiej grypy nigdy się nie powtórzy.

### Po co dowódcy taka wiedza? Podkreśla pan przecież, że od pilnowania strategii jest komendant, a pan reprezentuje szczebel wykonawczy.

Kiedy strategia ma szansę powodzenia? Po pierwsze, kiedy w ogóle będzie, a po drugie, jeśli przekonamy do niej ludzi na wszystkich szczeblach zarządzania i podległości. Jeśli nie wiemy, dokąd zmierzamy, czy pozostaniemy formacją ratowniczą realizującą zadania w trybie pilnym, czy też będziemy szli bardziej w kierunku likwidacji skutków zdarzeń, spada

moja motywacja, bo zastanawiam się, czy moja praca ma sens. Jestem ratownikiem i nim chcę pozostać, doskonaląc swój kunszt. Zadania i reguły gry powinny być jasne. Myślę, że przechodzimy jako formacja kryzys tożsamości.

### Tylko dowódca powinien decydować o składzie osobowym jednostki?

Tak. Przecież przed nim stawia się konkretne zadania do wykonania i do tych zadań powinien dobierać sobie ludzi. Zwłaszcza że on zna ich najlepiej. Oczywiście należy respektować przepisy prawa określające wykształcenie i staż służby i oczywiście szanować argumenty komendanta w tym i innym temacie, ale potrzebna jest rzetelna rozmowa, nie narzucanie stanowiska. W praktyce dowódca ma jednak niewielki wpływ na dobór współpracowników.

### Tym trudniej budować mu relacje z podwładnymi, a to przecież bardzo istotny element zarządzania. Jak je tworzyć z powodzeniem?

Dowódca musi pamiętać o tym, że najważniejsze elementy życia koszarowego to: bycie docenianym, akceptacja w grupie i pewność, że można liczyć na pomoc kolegi czy dowódcy w sytuacji zagrożenia, np. podczas działań ratowniczych. Im większe poczucie bezpieczeństwa, motywacji i akceptacji na zmianie ma strażak, tym efektywniejszy jest w tym, co robi, bo robi to chętnie. Jeśli któryś z tych trzech czynników zostaje zakłócony, strażak, niezależnie od funkcji, zaczyna odczuwać dyskomfort, frustrację. Z drugiej strony musi też zdawać sobie sprawę, że nie przez wszystkich w zespole będzie dobrze oceniany. O tej regule powinien pamiętać także dowódca. Jeśli skupi się na tym, aby wszystkim się podobać, zatraci swoją tożsamość. Zawsze powinien chronić swoich ludzi i bronić ich przed odpowiedzialnością, jeśli działają powyżej swoich kompetencji i zobowiązań, a coś poszło nie tak i pojawiają się pytania i wątpliwości z zewnątrz. Niedopuszczalne jest publiczne narzekanie na podwładnych. Jeśli jest z nich niezadowolony, to także jego własna zasługa, bo zamiast krytykować, powinien poszukać w nich mocnych stron, a złe cechy starać się zmienić przez odpowiednią motywację. I nikt z zewnątrz nie powinien mu w tym przeszkadzać.

### W motywowaniu strażaków stawia pan bardziej na karanie czy nagradzanie?

Dyscyplinowanie i karanie podwładnych to ostateczność, ale dopuszczam taką możliwość, bo niektórym potrzeba właśnie takiej motywacji. Bardzo ważne jest rozróżnienie, czy wina była spowodowana złą wolą, niekompetencją, zaniedbaniem czy np. trudną sytuacją rodzinną strażaka. Dla zachowania poczucia sprawiedliwości warto przyjąć, że w większości przypadków braku w wyszkoleniu podziału bojowego

są zawinione przez przełożonych, ale to niestety dosyć rzadko spotykana postawa. Najlepszą motywacją do osiągania celów jest stworzenie w JRG warunków, żeby na służbę chciało się po prostu przychodzić i zostawiać po sobie coś dobrego, nawet jeżeli nikt nic nie kazał. Uważam, że do każdego strażaka powinno się podejść indywidualnie. Wszak każdy z nas jest inny. Czasami jest to rozmowa i pokazanie, jak coś powinno zostać wykonane, czasami wniosek nagrodowy lub brak nagrody, a w ekstremalnych przypadkach przeniesienie na inną zmianę służbową. W naszej służbie nie ma lęku utraty pracy, jak w innych zawodach, ale nie wiem, czy to jest dobre dla formacji. Nie ma bowiem zdrowej rywalizacji, jest za to powszechny wyścig po stanowiska i splendory. Niekoniecznie zasłużone. W żadnym wypadku nie może dojść w procesie motywowania do sytuacji, gdy dowódca, komendant zacznie postrzegać swoich podwładnych jako przeszkodę w pracy lub zagrożenie dla swego stanowiska. To dramat, podłoże konfliktów i niezdrowej atmosfery.

### Takie podejście oznaczałoby, że dowódca ma problem z poczuciem własnej wartości. Dotykamy tu sprawy autorytetu. Jaką rolę odgrywa on w zarządzaniu jednostką?

Dowódca, który nie cieszy się autorytetem wśród podwładnych, nie będzie prawdziwym liderem. Miałem wielu przełożonych, ale najbardziej ceniłem tych, którzy swoją pozycję zawodową wypracowali ciężką merytoryczną pracą z ludźmi, a nie koneksjami czy politykierstwem. Przeszli drogę awansu zawodowego „od dołu do góry”. Żeby być dobrym dowódcą, trzeba mieć cechy lidera. Po części można je wypracować, ale z niektórymi trzeba się po prostu urodzić. Monteskiusz powiedział: „Kto chce rządzić ludźmi, nie powinien ich gnać przed sobą, lecz sprawić, by podążali za nim”. Nie jest to łatwe, ale trzeba chcieć, bardzo chcieć. Chęć to też jedna z kluczowych cech dowódcy-lidera.

### Jak budować pozycję lidera, za którym wszyscy chcą podążać?

Dowódca powinien być kompetentny, a jego kompetencje powinny wynikać w dużej mierze z doświadczenia praktycznego. Potrzebna jest silna osobowość, przestrzeganie zasad etycznych i wymaganie tego samego od strażaków. Trzeba umieć szukać kompromisów, a czasem iść pod prąd. Ważna jest decyzyjność, stanowczość – ale nie upór, a także sprawiedliwość w osądach relacji międzyludzkich w JRG. Jednak najważniejszym zadaniem dowódcy jest pozyskiwanie i utrzymywanie przy sobie wartościowych ludzi, bo jeśli chce odnieść sukces jako lider, musi wychować innych liderów. Tego nie da się zrobić za biurkiem czy w czasie nasiadówek. Ratownictwo to działania w trudnych warunkach, wymagające kompe-

► tencji, sprzętu, działań zespołowych i pilnego podejmowania decyzji, nierzadko o życiu bliźniego. Tylko realistyczne ćwiczenia realizowane w różnych wariantach i analiza sposobu rozgrywania spraw z wyższą kadrami dowódczą mogą wskazać potencjalnego dowódcę JRG, za którym strażacy, czasem dosłownie, skoczą w ogień.

### **Konflikty są jednak nieuniknione. Dowódca powinien je rozwiązywać autorytarnie czy partnersko?**

Jednostka jest trochę jak rodzina, więc najlepiej, jeśli z konfliktami sami się uporamy. Wszak brudy najlepiej prać we własnym domu. Nigdy nie można jednak udawać, że nic się nie dzieje, bo konflikt odłożony na bok narasta. W sytuacjach sporu rozmawiam z dowódcami zmian, bo to dotyczy przecież ich ludzi, i niezwłocznie podejmuję decyzję. Oczywiście monitoruję rozwój zdarzeń i jeżeli zachodzi potrzeba, koryguję ją. Nikt nie jest nieomylny, tym bardziej w kwestiach ludzkich. Najbardziej irytuje mnie załatwianie spraw za zamkniętymi drzwiami, szczególnie w relacji pracodawca/komendant – związki zawodowe, z pominięciem drogi służbowej.

### **Jakie cechy u swoich podwładnych ceni pan najbardziej?**

Empatię, bo nie może być dobrym strażakiem i osiągać sukcesów w służbie ten, kto nie potrafi się wczuć w rolę poszkodowanego. Ktoś, kto udaje twardziela, nie nadaje się do ratownictwa. Otwartość na zmiany i chęć doskonalenia się w swoim kunszcie. Zdyscyplinowanie wewnętrzne i przestrzeganie drogi służbowej, a także zasad etycznych. Umiejętność twórczego rozwiązywania problemów. Z takimi cechami strażak powinien przyjść do służby. Inne da się ukształtować.

### **Straż pożarna to zhierarchizowana formacja, która w dużej mierze opiera się na autorytarnym modelu zarządzania, rozkazie i wykonaniu go. Gdzie zostawia pan swoim podwładnym miejsce na kreatywność i samodzielność?**

W systemie motywowania i nagradzania bardzo wysoko umieszczam umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów. Taka cecha strażaka powinna być wręcz pielęgnowana przez przełożonych. Samodzielność nie oznacza wolnej amerykanki. Oznacza zdolność do twórczego podejścia do problemów bez oglądania się na innych. Kreatywność to z kolei gotowość do tworzenia czegoś nowego, warunkującego rozwój naszej formacji. Ratownictwo jest grą kompromisów, w czasie akcji zawsze pojawiają się sytuacje nieprzewidywalne i trzeba umieć je rozwiązać, często w sposób niestandardowy. Od ratownika oczekuję inicjatywy. Z przykrością stwierdzam, że obie te cechy są teraz napiętnowane, niemile widziane i odbierane przez przełożonych jako niesubordynacja lub

wręcz zamach na władzę. Powiem więcej, jeśli sprawa dotyczy krytyki jakości działań i sprzętu, to można doczekać się od przełożonych oskarżeń o nielojalność. Niezrozumiałe zjawisko, bo to przecież problemy związane z ratowaniem życia, zdrowia i mienia.

### **Czy zarządzanie można utożsamiać z dowodzeniem?**

Zarządzanie jest trochę szerszym pojęciem i nie wymaga już umiejętności osobistego wykonywania wielu czynności na poziomie ratownika interwencyjnego. Dowodzenie zaś to zarządzanie również przez osobiste zaangażowanie. Tyle w kwestii różnic, bo pozostałe fazy i tu, i tu są takie same. W PSP zarządzać powinien komendant, dowodzić dowódca. Trudno jest mi sobie wyobrazić dowódcę, który nie wyjeżdża na akcje razem ze swoimi ludźmi czy też razem nimi się nie szkoli. To kto w końcu ma być w JRG najwyższym autorytetem w zakresie ratownictwa? Najlepiej motywuje się ludzi do działania poprzez czyn. Jeśli będę mówił: „Szkolcie się, chłopcy”, a nie pokażę, że sam potrafię wykonać te zadania, będzie to treść oderwana od życia. Zarządzać nie trzeba osobiście, ale nie wyobrażam sobie dowódcy, który nie potrafi czegoś zrobić. Powinien być jak ordynator na szpitalnym oddziale, czyli człowiek, do którego można ze wszystkim przyjść i liczyć na merytoryczne wsparcie.

### **Bycie dowódcą powinno poprzedzać awans na komendanta?**

Tak, bo nie mogą być dobrymi zarządzającymi na szczeblu lokalnym, czyli wykonawczym, strażacy, którzy nigdy nie dowodzili zespołem większym niż rota czy zastęp. To nieporozumienie, jeśli ktoś bierze się za zarządzanie, a ominęło go szczęście dowodzenia. Taki ktoś będzie wydawał publiczne pieniądze, nie rozumiejąc szkoleniowych czy sprzętowych potrzeb ratowników. Bo czy może kupić dobre buty czy rękawice strażackie ten, kto nie będzie w nich chodził i nie czuje emocjonalnej więzi z przyszlými użytkownikami? Nie można dobrze zarządzać, nie umiejąc dowodzić. Mam wrażenie, że to ogniwo w karierze jest często pomijane.

### **Czego pan nie znosi u swoich podwładnych?**

Nie narzekam na swoich podwładnych, ale jeśli miałbym się skupić na głównych grzechach tej grupy, odpowiadam: plotkarstwa, niekomunikowania się wprost, pomijania drogi służbowej. Problemy powinny być najpierw omawiane wśród ludzi, których dotyczą. Tymczasem w naszych realiach często z dowódcą się nie rozmawia, lecz, licząc na większą skuteczność, od razu przedstawia się problem komendantowi.

### **Dlaczego tak się dzieje?**

To nowy trend, który powstał około dziesięć lat temu. Może przyczyna leży w tym, że

młodzi oficerowie awansowali na wysokie stanowiska niegotowi do pełnienia tak odpowiedzialnych funkcji? Awanse coraz częściej mają charakter polityczny, zależny od poparcia starosty, burmistrza, prezydenta czy związków zawodowych. A to wywraca do góry nogami cały proces zarządzania.

### **Czy pana zdaniem dowódców przygotowuje się do pełnienia roli zarządzającego, czy raczej pozostawia się ich samym sobie?**

W PSP mało kto myśli o właściwym przygotowaniu kadry kierowniczej. Jest typowo po polsku: jakoś to będzie – i niestety jest źle. Pewne mechanizmy są znane od dawna i nie ma sensu, żeby dowódca sam je odkrywał prze kilka lat, ucząc się na własnych błędach. Ja też nie ukończyłem studiów podyplomowych z zarządzania, ale mam teraz już coś więcej – doświadczenie, bo z niejednego pieca chleb jadłem. I to ono jest moim plecakiem, z którego wyjmuję odniesienia do zaistniałych sytuacji, kiedy muszę podejmować decyzje. Oczywiście nie jestem przeciwnikiem kierunkowego kształcenia w zakresie zarządzania. Przeciwnie, powinno się jednak ono odbywać we właściwym czasie i być przeznaczone dla ludzi o odpowiednich predyspozycjach, czyli liderów. Doskonalenie zawodowe nie jest u nas systemem seminaryjno-warsztatowym, jest ukierunkowane na zaspokajanie osobistych ambicji strażaków. Więc dochodzi do absurdalnych sytuacji, w których strażak zostaje np. magistrem sztuki, co nijak się ma do potrzeb służby, ale chce być oficerem, ma taką nadzieję, a jeśli ona się nie spełnia, rodzi się u niego frustracja i to jest bardzo złe zjawisko.

### **W sumie w tej rozmowie nakreśliłbyś smutną diagnozę zarządzania w PSP. Może jednak dostrzeżesz pan jego mocne strony?**

W sferze strategicznej ciężko je dostrzec. A słabe można podsumować tak: nieefektywny i niewydolny system szkolenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych, oparty raczej na zaspokajaniu własnych oczekiwań strażaka, a nie rzeczywistych potrzeb służby, upolitycznienie formacji (dziwne, niezrozumiałe awanse spoza klucza merytorycznego), brak jasnych kryteriów rozwoju zawodowego i doboru na poszczególne stanowiska służbowe, aktywność strony społecznej nakierowana na własne sprawy personalne, a nie na żywotne problemy, w tym bezpieczeństwa podziału bojowego, w końcu brak kodeksu honorowego oficera PSP.

Myślę, że po 20 latach funkcjonowania PSP potrzebny jest rzetelny audyt i określenie strategii działania na kolejną dekadę. Potrzebne są też nowe narzędzia motywacyjne, które pozwolą zatrzymać za wszelką cenę strażaków samodzielnych i kreatywnych. Jest w naszej służbie naprawdę mnóstwo ludzi, którzy sami się motywują, nie wolno im tylko przeszkadzać.

rozmawiała Anna Łańduch



# NOPEX

## Sprzęt przeciwpożarowy Sprzęt ratownictwa technicznego i medycznego

NOWA LOKALIZACJA - NOWY MAGAZYN  
Pl 38-400 Krosno, ul. Rzeszowska 30  
Tel/Fax. 13 4324686, 4345225  
Gsm. 604 151 922, 604 861 035  
nopex@nopex.pl

[www.nopex.com.pl](http://www.nopex.com.pl)

### NOWOŚĆ

- Ubranie ochronne, specjalne 65
- Zestawy odzieżowe o właściwościach trudnopalnych i antyelektrostatycznych

GRAND PRIX  
**SAWO2012**

ZŁOTY MEDAL  
**SAWO2012**

[WWW.WUSBRZEZINY.PL](http://WWW.WUSBRZEZINY.PL)

## FPUH „DZIANKO” Andrzej Kowalczyk

92-311 Łódź, ul. Emaliowa 28, tel./fax 042 672 39 21  
e-mail: a.kowalczyk@dzianko.pl, andrzejkowalczyk@neostrada.pl, www.dzianko.pl

### Oferta firmy obejmuje:

- kurtki, ubrania treningowe;
- dresy;
- bluzy sportowe;
- koszulki i spodenki gimnastyczne;
- koszulki koszarowe letnie i zimowe, koszulki polo.

FPUH „DZIANKO” to firma istniejąca na rynku od 1990 roku, produkująca ubrania sportowe dla jednostek podległych MSWiA (PSP, OSP oraz Policji).

# Mury czy mosty?

Komunikowanie się wewnątrz organizacji to jeden z najważniejszych procesów kształtujących jej funkcjonowanie.

**ELŻBIETA PRZYŁUSKA**

Im więcej barier i blokad w porozumiewaniu się współpracowników, tym mniej efektywna jest ich wspólna praca i tym mniejsze utożsamianie się z organizacją, którą przecież sami tworzą. Komunikacji wewnętrznej nie należy więc ignorować, gdyż jest ona podstawą procesu zarządzania organizacją, jej krwioobiegiem.

## **A jaka jest kondycja komunikacji wewnętrznej w Państwowej Straży Pożarnej?**

Na to pytanie nie sposób odpowiedzieć bez przeprowadzenia rzetelnego audytu, który zbadałby sytuacje komunikacyjne na różnych poziomach i w różnych wymiarach, m.in. przepływ informacji i sposoby komunikowania się na poszczególnych szczeblach organizacyjnych PSP, a także pomiędzy nimi. Jednak komunikacja wewnętrzna w PSP nie była jak dotąd przedmiotem badań, dlatego też nie formułujemy diagnozy, a jedynie sygnalizujemy wybrane zjawiska komunikacyjne, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które wpływają na nią negatywnie. W artykule, siłą rzeczy, nie da się wyczerpać tematu (ledwie go zarysowujemy) ani ująć perspektywy wszystkich grup uczestniczących w procesie komunikowania się. Ale ponieważ od czegoś trzeba zacząć – zaczynamy od samego dołu piramidy: czy i jak informacje docierają do szeregowego strażaka, co chce on wiedzieć i czego oczekuje od kadry zarządzającej? Wszystkich pracowników PSP mających w tej kwestii coś do powiedzenia zachęcamy do dyskusji na łamach PP.

## **Ostrożnie z pismami**

Komunikujemy się zarówno w sposób formalny (np. wykorzystując drogę służbową, pisma czy dokumenty), jak i nieformalny – przez swobodne rozmowy w czasie pracy, wymianę maili, plotkowanie, przekazywanie pogłosek itp. Oba te kanały przenikają się i uzupełniają. W codziennej praktyce powinna istnieć między



foto. Elżbieta Przyłuska

nimi spójność i równowaga. Ale gdy brakuje świadomego i konsekwentnego kształtowania systemu komunikacji, najczęściej dochodzi do przerostu jednego rodzaju nad drugim.

Silne sformalizowanie procesu komunikacji, przejawiające się np. przekazywaniem sobie informacji jedynie albo w głównej mierze za pośrednictwem oficjalnych pism, wpływa negatywnie na budowanie relacji wewnętrznych – między pracownikami, a w szerszej perspektywie komórkami i jednostkami organizacyjnymi, na wypracowywanie przez nich uzgodnień i udzielanie sobie wzajemnego wsparcia, np. merytorycznego. Ponadto bardzo często wydłuża to przepływ informacji bądź prowadzi do jej mylnego interpretowania. Ważna jest bowiem także jakość przekazu. Im pełniejsza, precyzyjniejsza i bardziej przejrzysta (pozbawiona urzędniczej waty słownej) jest informacja formalna, tym mniej przestrzeni pozostaje dla swobodnych interpretacji, domysłów czy plotek.

Pamiętajmy jednak, że miarą skuteczności urzędnika/pracownika biurowego nie jest liczba wyprodukowanych przez niego pism i dokumentów. Pismo wysyła się, gdy ustne przekazanie sprawy (osobiste lub telefoniczne) jest niemożliwe bądź też niewystarczające z uwagi na jej rangę. Warto się zastanowić, czy każda sprawa wymaga, by nadawać jej rangę urzędową. Absurdem byłoby zawiadomianie pismem urzędowym o zamknięciu kasy w urzędzie. Tego typu informacje z powodzeniem można rozesłać pracownikom mailowo lub zamieścić w intranecie (gdy jest dostępny i powszechnie używany w firmie). Jeżeli jednak bez pisma się nie obejdzie...

Jego forma i treść świadczą o nadawcy – o jego profesjonalizmie lub braku tegoż. Jeśli przeciętnie wykształcony odbiorca pisma nie jest w stanie bez problemów dociec, o co piszącemu chodzi i dlaczego – to zazwyczaj nie oznacza to wysokiego poziomu wiedzy autora tekstu, lecz

wskazuje na jego niekompetencję, np. że nie zna zasad tworzenia pism urzędowych (przewodnych, informacyjnych itd.). A te warto poznać i się ich trzymać. Nie są one wbrew pozorom sztywnym gorsetem. Nadawcy pomagają przedstawić meritum sprawy, a odbiorcy ją zrozumieć. W opracowywaniu pism urzędowych i prawnych pomocne będą, zwłaszcza dla początkujących, różne lektury, np. „Poradnik. Jak pisać?” R. Pawelca i D. Zdunkiewicz-Jedynak czy dostępne w Internecie „Zasady redagowania pism urzędowych” E. Czarneckiego.

### Wreszcie wiedzieć

Plotkowanie, szerzenie pogłosek, spekulowanie to nieformalne sposoby komunikowania się i jako takie mogą być skutecznie wykorzystywane przez kadrę zarządzającą do przekazywania w dół prawdziwych informacji bądź demontowania tych fałszywych. Siła plotki bywa destrukcyjna, dlatego dobrze jest szybko ją uciąć lub skontrolować. Gorzej, gdy w organizacji następuje rozkwit plotkowania (tzw. komunikacji korytarzowej) bądź też pozostaje ono dla szeregowych pracowników głównym źródłem wiedzy o zmianach, kwestiach organizacyjnych, kadrowych czy innych. Oznacza to bowiem, że albo komunikacja formalna jest zaburzona, coś w niej szwankuje, albo w niektórych obszarach funkcjonowania organizacji w ogóle jej brak.

A jak to wygląda w praktyce? Zajrzyjmy na forum Strażak.pl, będące obecnie głównym nieformalnym narzędziem komunikacji strażaków z całego kraju. Strażacy prowadzą gorące dyskusje na tematy związane z szeroko rozumianą sytuacją zawodową (emerytury, chorobowe, awanse). O czym świadczy aktywne i niesłabnące zainteresowanie strażaków tym forum? Przede wszystkim o głodzie rzetelnych informacji. Przyjrzyjmy się fragmentowi jednej z takich dyskusji, poświęconej rozliczaniu nadgodzin w czasie Euro 2012.

- A:** Witam, więc podsumowując temat – czy ktoś jest w stanie powiedzieć na 100%, za które godziny będzie płacone po 23 zł, czy tylko te bezpośrednio przy zabezpieczeniu mistrzostw, czy wszystkie nadgodziny z czerwca???
- B:** Z tego co wiem, to nie będzie rozgraniczenia na nadgodziny wypracowane przy zabezpieczeniu ME, przynajmniej u nas na Mazowszu było takie info.
- C:** Czyli mam rozumieć, że wszystkie łącznie z czerwcem za podstawową stawkę 13 zł. A w innych województwach co mówią, jak to będzie rozliczane, czy nikt nie ma informacji np. z KG, że będzie to liczone tak i tak, czy to jest jakaś wielka niewiadoma???
- D:** Wszyscy będą mieli liczone nadgodziny zgodnie z harmonogramem półrocznym. Jedynie ci, co bezpośrednio zabezpieczają

Euro zgodnie z planem operacji wojewódzkiej jako odpowiadającą większą stawkę. U nas to są 3 dni meczowe po 7 osób po 12 h oraz jeden dodatkowo na PB 24 h.

- E:** U nas wycofali się rakiem z tych większych stawek za Euro i tak namieszali w grafiku, że dobrze będzie, jak normatyw wyrobimy (dodatkowi ludzie z wstrzymanych urlopów).
- F:** No to ciekawe, jak mi te nadgodziny rozliczą. Od sty-maj mam 160 i kilka, za czerwiec 30 godzin (wszystkie związane z zapewnieniem minimalnych stanów osobowych). Pożyjemy, zobaczymy.
- G:** W moim województwie była odprawa pod koniec kwietnia, główny temat nadgodziny czerwcowe i słyszę: „wszystkie godziny wypracowane w czerwcu to godziny płatne po 22... (niezależnie od tego, czy obstawa meczy, czy wyjazdy do zdarzeń). Dalej widzę pismo z KG z dnia 8.06.2012 BK -I- 100/9-1/12 potwierdzenie w/w tematu, podpisane pismem z-ca KG. Wszystko OK, a tu dalej się okazuje, że pismo z dnia 18.06.2012 podpisane przez (jak się nie mylę) dyrektora lub z-cę dyrektora Biura Kadr KG, iż nadgodziny z czerwca są płatne po 12... dla tych, którzy nie brali bezpośredniego udziału w zabezpieczeniu „Elro”, więc czegoś nie rozumiem. Więc o co chodzi?

Z przytoczonej wymiany zdań wylania się chaos informacyjny. Przykłady tego typu dociekań na forum, także na inne tematy, można by zaś mnożyć. Jaki z tego wniosek? Że szeregowi strażacy są w wielu zasadniczych kwestiach niedoinformowani. A przez to czują się lekceważeni przez kadrę zarządzającą, w której kompetencje zaczynają wątpić. Pracownik lepiej poinformowany pracuje efektywniej i z większym zaangażowaniem, m.in. dlatego, że czuje się szanowany. Czy zatem przekazywanie tego typu informacji jedynie drogą służbową jest wystarczające? Czy ta droga daje przynajmniej 50 proc. gwarancji, że dotrą one nieprzekręcone do najbardziej zainteresowanego – szeregowego strażaka? W którym momencie przepływu informacji powstają tzw. wąskie gardła (miejsca, w których blokuje się informację) i jaka jest tego przyczyna?

Za pomocą forum strażacy przekazują sobie także teoretyczną i praktyczną wiedzę dotyczącą obowiązków i zadań służbowych, podnoszenia kwalifikacji (dyskutują np. o zasadach dysponowania, elementach taktyki działań ratowniczo-gaśniczych, zmianach prawnych, użytkowaniu sprzętu czy SWD-ST). Widać, że przydałoby się im coś w rodzaju banku profesjonalnej wiedzy ratowniczej (serwis internetowy). Portal Strażak.pl odgrywa taką rolę, ale tylko częściowo. Taki serwis mógłby np. posłużyć koordynatorom SWD-ST lub wyznaczonemu

### Opinie strażaków

na temat komunikowania się w PSP zebrane zostały w przeprowadzonej na potrzeby tego artykułu ankiecie. To zaledwie próbka, ale bardzo ciekawa. Przytaczamy kilka pytań i udzielonych na nie odpowiedzi.

**Czy czujesz się dobrze poinformowany/a o tym, co dzieje się w PSP i twojej jednostce organizacyjnej? Jeśli nie – dlaczego?**

Niestety nie, brak mi informacji dotyczących mojego najbliższego otoczenia, tzn. biura. / Nie, ponieważ nie ma nawyku informowania pracowników będących na wolnej służbie, urlopie itp. / Nie, gdyż wszystkie zmiany są czynione w sposób arbitralny, urzędowy, bez dyskusji. Co prawda formalny i nieformalny wymóg informowania jest spełniany – o projektowanych zmianach dowiaduje się czynnik społeczny, czyli związki zawodowe, ale brak jest „odezwu do narodu”. Szefostwo nie powinno mówić do przedstawicieli narodu, ale do narodu. To różnica. / Nie – w PSP brak oficjalnych informacji np. dotyczących zmian emerytalnych, wszystkie wiadomości podawane są pismami od związków zawodowych. / Nie zawsze. / Nie do końca. / Średnio. / Raczej dobrze. / Tak. / Uważam, że jestem dobrze poinformowany o tym, co dzieje się w PSP i mojej komendzie. / Osoby zajmujące się przygotowaniem informacji nie znają kluczowych problemów PSP lub ich nie podejmują.

**Czy w Twojej jednostce organizacyjnej pojawiają się jakieś problemy komunikacyjne? Jeśli tak, jakiego rodzaju?**

Bariery w przepływie informacji z góry na dół. / Przepaść pomiędzy KM-JRG i KG-KW, brak błędnego pojęcia, co dzieje się na dole. Wymyśla się szkolenia psychologiczne z udziałem strażaków i kadrę dowodzącą w JRG, chyba po to, by podzielić strażaków. Takie sterowanie z góry to porażka. / Nie można się porozumieć, bo każdy obstaje przy swoim. / Informacje nie docierają na czas, niedomówienia. / Brak współpracy między poszczególnymi komórkami (wydziałami).

**Jakie są najczęstsze źródła konfliktów i nieporozumień w Twoim zespole? W jaki sposób są one rozwiązywane?**

Nieprecyzyjne przekazywanie informacji lub nieprecyzyjne ich w ogóle, tzw. psychologia, niejasny podział zadań. / Psychologia. / Opór przed przyznaniem się do pomyłki. / Niebranie odpowiedzialności za własne błędy. / Lenistwo i niekompetencja. / nierównomiernie obciążenie pracą.

**Co najbardziej demotywuje Cię w pracy?**

Nierówne traktowanie. / Zadania, które są bezsensowne. / Niekompetencja i „załatwiactwo”. / Zmiany decyzji, niedotrzymywanie słowa. / Szef. / Fałszywość niektórych osób. / Brak bieżących informacji. / Głupota. / Zmieniające się przepisy dotyczące awansowania. / Brak planu pracy. / Niemerytoryczna treść zadań.

**Jaka cecha Twojego szefa Twoim zdaniem najbardziej przeszkadza mu w zarządzaniu jednostką organizacyjną i zespołem?**

Uleganie emocjom. / Czasami brak szacunku dla niektórych podwładnych. / Lekceważenie zdania innych. / Zarozumiałość. / Izolowanie się od zespołu. / Branie zadań ponad siły. / Brak szacunku dla podwładnych.

**Czego obecnie najbardziej Ci brakuje w PSP, jeśli chodzi o zarządzanie i komunikowanie się?**

Brak jednoznacznych zasad obiegu informacji (uwagam np., że wszyscy powinni być informowani o zakupach). / Honoru oficerskiego. / Góra nie wie, czego potrzebuje dół. A dół coś tam przeczyta, co się dzieje na górze. / Etośu służby. / Za mało informacji prawnych dotyczących bezpośrednio strażaków. / Brakuje nowoczesnego zarządzania i motywacji pracowników i sprawliwego ich traktowania. / Otwartości i szacunku. / Szerokiej perspektywy – spojrzenia na wiele poziomów i zagadnień.

► pracownikowi firmy odpowiedzialnej za wdrożenie systemu do udzielania na bieżąco fachowych odpowiedzi i wyjaśnień, z których wiedzę czerpaliby wszyscy zainteresowani tematem. O ile mniej byłoby wówczas niepotrzebnych problemów związanych z użytkowaniem tego systemu i zajmujących czas prób ich rozwiązania. Mogłyby być w nim także zamieszczane np. najważniejsze akty prawne, wytyczne i procedury, informacje o dostępnych szkoleniach czy studiach podyplomowych, publikacje dotyczące różnych obszarów strażackiego fachu (od taktyki działań ratowniczo-gaśniczych przez zagadnienia związane z wsparciem psychologicznym po ceremoniał strażacki i budowę wizerunku PSP), przykłady dobrych praktyk i rozwiązań, informacje o możliwościach wsparcia finansowego strażaka i jego rodziny w sytuacjach losowych, spisy pomocnych lektur itd. Oczywiście wszystko to należałoby odpowiednio uporządkować i aktualizować.

Tę niszę próbuje w jakiś sposób zapelnąć „Przegląd Pożarniczy”. Na [www.ppoz.pl](http://www.ppoz.pl) co miesiąc zamieszczane są pełne wersje najciekawszych artykułów i materiały pomocnicze, np. ściągki z administracji czy konspekty zajęć dydaktycznych w przedszkolu. Cały numer PP

w formie PDF dostępny jest zaś w Internecie po trzech miesiącach od ukazania się wydania papierowego. Ale nie łudźmy się, nie wypełnia on tej luki nawet w połowie.

### **Wziąć byka za rogi**

W komunikacji wewnętrznej bardzo ważną rolę odgrywają tematy, które są z różnych względów kontrowersyjne czy problematyczne. Wywołują emocje, dzielą pracowników, budzą ich opór, zniechęcenie i niezrozumienie. Tym większe, im mniej są jasne i im większe otacza je milczenie. To właśnie one, jako punkty zapalne, stwarzają szczególną konieczność otwartej komunikacji – rzeczowej dyskusji (przywołania faktów i argumentów), skonfrontowania się tak przełożonych, jak i podwładnych z rzeczywistością. Niedomówienia tworzą bariery. O jakich tematach z perspektywy strażaków z podziału bojowego mowa? Oto kilka z nich.

**Służba czy praca?** *Zarzuca nam się, że w zależności od korzyści raz traktujemy nasz zawód jak pracę, a innym razem jak służbę. Tak faktycznie jest, bo czasami te dwie rzeczy po prostu się ze sobą nie godzą. My nie jesteśmy strażakami – jesteśmy murarzami, elektrykami, gipsiarzami, spawaczami, glazurnikami, sprzątacami,*

*bo wszystko w jednostce robimy własnymi siłami. Zalewamy do 23.00 stropy, a potem, jak trzeba, wyjeżdżamy do akcji. Gdybym zajmował się tylko swoją dyspozycyjnością i umiejętnościami związanymi z gaszeniem pożarów i ratowaniem życia – to byłaby służba, ale jeśli przychodzić robić remont... To sam już nie wiem, po co przyszedłem do straży?*

**Nadgodziny.** *Uważa się nas za cwaniaków i leni, którzy przychodzą na służbę, żeby odpocząć i dorobić nadgodzinami. Problem nadgodzin istnieje od 2005 r. i nic na dobrą sprawę nie zostało jeszcze zrobione. Oprócz tego, że w końcu ruszyły środki finansowe. Ale czy to jest rozwiązanie? Wolalbym przychodzić do pracy częściej, ale za godziną płacę. Czy ja chcę dorabiać? Nie chcę, ale muszę, bo z tego, co zarabiam w straży, nie da się wyżywić rodziny. Za swoją służbę po ośmiu latach dostaję 2200 zł (ze wszystkimi dodatkami). Tak właśnie ceni się moją gotowość do narażania zdrowia i życia dla innego. Emerytura – dlaczego nie mówi się głośno o tym, że po 15 latach dostajemy 40 proc. uposażenia?*

**Ścieżka kariery.** *Coraz mniej jest doświadczonych oficerów, którzy zaczęli od podziału bojowego i wspinali się szczebel po szczeblu.*

# Budowanie komunikacji

Twierdzą, że podstawą sprawnego zarządzania formacją jest system komunikacji.

Od kilku lat świadomie i konsekwentnie go budują – najpierw autodiagnoza, teraz edukowanie.

O kształtowaniu komunikacji wewnętrznej w Policji w rozmowie z nadkom. dr. Sławomirem Weremiukiem, zastępcą dyrektora Gabinetu Komendanta Głównego Policji, pełnomocnikiem Komendanta Głównego Policji ds. komunikacji wewnętrznej.

**W 2008 r. wśród policjantów przeprowadzona została ankieta dotycząca mocnych i słabych stron Policji. Wynikało z niej, że komunikacja wewnętrzna należy do jej atutów. Dlaczego zatem rok później zdecydowano się utworzyć funkcję pełnomocnika komendanta głównego Policji ds. komunikacji wewnętrznej?**

Już ówczesne kierownictwo Policji miało świadomość, że żadna nowocześnie i profesjonalnie zarządzana firma nie może obyć się bez spójnego systemu komunikacji wewnętrznej. Bo trudno wyobrazić sobie prawidłowo działającą firmę bez właściwie zorganizowanego systemu wymiany informacji między przełożonymi i podwładnymi. Szczególnie ważne jest to w naszej formacji, która zatrudnia około 130 tys. osób. Dlatego jednym z pierwszych etapów budowania systemu efektywnego komunikowania się było powołanie pełnomocnika KGP ds. komunikacji wewnętrznej. Jeśli zaś chodzi o wyniki tej ankiety... Owszem, komunikacja wewnętrzna okazała się naszą mocną stroną, ale rozumiana raczej jako obieg informacji potrzebnych do wykonywania obowiązków służbowych.

**A to nie o taką komunikację chodzi?**

Nie tylko o taką. Z punktu widzenia sprawnie działającej firmy oczywiście ważne jest, by pracownik był wyposażony w pakiet informacji niezbędnych do realizacji codziennych zadań. Ale kiedy wie też, kto i za co jest w firmie odpowiedzialny, ma poczucie, że niczego się przed nim nie ukrywa, że każda

istotna informacja dociera do niego na czas – wtedy czuje się szanowany i traktowany poważnie. A w takich warunkach pracuje lepiej i efektywniej. Chcemy dążyć do takiego stanu i unikać sytuacji, kiedy jedynym źródłem wiedzy o firmie jest plotka przekazywana na korytarzu czy w palarni.

**To w jaki sposób zdobywają te informacje, skoro nie w palarni...?**

Mamy do dyspozycji cały wachlarz sprawdzonych narzędzi, z których korzystamy, by usprawnić komunikację wewnętrzną. Doświadczenie pokazuje, że nie ma co sięgać po złożone i wymyślne narzędzia. Zazwyczaj wystarczają najprostsze – są najłatwiejsze do zastosowania, a ponadto okazują się najskuteczniejsze. Jednym z takich narzędzi jest dla nas strona internetowa. Uruchomienie Informacyjnego Serwisu Policijnego (ISP) miało na celu przede wszystkim ujednoczenie przekazu, który ma dotrzeć do wszystkich policjantów i pracowników. Do tej pory informacje o świadczeniach, zmianach kadrowych, ofercie szkoleniowej czy emeryturach były przekazywane głównie za pośrednictwem kanałów nieformalnych. Wiemy, że taki kanał ma i zalety, i wady. Jedną z wad są częste zakłócenia w przekazie, co może budzić niepokój i rodzić niepotrzebne frustracje. Uruchomienie ISP zminimalizowało te negatywne zjawiska. Ponadto w każdym województwie działa koordynator ds. komunikacji wewnętrznej, będący wsparciem i partnerem dla komendanta wojewódzkiego, ale też dla pełnomocnika. Koordynator jest nie tylko informatorem, ale przede wszystkim organizatorem procesu komu-

Mamy w PSP sporą grupę aspirantów z wyższym wykształceniem, którym blokuje się możliwość awansowania. Aspirantowi trudniej teraz zostać oficerem niż cywilowi... I jak to jest, że od tych na dole wymaga się coraz więcej, a od tych na górze jakby coraz mniej?

**Biurowo – podział bojowy.** W biurze stanowiska obsadzone są od samej góry, a na podziale od dołu. Większe pensje, częstsze awanse, choć nie narażają życia. No tak, mają stopnie oficerskie... U nich medale na mundurach aż się świecą, a nas, chociaż w ciężkich akcjach wiele razy braliśmy udział, jakoś nikt nie odznacza.

**Co dla nas robi KG PSP?** Może raczej co powinna robić? Dbać o nasze sprawy, np. te związane z bezpieczeństwem indywidualnym. Nadal kupujemy najtańsze produkty, bo nie ma tendencji, by myśleć nie o pieniądzu, lecz o strażaku. Nic się nie dzieje. Mam poczucie, że w tych zespołach obradują ludzie, którzy nigdy nie byli w podziale bojowym. Bo wtedy rozumieliby, co to znaczy pocić się w noce, przecierać rękawice, dziurawić spodnie. O projekcie nowych ubrań koszarowych mówi się od kilku lat – i co? Nadal tylko się mówi. Tam na górze albo żyją w jakimś wirtualnym świecie, albo nikomu na nas nie zależy, albo i jedno, i drugie.

### Standardy komunikacyjne

Komunikacja wewnętrzna z jednej strony odzwierciedla ukryte zaburzenia w organizacji, z drugiej zaś może je albo pogłębiać, albo redukować. Innymi słowy, czy chcemy nasz wysiłek skoncentrować na budowaniu murów, czy mostów? Za kształtowanie wzajemnych relacji odpowiedzialni są wszyscy pracownicy PSP, bez wyjątku. Z jednym zastrzeżeniem. Kadra zarządzająca, jako bardziej świadoma procesów zachodzących w formacji, ponosi większą odpowiedzialność za nie. Jakość komunikacji buduje system wartości pracowników (np. lojalność wobec przełożonych lub jej brak), wpływa na ich morale, tworzy atmosferę w pracy, wzmacnia zaangażowanie w wykonywaniu zadań bądź je osłabia. Warto wyrażać, wręcz tendencyjnie promować w PSP standardy, aby nie dochodziło już do sytuacji podobnych do tej, która zaistniała w Augustowie (mobbing w komendzie). Jakie podstawowe zasady powinny obowiązywać we wzajemnych relacjach, by dobrze ze sobą współpracować?

Fundamentalny jest szacunek do drugiego człowieka, szczerłość wobec niego i otwartość. A to oznacza m.in., że pracownicy na każdym

szczeblu powinni otrzymywać informacje o sprawach istotnych dla nich i dla ich pracy. Wyklucza to z wzajemnych kontaktów arogancję, poczucie wyższości i bezczelność. Przełożeni powinni zadbać o dwustronną wymianę informacji. A zatem nie powinni tylko informować podwładnych, lecz także dawać im informację zwrotną, umieć ich słuchać i wyciągać wnioski. Takie same zasady obowiązują w drugą stronę – od podwładnego do przełożonego. Ważne dla organizacji informacje powinny być pracownikom udzielane przez kierownictwo najwyższego szczebla – i to na tyle szybko, by wyprzedzały te nie do końca rzetelne, docierające z innych źródeł, np. z mediów. Jeśli zaś takie wiadomości już dotarły do strażaków, powinny zostać skomentowane w ciągu dwóch dni w sposób precyzyjny i jednoznaczny (zob. M. Hermanowski, S. Weremiuk, *Komunikacja wewnętrzna w Policji*, Poznań 2011). ■

*Dziękuję strażakom, którzy zdecydowali się wypełnić ankietę i zechcieli ze mną porozmawiać. Jestem wdzięczna za okazane mi zaufanie.*

nikowania się. W procesie przekazywania informacji wykorzystujemy też istniejącą już sieć oficerów prasowych, czyli ludzi wyznaczonych w komendach miejskich i powiatowych do komunikacji zewnętrznej.

### Z informacją można bardzo szybko dotrzeć wszędzie, nawet do komisariatu w pipydówce. Ale czy da się ogólnie kształtować bezpośrednie relacje między funkcjonariuszami pełniącymi służbę w tym komisariacie?

Najpierw trzeba wiedzieć, w czym tkwią słabe punkty tych relacji. Już trzykrotnie przeprowadziliśmy ankietę internetową, w której badaliśmy relacje między przełożonym i podwładnym, a także relacje panujące w miejscu pracy. Funkcję moderatora ankiety powierzyłem jednemu z założycieli Internetowego Forum Policyjnego, a więc osobie dla policjantów wiarygodnej. To on rozesłał określoną liczbę haseł dostępu do naczelników wydziałów komunikacji społecznej w komendach wojewódzkich, a ci przekazali je oficerom prasowym w komendach powiatowych. Za ich pośrednictwem loginy trafiły do szeregowych policjantów, którzy mogli wypełnić ankietę, zachowując pełną anonimowość. Nikt z KG Policji nie pośredniczył w tej procedurze, bo nie interesowały nas imiona i nazwiska respondentów, a jedynie wyniki ankiety.

### I co się okazało?

Że najsłabszym ogniwem w procesie komunikowania się funkcjonariuszy są ich bezpośredni przełożeni.

### Co takiego robią, że wina leży po ich stronie?

Raczej czego nie robią. Przede wszystkim nie przekazują podwładnym informacji, a przecież dzielenie się wiedzą i informacją z drugą osobą jest dowodem szacunku. Ankietowani często wskazywali, że o ważnych sprawach dowiadują się z mediów albo od współpracowników. A przecież źródło informacji powinno być zupełnie inne. Jeśli jakaś ważna informacja nie jest tajna, to dlaczego przełożony nie dzieli się nią z podwładnymi? Niestety, ciągle pokutuje przeświadczenie, że ten jest ważny, kto wie więcej. I trzyma tę wiedzę dla siebie, bo jak się nią podzieli, to straci ważność.

### ...i władzę.

Właśnie. Ale to krótkowzroczne myślenie.

### Co Państwo zrobili z wiedzą uzyskaną z ankiet?

Rozpoczęliśmy między innymi cykl szkoleń skierowany do kadry kierowniczej Policji w całej Polsce. Najpierw komendant główny powołał zespół,

który przygotował program szkoleń „Rozmawiajmy”, obejmujący zagadnienia nie tylko z zakresu komunikowania się, lecz także motywowania i dbania o wizerunek. Dzięki systemowi kaskadowemu w całej Polsce odbyło się blisko 400 spotkań, podczas których przeszkolono ponad 9 tys. policjantów i pracowników zajmujących kierownicze stanowiska różnego szczebla. W każdym szkoleniu musiał uczestniczyć komendant powiatowy i jego zastępca. Nie chodziło nam o to, by nagle zrobić z nich speców od komunikacji, lecz by zaszczerpić w nich świadomość, jak ważny jest to obszar zarządzania.

### Jaki następny etap?

System komunikacji wewnętrznej w Policji jest cały czas budowany. A żaden system, nawet najlepszy, nie działa od razu. Jego wdrożenie wymaga czasu i przynosi efekty dopiero po wielu miesiącach, a nawet latach. Przed nami jest jeszcze bardzo wiele do zrobienia. Czasu potrzebują również sami policjanci, często bardzo nieufnie nastawieni do oficjalnie przekazanej informacji. Oni sami muszą przekonać się do proponowanych przez nas rozwiązań. Nadal będziemy doskonalić funkcjonujące już kanały przepływu informacji, w taki sposób, by otrzymać informację zwrotną. Musimy mieć pewność, że informacja dotarła do naszych odbiorców i została przez nich należycie zrozumiana. Jest to bowiem niezbędny warunek skutecznego porozumiewania się.

W dobie dynamicznie rozwijającej się teleinformatyki i racjonalizacji kosztów naturalnym rozwiązaniem wydaje się być intranet. Trzy lata temu w KW Policji w Rzeszowie ruszył portal komunikacji wewnętrznej. Podkarpacki policjanci znajdują tam nie tylko informacje potrzebne im w służbie, ale mogą też np. pisać bloga, tworzyć grupy dyskusyjne, udostępniać zasoby multimedialne czy wypełniać ankietę. To swoiste połączenie serwisu informacyjnego i portalu społecznościowego, a zainteresowanie nim z roku na rok wzrasta. To pierwszy taki portal, będą następne. Nadal prowadzimy też szkolenia dla kadry kierowniczej. Nowy komendant główny Policji jest gorącym zwolennikiem kształtowania nowoczesnego systemu komunikowania się wewnątrz organizacji i dlatego widoki na przyszłość są dobre.

# Monitoring pożarowy — nowe

Idea monitoringu pożarowego narodziła się w Polsce już na początku lat 90. ubiegłego wieku, z chwilą wejścia w życie ustawy z 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej [1].



fot. Jerzy Linder

**P**oczątkowo obowiązek włączenia do systemu monitoringu pożarowego dotyczył jedynie obiektów wymienionych w ówczesnie obowiązującym rozporządzeniu ministra spraw wewnętrznych z 3 listopada 1992 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (DzU nr 92, poz. 460), tych, w których stosowanie instalacji sygnalizacyjno-alarmowej było obligatoryjne. Później jednak ich grupa systematycznie rosła i objęła również inne obiekty, także te, które były do systemu monitoringu pożarowego podłączane dobrowolnie (za sprawą wzrostu świadomości w dziedzinie bezpieczeństwa pożarowego u ich właścicieli, zarządców i użytkowników). Na zwiększenie liczby obiektów włączonych do systemu miały (i mają w dalszym ciągu) wpływ także przepisy techniczno-budowlane i przeciwpożarowe, które wprowadziły dopuszczenie stosowania rozwiązań zastępczych i zamiennych w razie braku możliwości pełnej realizacji wymagań ochrony przeciwpożarowej, zarówno w budynkach istniejących, jak i nowo powstałych. Wielokrotnie w ta-

## PIOTR WOJTASZEWSKI PIOTR KRZYWINA

kich przypadkach, na podstawie szczegółowych analiz warunków ochrony przeciwpożarowej dla konkretnie rozpatrywanych obiektów, jako rozwiązania zastępcze bądź zamiennie wobec wymagań wynikających wprost z przepisów ochrony przeciwpożarowej zalecało się i zaleca stosowanie m.in. systemu sygnalizacji pożarowej.

Obecnie obowiązek stosowania systemu sygnalizacji pożarowej, obejmującego urządzenia sygnalizacyjno-alarmowe służące do samoczynnego wykrywania i przekazywania informacji o pożarze, a także urządzenia odbiorcze alarmów pożarowych i urządzenia odbiorcze sygnałów uszkodzeniowych, dotyczy budynków wymienionych w § 28 ust. 1 rozporządzenia MSWiA z 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (DzU nr 109, poz. 719). Są to w szczególności obiekty, w których istnieje zwiększone zagrożenie dużej grupy ludzi, obiekty przeznaczone dla osób o ograniczonej zdolności poruszania się, obiekty o szczególnym znaczeniu dla kultury i funkcjonowania państwa, a także te, w których przewiduje się znaczne utrudnienia działań ratowniczych. Uzasadnieniem potrzeby wprowadzenia monitoringu pożarowego w tych obiektach był fakt, że tylko wysoki poziom bezpieczeństwa pożarowego może w nich dać możliwość szybkiego przystąpienia do działań ratowniczo-gaśniczych przez jednostki Państwowej Straży Pożarnej. A takie sytuacje pojawiają się praktycznie każdego dnia.

Głównym zadaniem systemu monitoringu pożarowego jest przesłanie z automatycznym potwierdzeniem sygnałów alarmu pożarowego i sygnałów uszkodzeniowych do odpowiednich alarmowych centrów odbiorczych. Przesłanie sygnału alarmu musi odbywać się bez udziału człowieka bezpośrednio do obiektu z ciągłą obsługą wskazanego przez właściwego miejscowo komendanta powiatowego/miejskiego PSP, z którego dysponowane są siły i środki jednostek ochrony przeciwpożarowej i w którym zamontowana jest stacja odbiorcza alarmów pożarowych (SOAP). Sygnały uszkodzeniowe kierowane są automatycznie do stacji odbiorczej operatora systemu monitoringu pożarowego.

## Stan realizacji monitoringu pożarowego w Polsce [2]

Według stanu z 31 grudnia 2011 r. na terenie kraju jest 14 105 obiektów wyposażonych w system sygnalizacji pożarowej (SSP), z czego 6078 (43,09%) to obiekty objęte tym obowiązkiem, zgodnie z § 28 ust. 1 rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych i administracji z 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (DzU nr 109, poz. 719). Liczba obiektów wyposażonych w system obowiązkowo stanowi 94,04% wszystkich obiektów (łącznie jest ich 6463) zobowiązanych do wyposażenia w SSP. Spośród obiektów wyposażonych w SSP, które zostały objęte ww. obowiązkiem, 5729 jest podłączonych do jednostek PSP – to 88,64% ogółu obiektów zobowiązanych do wyposażenia w SSP i podłączenia do PSP. Spośród pozostałych 8024 obiektów nieobjętych tym obowiązkiem do PSP jest podłączonych 3360 (41,87%).

Z każdym rokiem obiektów wyposażonych w system sygnalizacji pożarowej (SSP) i podłączonych do PSP przybywa. Postęp ten nadal jest jednak niezadowalający, zwłaszcza w odniesieniu do obiektów zabytkowych i szpitali, gdzie obowiązek ten zrealizowano w najmniejszym stopniu. Pozytywną tendencję stanowi systematyczny wzrost liczby obiektów podłączonych do PSP na zasadzie dobrowolności, co świadczy o uznaniu tego środka w systemie bezpieczeństwa pożarowego.

## Opracowanie nowych wymagań organizacyjno-technicznych

Od opracowania ostatnich wytycznych dotyczących monitoringu pożarowego upłynęło prawie 20 lat (od roku 1993), przez ten czas doszło do istotnych zmian w technice, zmieniły się uwarunkowania organizacyjne i społeczno-gospodarcze. Mimo istniejących ram prawnych dość szerokie spektrum zagadnień dotyczących monitoringu pożarowego rozstrzygane jest według zasady wiedzy technicznej, z uwzględnieniem miejscowych uwarunkowań. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim:

- dotychczasowy brak jednolitych zasad dotyczących uzgodnienia z właściwym miejscowo komendantem powiatowym (miejskim) PSP sposobu połączenia urządzeń sygnalizacyjno-alarmowych systemu sygnalizacji pożarowej w chronionym obiekcie z obiektem komendy PSP lub obiektem wskazanym przez właściwego miejscowo komendanta powiatowego (miejskiego) PSP,
- aspekty techniczne i organizacyjne dotyczące lokalizacji i funkcjonalności urządzeń

Tabela 1. Przebieg wdrażania monitoringu pożarowego na terenie kraju w latach 2006-2011 w obiektach wymienionych w § 28 ust. 1 rozporządzenia MSWiA, z 7 czerwca 2010 r., objętych obowiązkiem wyposażenia w systemy sygnalizacji pożarowej ↓

2006		2007		2008		2009		2010		2011	
wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych
4984	4615	5202	4883	5450	5047	5701	5345	5910	5578	6078	5729

2006		2007		2008		2009		2010		2011	
wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych	wyposażonych	podłączonych
9753	6170	10305	6663	11120	7074	12451	7941	13171	8549	14105	9092

technicznych wchodzących w skład systemu,

- nieokreślenie czynników uzasadniających połączenie urządzeń sygnalizacyjno-alarmowych systemu sygnalizacji pożarowej występującego w chronionym obiekcie z innym obiektem niż obiekt komendy PSP,

- doprecyzowanie roli, jaką odgrywają w tworzeniu systemu monitoringu pożarowego operatorzy świadczący usługi w tym zakresie.

Na początku ubiegłego roku komendant główny Państwowej Straży Pożarnej powołał zespół do spraw opracowania jednolitych procedur organizacyjno-technicznych dotyczących monitoringu pożarowego. Pierwszym jego zadaniem było określenie potrzeb i wymagań PSP. Potrzebne informacje zostały zebrane w ankiecie dotyczącej funkcjonowania monitoringu pożarowego na terenie kraju, rozesłanej do wszystkich komend powiatowych/miejskich PSP.

Na jej podstawie określono m.in.:

- liczbę firm realizujących monitoring pożarowy (operatorów) na terenie poszczególnych powiatów i województw,

- liczbę stacji odbiorczych alarmów pożarowych obsługiwanych w poszczególnych stanowiskach kierowania KP/KM PSP,

- metody transmisji alarmów od obiektu monitorowanego do stacji odbiorczej w stanowisku kierowania,

- dane teleadresowe wszystkich firm realizujących monitoring pożarowy (operatorów),

- problemy związane z realizacją monitoringu pożarowego.

Wyniki ankiety potwierdziły potrzebę opracowania zbioru jednolitych wymagań, które mogłyby stanowić dla komendantów powiatowych/miejskich PSP kompendium wiedzy niezbędnej do określenia ich własnych wymagań w tym zakresie. Jednym z podstawowych celów tego opracowania było odniesienie się do

↑ Tabela 2. Stan wyposażenia w instalacje sygnalizacyjno-alarmowe wszystkich obiektów oraz ich podłączenia do Państwowej Straży Pożarnej w latach 2006-2011

wszystkich zgłoszonych przez komendantów powiatowych/miejskich PSP problemów związanych z realizacją monitoringu pożarowego, a dotyczących w szczególności:

- dużej liczby alarmów fałszywych generowanych przez system sygnalizacji pożarowej i transmisji alarmów pożarowych,

- dużej liczby urządzeń odbiorczych alarmów pożarowych montowanych w stanowiskach kierowania PSP, a tym samym trudności lokalowych związanych z lokalizacją tych urządzeń,

- braku jednoznacznych przepisów regulujących zakres przyjmowania kolejnych operatorów,

- niestabilności systemu spowodowanej awariami toru radiowego,

- braku wytycznych w zakresie minimalnych wymagań sprzętowych,

- braku zasad określających metody egzekwowania poprawy stanu istniejących systemów przy współpracy z firmami projektowymi i wykonawcami urządzeń przeciwpożarowych,

- braku wytycznych organizacyjnych dotyczących uzgadniania przez komendantów powiatowych (miejskich) PSP sposobu połączenia urządzeń sygnalizacyjno-alarmowych systemu sygnalizacji pożarowej z obiektem komendy PSP lub obiektem wskazanym przez właściwego miejscowo komendanta,

- braku zainteresowania firm realizacją monitoringu pożarowego w powiatach, w których obiektów zobowiązanych do połączenia z jednostką PSP jest mało (od jednego do trzech),

- trudności w obsłudze stacji odbiorczych alarmów pożarowych w przypadku występowa-

nia na jednym stanowisku PSP wielu systemów prezentacji informacji,

- trudności w nawiązaniu kontaktu z osobami upoważnionymi do wejścia do monitorowanego obiektu poza godzinami pracy,

- długiego czasu reakcji serwisu na zgłaszaną usterkę urządzeń składowych systemu monitoringu,

- braku systematycznego szkolenia pracowników odpowiedzialnych za obsługę urządzeń,

- braku możliwości blokady programów dyspozytorskich na stanowisku kierowania w przypadku prowadzenia codziennych przeglądów i czynności konserwacyjnych przez firmy zajmujące się obsługą centrali sygnalizacji pożarowej w chronionych obiektach (nawet do 200 alarmów na dobę),

- braku możliwości integracji systemów monitoringu z systemem SWD-ST wykorzystywanym na stanowiskach kierowania.

Wyniki ankiety wskazywały także na nieprawidłowości w sposobie organizacji monitoringu pożarowego, przede wszystkim stosowanie niewłaściwej konfiguracji torów transmisji, torów transmisji niespełniających wymagań określonych w przepisach prawa, a w skrajnych przypadkach nawet całkowity brak możliwości automatycznego przesyłania alarmów pożarowych.

Uwzględniając wyniki ankiety, zespół ds. monitoringu pożarowego opracował projekt dokumentu, który w sierpniu 2011 r. został rozesłany do zainteresowanych podmiotów (wśród nich wszystkich firm świadczących usługi w zakresie monitoringu pożarowego), z prośbą o wskazanie uwag i propozycji zmian zapisów.

Na początku tego roku, po rozpatrzeniu wszystkich zgłoszonych uwag, opracowany został dokument, który w wersji zatwierdzonej przez komendanta głównego PSP został przesłany do jednej z komend wojewódzkich PSP w celu pilotażowego wdrożenia w wybranych komendach powiatowych/miejskich PSP.

## Pilotażowe wdrożenie wymagań

Przeprowadzenie pilotażowego wdrożenia tego dokumentu miało na celu ocenę zarówno trafności przyjętych w nim wymagań, jak i możliwości ich egzekwowania. Pilotaż zrealizowany został pod koniec kwietnia br. Spostrzeżenia i wnioski przyczyniły się do uszczegółowienia wybranych zagadnień.

Mimo że opracowane warunki organizacyjno-techniczne na obecnym etapie nie służą wprowadzeniu żadnych dodatkowych obciążeń dla operatora monitoringu pożarowego, a jedynie uporządkowaniu (doprecyzowaniu) określonych kwestii organizacyjnych i w znacznym stopniu technicznych, samo przygotowanie pilotażowego wdrożenia dokumentu przysporzyło niemało kłopotów. Do wzięcia udziału w akcji zostały zaproszone firmy realizujące monitoring

► pożarowy, które w ostatnim okresie zgłosiły się do komendantów powiatowych/miejskich PSP z terenu pilotażowego województwa z zapytaniem o możliwość włączenia do systemu nowych obiektów. Podeszły one jednak sceptycznie do udziału w pilotażowym wdrożeniu dokumentu, najprawdopodobniej ze względu na ich stan przygotowań.

W trakcie czynności związanych z włączeniem do systemu monitoringu pożarowego nowych obiektów okazało się, że żadna firma spośród trzech wytypowanych do przeprowadzenia wdrożenia dokumentu, z którymi komendanci powiatowi/miejski PSP mieli podpisać nowe umowy, nie wykazała się pełną i zadowalającą zgodnością zastosowanych rozwiązań z wymaganiami w zakresie nowych warunków organizacyjno-technicznych dotyczących monitoringu pożarowego opracowanymi przez tych komendantów. Należy przy tym podkreślić, że w dwóch przypadkach nieprawidłowości były bardzo poważne i dotyczyły podstawowych wymagań technicznych, wynikających z obowiązujących od wielu lat norm i przepisów. Skala stwierdzonych nieprawidłowości może świadczyć o niewiedzy, niskim poziomie przygotowania do prowadzenia usług w tym zakresie bądź o umyślnym działaniu, mającym na celu minimalizowanie kosztów prowadzenia działalności.

### Wdrożenie wytycznych

Opublikowanie omawianych wymagań organizacyjno-technicznych nastąpiło w drugiej połowie maja bieżącego roku. Zostały one zamieszczone na stronie internetowej Komendy Głównej PSP, a informacja o możliwości pobrania stamtąd ostatecznej wersji dokumentu jednocześnie dotarła za pośrednictwem komend wojewódzkich PSP do wszystkich komend powiatowych/miejskich PSP na terenie kraju. Warto przy tym zaznaczyć, że wytyczne te mają charakter doraźny, a ich głównym celem jest wsparcie komendantów powiatowych (miejskich) PSP przy ustalaniu na terenie powiatu (miasta) wymagań organizacyjno-technicznych dotyczących uzgadniania sposobów połączenia urządzeń sygnalizacyjno-alarmowych systemu sygnalizacji pożarowej z obiektem komendy PSP lub obiektem wskazanym przez tych komendantów, o którym mowa w § 31 rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych i administracji z 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (DzU nr 109, poz. 719) – tak, by uwzględniały przedmiotowe zasady, przyjęte dla całego kraju. Określenie szczegółowych warunków technicznych i zasad funkcjonowania monitoringu pożarowego docelowo zostanie uregulowane w przepisach prawa.

Zakres omawianych warunków organizacyjno-technicznych, obejmujących w szczególności: procedurę przyłączania obiektu do centrum odbiorczego alarmów pożarowych (COAP), rekomendowany tryb postępowania PSP, ogólne zasady uzgadniania sposobu połączenia do systemu transmisji sygnałów alarmów pożarowych i uszkodzeniowych, zasady organizacji, funkcjonowanie i budowę systemów transmisji sygnałów alarmów pożarowych i uszkodzeniowych, wymagania dotyczące konserwacji i przeglądów systemu sygnalizacji pożarowej w świetle obowiązujących norm, przepisów i zasad wiedzy technicznej, zostanie zaprezentowany w kolejnym wydaniu PP. ■

[1] Art. 5. Właściciel, zarządca lub użytkownik budynku, obiektu budowlanego lub terenu, objętych obligatoryjnym stosowaniem systemów sygnalizacji pożarowej wyposażonych w urządzenia sygnalizacyjno-alarmowe, w przypadku, gdy w tym budynku, obiekcie budowlanym lub na terenie nie działa jego własna jednostka ratownicza, jest obowiązany połączyć te urządzenia z obiektem komendy Państwowej Straży Pożarnej lub obiektem wskazanym przez właściwego miejscowo komendanta powiatowego (miejskiego) Państwowej Straży Pożarnej.

St. bryg. mgr inż. Piotr Wojtaszewski i st. kpt. mgr inż. Piotr Krzywina  
pracując w Biurze Rozpoznawania Zagrożeń KG PSP

# Europejskie r

Od czasu do czasu na łamach „Przeglądu Pożarniczego” analizujemy zagadnienia związane z oceną zgodności wyrobów budowlanych stosowanych w ochronie przeciwpożarowej. Myślę, że to dobry moment, aby ponownie do nich powrócić, zwłaszcza że stoimy w obliczu bardzo istotnych zmian we wprowadzaniu do obrotu wyrobów budowlanych w Unii Europejskiej.



GRZEGORZ MROCZKO

CNBOP-PIB

**D**la przypomnienia, w PP 10/2010 opisywałem zagadnienia związane ze świadectwami dopuszczenia dla wyrobów służących zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego lub ochronie zdrowia i życia oraz mienia, a także zasadami wydawania dopuszczenia tych wyrobów do użytkowania. W PP 2/2011 były to kwestie badań i klasyfikacji kabli oraz zespołów kablowych, zaś w PP 8/2011 wskazałem istotne kwestie związane z istotą i rolą aprobacji wyrobów budowlanych służących do ochrony przeciwpożarowej w zapewnieniu właściwego poziomu bezpieczeństwa pożarowego obiektów budowlanych.

Ponieważ stoimy wobec bardzo istotnych zmian w zakresie wprowadzania do obrotu wyrobów budowlanych w Unii Europejskiej, skupię się w tym artykule na najważniejszych zagadnieniach związanych publikacją w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej nr L 88/32 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 305/2011 z 9 marca 2011 r., ustanawiającego zharmonizowane warunki wprowadzania do obrotu wyrobów budowlanych i uchylającego dyrektywę Rady 89/106/EWG, nazywanego Construction Products Regulation (CPR). 24 kwietnia 2011 r. weszły w życie niektóre artykuły tego rozporządzenia, natomiast pełna treść obowiązywać zacznie 1 lipca 2013 r., wraz z uchyceniem dyrektywy budowlanej.

### Dlaczego wprowadzono CPR?

22 lata doświadczeń związanych ze stosowaniem dyrektywy [1] budowlanej pokazały, że nie jest to doskonałe narzędzie regulacji wprowadzania do obrotu wyrobów budowlanych. Podstawowym źródłem wielu problemów były różnice w implementacji dyrektywy przez kraje członkowskie UE, które spowodowały niejednorodność podejścia do wielu zagadnień regulowanych przez dyrektywę, co przyczyniało się do ograniczenia swobody przepływu wyrobów budowlanych w UE i utrudniało funkcjonowanie uczestnikom rynku.

Konieczne okazało się ściślejsze zdefiniowanie celów prawodawstwa wspólnotowego i zastąpienie dyrektywy budowlanej nowym aktem prawnym, tj. rozporządzeniem [2] europejskim. Podstawową zaletą tego typu aktu prawnego jest to, że obowiązuje on bezpośrednio i nie wymaga implementacji do prawodawstwa kraju członkowskiego, toteż jego stosowanie nie powinno sprawiać takich problemów, jak stosowanie implementowanych postanowień dyrektywy budowlanej.



# rozporządzenie budowlane

## Główne zmiany w odniesieniu do dyrektywy CPD

Głównym celem wprowadzenia rozporządzenia CPR jest złamanie barier w swobodnym przepływie wyrobów budowlanych wewnątrz europejskiej strefy ekonomicznej (EEA) i oraz skrócenie czasu oczekiwania producenta na możliwość wprowadzenia do obrotu wyrobów innowacyjnych.

Rozporządzenie precyzuje sposoby oceny i badań wyrobów, sposoby deklarowania właściwości użytkowych wyrobów oraz oceny zgodności wyrobów budowlanych. Nie ujednoliciła jednak ono krajowych przepisów techniczno-budowlanych.

Główne zmiany wprowadzane w odniesieniu do dyrektywy CPD:

- wdrożenie systemu zharmonizowanych specyfikacji technicznych,
- zmiana trzeciego i czwartego wymagania podstawowego dla obiektów budowlanych,
- wprowadzenie siódmego wymagania podstawowego dla obiektów budowlanych,
- zastąpienie deklaracji zgodności deklaracją właściwości użytkowych,
- pięć systemów oceny zgodności (1+, 1, 2+, 3, 4), bez systemu 2,
- wzmocnienie znaczenia oznakowania CE,
- ułatwienia dla mikroprzedsiębiorstw,
- określenie odpowiedzialności wszystkich uczestników łańcucha dostaw,
- wprowadzenie obowiązku pełnej identyfikowalności wyrobu,
- zaostrzenie kryteriów notyfikacji jednostek (wymagania akredytacji w określonym niezbędnym zakresie),
- obowiązek realnej współpracy jednostek notyfikowanych.

## System zharmonizowanych specyfikacji technicznych

Rozporządzenie definiuje dwa rodzaje zharmonizowanych specyfikacji technicznych: zharmonizowane normy europejskie wyrobu opracowywane przez CEN/CENELEC oraz europejskie dokumenty oceny, wydawane przez Organizację Jednostek Oceny Technicznej – EOTA. Zharmonizowane specyfikacje techniczne określają metody oceny i deklarowania wszystkich wymaganych właściwości użytkowych. Charakteryzowanie się przez wyrób tymi właściwościami użytkowymi, a dokładniej ich potwierdzenie i ich utrzymanie, obok spełnienia wymagań przepisów techniczno-budowlanych danego kraju członkowskiego jest niezbędne, aby obiekty budowlane spełniały wymagania podstawowe określone w załączniku 1 do rozporządzenia, a są to: nośność i stateczność, bezpieczeństwo pożarowe, higiena, zdrowie i środowi-

ska, bezpieczeństwo użytkowania i dostępność obiektów, ochrona przed hałasem, oszczędność energii i izolacyjność cieplna, a także zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych.

Głównym narzędziem oceny wyrobów są normy zharmonizowane, których obecnie dostępnych jest 420. Norm wyrobu ma zostać opublikowanych około 600 [3]. Jeżeli norma nie może być opublikowana w rozsądnym czasie lub, gdy wyrób istotnie odbiega od zakresu istniejącej normy zharmonizowanej, producent ma możliwość uzyskania europejskiej oceny technicznej wydanej na podstawie europejskiego dokumentu oceny wyrobu.

W wielu przypadkach producent nie może wprowadzić wyrobu do obrotu, ponieważ nie ma możliwości uzyskania prawa do znakowania wyrobu oznakowaniem CE – brak normy zharmonizowanej. Dlatego w ramach CPR stworzono system europejskich ocen technicznych, które tworzą alternatywną drogę do oznakowania CE, a tym samym otwierają możliwość wprowadzenia do obrotu wyrobów nieobjętych normami, wyrobów odbiegających od właściwości opisanych w normach oraz wyrobów innowacyjnych, dla których nie przewidziano w najbliższych latach opracowania norm zharmonizowanych.

## Nowe i zmienione wymagania podstawowe dla obiektów budowlanych [4]

### Wymaganie podstawowe numer 3: Higiena, zdrowie, środowisko

*Obiekty budowlane muszą być zaprojektowane i wykonane w taki sposób, aby podczas ich budowy, użytkowania i rozbiórki nie stanowiły w ciągu ich całego cyklu życia zagrożenia dla higieny ani zdrowia czy bezpieczeństwa pracowników, osób je zajmujących lub sąsiadów; nie wywierały w ciągu ich całego cyklu życia nadmiernego wpływu na jakość środowiska naturalnego ani na klimat (...)*

Szczególny nacisk położony jest na kwestię cyklu życia obiektu budowlanego. Wcześniej wymagano jedynie, aby obiekty były zaprojektowane i wykonane w odpowiedni sposób. Dziś wymaga się, aby wymagania były spełnione także po wykonaniu obiektu budowlanego, aż do końca jego cyklu życia i oraz w trakcie rozbiórki.

### Wymaganie podstawowe numer 4: Bezpieczeństwo użytkowania i dostępność obiektów

*Obiekty budowlane muszą być zaprojektowane i wykonane w taki sposób, aby nie stwarzały niedopuszczalnego ryzyka wypadków lub szkód w użytkowaniu lub w eksploatacji, takich jak poślizgnięcia, upadki, zderzenia, oparzenia, porażenia prądem elektrycznym i obrażenia w wyniku eksplozji lub włamania. W szczególności obiekty budow-*

*lane muszą być zaprojektowane i wykonane z uwzględnieniem ich dostępności dla osób niepełnosprawnych i ich użytkowania przez takie osoby.*

Podkreślono kwestię zapewnienia dostępności obiektów dla osób niepełnosprawnych. Jest to istotna zmiana, wychodząca naprzeciw likwidowaniu barier funkcjonowania osób niepełnosprawnych.

### Wymaganie podstawowe numer 7: Zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych

*Obiekty budowlane muszą być zaprojektowane, wykonane i rozebrane w taki sposób, aby wykorzystanie zasobów naturalnych było zrównoważone i zapewniało: ponowne wykorzystanie lub recykling obiektów budowlanych oraz wchodzących w ich skład materiałów i części po rozbiórce, trwałość obiektów budowlanych, wykorzystanie w obiektach budowlanych przyjaznych środowisku surowców i materiałów wtórnych.*

Wymaganie, aby produkowane wyroby budowlane dały się ponownie wykorzystać po ich przetworzeniu, jest bardzo korzystne dla środowiska naturalnego. Ma przynieść zamierzone długofalowe pozytywne efekty.

## Deklaracja właściwości użytkowych wyrobu

Kolejnym założeniem CPR jest odejście od definiowania wymagań dla wyrobu budowlanego, których spełnienie oznacza, że wyrób jest bezpieczny – na rzecz zagwarantowania, by wyrobom towarzyszyły wiarygodne dane dotyczące właściwości użytkowych. Dla każdego pojedynczego wyrobu budowlanego udostępnianego na rynku dostarcza się deklarację właściwości użytkowych w formie papierowej albo – co jest nowością – w formie elektronicznej. Jeżeli do odbiorcy wyrobu dociera cała partia wyrobów, możliwe jest dostarczenie jednej kopii deklaracji właściwości użytkowych. Deklaracja właściwości użytkowych powinna być dostarczana w języku/językach wymaganych przez państwo członkowskie, w którym wyrób jest udostępniany. Istnieje także możliwość udostępnienia deklaracji na stronie internetowej producenta, jako odstępstwo od ust. 1 i 2 art. 7 rozporządzenia, jednak należy wówczas przestrzegać postanowień aktów delegowanych art. 60 rozporządzenia oraz faktu, że deklaracja taka musi pozostawać dostępna przez 10 lat od momentu wprowadzenia wyrobu do obrotu.

## Oznakowanie CE i jego wzmocnione znaczenie

Po wystawieniu deklaracji producent ma prawo umieścić na wyrobie oznakowanie CE. Poprzez umieszczenie oznakowania CE wskazuje zaś, że bierze na siebie odpowiedzialność za zgodność wyrobu z deklarowanymi właściwościami ▶

► użytkowymi oraz za jego zgodność ze wszystkimi mającymi zastosowanie wymaganiami określonymi w CPR i innym stosownym ustawodawstwie harmonizacyjnym UE odnoszącym się do umieszczania tego oznakowania. Istotne jest to, że o ile stosowanie oznakowania CE w świetle dyrektywy budowlanej było dobrowolne, po 1 lipca 2013 r. stanie się obowiązkowe. Oznakowanie CE będzie także jedynym możliwym oznakowaniem potwierdzającym spełnienie zasadniczych charakterystyk przez wyrób budowlany.



Rys. 1. Oznakowanie CE  
źródło: dyrektywa 89/106/EWG

**Ważne**

Oznakowanie CE na wyrobie umożliwia wprowadzenie wyrobu do obrotu w każdym kraju członkowskim, nie oznacza ono jednak, że dany wyrób jest odpowiedni dla użytkownika końcowego w danym państwie członkowskim. Jest to uzależnione od odpowiadania przez ten wyrób obowiązującym w danym państwie klasom i poziomom wymaganiom przez przepisy techniczno-budowlane.

**Jak nabyć uprawnienie do znakowania wyrobu oznakowaniem CE**

W zależności od rodzaju wyrobu i określonego dla niego systemu oceny zgodności, producent musi wykonać określone zadania prowadzące do uzyskania uprawnienia do znakowania wyrobu oznakowaniem CE. Ma również możliwość zastosowania procedur uproszczonych. Możliwe są następujące drogi postępowania: ocena zgodności wyrobu z normą zharmonizowaną wyrobu, ocena zgodności wyrobu z europejską oceną techniczną oraz zastosowanie procedur uproszczonych, po spełnieniu określonych warunków.

Rys. 2. Drogi do wprowadzenia wyrobów budowlanych do obrotu

źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia CPR



**Procedury uproszczone i ułatwienia dla mikroprzedsiębiorstw**

Rozporządzenie CPR definiuje również procedury uproszczone i określa przypadki możliwości zastosowania tego podejścia. Przewidziano również szczególne procedury uproszczone dla mikroprzedsiębiorstw, tj. przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż dziesięć osób, których obroty roczne i/lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln EUR [5].

Są to następujące ścieżki postępowania:

- producent przy określaniu typu wyrobu może zastąpić badanie typu lub obliczenia typu specjalną dokumentacją techniczną wyrobu, pod warunkiem spełnienia określonych warunków;
- stosowanie procedur uproszczonych przez mikroprzedsiębiorstwa umożliwia, w ramach mających zastosowanie systemów 3 i 4 oceny zgodności, zastąpienie określenia typu wyrobu na podstawie badania typu określeniem typu wyrobu przez zastosowanie metod różniących się od metod określonych w mającej zastosowanie normie zharmonizowanej. Producenci ci mogą również traktować wyroby budowlane, do których ma zastosowanie system 3, zgodnie z przepisami dotyczącymi systemu 4. Gdy producent stosuje uproszczone procedury, wykazuje zgodność wyrobu budowlanego z mającymi zastosowanie wymaganiami za pomocą specjalnej dokumentacji technicznej oraz równoważności zastosowanych procedur z procedurami ustalonymi w normach zharmonizowanych;
- inne procedury uproszczone – w przypadku wyrobów budowlanych objętych normą zharmonizowaną i które są produkowane jednostkowo lub na zamówienie w nieseryjnym procesie produkcyjnym w odpowiedzi na specjalne zlecenie oraz wbudowywane w jednym określonym obiekcie budowlanym część mającego zastosowanie systemu, poświęcona ocenie właściwości użytkowych, może zostać zastąpiona przez producenta specjalną dokumentacją techniczną.

W przypadku stosowania procedur uproszczonych, gdy wyrób budowlany należy do ro-

dziny wyrobów budowlanych, dla których mającym zastosowanie systemem oceny i weryfikacji stałości właściwości użytkowych jest system 1+ lub 1, weryfikacja specjalnej dokumentacji technicznej wykonywana jest przez notyfikowaną jednostkę certyfikującą wyrób.

**Zachowanie praw nabytych**

Na koniec warto przypomnieć, że wdrożenie Construction Products Regulation zachowuje prawa nabyte producentów, ponieważ:

- wyroby budowlane wprowadzone do obrotu zgodnie z dyrektywą 89/106/EWG przed 1 lipca 2013 r. uznaje się za zgodne z niniejszym rozporządzeniem,
- producenci mogą wystawić deklarację właściwości użytkowych na podstawie certyfikatu zgodności lub deklaracji zgodności wydanych przed 1 lipca 2013 r., zgodnie z dyrektywą 89/106/EWG,
- wytyczne do europejskich aprobat technicznych opublikowane przed 1 lipca 2013 r. zgodnie z art. 11 dyrektywy 89/106/EWG mogą być stosowane jako europejskie dokumenty oceny,
- producenci i importerzy mogą wykorzystywać europejskie aprobaty techniczne wydane zgodnie z art. 9 dyrektywy 89/106/EWG przed 1 lipca 2013 r. jako europejskie oceny techniczne do końca okresu ważności tych aprobat. ■

**Przypisy**

[1] Dyrektywy UE mają charakter wiążący, a ich adresatami mogą być wyłącznie państwa członkowskie UE. Każda dyrektywa musi zostać zaimplementowana do prawodawstwa danego kraju. Dyrektywy wiążą wyłącznie co do rezultatu, natomiast państwo członkowskie ma swobodę wyboru formy i środków implementacji danej dyrektywy. Czas na dokonanie implementacji to tzw. czas transpozycji, wynosi on od roku do 3 lat. Transpozycja dyrektywy odbywa się w drodze wydania przez organy prawodawcze danego państwa odpowiedniego powszechnie obowiązującego aktu prawnego – ustawy.

[2] Rozporządzenia mają charakter wiążący i obowiązują bezpośrednio, to znaczy, że transpozycja/implementacja zawartego w rozporządzeniach prawa do krajowych porządków prawnych nie jest wymagana. Władze krajowe mają obowiązek uchylecia wszelkich przepisów niezgodnych z treścią rozporządzenia oraz zakaz wydawania aktów prawnych niezgodnych z jego treścią. Dodatkowo państwa członkowskie nie mają żadnej swobody regulacyjnej w ramach wykonywania postanowień zawartych w rozporządzeniu.

[3] Zgodnie z CEN "Snapshot of the current situation for Standards to be cited in the OJ under the CPD", 24 February 2012.

[4] W przytoczonych treściach wymagań zmiany zaznaczono po przez podkreślenie.

[5] Za zaleceniem Komisji z 6 maja 2003 r. dotyczącym definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

**Bibliografia:**

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 305/2011 z 9 marca 2011 r. ustanawiające zharmonizowane warunki wprowadzania do obrotu wyrobów budowlanych i uchylające dyrektywę Rady 89/106/EWG (DzU L 88 04.04.2011).

Guidance Note on the Construction Products Regulation, 2/11/11. CEN "Snapshot of the current situation for Standards to be cited in the OJ under the CPD", 24 February 2012.

Zalecenie Komisji z 6 maja 2003 r. dotyczące definicji przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

St. kpt. mgr inż. Grzegorz Mroczko  
jest kierownikiem Zakładu Aprobat  
Technicznych CNBOP-PIB

# Wgląd w głąb

Kamery wziernikowe mogą być wykorzystywane w akcjach ratunkowych i podczas inspekcji technicznych. Dają wgląd do miejsc, do których dotarcie jest trudne, czasochłonne i niebezpieczne.

Marta Małecka



## vCam

Przenośny system inspekcyjny przekazujący obraz telewizyjny z sieci wodociągowych i kanalizacyjnych, kominów, kanalizacji kablowych i innych niedostępnych miejsc. Składa się z czterech głównych części: modułu sterującego, kabla wizyjnego, głowicy kamery i bębna kablowego. Moduł sterujący dostępny jest w dwóch wersjach. Jedna pozwala na podgląd obrazu i jego rejestrację, druga wyłącznie na podgląd obrazu. Oba moduły wyposażone są w kolorowy wyświetlacz LCD o przekątnej 20 cm oraz cyfrowy licznik odległości, na jaką wprowadzona jest głowica kamery. Panel sterowania jest odłączany, co pozwala na zdalne

sterowanie. Kabel wizyjny służy do wprowadzania głowicy kamery do przewodów oraz do przesyłania sygnału. Do systemu można podłączyć kabel o średnicy 10 mm, przeznaczony do inspekcji krótkich odcinków o niewielkiej średnicy, oraz kabel o średnicy 12 mm, wykorzystywany przy inspekcjach dłuższych i szerszych przewodów. W systemie vCam można zastosować sześć różnych głowic kamery o średnicach od 25 mm do 46 mm. Każda z nich wyposażona jest w obiektyw z matrycą CCD z szafirowym szkłem w obudowie ze stali nierdzewnej oraz własne oświetlenie, co zapewnia wysoką jakość obrazu. Dodatkowo głowice mają aluminiowe ochronne płyty. Głowicę z kablem łączy złącze sprężynowe, przy którego końcu zainstalowana jest sonda sygnałowa. Sonda emituje sygnał elektromagnetyczny, umożliwiając ustalenie dokładnej pozycji głowicy z powierzchni ziemi. Bęben kablowy służy do przechowywania kabla wizyjnego oraz wprowadzania go do badanego przewodu. Trzy rodzaje bębnow pozwalają na pomieszczenie 30, 60 lub 120 m kabla. System zasilany jest przez wewnętrzny akumulator lub z sieci 230 V/AC i 12 V/DC.

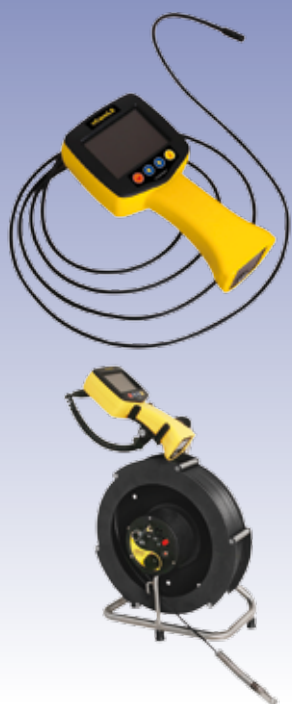
## SARCHCAM SuperProbe



Kamera wziernikowa służąca w akcjach ratowniczych do przeszukiwania zawalonych konstrukcji budowlanych, wykopów, pomieszczeń podziemnych oraz zbiorników i podobnych przestrzeni o charakterze zamkniętym. Obrazuje sytuację i umożliwia komunikację z ofiarami wypadku, zanim możliwe będzie fizyczne dotarcie do nich. Kamera składa się z dwóch zasadniczych części. Pierwsza to sztywna sonda teleskopowa wysuwająca się od 1,75 m do 6,5 m. Działa w położeniu pionowym i poziomym. Waga sondy: 3,18 kg. Druga część to konsola sterująca o wadze 2,27 kg wraz z monitorem, wyposażona w ręczny uchwyt pistoletowy, przycisk nadawania i przełączniki do sterowania głowicą kamery, oświetleniem i wzmocnieniem dźwięku. Na system wideo SuperProbe składa się kamera, oświetlenie (lampa ksenonowa o wysokiej jasności, oświetlająca teren do 6 m) i monitor o przekątnej 5 cali z funkcją wyświetlania informacji o całym systemie (natężeniu oświetlenia, wzmocnieniu dźwięku, pozycji głowicy co 15°). Dwukierunkowy system dźwiękowy składa się z głośnika, mikrofonu i słuchawek. Przegubowe mocowanie przytwierdza głowicę kamery do sondy. Kąt obrotu kamery: 180°C, całkowity kąt widzenia: 260°. Średnica obudowy kamery: 4,3 cm. SuperProbe zasilają dwa akumulatory, pozwalające na działanie przez trzy godziny bez przerwy. System może pracować w temperaturze od -10°C do 60°C. Kamera jest wodoodporna.

## vCamLSR

Mała kamera inspekcyjna, przystosowana do sprawdzania krótkich odcinków instalacji wewnętrznych i zewnętrznych. Może być przydatna w przypadku rur o niewielkich średnicach (22-70 mm), zbiorników, przepustów, systemów kanalizacji kablowych, linii technologicznych, urządzeń mechanicznych, sufitów podwieszanych czy pustek za ścianami z karton-gipsu. W skład systemu wchodzi 17-milimetrowa głowica kamery z możliwością regulacji natężenia światła, przenośny odbiornik sygnału z wyświetlaczem TFT 3,5 cala, bęben kablowy i giętki przewód kablowy o długości 20 m. Odbiornik sygnału montowany jest na ramie bębna. Istnieje możliwość jego odłączenia i zainstalowania sztywnego przewodu typu flexi z głowicą kamery. Urządzenie ma zabudowaną sondę sygnałową o częstotliwości 640 Hz. Oprócz tego system kamery vCamLSR wyposażony został w wyjście wideo do nagrywania obrazu, licznik metrów i wewnętrzny akumulator zasilający. Istnieje możliwość podłączenia głowic kamer o innych średnicach (9, 25 lub 32 mm). Temperatura pracy kamery zwiera się w zakresie od -10° C do 50° C. Urządzenie jest wodoodporne i wstrząsoodporne. Stopień ochrony dla bębna kablowego to IP 54 (zabezpieczenie przed kurzem oraz przed bryzgami wody). Wodoszczelność głowicy kamery: do 4 barów. Odbiornik sygnału ma zabezpieczenie zgodne z normą IEC 60529 (urządzenie jest odporne na lekki deszcz).



# Strażacy pr

**Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej EURO 2012 za nami. Nasza strażacka drużyna zalicza swój udział w nich do udanych. Nie graliśmy, co prawda, w ataku i nie strzelaliśmy bramek, lecz w obronie nie mieliśmy konkurencji. Dzięki zdjęciom Piotra Tabenckiego, Sławomira Brandta, Tomasza Wiśniewskiego, Marciana Betleji, Anny Łańduch i Jerzego Lindera możemy jeszcze na chwilę przywołać gorącą atmosferę czerwcowych dni.**



# zy piłce







## Polsko-niemiecka współpraca przygraniczna

# Praktyka czyni mistrza

Współpraca strażaków po polskiej i niemieckiej stronie granicy nabiera szczególnego znaczenia i jednocześnie podlega praktycznej weryfikacji w sytuacjach zagrożenia. Takich chociażby, jak pamiętna powódź w Bogatyni w powiecie zgorzeleckim przed dwoma laty czy wspólnie prowadzone akcje gaszenia pożarów.

**LECH LEWANDOWSKI**



**W**spółpraca ta ma także swój codzienny, szkoleniowy wymiar. Tak właśnie było i teraz, kiedy strażacy z przygranicznego powiatu Bautzen zaprosili swoich kolegów po fachu z KP PSP w Złotorzy do udziału w szkoleniu z wykorzystaniem stosowanego w Niemczech trenażera.

Szkolenie odbyło się na terenie Centrum Technicznego Straży Pożarnej w Kamenz. Na terenie powiatu Bautzen są dwa takie centra, pełnią one funkcję ośrodków szkoleniowych i naprawczo-rentowych. Trenażer zainstalowano w Kamenz na tydzień, ponieważ wędruje on po terenie całego kraju, służąc jako narzędzie do praktycznego sprawdzania strażackich umiejętności, a także wydolności psychofizycznej. Niemieccy strażacy mają obowiązek odbywać cyklicznie szkolenie z wykorzystaniem trenażera albo też poddawani są sprawdzianowi wydolnościowemu na torze przeszkód.

Na zaproszenie Manfreda Pethrana, który kieruje wydziałem ochrony pożarowej, służb ratowniczych i obrony cywilnej starostwa w Bautzen, w ramach przygranicznej współpracy szkoleniowej zgłosiło się dziewięciu strażaków. Komendant powiatowy PSP w Złotorzy mł. bryg. Tomasz Herbut dał swoim podwładnym wolną rękę co do uczestnictwa w tym szkoleniu. Jak się okazało na miejscu, wcześniejsze zapowiedzi, że trenażer to rzeczywiście „mocna rzecz”, okazały się w pełni uzasadnione.

### **Bezpieczeństwo ponad wszystko**

Zaletą niemieckiego trenażera „Fire Dragon” jest przede wszystkim to, że jego konstruktorzy zadbałi o stworzenie realistycznych warunków prowadzenia akcji gaśniczej. Wewnątrz znajduje się komora rozgorzeniowa. Jest tak skonstru-

owana, aby imitowała typowe mieszkanie. Są więc schody, dwa pokoje, kuchnia... Wszystkie te elementy wykonane są z metalu i wyposażone w system dysz, przez które wydostają się płomienie. Pożar, który uruchamia operator, jest bardzo gwałtowny. Zadanie strażaków polega na gaszeniu kolejno palących się schodów, łóżka i innych elementów mieszkania, a także odcięciu dopływu gazu z instalacji gazowej. Utrudnieniem dla ćwiczących jest m.in. to, że operator trenażera, obserwujący i oceniający działania strażaków, ma możliwość inscenizowania przebiegu pożaru, na przykład poprzez ponowne uruchamianie źródeł ognia. Nie ma tu zatem jednego schematu. Jest wielowariantowość, co czyni całe szkolenie bardziej realistycznym, a przy tym trudnym.

Jako pierwsi do akcji wkroczyli kpt. Paweł Dąbrowa, st. str. Rafał Wojtkowiak i st. str. Grzegorz Taf. Wejście do mieszkania mieści się u góry. Trzeba zatem najpierw wspiąć się po drabinie na dach trenażera, a następnie zejść stromymi schodami do wewnątrz. Tuż za pierwszymi trzema strażakami podąża druga grupa, która asekuje kolegów i podaje im wąż. W chwili, kiedy strażacy schodzą wąskimi i stromymi metalowymi schodami do mieszkania (komory rozgorzeniowej), rozpoczyna się walka z żywiołem. Najpierw ogień pojawia się pod schodami, a potem właściwie z każdej strony. Trzeba więc wykazać się refleksem i zdecydowaniem. Do tego cała akcja odbywa się w warunkach silnego zadymienia. Ponieważ temperatura jest bardzo wysoka, a pomieszczenie zamknięte, wszyscy strażacy są w aparatach ODO.

W sytuacji, kiedy celem jest maksymalne urealnienie szkolenia, wiążące się siłą rzeczy ze wzrostem zagrożeń, szczególnego znaczenia nabierają środki bezpieczeństwa. Przede wszystkim wszyscy strażacy wchodzący do komory rozgorzeniowej muszą mieć odpowiedni stan zdrowia, potwierdzony zaświadczeniami lekarskimi. Dotyczyło to także naszych strażaków. Przed szkoleniem odbywa się szczegółowy instruktaż. Strażacy zapoznają się z komorą rozgorzeniową, ze szczegółami zadania i warunkami bezpieczeństwa. Przy tej okazji są m.in. informowani o drogach ewakuacji, gdyby taka konieczność zaistniała.

Przebieg działań strażaków wewnątrz komory rozgorzeniowej jest uważnie obserwowany





fol. autor

przez operatora znajdującego się w specjalnym, oddzielnym od komory pomieszczeniu. Ma on możliwość natychmiastowego wygaszenia ognia i przerwania szkolenia. Ale zdarza się tak, że ćwiczący strażak poczuje się źle. Wówczas on sam może przerwać wykonywanie zadania i wydostać się na zewnątrz przez jedno z trzech wyjść awaryjnych.

### Rozwiązania na jutro

Jak zgodnie przyznają obecni na miejscu przedstawiciele Wydziału Operacyjnego, a także oficerowie Ośrodka Szkolenia PSP dolnośląskiej Komendy Wojewódzkiej PSP st. kpt. Zbigniew Kołodziej, mł. kpt. Michał Pięta oraz mł. bryg. Tomasz Tomczak i mł. kpt. dr Janusz Wrzesiński,

niemiecki trener tylko do pewnego stopnia przypomina nasze komory dymowe. Jest to bowiem urządzenie znacznie bardziej wymagające, zapewniające różnorodne możliwości inscenizowania działań gaśniczych. Po zakończonym szkoleniu i opuszczeniu trenera te oceny w pełni potwierdzili także strażacy Piotr Katanowski i Marcin Głąb.

Przygraniczne szkoleniowe spotkanie polskich i niemieckich strażaków było także, jak to zwykle bywa, okazją do dyskusji i porównań. W powiecie Bautzen, liczącym ponad 318 tys. mieszkańców, robi się bardzo wiele na rzecz udoskonalenia systemu bezpieczeństwa. Pięć lat temu, po reorganizacji administracji terenowej, powstał jeden powiat i jedna zintegrowana

struktura bezpieczeństwa. Jest tu 60 gmin i tyleż gminnych straży pożarnych. W całym powiecie działa ponad 250 jednostek strażackich, ale tylko dwie mają status straży zawodowej. Pozostałe tworzą ochotnicy.

Po tragicznych doświadczeniach z powodzi, które w ostatnich latach nawiedziły tereny przygraniczne, postanowiono także udoskonalić system łączności i wzajemnego ostrzegania. Już w najbliższej przyszłości otwarte zostanie powiatowe centrum zarządzania oparte na łączności cyfrowej. Jedną cyfrową centralę zastąpi pięć dotychczasowych, co znakomicie poprawi system łączności, również ze stroną polską. Będzie to, jak już teraz zapowiada Manfred Pethran, kolejną okazją do spotkania polskich i niemieckich władz samorządowych oraz strażaków i omówienia nie tylko nowych rozwiązań, lecz także ewentualnych problemów związanych z dalszym wzmacnianiem systemu.

Po szkoleniu na trenerze nasi strażacy mieli okazję do zapoznania się z niemieckim strażackim sprzętem i obiektami. Centrum Techniczne Straży Pożarnej w Kamenz jest świetnie wyposażone. Są tu m.in. nowoczesne warsztaty naprawy aparatów ODO, na specjalnych urządzeniach w sposób zautomatyzowany sprawdza się szczelność węży oraz przeprowadza ich przegląd. Znajdują się tu też liczne urządzenia szkoleniowe i sprawdzające wydolność fizyczną strażaków.

Bez wątpliwości uczestnicy tego szkoleniowego wyjazdu wrócili do kraju ze sporym bagażem wrażeń, spostrzeżeń, wniosków, a przede wszystkim cennych doświadczeń, które z pewnością wykorzystają na naszym strażackim podwórku. ■

**N**auczanie na odległość nie jest rozwiązaniem nowym. Już w 1700 r. w Ameryce ukazało się pierwsze ogłoszenie prasowe z ofertą kursu korespondencyjnego, materiały szkoleniowe przesyłane były pocztą. Od 1837 r. w Anglii prowadzone były korespondencyjne kursy stenografii. W 1886 r. w Warszawie powstał Uniwersytet Latający, który po legalizacji w 1905 r. przyjął nazwę Towarzystwo Kursów Naukowych. W 1945 r. powstała telewizja edukacyjna w USA, a w Polsce w latach 1966-1971 działała Politechnika Telewizyjna. W latach 90. XX wieku nastąpił burzliwy rozwój Internetu i multimediów, stąd jego ostatnie dziesięciolecie często nazywa się e-dekadą. Obecnie technologie informatyczne wkraczają intensywnie we wszystkie obszary dydaktyki. Powstaje zatem pytanie: czy podobny proces dotyczy także ochrony przeciwpożarowej?

Wokół e-learningu jako formy realizacji procesu dydaktycznego narosło wiele nieporozumień i mitów. Warto przypomnieć jego definicję, gdyż obiegowe pojęcia krążące w ochronie przeciwpożarowej są bardzo różne i nieprecyzyjne, a najczęściej zbyt uproszczone. E-learning to sposób przekazywania wiedzy – wszelkie działania wspierające proces szkolenia wykorzystujące technologie informatyczne i środki przekazu multimedialnego. Zasadniczą częścią tego pojęcia są działania szkoleniowe, technologie służą do ich wspomaganie poprzez zapewnienie możliwości dystrybucji, dostarczania, a także przetwarzania informacji. Nie jest to więc nowa metoda szkolenia, lecz inna organizacja procesów szkoleniowych: są realizowane za pośrednictwem Internetu. Umożliwiają ponadto interaktywny proces kształcenia, sprawdzanie wiedzy oraz realizację określonych relacji między nauczycielem i uczestnikiem szkolenia. Odpowiednia organizacja treści dydaktycznych daje możliwość zastąpienia interakcji nauczyciel – uczeń poprzez interakcję treść dydaktyczna – uczeń. Należy jednak podkreślić, że udział nauczyciela nie jest i nie powinien być wyeliminowany z takiego procesu dydaktycznego. Uczący się powinien mieć możliwość kontaktu z konsultantem za pośrednictwem wirtualnej klasy (grupa do 25 uczniów) lub komunikatora internetowego (indywidualnie).

Próby wdrażania e-learningu do szkoleń spotykają się z oporem nie tylko w środowisku pożarniczym. Obawy dotyczące skutków jego wdrażania (np. redukcja etatów w pionie szkolenia) wynikają z nieznamomości zagadnienia. Praktyka wykazuje, że e-learning nie jest zagrożeniem dla szkoleniowców, lecz poszerza dostępność szkoleń i poprawia znacznie efektywność procesów edukacyjnych.

### **Wady i zalety**

E-learning ma nie tylko zalety. Świadomość tego jest ważna, bo pozwala na przeciwdziałanie

## E-learning – nowe możliwości dla szkolenia w ochronie przeciwpożarowej

# Tanie nauczanie

Czy ratownik, którego kompetencje opierają się w dużej mierze na umiejętnościach praktycznych, może uzupełniać i doskonalić swoje kwalifikacje przez internet?

JAN KIELIN, JOANNA SZEWCZYK

nieprawidłowościom już na etapie wdrażania zdalnego nauczania. Przed uruchomieniem tej formy kształcenia należy dogłębnie przeanalizować wszystkie uwarunkowania wynikające ze specyfiki organizacyjnej Państwowej Straży Pożarnej.

Do zalet e-learningu zaliczyć należy m.in.: redukcję kosztów szkoleń, oszczędność czasu, komfortowy tryb nauczania. Obniżamy koszty kształcenia, nie ponosząc kosztów dojazdów, noclegów, nieobecności pracownika w jednostce oraz przez równoczesne uczestnictwo w szkoleniu większej liczby osób. Kursanci nie tracą czasu na dojazdy, a wyznaczając sobie sami czas pracy, mogą się uczyć we własnym tempie, dostosowanym do swoich możliwości. Mogą też minimalizować strach i nieśmiałość, które często pojawiają się w sali wykładowej w obecności innych uczniów – pozornie zdolniejszych, a może tylko odważniejszych. Nie muszą czuć się w sieci samotnie. Narzędzia komunikacji ułatwiają im kontakt z opiekunem merytorycznym i innymi uczestnikami kursu, a materiały audiowizualne i ćwiczenia interaktywne, które można wielokrotnie powtarzać, zwiększają efektywność nauczania. Treści prezentowane w formie multimedialnej mogą być na bieżąco aktualizowane, a jakość szkoleń i ich powtarzalność zależy od poziomu, na jakim zostaną przygotowane materiały edukacyjne. Poprzez przemyślane i profesjonalnie prowadzony e-learning możemy lepiej wykorzystać zasoby wiedzy kierowanej do strażaków-ratowników, standaryzować ją oraz uzupełniać formy szkolenia tradycyjnego.

Ktoś jednak musi e-szkolenia przygotować. We wcześniej zaprojektować i opracować we wszystkich szczegółach komponenty, które w trakcie produkcji złożą się w logiczną całość. I tu tkwi główna wada e-learningu – konieczność zaangażowania dużych zasobów podczas przygotowania e-szkoleń, dysponowania nie tylko wyspecjalizowanym sprzętem i oprogramowaniem, ale także osobami potrafiącymi współpracować

z dostawcami merytorycznych treści kursów, znającymi zarówno problematykę technologii informatycznych i multimediów, jak też, a może przede wszystkim, metodykę kształcenia zdalnego. Chcąc rozwijać e-learning w PSP i dostarczać strażakom wiedzy przez całe życie, należy tworzyć e-szkolenia w komórkach organizacyjnych straży przygotowanych metodycznie do takich działań (jak np. Wydział Doskonalenia Pedagogicznego CS PSP w Częstochowie, utworzony już w 2004 r., i komórka organizacyjna SGSP ds. Edukacji Medialnej i Kształcenia na Odległość w Warszawie, tworzona obecnie w uczelni). Na pewno nie jest dobrym rozwiązaniem zamawianie kursów e-learningowych w firmach zewnętrznych, ponieważ nie rozumieją one problematyki ochrony przeciwpożarowej. W opracowaniach skupiają się najczęściej na drobiazgach, które w ich przekonaniu stanowią istotę działań strażaka-ratownika i funkcjonowania straży pożarnej. Innym aspektem zniechęcającym do zlecenia produkcji szkoleń e-learningowych firmom spoza edukacyjnych jednostek pożarniczych są bardzo wysokie koszty oraz trudności w aktualizacji materiałów i niejasne prawa autorskie, co utrudnia ich ponownego wykorzystanie.

Przy wymienionych powyżej wadach e-nauczania drobiazgiem pozostaje opór szkoleniowych. Często wiąże się on z brakiem umiejętności obsługi komputera i może być złagodzony przez odpowiednie przygotowanie uczestników do tej formy uczenia się.

### **Mity związane z e-learningiem**

#### **1. E-learning można wdrożyć w dwa tygodnie.**

Nieprawda. Wdrożenie nie polega na zainstalowaniu odpowiedniego systemu informatycznego, lecz wymaga wielu dodatkowych działań, które trwają wiele miesięcy.

#### **2. E-learning jest za drogi.** Nie. Nakłady finansowe zależą od specyfiki wdrożenia, ale w konsekwencji prowadzą do obniżenia ogólnych kosztów szkolenia, zwłaszcza w dłuższym okresie.

E-learning usprawnia edukację pracowników i obniża znacznie jej koszty – szczególnie gdy obejmuje wiele osób, jak to ma miejsce w KSRG.

**3. Nie potrzebujemy wsparcia, zainstalujcie nam tylko system.** Nieprawda. Na rynku polskim są liczne przykłady projektów, które zakończyły się na etapie instalacji.

**4. Specyfika naszego działania powoduje, że e-learning nie ma sensu.** Nieprawda. Choć w naszej branży najważniejsze jest szkolenie praktyczne, e-learning może skutecznie wspierać przygotowanie ratowników do ćwiczeń praktycznych (tzw. kształcenie komplementarne, mieszane, czyli blended learning).

Informatyzacja PSP postępuje coraz szybciej. Korzystamy z aplikacji coraz bardziej przydatnych i coraz lepiej wspomagających zarządzanie ochroną przeciwpożarową, co wymusza zmianę sposobu funkcjonowania naszej formacji. Ważnym, ale niestety jeszcze niedocenianym elementem może być tu e-learning. Jego rozwój i powiązanie z systemem informatycznym PSP usprawniłyby edukację pracowników i obniżyłyby jej koszty.

Należy również zwrócić uwagę, jak e-learning może wpłynąć na inne procesy ważne dla funkcjonowania ochrony przeciwpożarowej. Poprzez wydajne zarządzanie materiałami szkoleniowymi i informacyjnymi przyczyni się do wprowadzenia zarządzania wiedzą. Umożliwi efektywne zarządzanie kadrami, dając pełniejszy obraz umiejętności i kompetencji pracowników. Udostępni mechanizmy zdalnych szkoleń, rozszerzając je o nowe kanały komunikacyjne. Ułatwi też zrozumienie ekonomicznej wartości procesu szkoleń i doskonalenia kadry. Na rysunku przedstawiliśmy możliwości zastosowań e-learningu w PSP oraz obszary i skutki jego oddziaływania.

**↓ Zastosowanie e-learningu w otoczeniu PSP**  
źródło: opracowanie autorów



Rozwijając e-szkolenia w PSP, możemy przygotować kandydatów do służby w zakresie wiadomości, jakie musi opanować strażak w ramach szkolenia podstawowego. W ten sposób obniżymy koszty jego edukacji po wstąpieniu do służby i przyspieszymy uzyskanie gotowości do wykonywania zadań na stanowisku ratownika. Tworząc repozytorium specjalistycznej wiedzy, możemy dostarczać ją strażakom-ratownikom, dobierając w miarę potrzeb e-kursy, bez angażowania każdorazowo sił w przygotowanie tradycyjnego kursu. Dążąc do budowy i funkcjonowania w PSP różnych systemów opartych na technologiach informatycznych, powinniśmy już na etapie ich projektowania brać pod uwagę integrację systemu zarządzania zasobami, relacjami i dostawami. Przenikanie się tych systemów z odpowiednio zbudowanym systemem e-learningu (dedykowana platforma edukacyjna) daje szansę na usprawnienie w przyszłości monitorowania wyszkolenia obsad jednostek KSRG oraz na automatyzację szkoleń ratowników zobowiązanych do recertyfikacji swoich uprawnień. Mamy nadzieję, że taki obowiązek zostanie wreszcie wprowadzony, już dziś podlegają mu strażacy lotniskowych straży pożarnych.

**E-learning w służbach ratowniczych**

Od wielu lat na świecie z powodzeniem stosuje się nauczanie na odległość na potrzeby służb ratowniczych. W Niemczech działa Internetowa Akademia Ratownicza. Kursy, dające wybór różnych wersji językowych w wielu obszarach tematycznych, podzielone są na szczegółowe treści oraz testy sprawdzające wiedzę, a dostęp do niektórych tematów można znaleźć na stronie internetowej [www.vfdb.de/IAS/113.html](http://www.vfdb.de/IAS/113.html). Z zasobów tych skorzystało już ponad 5 tys. użytkowników. Szkolenia w pełnym opracowaniu są dostępne odpłatnie.



Strona główna IAS



Strona kursu „Fizyka/mechanika”, temat: Tarcie – praktyczny przykład



Strona testu w kursie „Operator drabiny”, temat: Definicje

Przykładem działań e-learningowych na rzecz szkoleń w ochronie przeciwpożarowej w naszym kraju jest Centrum Naukowo-Badawcze Ochrony Przeciwpożarowej – PIB i szkoły pożarnicze. Ważnym momentem dla e-learningu w tym obszarze był 2009 r., kiedy w CNBOP opracowane zostały materiały edukacyjne do uczenia się przez Internet w ramach szkoleń kwalifikacyjnych ratowników OSP (o ich wykorzystaniu mówił artykuł J. Orlikowskiego pt. „Jak szkolić ochotników – poznańskie doświadczenia” w PP 5/2011). Materiały zamieszczono na platformie edukacyjnej. Informacja, jak zalogować się na platformę, znajduje się na stronie internetowej ZG ZOSP RP: <http://www.zosprp.pl/?q=content/elearning>.

Kursy zawierają komplet materiałów z treściami określonymi w obowiązujących obecnie programach nauczania dla OSP. Zgodnie z programem, materiały zostały podzielone na dwa bloki tematyczne: ratownictwo OSP i ochrona ludności. Blok pierwszy stanowi zestaw dziesięciu szkoleń pozwalających ratownikom JOT OSP poznać wiadomości przewidziane

▶ obowiązującymi programami nauczania oraz przygotować się do ćwiczeń praktycznych ze sprzętem. W bloku drugim znajduje się sześć kursów z zakresu ochrony ludności, adresowanych głównie do ludności zamieszkującej tereny pozamiejskie. Materiały dydaktyczne w formie prezentacji multimedialnych zawierają wiadomości teoretyczne. Są bogato ilustrowane zdjęciami, filmami i animacjami, które pozwalają dobrze przygotować się do zajęć praktycznych przeprowadzanych ze sprzętem na odpowiednim terenie. Mamy więc do czynienia z mieszanym nauczaniem na odległość. Teorię poznaje się przy wykorzystaniu komputera, a praktykę na placu ćwiczeń. Daje to uczestnikom szkoleń znaczną oszczędność cennego czasu i kosztów.

Planując przygotowanie materiałów do wykorzystania w e-learningu przez strażaków OSP w ramach projektu Wioska Internetowa, jego autorzy uwzględnili też uruchomienie ok. 1100 centrów edukacyjnych, zlokalizowanych w większości w obiektach OSP. Dzięki temu każdy strażak ochotnik chcący przystąpić do kursu e-learningowego ma dostęp do komputera z Internetem.

W Polsce podejmowane są także próby wykorzystania e-learningu przez szkoły pożarnicze. Szkoła Główna Służby Pożarniczej we współpracy z KG PSP już w 2004 r. udostępniła pierwsze szkolenia z zakresu ochrony ludności w formie plików tekstowych na zarządzanej przez nią platformie e-learningowej. Wówczas szkolenia te nie wykorzystywały bogatych metod i technik kształcenia na odległość, poza udostępnieniem materiałów i możliwością wypowiedzi na forach. Kolejnym etapem kształcenia zdalnego w SGSP i szkołach PSP były zlecane firmom zewnętrznym i opracowane w formule e-learningu szkolenia zamieszczane na dzierżawionych platformach e-learningowych tych firm (np. szkolenia inspektorów i specjalistów ochrony ppoż.). Na wstępie pisaliśmy o skutkach, do jakich prowadzą najczęściej takie działania. Dlatego w 2011 r. została uruchomiona platforma e-learningowa SGSP (<https://elearning.sgsp.edu.pl>), służąca do prowadzenia zajęć na odległość ze studentami i słuchaczami uczelni oraz uczestnikami szkoleń. E-kursy wykorzystują możliwości narzędziowe platformy edukacyjnej oraz dodatkowych programów umożliwiających tworzenie prezentacji, animacji i filmów w formatach odpowiednich do pracy w sieci. Tworzone są też one zgodnie z zasadami metodyki e-nauczania.

Należy pamiętać, że w rozwoju e-learningu ważną rolę odgrywają nie tylko nowe technologie i narzędzia, ale przede wszystkim ludzie tworzący tę formę nauczania i zarządzający nią – ich wiedza, zaangażowanie, umiejętność współpracy i chęć stworzenia dla ochrony prze-



**Strona główna platformy e-learningowej SGSP**



**Strona e-kursu „Zarządzanie bezpieczeństwem pracy”**



**Ekran intro prezentacji multimedialnej w e-kursie**



**Ćwiczenie interaktywne w e-kursie**



**Słownik pojęć w e-kursie**



**Wyniki zadań i oceny generowane w systemie e-learningowym do podglądu przez nauczycieli i z możliwością dokonania zmiany**

ciwpożarowej nowej jakości nauczania. W SGSP wdrożeniem e-learningu zajmował się czteroosobowy zespół ds. kształcenia na odległość, który podzielił zadania pomiędzy metodyka-dydaktyka medialnego, administratora platformy, specjalistę ds. multimedii oraz administratora serwera. Od października 2011 r. zespół we współpracy z nauczycielami uczelni uruchomił cztery e-kursy i przeprowadził siedem, w których uczestniczyło w sumie ok. 600 osób. Trzy kursy zostały zrealizowane w systemie blended learning, umożliwiającym przeprowadzenie części zajęć w systemie zdalnym, a pozostałych w systemie tradycyjnym.

**Podsumowanie**

Biorąc pod uwagę zalety e-learningu, należy zintensyfikować działania mające na celu zwiększenie udziału tej formy nauczania w szkoleniu dla ratowników PSP i OSP. Oszczędność czasu i kosztów związanych z dojazdami i zakwaterowaniem jest ważna zarówno dla członków OSP, jak i funkcjonariuszy PSP.

Różnorodność tematyki w ochronie przeciwpożarowej i techniczne nowości dają szerokie możliwości tworzenia interesujących kursów online. Trzeba je projektować tak, aby zaimplementowane na platformę, stanowiły całość szkolenia lub jeden z jego zaplanowanych etapów.

Każde e-szkolenie powinno zawierać właściwie dobrane materiały multimedialne i ćwiczenia sprawdzające wiedzę oraz umożliwiać prowadzenie prac i ich ocenianie online oraz opiekę mentora nauczyciela, otwartego na nowoczesne formy komunikowania się.

W pracach nad wdrażaniem e-learningu należy pamiętać, by oferowane zdalnie szkolenia nie stały się czytelniami internetowymi, dającymi w procesie dydaktycznym jedynie dostęp do materiałów. Możliwości e-kursów są znacznie większe. Właściwe przygotowanie szkolenia do realizacji w trybie e-learningu wymaga dużego nakładu pracy i środków, ale w ogólnym bilansie daje znaczne korzyści. ■

*Więcej ogólnych informacji na temat e-learningu znaleźć można w książce autorstwa M. Hyla „Przewodnik po e-learningu”, ABC. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, która stała się dla autorów inspiracją do napisania tego artykułu.*

*Jan Kielin jest głównym specjalistą w CNBOP-PIB, st. kpt. Joanna Szewczyk jest kierownikiem pracowni, przewodniczącą zespołu ds. kształcenia na odległość i nauczycielem akademickim w SGSP*

W artykule „Wszyscy wygrali”, opublikowanym w PP 6/2012, pojawiły się wątpliwości dotyczące zakresu i poziomu trudności pytań w Ogólnopolskim Turnieju Wiedzy Pożarniczej (OTWP) „Młodzież zapobiega pożarom”.

**PAWEŁ ROCHALA**

**P**ojawiło się też wezwanie do wyjaśnienia, jak to faktycznie jest z tymi pytaniami. Ponieważ miałem zaszczyt być przewodniczącym jury tegorocznej edycji turnieju, informuję, co następuje.

### **Uzawodowienie pytań**

Nie popełnię błędu, jeśli powiem, że na taki, a nie inny kształt pytań składają się następujące okoliczności turniejowe: bardzo czyste hasło przewodnie, zaplecze organizacyjne w wieloletnich organizacjach, jakimi są OSP, wieloetapowość dająca zwycięzcom poczucie przynależności do elit oraz atrakcyjne (nawet bardzo) nagrody.

Organizacja turnieju leży w gestii ochotniczych straży pożarnych, jednak większość pytań (a na niektórych etapach – wszystkie) układają strażacy zawodowi. Stało się tak, gdyż bardzo szybko turniej wszedł na poziom nie tylko wysoki, lecz nawet bardzo wysoki. Okazało się bowiem, że zakres i charakter działalności ochotniczych straży pożarnych, a już szczególnie ich działań zapobiegawczych, jest na tyle ograniczony, że młody człowiek, nawet średnio wyćwiczony w uczeniu się, jest w stanie opanować wiedzę w tym obszarze w sposób całkowity. I dlatego stało się coś, co zaskoczyło chyba nawet samych pomysłodawców tej imprezy. Z roku na rok, aby móc wyłonić czołówkę zawodników, trzeba było zadawać coraz trudniejsze pytania, wykraczające poza zakres wiedzy osób gotowych do organizacji turnieju. Siłą rzeczy, na zasadzie dobrosąsiedzkiej pomocy, sięgnięto po strażaków zawodowych. A ci oczywiście pomogli, bo turniej to naprawdę fajna przygoda. I tak już zostało. Na ogół zadanie układania pytań kierowane jest do strażaków ze służby niegdyś oficjalnie zwanej „prewencją”, a obecnie „kontrolno-rozpoznawczą” – w końcu w tytule roboczym turnieju jest doprecyzowane, że młodzież nie tyle „gasi pożary”, co im „zapobiega”.

Na skutek skierowania pytań do prewencji

# Pytania turniejowe od kuchni



skończyły się czasy turnieju intuicyjnego. Oznaczało to (i oznacza) otwarcie turnieju na spektrum zawodowych czynności kontrolno-rozpoznawczych z zakresu ochrony przeciwpożarowej. Jak się okazuje, młodzież jest w stanie przyswoić sobie wiedzę profesjonalną, będącą w ich przypadku abstrakcją – przecież nie wykonują zawodu strażaka.

Są jednak różne problemy, dochodzące do głosu w chwilach zasadniczych zmagania (wcześniej objawiają się one w postaci próśb o gotowe pytania). Ogólnie rzecz biorąc, są to problemy nie dzieci i młodzieży, lecz ludzi dorosłych.

### **Problemy ludzi dorosłych**

Niemalże każdy, kto bez merytorycznego przygotowania jest świadkiem finału ustnego, pozostaje pod wrażeniem nie tylko wiedzy uczestników, lecz także własnej niewiedzy. Tym bardziej dojmującym, że na pytania trudne i bardzo trudne odpowiadają dzieci. Jest okoliczność łagodząca – na etapie krajowym mamy do czynienia z elitą intelektualną kraju, która w młodych ciałach ma pozamykane rozумы dojrzałych strategów. Ale nawet ta świadomość nie łagodzi szkolu poznawczego.

Reakcje są różne. Niektórzy wspominają swoją młodość, inni obiecują sobie w duchu przysiąść nad przepisami. Spotykamy się z po-

dziwem, że aż tak profesjonalnie przygotowaliśmy uczestników turnieju. Kto jak kto, ale to nie komisja przygotowuje młodzież. Przede wszystkim sama młodzież to czyni, pod kierunkiem miejscowych pasjonatów, pedagogów i innych osób. Nic, tylko podziwiać!

Ale są też tacy, co nie podziwiają. Drugą reakcją jest bowiem negacja. Objawia się ona nawiązywaniem do zmian. Przyczyna jest taka, że poza komisją i uczestnikami turnieju niewiele osób rozumie, o czym mowa! W związku z tym rok w rok powtarzają się postulaty tego rodzaju: „Coś trzeba zrobić. Nikt na widowni nie rozumie, czego dotyczą pytania. Naprawdę, coś trzeba zrobić”. I znów wypada mi stwierdzić, że ostatni turniej nie był wyjątkiem. W pewnym sensie można spełnić te postulaty, ale nie na poziomie krajowym, bo tu jest już za późno. Na wcześniejszych etapach – jak najbardziej (o tym w dalszej części artykułu). Niestety, takie podejście też jest trudne.

### **Drabina turniejowa**

Turniej, jak wiadomo, ma kilka szczebli, odpowiadających pionowemu podziałowi administracyjnemu RP. Tam, gdzie tradycja jest silna, zaczyna się on od poziomu gminy, następnie są zmagania powiatowe. I te dwa szczeble, dla klarowności przekazu, nazwijmy terenowymi. Następnie turniej odbywa się na szczeblu woje- ▶

► wódzkim, a zwycięzcy i pierwsi przegrani (zgodnie z nomenklaturą obowiązującą w USA) mają możliwość zmierzenia się z równie mocnymi w finale centralnym.

### Jak układa się pytania – fakty

Organizatorzy turnieju na szczeblach terenowych, nie zawsze wierząc we własne siły, starają się skorzystać z pomocy fachowców. Teoretycznie wszystko jest w porządku, praktycznie w znacznej części również – poziom pytań jest odpowiedni, zakres tematyczny zgodny z hasłem o zapobieganiu, a młodzież już nastrojona do tego, co ją będzie czekało na szczeblu wojewódzkim i centralnym. Tylko że rozmywa się w tym cel masowy OTWP, gdyż taki sposób układania pytań, nastawiony na strażacki profesjonalizm już „od dołu”, powoduje, że formuje się wąską elitę niemalże zawodowych uczestników turnieju. Ci zaś, którzy po raz pierwszy w nim startują, mogą być mocno zniechęceni poziomem trudności. W dodatku, co jest bardzo istotnym problemem, turniej nazbyt wcześnie przestaje być zabawą. Jednocześnie traci się z oczu koloryt lokalny, który określa (lub powinien określać) świadomość obywatelską każdego z tych młodych ludzi. Pytania mają zalety: są zasadnicze, wynikają z powszechnie obowiązujących przepisów, konkretne. Mają też jedną wadę – są tylko dla pasjonatów, a same pasją nie zarażają. Ale jak ułożyć pytania zrozumiałe chociażby dla przeciętnych strażaków, jeśli już na starcie korzysta się z profesjonalnych testów?...

Jeszcze większym problemem jest to, że co bardziej ambitni organizatorzy zmagania terenowych od samego początku myślą o laurach wyższego i najwyższego szczebla dla swoich podopiecznych. Praktyką zakrawającą na absurd jest kopiowanie pytań szczebla centralnego do turniejów lokalnych. Dlatego właśnie obserwujemy tak ogromny nacisk na publikację pytań i odpowiedzi po każdym finale centralnym oraz postulaty o ułożenie i opublikowanie puli tysiąca pytań, które raz na zawsze opanują najlepsi. Myślę, że jest to prosta droga do wychowania przeciwpożarowych frankensteinów – twórców, które są wyjątkowe, ba, niedoścignione, ale sympatii nie wzbudzają. A żyć im w rzeczywistości i poruszać się w niej jest bardzo trudno.

To, co poniżej napiszę, nie jest obligatoryjnym systemem do stosowania. To raczej – jakkolwiek by to w kontekście turnieju nie zabrzmiało – podpowiedzi, co zrobić, żeby pytania były oryginalne, nie powodowały frustracji zawyżonym poziomem trudności, a jednocześnie określały solidny zasób wiedzy.

### Im niżej, tym więcej OSP

Zwykle już na starcie turnieju jego organizatorzy i animatorzy zapominają, kto tak naprawdę

Poziom turnieju	Grupa wiekowa					
	I – szkoły podstawowe		II – gimnazja		III – szkoły ponadgimnazjalne	
	OSP [%]	PSP [%]	OSP [%]	PSP [%]	OSP [%]	PSP [%]
gminny	75	25	75	25	75	25
powiatowy	75	25	50	50	50	50
wojewódzki	50	50	30	70	30	70
centralny	30	70	25	75	25	75



fol. Elżbieta Przyłuska (2)

jest jego siłą napędową. Otóż to nie zawodowa straż pożarna – siłą OTWP są straża ochotnicze. To baza, na której stoi trzydziestopięcioletni gmach, czego niestety nie widać po pytaniach szczebla terenowego. W związku z tym proponuję następujący podział zagadnień tematycznych, zależny od szczebla turnieju i od grupy wiekowej jego uczestników.

Przez proporcje należy rozumieć nie tyle ścisłe odgraniczenie zagadnień, którymi zajmują się OSP i PSP – w sensie operacyjnym i sprzętowym jest to przecież niemożliwe. Chodzi o inne niż zazwyczaj rozłożenie akcentów między tradycją, historią, ogólną działalnością dydaktyczną i sportową – reprezentowanymi przez OSP, a działaniami gaśniczymi i profilaktycznymi, które można rozumieć, choć niekoniecznie, jako domenę PSP.

### Szerzej o pytaniach OSP

Jest oczywiste, że przy powyższej proporcji większą liczbę pytań na szczeblu terenowym powinny układać osoby związane funkcjonalnie lub emocjonalnie z OSP. I tu otwiera się naprawdę szerokie pole do popisu. Oto tematyka, którą uczestnik turnieju na tym etapie powinien po prostu znać, bo zawiera się w poradnikach z serii „ABC strażaka ochotnika”:

- OSP – organizacja, umundurowanie, dysfunkcje, uprawnienia,
- historia ochrony przeciwpożarowej,
- młodzieżowe drużyny pożarnicze,
- sport pod egidą OSP.

Pytania powinny dotyczyć tematów, których sami chcielibyśmy młodzież nauczyć. Oczywiście, jak najbardziej należy zadawać pytania „profesjonalne”. Ale proponuję, by na szczeblach terenowych wymagać od młodzieży więcej zaan-

gażowania w sprawy, którymi powinna żyć na co dzień. Jest to trudne, gdyż wymaga również wiedzy od nas samych.

### Uwaga na lokalne uwarunkowania

W pytaniach OSP szczebla terenowego warto dbać o wartości lokalne. Są one różne, często nieznane gdzie indziej, ale dla miejscowej społeczności ważne. Nic nie stoi na przeszkodzie, żeby zapytać o historię miejscowych OSP, ich założycieli i szczególnych działaczy. Może być jakiś szczególnie ukochany miejscowo samochód? Mogły w historii gminy i powiatu zdarzyć się pożary i katastrofy, o których pamięć warto pielęgnować. Istnieją przecież kroniki, są piosenki i pieśni. Może też być zespół taneczny, wokalny czy instrumentalny, odnoszący sukcesy lub trwający tak długo, że nikt nie wyobraża sobie, by któregoś razu przestał działać. O to też można zapytać. Pytania dotyczące spraw pozastrażackich, a istotnych dla funkcjonowania społeczności lokalnej, również są zasadne. No i nie można zapomnieć, że ktoś wspomógł finansowo lub organizacyjnie turniej – sponsor też ma swoje prawa.

I to by było na tyle, jeśli chodzi o wypracowanie na szczeblu lokalnym naturalnej przewagi w pytaniach głównego organizatora turnieju. Ktoś powie, że to faworyzowanie młodzieży działającej w OSP. Ale czy nie o to właśnie chodzi?

### Poziom wojewódzki i centralny OTWP

Układanie pytań szczebla wojewódzkiego powinno rządzić się innymi prawami. Województwa w dzisiejszym kształcie to sprawa kilkunastu ostatnich lat. W zasadzie niewiele mają się (z wyjątkami) do historii, zresztą nawet jeśli ktoś żył kiedyś w województwie

o tej samej nazwie i podobnym kształcie, było ono zupełnie inną jednostką administracyjną. Ponadto na szczebel wojewódzki trafia już młodzież wyselekcjonowana, o dużym zasobie wiedzy, często z praktyką w zmaganiach turniejowych. W związku z tym należy zerwać z lokalną historią, chyba że jednocześnie była bardzo ważna w historii kraju. Wówczas dzieci i młodzież z gmin i powiatów o tradycjach, które odcisnęły piętno na reszcie ojczyzny, zyskują turniejowo w sposób oczywisty, co jest całkowicie naturalne. Ci, którzy nie mają aż tak dobrze, wcale nie stoją na pozycji straconej, gdyż historia jest nauką porównawczą. Jeśli więc potrafią umiejscowić w czasoprzestrzeni swoją OSP, to z pewnością wiedzą, kto ją wyprzedził, a kto został za nią w tyle.

Większość pytań testowych z dziedziny OSP powinna dotyczyć historii pożarnictwa w sensie ogólnym. Czas zatem na zadawanie pytań o dzieje straży na świecie. I to również historii zawodowych straży pożarnych, gdyż nie wzięły się one z niczego, lecz z doświadczeń polegających na konieczności zapewnienia profesjonalnej ochrony przeciwpożarowej tam, gdzie wcześniej była ochrona dobrowolna. Bardzo rzadkie są przypadki, gdy tworzone zawodowe straże na pniu – bez żadnej tradycji.

Jednocześnie ułożenie pytań historycznych pozwoli na całkiem sprawną weryfikację wiedzy ogólnej młodzieży. W tej sytuacji jest w pełni zrozumiałe, że najtrudniejszy w naszych dziejach pożar lasu powinien być znany strażackiemu ogółowi.

Niejednokrotnie spotykałem się z postulatami zawodników i zawodniczek, że niechby było więcej pytań profilaktycznych, byle tylko nie poruszać tej historii... Ale nam nie trzeba przecież nieświadomych tradycji eurokratów, czyli frankensteinów administracyjnych, nieprawdaż?

### Pytania profesjonalne – 3/4 całości

Można tu wskazać trzy dziedziny, z których da się ułożyć pytania: taktyka, kwalifikowana pierwsza pomoc i profilaktyka. Pytania z zakresu taktyki i pierwszej pomocy to kwestia opanowania kilku poradników i instrukcji. Z aktów prawnych wymienię tu:

- rozporządzenie RM z 4 lipca 1992 r. w sprawie zakresu i trybu korzystania z praw przez kierującego działaniem ratowniczym,
- rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji (MSWiA) z 16 września 2008 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpieczeństwa i higieny służby strażaków (...) (DzU nr 145, poz. 979),
- rozporządzenie MSWiA z 30 listopada 2005 r. w sprawie umundurowania strażaków PSP,
- rozporządzenia MSWiA z 11 grudnia 1997 r. w sprawie długotrwałych akcji ratowniczych (...),



Jeszcze większym problemem jest to, że co bardziej ambitni organizatorzy zmagani terenowych od samego początku myślą o laurach wyższego i najwyższego szczebla dla swoich podopiecznych. Praktyką zakrawającą na absurd jest kopiowanie pytań szczebla centralnego do turniejów lokalnych.



- rozporządzenie MSWiA z 18 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego,
- decyzja MSWiA nr 13 z 28 stycznia 2008 r. w sprawie wprowadzenia do użytku „Zestawu zasadniczych umówionych znaków operacyjnych (...)” (DzUzr MSWiA nr 5, poz. 16),
- wytyczne komendanta głównego PSP do organizacji ratownictwa medycznego w KSRG.

Trudniej sprawa przedstawia się z pytaniami profilaktycznymi. Na tym etapie poradniki, szczególnie w najstarszych grupach wiekowych, to już stanowczo za mało. Polecam korzystanie z Dzienników Ustaw. W zasadzie można wskazać trzy przepisy ogólne, które są wyjściowymi aktami prawnymi w zmaganiach wojewódzkich i centralnych:

- ustawa z 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej,
- ustawa z 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej,
- ustawa z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska.

Jako uzupełnienie tych aktów należy zastosować m.in.:

- rozporządzenie MSWiA z 21 kwietnia 2006 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów,
- rozporządzenie ministra infrastruktury z 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie,
- rozporządzenie MSWiA z 16 czerwca 2003 r. w sprawie przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę oraz dróg pożarowych,
- rozporządzenie ministra gospodarki z 21 listopada 2005 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać bazy i stacje paliw płynnych, rurociągi przesyłowe dalekosiężne służące do transportu ropy naftowej i produktów naftowych i ich usytuowanie – m.in. wyposażenie w podręczny sprzęt gaśniczy stacji paliw i stacji gazu płynnego oraz zestawienie standardowych stref zagrożenia wybuchem,

- rozporządzenie MSWiA z 24 października 2005 r. w sprawie czynności kontrolno-rozpoznawczych przeprowadzanych przez Państwową Straż Pożarną.

Zaznaczam, że nie jest to lista zamknięta, są jeszcze inne przepisy i normy – jak kilka razy się przekonałem – dobrze znane co docieklivszej młodzieży.

### Pytania finału centralnego

W tym zakresie obowiązują wszystkie zasady opisane wyżej, z jednym komentarzem – baza pytań prewencyjnych może być jeszcze szersza. Chodzi tu bowiem o wyselekcjonowanie najwytrwalszych, najpracowitszych i najzdolniejszych mistrzów młodzieżowego pożarnictwa, często weteranów kilkuletnich zmagani. Ponieważ regulamin turnieju nie przewiduje miejsc równorzędnych, należy na podstawie testów wyłonić czołówkę w sposób niebudzący wątpliwości, a następnie, na podstawie ustnych odpowiedzi finalistów, ustalić jej kolejność. I tu komisja ma prawdziwy problem – jak ułożyć pytania, by spośród ludzi naprawdę bardzo dobrze przygotowanych wyłonić tych, którzy są przygotowani jeszcze lepiej. Pytania muszą być zatem trudne i bardzo trudne, gdyż na łatwe niemal wszyscy (ostatnio również) dają prawidłowe odpowiedzi.

Swego czasu spróbowaliśmy, słuchając głosów o uczytelnienie pytań dla ogółu, ułożyć pytania łatwiejsze niż zwykle. Finał był przerażający. Dogrywki po testach objęły bodajże 17 osób, a przeprowadzaliśmy je piętrowo, kilka razy, aż do skutku. Pretensji i posądzeń opiekunów (i rodziców) – co niemiara, wyjaśnienia przeciągnęły się do późnej nocy, a emocje były takie, że ktoś porzucił wyznawany od lat wegetarianizm. Po tym doświadczeniu uznaliśmy, że nigdy więcej takiego obciążenia psychicznego zarówno dla młodzieży, jak i dla nas. Że zawczasu muszą paść pytania „eliminujące”, gdyż przy tak wyrównanym poziomie nie poradzimy sobie z wyłonieniem najlepszych, również czasowo, chyba że od razu urządzimy losowanie.

Dlatego w finale centralnym pojawiają się także pytania jedynie ocierające się o ochronę przeciwpożarową, jak te o liczbę wychowawców dla grupy dzieci na koloniach. Wychowawca to przewodnik na wypadek ewakuacji, straż pożarna to opiniuje, a najlepsi uczestnicy turnieju takie rzeczy wiedzą. I na nich nam zależy. ■

*Brig. mgr inż. Paweł Rochala jest naczelnikiem Wydziału Nadzoru Prewencyjnego w Biurze Rozpoznawania Zagrożeń KG PSP*

Ile osób sprawdziło szczelność pieców centralnego ogrzewania czy zamontowało w mieszkaniach czujki po tym, jak zobaczyło sugestywne reklamy, na których rodzina ukołyszana została do wiecznego snu?

# Nie uśpić czujności

**N**awet jeśli dzięki nim uratowane zostało tylko jedno życie, było warto – mówią autorzy kampanii z agencji reklamowej Ambasada Brand Communications. Kampania została opracowana i wyemitowana bez nakładu środków finansowych, dzięki bezinteresownemu zaangażowaniu ludzi, którzy na co dzień mają do czynienia z reklamami komercyjnymi. Opowiedzieli nam, jak przebiegały prace nad nią.

**Dominika Sikora, senior project manager w agencji brandingowej CzteryCzwarte Brand Design (należącej do CzteryCzwarte Grupa), pomysłodawca kampanii społecznej „Czad usypia czujność”:**

Wszystko zaczęło się ponad rok temu, w 2011 r. A tak naprawdę wiele lat wcześniej. Mój tata od 20 lat zajmuje się projektowaniem systemów detekcji gazów palnych i trujących.

W domu opowiadał historie, z którymi spotykał się w pracy. Jedne były intrygujące, fascynujące – jak ta o wieszaniu czujek na środku komina na wysokości 90 metrów, inne przerażające – i te niestety dominowały. Emocje zawsze pojawiały się w okresie grzewczym. Tragedie były konsekwencją niewiedzy – że dwutlenek węgla to nie to samo, co czad. Że mieszkania, w których są piece, potrzebują tlenu tak samo jak my, by oddychać, właśnie by uniknąć powstania śmiertelnego czadu. Do zatrucia dochodziło w wyremontowanych mieszkaniach z nowymi piecami i zbyt szczelnymi oknami, drzwiami. Historie zapadały mi przez lata w pamięć. Najbardziej dwie. Pierwsza o 25-letniej dziewczynie, która dostała w prezencie od rodziców piękne wyremontowane mieszkanie w krakowskiej kamienicy. Pierwszy dzień w nowym własnym mieszkaniu chciała uczcić

długą, ciepłą kąpielą... Niestety, ta okazała się ostatnią. Nowe mieszkanie było tak doskonale szczelne, że „nie oddychało”. Brak dostępu tlenu spowodował zacczadzenie właścicielki. Druga miała miejsce w moim rodzinnym Żyrardowie. Czterooosobowa rodzina chciała się dogrzać, bo była mroźna zima. W wyniku zacczadzenia zmarli wszyscy, najmłodsze dziecko miało osiem miesięcy.

Rozmawiałam ze swoimi znajomymi o piecach, które mają u siebie w domach. Ale nikt nie chciał słuchać: „Przeستاń, ja boję się gazu, nie chcę o tym rozmawiać. Nie wywołuj wilka z lasu” – słyszałam.

Między projektami, strategiami, kreacjami dojrzywała myśl, że przecież te same zasady, które obowiązują w reklamie komercyjnej, działają w reklamie społecznej. Może moglibyśmy zrobić kampanię społeczną na temat czadu.

„Był sobie król, był sobie paź  
I była też królewna  
Uspili ich raz bezwonnny czad,  
Rzecz to zupełnie pewna”

„Na Wojtusia z popielnika iskiereczka mruga,  
Chodź, opowiem ci bajeczkę, bajka będzie długa  
Z popielnika czad się cofał, poznać go nie sposób  
Nikt nie zbudził się z czasu, zatrul wiele osób”

„Już śpisz  
Snem głębokim, dłużej  
W porę nikt Ci nie  
Ze ulatnia tu  
Teraz wiecznie będziesz



Pomysł zaczął żyć swoim życiem jako projekt agencji, w której pracuję. Opowiadam o nim dyrektorowi kreatywnemu. Pada pierwsze tak. Potem rozmawiam z zarządem firmy. Słyszę kolejne tak. To dopiero początek historii. Dział kreacji jest na miejscu, ale media? Przecież na nie potrzebne są pieniądze. Moje działania zaczęła wspierać Magdalena Buchalska, która ma wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu kampanii reklamowych.

**Magdalena Buchalska, senior project manager w agencji reklamowej Ambasada Brand Communications (należącej do Czteryzwarte Grupa), zajmowała się realizacją kampanii „Czad usypia czujność”:**

Powstają różne koncepty kreatywne – jak opowiedzieć historię o czadzie, jak zwrócić uwagę na ten „niewidoczny”, acz śmiertelny problem. W sumie prace trwają pół roku, wszyscy wykonujemy je obok prac komercyjnych. Ostatecznie wybieramy koncept „Kołysanki”. Jest mocny, emocjonalny, sugestywny.

Nawiązujemy współpracę z domem mediowym MediaOn. Pojawiają się trudności – główna dotyczy faktu, że nie jesteśmy fundacją, potrzebujemy zatem partnerów, którzy nas poprą albo dadzą nam pieniądze. Wybieramy opcję poparcia i autorytetu społecznego, nie chcemy partnerów finansowych, nie chcemy reklamować żadnych czujek ani piecyków. Zwracamy się zatem do rzecznika praw pacjenta, który jako pierwszy daje nam zielone światło i obejmuje kampanię patronatem honorowym. Idziemy do Komendy Głównej PSP. Tam dostajemy zgodę na wpisanie naszych działań w szerszą strategię kampanii PSP „Nie! Dla czadu”.

Szukamy spadkobierców kołysanek Janiny Porazińskiej, właściciela praw do muzyki. Pojawiają się kolejne przychylnie nam osoby. Uzyskujemy zgodę na wykorzystanie tekstów i informację, że możemy użyć wersji muzyki tradycyjnej, wolnej od praw autorskich. Adam Rosiak, kompozytor, tworzy aranżację muzyczną, jego znajoma – Magdalena Kieblesz – godzi się zaśpiewać. We współpracy z Domem Produkcyjnym Post Meridian powstaje nagranie. Kampania nabiera tempa. Dzwonimy do fotografa Andrzeja Świetlika, który zgadza się zrobić zdjęcia do reklamy prasowej. Pomaga nam również znaleźć modeli. Na jednej z odsłon kampanii zobaczymy rodzinę – Małgorzatę, Marka i Leona Wiszniowskich, na drugiej – Annę Książ-kiewicz, na trzeciej – Macieja Orłowskiego, naszego kolegę z agencji.

W tym samym czasie MediaOn pracuje nad planem mediowym. Szczęście nam sprzyja. Reklama zostanie wyemitowana w Roxy FM, TOK FM, Radiu Złote Przeboje, wydrukowana na łamach „Gazety Wyborczej”. Do akcji włącza się również „Polityka” i „Forum”. Powstaje strona internetowa Czadusypia.pl.

W lutym udaje się wystartować z kampanią. Wszyscy czujemy ogromną satysfakcję. Pojawiają się pierwsze sygnały, że było warto podjąć cały trud. Napływają e-maile od ludzi z całej Polski. To nie są tysiące listów, ale każdy niesie ze sobą coś cennego: osobiste historie, podziękowania, pytania...

Chcemy pochwalić się naszą akcją, bo czujemy, że zrobiliśmy coś dobrego dla ludzi. Zgłaszamy kampanię na konkurs Kreatury. Zostajemy nagrodzeni. Wiele osób z agencji, które były zaangażowane w projekt, mówią, że to najważniejsza nagroda w ich życiu. Bo bezcenna. Tak jak w przypadku kampanii komercyjnych, efekty przynoszą działania długoterminowe. Kolejny okres grzewczy już za kilka miesięcy. Zaczynamy myśleć o kolejnej odsłonie kampanii „Czad usypia czujność”. Nasza czujność nie śpi.

wysłuchała Agnieszka Wójcik

# Facebook i Twitter z odsieczą?

Coraz popularniejsze media społecznościowe otwierają nowe możliwości w sferze zarządzania kryzysowego.

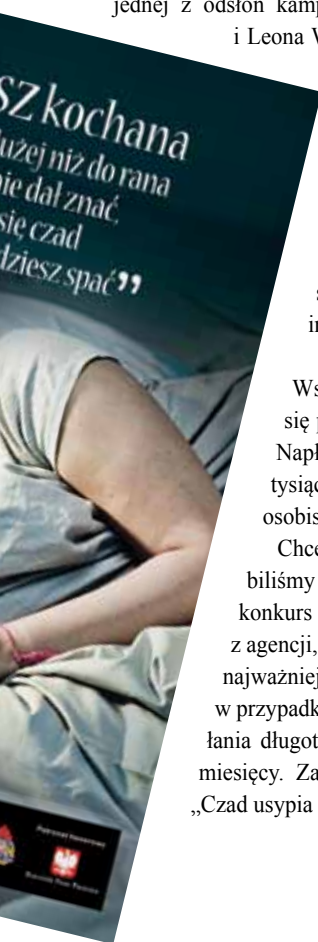
PAWEŁ GROMEK, RAFAŁ WRÓBEL

**G**lobalne triumfy święcą głównie Facebook i Twitter. Pierwsza z aplikacji ma 900 mln użytkowników (dla porównania w 2009 r. 350 mln), druga 175 mln. Obydwie zaliczane są do mediów społecznościowych, czyli takich, które odrzucają tradycyjną formę przekazu informacji z góry na dół na rzecz interakcji pomiędzy użytkownikami. Charakteryzuje je odejście od sztywnego podziału twórcy – czytelnika. Tym samym aplikacje te mogą stanowić alternatywną formę pozyskiwania informacji o zagrożeniu. Proces ten w literaturze określany jest mianem crowdsourcingu, czyli czerpania wiedzy bezpośrednio od osób związanych ze zdarzeniem. Od kilku lat głos społeczeństwa stanowi źródło inspiracji dla wielu podmiotów zajmujących się bezpieczeństwem. Do tej pory w głównej mierze związany był z tzw. społecznym wzburzeniem, jednak obecnie definiowany jest jako narzędzie o postaci alertu sytuacyjnego, który dociera od obywatela do właściwych służb i instytucji. Takie powiadomienie, generowane przez użytkownika we wskazanych aplikacjach, określane jest mianem tweetu, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza ćwierkanie i realizowane jest poprzez kliknięcie (tzw. click).



## Zalety i ograniczenia

Szczególnie rokuszącą aplikacją jest Twitter. Charakteryzują ją krótkie informacje (notatki do 140 znaków), prawie stu procentowa jawność informacji, jej szybkie i zakrojone na szeroką skalę rozprzestrzenianie, wyrażana artykulacja treści na zasadzie słów kluczy. Twitter może odgrywać m.in. rolę prewencyjną oraz operacyjno-rekonstrukcyjną w odniesieniu



► do zaistniałej sytuacji. Umożliwia podpatrywanie zachowania świadków zdarzenia, zbieranie informacji i zarządzanie nią, zapobieganie niejasnościom, stanowi także poradnik dla społeczności. Dodatkowo może ją uspokajać i mobilizować. W przypadku, gdy zachodzi taka potrzeba, gromadzi informacje dotyczące wolontariuszy – specjalistów o określonym profilu edukacyjnym zdolnych do udzielania profesjonalnego wsparcia organom publicznym w wykonywaniu zadań z zakresu bezpieczeństwa. Siłą rzeczy włącza obywateli w komunikację kryzysową.

Podjęcie decyzji o wykorzystaniu tej formy pozyskiwania informacji przez organizacje publiczne wymaga zwrócenia uwagi na kilka aspektów. Wiąże się one w szczególności z:

- możliwościami (zasięgiem) użycia medium społecznego wśród konkretnej grupy odbiorców,
- zestawieniem użytkownika medium przez osoby prywatne oraz podmioty profesjonalne,
- prędkością i niezawodnością środka transmisji danych,
- odróżnianiem fikcji od faktów,
- możliwością generowania przez tłum danych różnego typu,
- łamaniem przez użytkowników ustalonych zasad,
- rozsądkiem lub głupotą tłumu.

Czy wobec konieczności radzenia sobie przez państwo z tyloma niewiadomymi zasadne jest podejmowanie takiej inicjatywy? Odpowiedź na pytanie, w jakim kierunku chcą zmierzać społeczności i czy organizacje zajmujące się ich bezpieczeństwem chcą ewaluować razem z potrzebami ludności, którą de facto zarządzają, powinna nieco ułatwić podjęcie decyzji.

#### ↓ Media społecznościowe – analiza SWOT [1]



Negowanie roli aplikacji społecznościowych w dzisiejszej realno-wirtualnej rzeczywistości może okazać się błędem. Są one bowiem nowym, alternatywnym kanałem komunikacji kryzysowej. Po ataku z 22 lipca 2011 r. na norweskiej wyspie Utoya Twitter okazał się jedną z pierwszych dróg wzywania pomocy. Za jego pośrednictwem prowadzone były pierwsze ustalenia, analizy angażujące bezpośrednich uczestników zdarzenia. Podobnie było po katastrofie lotu Turkish Airlines 1951, która miała miejsce 25 lutego 2009 r. Pierwsze informacje o zdarzeniu pojawiły się na platformie internetowej kilka sekund po katastrofie, stanowiąc tym samym pierwsze źródło informacji dla mediów tradycyjnych, w tym dla takiego potentata jak CNN. W trakcie jednego z najsłynniejszych belgijskich festiwali muzycznych Pukkelpop gwałtowna burza zniszczyła infrastrukturę sceniczną i pochłonęła pięć ofiar, wywołując ogromną panikę. Zdjęcia trujących się ludzi i walącej się na nich sceny obiegły Internet w kilkanaście sekund od momentu wystąpienia zagrożenia, dostarczając służbom kryzysowym pierwszych informacji na temat samego zdarzenia i jego skali.

Media społecznościowe w niektórych zaawansowanych informatycznie krajach są używane i zarządzane przez podmioty zajmujące się bezpieczeństwem publicznym. Coraz powszechniejsze stają się centra kontroli mediów społecznościowych, określane w zależności od sposobu analizowania i wykorzystywania danych mianem centrów nasłuchu, obserwacji lub kontroli. Prawdą jest też, że wiele krajów nie jest przygotowanych na korzystanie z mediów społecznościowych ani organizacyjnie, ani merytorycznie, wiąże się to bowiem ze sporymi nakładami finansowymi.

#### Media społecznościowe a sytuacje kryzysowe

Zdarzenia kryzysowe budzą sensację i stanowią gratkę dla mediów społecznościowych, zwłaszcza takich jak Twitter, pozwalających na publiczne eksponowanie treści dotyczących sytuacji „tu i teraz”. Powoduje to bardzo szybki przepływ informacji w różnych formatach (tekst, głos, film), co skraca czas reakcji i może stanowić atut komunikacji kryzysowej. Następuje tu wyraźnie utrata monopolu władz na informacje i zmniejsza się rola mediów tradycyjnych. Obserwujemy też zjawisko publikowania informacji nieznanego pochodzenia, co sprzyja piętnowaniu błędów popełnionych przez władze – tych rzeczywistych bądź domniemanych.

Zarządzanie problemowe (obejmujące monitoring, identyfikację i analizę problemów, podejmowanie decyzji oraz kontrolę jej skutków) w komunikacji kryzysowej wymaga prowadzenia umiejętnej polityki medialnej. W odniesieniu do mediów społecznościowych powinno być ono realizowane poprzez identyfikowanie kanałów, kształtowanie treści komunikatów i automatycznej klasyfikacji zawartości. Obejmuje ono także liczne analizy nowo pojawiających się tematów, grup wpływu, opinii niepisanych liderów oraz interwencję (kampanię informacyjną, modernizację czy aktywne uczestnictwo w debacie o roli mediów społecznych) i ewaluację.

Internet stwarza coraz większe możliwości komunikacyjne, choć trudno spodziewać się, że będzie on dostępny dla wszystkich. Obok kwestii organizacyjno-technicznych są przecież te, które wiążą się z ludzką mentalnością i pokonywaniem barier, również psychologicznych. Obserwacje z kilkunastu lat zdają się jednak potwierdzać potrzebę zmiany podejścia do bezpieczeństwa, wskazując na konieczność odejścia od praktyk narzucanych odgórnie na rzecz współpracy w wymianie informacji. Jak pokazują liczne zdarzenia o charakterze kryzysowym, media społecznościowe stają się źródłem najszybszej informacji o nich. Nie wolno jednak zapominać o tym, iż powinny one być jedynie formą wsparcia – uzupełnieniem tradycyjnie sprawdzonych i kompleksowych technik oraz metod dystrybuowania informacji i udzielania pomocy. ■

*W artykule wykorzystano informacje stanowiące przedmiot dyskusji PSC Conference, mającej miejsce w SGSP.*

[1] Arnout de Vries, Social media collaboration that 'clicks'. Social media collaboration & crisis management, Presentation at PSC.

*Mł. kpt. Paweł Gromek i st. str. Rafał Wróbel są pracownikami Zakładu Modelowania i Analiz SGSP*

# FESTYWN STRAZACKI NA STADIONIE NARODOWYM W WARSZAWIE

**25.08.2012**

start od godz. 13.00

Wystąpią m.in:

## BUDKA SUFLERA BLUE CAFE

POKAZY STRAZACKIE  
I INNE ATRAKCJE

JUBILEUSZ 20-LECIA POWOŁANIA PAŃSTWOWEJ  
STRAŻY POŻARNEJ ORAZ XIII ZJAZD KRAJOWY  
ZWIĄZKU OCHOTNICZYCH STRAŻY POŻARNYCH  
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

**PROGRAM IMPREZY:** 13.00 – otwarcie Stadionu Narodowego dla uczestników; wystawa sprzętu pożarniczego przez cały czas trwania festynu; 14.00 – hejnał strażacki (strażak z Krakowa), Hymn Rycerze Św. Floriana, powitanie uczestników, otwarcie festynu z okazji jubileuszu; 14.05 – koncert i musztra paradna orkiestr OSP – na płycie boiska; 14.45 – pokaz TFA wykonuje KM PSP w Toruniu; 15.00 – występ zespołu HORYZONT z Nysy; 15.45 – pokaz grupy ratownictwa wysokościowego JRG Nr 7 KM PSP m.st. Warszawy; 16.00 – występ zespołu Blue Cafe; 17.20 – pokaz Stihl Timbersport (ZG ZOSP RP); 17.40 – występ kabaretu TRUTEN ze Skawny; 18.25 – prezentacja filmów (z okazji jubileuszu 20 – lecia PSP, z festynu jubileuszowego w Warszawie oraz wybranych, dokumentalnych z akcji ratowniczo-gaśniczych); 18.45 – występ zespołu Budka Suflera; 20.00 – zakończenie festynu.

PATRONAT  
MEDIALNY:



POLSKIE RADIO

TVP INFO

TVP WARSZAWA

WSPARCIE  
TECHNICZNE:



# Słoneczny laur dla Mazowsza

W Centralnej Szkole PSP w Częstochowie pod patronatem honorowym ministra spraw wewnętrznych Jacka Cichockiego odbyły się XXIX Mistrzostwa Polski w Sporcie Pożarniczym. Miały one wyjątkowy charakter, bo rozgrywane były w roku jubileuszu 20-lecia funkcjonowania Państwowej Straży Pożarnej.

**Z**tego też powodu na starcie poza strażakami ze ścisłej czołówki krajowej stanęły również drużyny z Białorusi, Czech, Kazachstanu, Litwy, Rosji, Ukrainy i Węgier. Organizatorami mistrzostw były Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej oraz Centralna Szkoła PSP. W pierwszym dniu zawodów rozegrany został pożarniczy tor przeszkód 100 m. W konkurencji indywidualnej zwyciężył Mateusz Brzoza z woj. opolskiego (16,48 s), w zespołowej reprezentacja woj. mazowieckiego. W klasyfikacji międzynarodowej laur zwycięzcy przypadł Białorusi. Tego samego dnia rozegrano również bieg o Puchar Komendanta Głównego PSP. Z doskonałym czasem 15,44 s wygrał go Oleksandr Andriichuk z Ukrainy.

Następnego dnia zawodnicy podjęli walkę we wspinaniu przy użyciu drabiny hakowej. Najlepszy okazał się w niej Bartłomiej Siepietowski z woj. małopolskiego (13,85 s). W międzynarodowej klasyfikacji indywidualnej zwyciężył Uladzimir Strelchenia z Białorusi (13,19 s), w klasyfikacji zespołowej zaś reprezentacja woj. mazowieckiego, a w międzynarodowej Białoruś. W sztafecie pożarniczej 4 x 100 m z przeszkodami bezkonkurencyjni okazali się reprezentanci woj. pomorskiego, w klasyfikacji międzynarodowej Ukraincy.

W ostatnim dniu mistrzostw rozegrano konkurencję pożarnicze ćwiczenie bojowe. W niezwykle efektywnym stylu wygrali ją zawodnicy z Pomorza.

Międzynarodowa klasyfikacja okazała się tu dla polskich zawodników i kibiców równie udana. Wyższość Polski musiały uznać reprezentacje Ukrainy i Kazachstanu. Na zakończenie sportowej rywalizacji odbył się bieg finałowy o Puchar Ministra Spraw Wewnętrznych we wspinaniu przy użyciu drabiny hakowej. Jak było do przewidzenia, zdobył go Uladzimir Strelchenia.

W końcowej klasyfikacji generalnej z czasem 294,40 s zwyciężyła reprezentacja województwa mazowieckiego, która po ubiegłorocznej „wpadce” (piąte miejsce) triumfalnie powróciła na tron mistrza Polski, wywalczony w 2010 r. Drugie i trzecie miejsce, tak jak rok temu, zajęły woj. pomorskie (295,97 s) i woj. warmińsko-mazurskie (300,23 s). W klasyfikacji międzynarodowej wygrała reprezentacja Ukrainy przed Białorusią i Polską. Zwycięzcą klasyfikacji indywidualnej został Bartłomiej Siepietowski, którego wyższość musieli uznać tym razem Norbert Niedzielski z CS PSP oraz ubiegłoroczny mistrz Mirosław Cyrson z woj. pomorskiego. Najlepszym zawodnikiem w klasyfikacji międzynarodowej został Uladzimir Strelchenia (29,28 s). Drugie miejsce wywalczył Oleksandr Andriichuk, a trzecie Konstantin Kurganskiy z Rosji (29,62 s).

Rywalizację na stadionie CS PSP podziwiali m.in. przedstawiciele rządu – w osobach ministra spraw wewnętrznych Jacka Cichockiego i podsekretarza stanu w MSW Stanisława Rakoczego, posłowie na Sejm RP, ▶





► reprezentanci władz administracyjnych i samorządowych, Związku OSP RP, kierownictwa PSP, a także byli komendanci główni PSP na czele z gen. brygadierem Teofilem Janekowskim i przedstawicielami pożarniczego duchowieństwa.

Organizatorzy postarali się ponadto o piękną oprawę mistrzostw w postaci... kandydatek startujących w konkursie Miss Polonia województwa śląskiego, które ku nieukrywanej radości zawodników asystowały przy wręczaniu medali, pucharów i nagród. Miły prezent – wycieczkę do Brukseli – ufundowany przez posłankę RP do Parlamentu Europejskiego Małgorzatę Handzlik, otrzymał najmłodszy zawodnik mistrzostw, kadet Michał Kozieł z CS PSP w Częstochowie.

Gdy obserwowałem tegoroczne mistrzostwa, bez wątpienia udane od strony sportowej, powróciło do mnie jak bumerang pytanie. Dlaczego imprezę o ogólnopolskiej randze ogląda z trybun zaledwie garstka kibiców, w większości kolegów i koleżanek startujących zawodników? Sam nie znajduję na nie odpowiedzi. A inni... Cóż, chyba nie widzą w tym problemu. Szkoda, bo mistrzostwa poza tym, że po prostu efektowne, są – a raczej byłyby – świetnym sposobem na promocję służby pożarniczej – nie tylko w lokalnej społeczności.

rom.

fot. Jerzy Linder



#### Aktualne rekordy Polski w sporcie pożarniczym

**pożarniczy tor przeszkód**  
Miroslaw Cyrson – 15,80 s,

**wspinanie przy użyciu drabiny hakowej**  
Artur Tokarczyk – 13,43 s,

**dwubój pożarniczy**  
Miroslaw Cyrson – 29,26 s,

**sztafeta pożarnicza 4x100**  
reprezentacja Polski – 57,51 s,

**ćwiczenie bojowe**  
reprezentacja woj. mazowieckiego – 27,25 s.





fot. autor

Jego historia związana jest z Zakładami Tworzyw Sztucznych „Erg” w Bieruniu Starym (miasteczko na trasie Oświęcim-Tychy w woj. śląskim), powstałymi w 1871 r. jako Śląska Wytwórnia Materiałów Wybuchowych. W zakładzie produkowano dynamit, wykorzystując niezwykle niebezpieczną nitroglicerynę. Naboje dynamitowe pakowano w papier, układano do skrzyń i przechowywano w drewnianych magazynach. Takie warunki potęgowały zagrożenie pożarowe. Dodatkowe niebezpieczeństwo wiązało się z transportem dynamitu do odbiorcy. Skrzynie przewożono wozami konnymi. Konwój zabezpieczał policjant, który podczas przejazdu przez miasta i osady alarmował dzwonem, nakazując mieszkańcom zejście z drogi i oddalenie się na bezpieczną odległość. Sytuacja zmieniła się w 1918 r., z chwilą wybudowania bocznicy kolejowej do fabryki. Głównymi odbiorcami dynamitu były liczne kopalnie węgla kamiennego, w których za pomocą materiałów wybuchowych rozsadzano ściany węglowe, a pokruszony surowiec wydobywano na powierzchnię.

### **Piekiło w Bieruniu**

W 1872 i w 1875 r. na terenie fabryki dynamitu miały miejsce dwa groźne wybuchy. Z powodu powtarzających się wypadków śmiertelnych miejscowa ludność nastawiona była do fabryki bardzo nieprzychylnie, nazywając ją potocznie piekiłem. Ofiarą wybuchu z 1884 r. był dyrektor fabryki, Królikowski. Tragiczny wypadek skłonił zarząd do budowy na terenie zakładu remizy strażackiej z wydzieloną stajnią dla koni. Na przełomie XIX i XX w. wszyscy jej członkowie mieli jednolite umundurowanie. W porównaniu do straży miejskiej (OSP Bieruń Stary) straż fabryczna była bardzo dobrze wyposażona, zarząd firmyłożył na to niemałe sumy. W 1932 r. magistrat przeprowadził spis inwentarza gaśniczego w mieście i okolicy.

# **Ekspонат z piekiła rodem**

W Centralnym Muzeum Pożarnictwa znajdują się ekspozycje dokumentujące ciekawe i zarazem specyficzne miejsca związane z historią ochrony przeciwpożarowej. Jednym z nich jest konny wóz pogotowia stanowiący niegdyś wyposażenie straży pożarnej w fabryce dynamitu.

### **DARIUSZ FALECKI**

Straż fabryczna posiadała 17 kompletów mundurów bojowych i paradnych, 300 m węży, dwa bosaki, zwijadło, jedną drabinę mechaniczną oraz jeden konny wóz z motopompą (patrz ilustracja).

### **Konny wóz pogotowia**

Ekspонат wyróżnia się na tle pozostałych pojazdów konnych w CMP. Jest największym

↖ Konny wóz pogotowia z fabryki dynamitu

↑ Motopompa Oberascher osadzona na zwrotnicy obrotowej

tego typu w muzealnej kolekcji. Zabudowano na nim dwa zwijadła, skrytki narzędziowe, hamulec ręczny, uchwyt na oświetlenie i dyszel oraz siedziska dla woźnicy i drużyny. Pomiędzy drewnianą podłogą a podwoziem znajduje się wąskie wydzielone miejsce przeznaczone na wsunięcie drabiny przystawnej – to rzadko spotykany sposób przewożenia drabin. Najbardziej charakterystyczny element stanowi motopompa ustawiona w środkowej części wozu i zamocowana na obrotowej zwrotnicy. Wyprodukowała ją firma Oberascher z Salzburga. Pompę napędzał silnik firmy Auto-Union AG Chemnitz (DKW) o mocy 28 KM i wydajności 800 l/min. Ekspонат obrazuje wymownie połączenie dwóch epok historii pożarnictwa: epoki powozu konnego (druga połowa XIX w.) i motopompy – lata 20. i 30. XX w.

### **Powojenne dzieje**

Po wojnie fabrykę upaństwowiono, zmieniając jej nazwę na Wytwórnia Chemiczna nr 1. W 1960 r. nastąpiła ponowna zmiana – na Zakłady Chemiczne „Erg”. W 1972 r. działała pod nazwą Zakłady Tworzyw Sztucznych „Erg”, w tym czasie zmienił się także profil produkcji. W fabryce tej, jako pierwszej w obozie państw socjalistycznych, wytwarzano szeroką folię i taśmę do opakowań. Zakład stał się potentatem w tej dziedzinie. Z biegiem lat archaiczny sprzęt pożarniczy przestał spełniać swoje zadanie i przekazano go do OSP Bieruń Stary. Stamtąd trafił 11 października 1990 r. do Muzeum Pożarnictwa w Mysłowicach. ■

*Dariusz Falecki jest kierownikiem Wydziału Naukowo-Oświatowego w CMP*



fol. Jerzy Linder



# Piknik nad Olzą

Nie ma lepszej promocji zawodu niż atrakcyjny przykład. Wiedzą o tym czescy strażacy, którzy pod koniec czerwca zorganizowali IV Propagandowy Rajd Weteranów.

W tym roku wsparli ich koledzy z Polski.

**T**rasa rajdu wiodła z Czeskiego Cieszyna przez Hřřavę, Nořovice, Rařkovice, Frydek-Mistek, řtramberg, Rořnov, Valařské Meziřiči, Bystřička, Ratiboř, Vsetín Horní Lideč, Valařské Klobouky, Slavičín, Luhačovice do Zlína na Morawach – w sumie liczyła ok. 200 km. Do kolumny zabytkowych samochodów, wśród których były i liczące powyżej 80 lat, dołączały po drodze kolejne pojazdy z załogami złożonymi z członków ochotniczych straży pożarnych (SDH).

W pierwszym odcinku rajdu wzięły udział samochody z Polski: jedyny na świecie egzemplarz autopogotowia pożarniczego na podwoziu Mercedesa z 1926 r. – chluba Małopolskiego Muzeum Pożarnictwa w Alwernii, rekwizytowy Federal (rocznik 1929) ze zbiorów Centralnego Muzeum Pożarnictwa w Mysłowicach oraz wyprodukowany na przełomie lat 50. i 60. Willys pochodzący z prywatnej kolekcji w Bielsku-Białej. Czeskich weteranów reprezentowały: autopogotowie na trzyosiowym pod-

woziu Tatra z 1929 r., autopogotowie na podwoziu Praga A150 z 1951 r., rekwizytowa řkoda 206 (rocznik 1928) i przerobiona na samochód pożarniczy wojskowa Tatra 805 z lat 70. XX w. Słowacy przyjechali autopogotowiem na podwoziu řkody 505 z 1928 r.

Po przekroczeniu Olzy – niegdyś dzielącej, a dziś naprawdę łączącej obie części Cieszyna – kolumna polskich pojazdów dotarła do prywatnego muzeum pożarniczego Josefa Jindřiřaka. W świątku kolekcjonerów strażackich pamiątek to człowiek instytucja. Josef nie tylko gromadzi starocie, lecz także własnym sumptem wydaje kalendarze, karty pocztowe i książki. Po latach chomikowania zbiorów w mieszkaniu i piwnicy udało mu się wynająć od miejscowego restauratora pomieszczenie, w którym jego skarby mogą być należycie ekspozowane.

Oficjalny start rajdu odbył się na rynku Czeskiego Cieszyna. Na uroczystość przybyli m.in. starosta Związku Strażaków Czech, Moraw i řlęska (SH CMS) inż. Karel Richter, komendant wojewódzkiej Straży Pożarnej w Ostrawie plk Zdeněk Nytra oraz goście z Polski – wiceprezes ZG ZOSP RP gen. brygadiera Zbigniew Meres i řlęski komendant wojewódzki PSP nadbryg. Marek Rączka. Przyjęli oni defiladę zabytkowych aut, któ-





re następnie zajęły miejsca obok trybuny i przez dwie godziny były dostępne dla licznie zgromadzonej publiczności. Tuż obok można było podziwiać pojazdy współczesne, pełniące służbę w zawodowych strażach pożarnych Republiki Czeskiej.

Po uroczystości kolumna samochodów przejechała na Most Wolności, gdzie strażacy polscy i czescy za pomocą prądownic symbolicznie połączyli oba brzozy Olzy. Następnie delegacje złożyły wianki kwiatów i zapaliły znicz pod tablicą upamiętniającą pięciu druhów z ochotniczych straży pożarnych ziemi cieszyńskiej, którzy zginęli bohaterską śmiercią, broniąc Mostu Wolności w czasie powodzi w 1970 r.

Piknik na rynku polskiego Cieszyna, który odbył się w godzinach popołudniowych i wieczornych, zgromadził wielu mieszkańców miasta i turystów. Przyciągnęły ich wspaniałe pojazdy zabytkowe i współczesne, a także pokazy ratownictwa medycznego, technicznego i gaszenia ognia ręczną siławką. Do pełni szczęścia nie zabrakło oczywiście wybojej strażackiej grochówki, specjalów regionalnych przygotowanych przez koła gospodyń wiejskich oraz doborowej strażackiej orkiestry.

**Jerzy Linder**





foto: Bogdan Romanowski

Podsekretarz stanu w MSW Stanisław Rakoczy oraz komendant główny PSP gen. brygadier Wiesław Leśniakiewicz uczestniczyli w spotkaniu Poselskiego Zespołu Strażaków. W jego trakcie omówiona została sytuacja po katastrofalnych przejściach trąb powietrznych w północnej części naszego kraju oraz problematyka m.in. funkcjonowania kierowców w strukturach OSP.

b.

### Zawsze gotowi

Nic nie zapowiadało dramatycznych minut, które czekały ratowników zastępu GCBARt 5/32+2,5 z JRG Bochnia (woj. małopolskie). To miała być standardowa akcja – gaszenie pożaru traw. Po dojechaniu na miejsce zdarzenia strażacy zauważyli nadjeżdżającego motocyklistę. Ten w pewnym momencie stracił równowagę i wpadł do pobliskiego rowu. Natychmiast zaczęli działać...



foto: archiwum KP PSP w Bochni

Po dotarciu do niego i sprawdzeniu parametrów życiowych rozpoczęli wykonywanie resuscytacji krążeniowo-oddechowej oraz powiadomili stanowisko kierownika komendanta powiatowego. Po dostarczeniu z samochodu zestawu PSP R-1 podali mu tlen i w dalszym ciągu prowadzili resuscytację, kontrolując funkcje życiowe. W trakcie akcji do ratowników przyłączyła się lekarka, która, traf chciał, przejeżdżała tą samą trasą. Przejęła od ratowników stabilizację głowy i podawanie tlenu. W kolejnym etapie działań ratownicy wykorzystali defibrylator z wyposażenia samochodu GCBARt. Motocyklista udało się przywrócić funkcje życiowe. W tym samym momencie na miejsce zdarzenia dotarł zespół pogotowia ratunkowego, który przejął poszkodowanego, w pełni akceptując działania podjęte przez zastęp z JRG Bochnia w składzie: st. asp. Grzegorz Gac, st. ogn. Radosław Gadowski, ogn. Adam Szostak. Pożar trawy ugasił inny zastęp, a strażacy po przekazaniu poszkodowanego udali się do kolejnego zdarzenia. Motocyklista czuje się dobrze.

Grzegorz Cieśla, Grzegorz Gac

### Spotkanie muzealników

Dwudziestolecie Państwowej Straży Pożarnej, Dzień Strażaka i 350. rocznica nadania praw miej-

## Dobry rodzic

Każdy z nas chce być dobrym rodzicem. I zapewne w większości przypadków się udaje, ale... Gdybyśmy czasem potrzebowali pomocy – może nie dla nas samych, ale znajomych, współpracowników, sąsiadów, którzy nie do końca potrafią poradzić sobie z trudami rodzicielstwa – Internet przychodzi nam z pomocą. O niektórych stronach warto wiedzieć.

Na uwagę zasługuje prowadzona przez Fundację Dzieci Niczyje strona internetowa [Dobryrodzic.pl](http://Dobryrodzic.pl). Fundacja istnieje od 1991 r., jest największą w Polsce organizacją pozarządową, której celem jest ochrona dzieci przed krzywdzeniem oraz pomoc dzieciom krzywdzonym, ich rodzinom i opiekunom. W jej placówkach ofiarom krzywdzenia i ich opiekunom udzielana jest pomoc psychologiczna, medyczna i prawna. Fundacja działa na rzecz poprawy sytuacji dzieci uczestniczących w procedurach prawnych w charakterze

wawczych i tematyczne spotkania edukacyjne, wspólne zabawy z dziećmi, wyjazdy terapeutyczno-edukacyjne.

W działania programu wpisuje się również projekt „Wolontariusz w rodzinie”, którego głównym celem jest wsparcie rodziców małych dzieci w pokonaniu trudności związanych z wychowaniem. Projekt jest realizowany wśród rodzin z warszawskich dzielnic – Pragi Północ i Południe. Wsparcia rodzinom udzielają przeszkoleni wolontariusze, którzy sami są rodzicami. Główną ideą projektu jest wymiana doświadczeń i wiedzy między rodzicami.

Program „Dobry rodzic – dobry start” przewiduje również prowadzenie szkoleń dla profesjonalistów (pracowników socjalnych, pielęgniarek i położnych, lekarzy, psychologów, policjantów, kuratorów, pracowników żłobków i innych) na temat ochrony małych dzieci przed krzywdzeniem.

W zakładce *Baza wiedzy* znajdziemy materiały,



świadków, a także prowadzi programy profilaktyki krzywdzenia dzieci przez dorosłych i ich rówieśników, m.in. przeciwdziałania zagrożeniom dzieci w Internecie oraz wsparcia rodziców przeżywających trudności w wychowaniu dzieci. Na stronie znajdziemy szczegółowe informacje o tych programach.

I tak w ramach programu „Dobry rodzic – dobry start” od pięciu lat prowadzona jest „Profilaktyka krzywdzenia małych dzieci”. Początkowo obejmowała ofertą wsparcia rodziny spodziewające się dziecka oraz rodziny z dzieckiem do 3 lat. Obecnie program skierowany jest do rodziców z dziećmi do 6 lat, zwłaszcza do rodzin przeżywających trudności wychowawcze lub tych, w których wystąpił problem krzywdzenia. W ramach oferowanego rodzicom i dzieciom wsparcia specjaliści Fundacji udzielają bezpłatnych konsultacji indywidualnych oraz organizują warsztaty umiejętności wycho-

z którymi możemy zapoznać się, nie wychodząc z domu. Jest tu między innymi artykuł Małgorzaty Bednarskiej „Strach ma wielkie oczy” Czytamy w nim: „Często jednak lęk i strach pojawiają się w formie patologicznej; mogą być powodowane m.in. przez media, komputery i inne zdobycze cywilizacji. Wiele naszych dziecięcych lęków i strachów, jak i tych trwających do lat dorosłości, ma swoje źródło w relacji wychowawczej dorośli-dziecko. Straszanie wykorzystywane jest szeroko jako łatwy i niewyszukany sposób panowania nad dziećmi. Jak być świadomym i odpowiedzialnym rodzicem, wychowawcą, zamiast korzystać z zastraszania młodszych, słabszych, mniej odpornych będących pod naszą opieką?” Może warto dowiedzieć się, zaglądając na stronę Fundacji.

@w

# K L U B MANIAKÓW MINIATUR

Na początku lat 60. ubiegłego wieku w zakładach Rosenbauer w Linzu produkowano średni samochód ratowniczy TLF 1500 na mało znanym w Polsce dwuosioowym podwoziu Steyr 586 (4x2). Była też wersja TLF-A 2000 z większym zbiornikiem na wodę i napędem na wszystkie koła (Allrand) (4x4).

Steyr 586 ma siedmioosobową czterodrzwiową kabinę w układzie 1+2+4, napędzany jest silnikiem wysokoprężnym o pojemności 5975 cm<sup>3</sup> i mocy 88 kW (120 KM). Silnik umieszczony został przed kabiną – pod maską podnoszoną do góry. Swobodne wejście do kabiny umożliwiają aluminiowe stopnie, na których przewożone są m.in. dwa odcinki węży ssawnych i smok ssawny. Nadwozie pożarnicze to typowa konstrukcja klasyczna, której szkielet wykonano ze spawanych kształtowników stalowych pokrytych blachą stalową. W zabudowie znajdują się cztery skrytki sprzętowe, po dwie z każdej strony nadwozia, które zamykane są dwuskrzydłowymi drzwiami stalowymi. Zbiornik na wodę ma pojemność 1500 l. Umieszczony został w środkowej części zabudowy, a wykonany jest ze stali. Z tyłu znajduje się przedział, w którym zamontowano dwuzakresową autopompę Rosenbauer o wydajności 1000 l/min przy ciśnieniu 10 barów lub 250 l/min przy 40 barach. Jest on zamykany klapą odchylaną do góry. Dach użytkowy wykonano w formie podestu roboczego. Pokryty został aluminiową blachą ryflowaną. Wejście na niego umożliwia umieszczona z tyłu zabudowy drabinka. Na dachu oprócz skrzyni na sprzęt pożarniczy przewożona jest cztero-przędłowa i trzyprzędłowa drabina przystawna, drabina hakowa, bosak i mostki przejazdowe.

Wiele lat temu na rynku modelarskim pojawiła się miniatura tego intere-

## Steyr Rosenbauera



sującego samochodu. Wyprodukowana została przez nieistniejącą już austriacką firmę modelarską Roco. Mimo niewielkiej skali (1:87) wyróżnia się, podobnie jak wiele innych modeli tej firmy, bardzo dobrym wykonaniem i precyzyjnym odzwierciedleniem wielu szczegółów. Opony modelu – i większość jego elementów – są wykonane z tworzywa sztucznego, a w modelu TLF-A 2000 z gumy. Prezentowany Steyr 586 ma malowanie i oznaczenie Zawodowej Straży Pożarnej w Salzburgu (Austria).

**Paweł Frątczak**



foto. Jerzy Linder

**przeгляд**  
wydarzeń



foto. autor

skich Rakoniewiczom były okazją do zorganizowania spotkania muzealników pożarnictwa. W jego trakcie wręczono pracownikom muzeów w Rakoniewiczach i Mysłowicach odznaczenia i dyplomy za zaangażowanie w dokumentowaniu tradycji strażackich. Spotkanie zakończyło się zwiedzaniem muzeum i zaprezentowaniem gościom nowoczesnej sali edukacyjno-pożarniczej. Zebrani udali się na rakoniewicki rynek, gdzie obejrzeli stojącą od niedawna przy strażackiej fontannie replikę wozu Drzymały. Gościem honorowym uroczystości był Henryk Wujec – doradca prezydenta RP Bronisława Komorowskiego. Ponadto spotkanie uświetnili obecnością m.in.: nadbryg. Maciej Schroeder, nadbryg. Ryszard Kamiński, st. bryg. Ryszard Stankiewicz, st. bryg. Lech Janiak oraz władze samorządowe województwa wielkopolskiego i Rakoniewicz. Uroczystość prowadził st. bryg. Włodzimierz Bareła.

**Dariusz Falecki**

### Promowani w Częstochowie

Uroczysta promocja kolejnych roczników absolwentów Dziennego i Zaocznego Studium Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej odbyła się w Centralnej Szkole PSP w Częstochowie. Poprzedzona została uroczystą mszą św. na Jasnej Górze. W uroczystości wzięli udział: kadra szkoły, absolwenci, zaproszeni goście oraz rodziny i znajomi promowanych.



foto. Tomasz Wojski

Do promocji przystąpiło 85 absolwentów XIV turnusu Dziennego Studium Aspirantów PSP. Prymusem rocznika został mł. asp. Michał Słota ze średnią ocen 4,53, dowódcą kompanii XIV turnusu był mł. bryg. Zbigniew Purgal. Wśród 108 absolwentów XVI turnusu Zaocznego Studium Aspirantów PSP znalazło się dwanaście kobiet. Prymusem został bryg. Bogumił Dudek ze średnią ocen 5,12. Opiekunem turnusu był st. kpt. Mariusz Przygoda.

Nominację na stopień młodszego aspiranta wręczył absolwentom komendant główny PSP gen. brygadier Wiesław Leśniakiewicz, a pobłogosławili ich ksiądz bryg. Henryk Kuczbó – kapelan strażaków woj. śląskiego i ksiądz kpt. Adam Głajcar – kapelan ewangelicko-augsburski strażaków. Na zakończenie uroczystości odbyła się defilada, której oprócz kompanii szkolnej i kompanii promowanych akompaniowała orkiestra dęta OSP z Mykanowa.

**Dariusz Andryszkiewicz**

## Na szlaku zabytków

Trzecia Industriada, czyli Święto Szlaku Zabytków Techniki, odbyła się 30 czerwca br. Specjalny program z tej okazji przygotowało dla dzieci i dorosłych Centralne Muzeum Pożarnictwa. Tego dnia odwiedziło je ponad 700 osób! Przez cały dzień na trasie CMP-



fol. Dariusz Falecki

Nikiszowiec (zabytkowe osiedle Katowic, położone na Szlaku Zabytków Techniki) kursowały historyczne samochody pożarnicze. Atrakcje w muzeum rozpoczęły się od wyjazdu do gaszenia pożaru. Dzieci-strażacy wyposażone w akcesoria strażackie wyjeżdżały spod strażnicy prawdziwymi samochodami bojowymi na sygnale do symulowanego pożaru. Następnie odbył się pokaz akcji ratowniczo-gaśniczej w hali CMP, po nim urządzono zabawę – strącanie balonów za pomocą bosaka pożarniczego. Przez cały dzień funkcjonowały stanowiska do zabaw pożarniczych: trącanie wodą z hydrantki do celu i malowanie motywów strażackich na kartonach. Ostatnią i największą atrakcją wieczoru był spektakl „Orkiestra” w wykonaniu teatru im. H. Modrzejewskiej z Legnicy.

Fal.

## Konkurs kalendarzowy na rok 2012 rozstrzygnięty!



fol. Leszek Pielański

W obecności Komisji Konkursowej w siedzibie KG PSP odbyło się losowanie kart pocztowych z prawidłowymi odpowiedziami na pytania konkursowe zamieszczone na odwrocie strażackiego kalendarza plakatowego na 2012 r.

Laureatami konkursu zostali: Alicja Szostak ze Szkoły Podstawowej nr 4 w Tychach-Urbanowicach (woj. śląskie), Kamila Pokropywna z Zespołu Szkół Ekonomiczno-Technicznych w Rakowicach Wielkich (dolnośląskie), Martyna Kubusiak ze Szkoły Podstawowej nr 1 w Oławie (dolnośląskie), Aleksander Kurek ze Szkoły Podstawowej w Boninie (woj. zachodniopomorskie), Igor Mariak ze Szkoły Podstawowej nr 1 w Świdwinie (woj. zachodniopomorskie), Arek Olczak ze Szkoły Podstawowej w Kaliszu Pom. (woj. zachodniopomorskie), Małgorzata Jezewska ze Szkoły Podstawowej nr 46 w Gdyni (woj. pomorskie), Zuzanna Nowik z Gimnazjum w Baranowie (woj. wielkopolskie), Norbert Szczepański ze Szkoły Podstawowej



## SŁUŻBA I WIARA

Pod redakcją kapelana krajowego strażaków  
ks. mł. bryg. Jana Krynickiego.



## Niedziela – czas Boga

**O**d kilku lat obserwujemy niepokojące zjawisko znikania z naszego tygodnia niedzieli. Próbuje nam się dziś wmówić, że tydzień ma siedem dni powszednich i że każdego dnia możemy równie dobrze pracować czy odwiedzać galerie handlowe. Czas więc zawalczyć o niedzielę, bo człowiek powinien umieć też świętować.

Dla naszych dziadków niewyobrażalny był dzień Pański bez rodzinnego uczestnictwa w mszy św. Wielką wagę przywiązywali też do tego, aby wspólnie zasiąść do świątecznego śniadania, a potem obiadu. Ludzie wspólnie spędzali czas w niedzielne popołudnie: odwiedzali się, spotykali w gronie rodzinnym czy sąsiedzkim. To było prawdziwe święto. Niedziela była inna niż pozostałe dni tygodnia.

Obserwacja codziennego życia przeciętnego Polaka pokazuje, że w zatrwającym tempie trwonimy dorobek wielu pokoleń naszych rodaków. Pozwolenie na handel w niedzielę jest wielkim złem. Otwarcie sklepów czy zakładów usługowych doprowadziło do tego, że dla wielu niedziela stała się kolejnym powszednim dniem tygodnia, a wizyta w marketach czy coraz popularniejszych galeriach handlowych to sposób na rodzinne spędzenie czasu. Niepokoi również, że dla Polaków coraz mniejsze znaczenie ma niedzielna msza św. Problemy ze świętowaniem niedzieli biorą się chociażby z tego, że sporej części społeczeństwa brakuje umiejętności odpoczynku czy twórczego spędzania wolnego czasu. Współczesny człowiek czuje się potrzebny wtedy, gdy coś robi. Kiedy natomiast wypoczywa i świętuje, wydaje się sobie bezwartościowy. A przecież właśnie wtedy szczególnie nabiera swojej wartości, bowiem ma czas na relację z Bogiem, którego bardzo często brakuje mu w codziennym zabieganiu. Na świętowanie niedzieli spory wpływ ma również to, że wiele kobiet i mężczyzn czerpie więcej satysfakcji z życia zawodowego niż z rodzinnego.

O tym, że powszechnie łamanie przykazania dotyczącego świętowania dnia Pańskiego jest jednym z elementów zagrażających harmonijnemu rozwojowi człowieka, wskazywał podczas swoich obrad II Polski Synod Plenarny (1991-1999). Ojcowie synodalni przypomnieli wówczas, że o poważnej deskralizacji niedzieli świadczy organizowanie i podejmowanie w tym dniu dodatkowej pracy zarobkowej, wykonywanie ciężkich prac w gospodarstwach rodzinnych, dokonywanie zakupów w sklepach czy na giełdach samochodowych. Ich zdaniem odchodzenie w Polsce od chrześcijańskiego stylu przeżywania niedzieli można również tłumaczyć pojawieniem się tzw. duchowości supermarketu, charakterystycznej

## TO WARTO PRZECZYTAĆ



## Kij czy marchewka?

**U**miejętne motywowanie podwładnych to niewątpliwie znak rozpoznawczy dobrego przełożonego. Co robić, gdy w budżecie nie ma pieniędzy na nagrody lub jest ich za mało? Jak utrzymać zaangażowanie zespołu i zachęcić podwładnych do efektywnej pracy? Okazuje się, że pozytywnych pozafinansowych sposobów motywowania jest naprawdę wiele.

Zachęcamy przełożonych (i nie tylko) do lektury poradnika „Po prostu motywuj”. Chcąc świadomie kształtować relacje w zespole znajdując w nim wiele wskazówek, sugestii i łatwych do

zastosowania praktyk. Nie bez znaczenia jest fakt, że w poradniku mowa o doświadczeniach policjantów. Ich zbieżność z doświadczeniami strażaków jest z pewnością duża. Warto więc skorzystać z ich gruntownej wiedzy i ciekawych przemyśleń.

W pierwszej części poradnika przedstawiony został stan systemu motywacyjnego w Policji, jego mocne i słabe strony. Druga część poświęcona jest najważniejszym zasadom, które powinien stosować przełożony, jeśli chce mieć realny wpływ na zaangażowanie podwładnych w pracę. W części trzeciej przybliżone zaś zostały dobre praktyki stosowane w niektórych komendach wojewódzkich Policji, które mogą zostać wykorzystane przez kadrę zarządzającą w innych jednostkach organizacyjnych. Przez strażaków także...

EP

Po prostu motywuj. Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej o tym, jak motywować, by zmotywować, Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, Warszawa 2011, dostępny w wersji elektronicznej: [http://www.e-wspol.edu.pl/bdp/site/images/po\\_prostu\\_motywuj.pdf](http://www.e-wspol.edu.pl/bdp/site/images/po_prostu_motywuj.pdf).

dla zachodnich społeczeństw, a polegającej na selektywnym dobieraniu prawd wiary i zasad moralnych. Synod podkreślił jednocześnie, że niedziela jest naszym dobrem kulturowym, które należy chronić i zaapelował do katolickich rodzin, aby przykładem przeżywania niedzieli przyczyniały się do przywrócenia jej właściwego charakteru.

Jak rozumieć i przeżywać niedzielę, tłumaczy nam również bł. Jan Paweł II w swoim liście apostołskim „Dies Domini”, wydanym w 1998 r., a poświęconym właśnie świętowaniu dnia Pańskiego. Ojciec Święty zwraca w nim uwagę na to, że jeżeli chcemy przywrócić w naszym społeczeństwie chrześcijański porządek wartości, musimy m.in. rozpocząć działania na rzecz właściwego przeżywania niedzieli.

Przynaglenie do podjęcia działań zawarte w „Dies Domini” wziął sobie także do serca ks. Bogusław Wolański i razem z grupą ochotników postanowił pobudzić polskie rodziny do tego, aby stawały się szkołą świętowania niedzieli. Powołano Społeczny Ruch Świętowania Niedzieli. Deklarację przystąpienia do ruchu i jego poparcia można podpisać na stronie internetowej [www.swietowanieniedzieli.pl](http://www.swietowanieniedzieli.pl). Oficjalna inauguracja działalności miała miejsce w marcu ubiegłego roku w legnickiej katedrze.

Swoje działania formacyjne ruch prowadzi na wiele sposobów. Ważnym zadaniem, które sobie postawił, jest także propagowanie papieskiego listu „Dies Domini”. Inicjator ruchu podkreśla, że nawet jeśli nie uda się doprowadzić do zamknięcia w niedzielę marketów, to człowiek wolny i uformowany, przechodząc tego dnia obok nich, choćby miał nie wiadomo jak wielki apetyt np. na lody, nie robi zakupów.

Co powinien czynić katolik w każdą niedzielę? Pomyśleć o Bogu i wieczności. Uczestniczyć we mszy św. i zadbać o wspólną domową modlitwę. Przeżyć czas w gronie rodziny i przyjaciół. Przenaczyć czas na odpoczynek na łonie natury. Pamiętać o lekturze Pisma Świętego i literatury religijnej. Znaleźć czas na rozmowy rodzinne. Pamiętać o chorych i samotnych. Odwiedzić groby zmarłych. Zadbać o świąteczny posiłek przy rodzinnym stole. Podkreślić dzień świąteczny odświętnym strojem.

Potrzebny jest sojusz wszystkich środowisk katolickich, które głośno powiedzą, że tydzień ma sześć dni powszednich, a pierwszy dzień tygodnia, dzień zmartwychwstania Chrystusa, jest nam dany przez Boga na odpoczynek.

Przeżywamy wakacyjny czas, który również skłania nas do wielu refleksji o dniu świątecznym. Niech owe refleksje będą źródłem jeszcze pełniejszego przeżywania i świętowania chrześcijańskiej niedzieli.

Za kilka dni wyrusza również VI Piesza Pielgrzymka Strażaków na Jasną Górę, serdecznie zachęcam do udziału w niej wszystkich strażaków. Co zaś się tyczy programu pielgrzymki, odsyłam do strony internetowej: [www.duszpasterstwostrazakov.pl](http://www.duszpasterstwostrazakov.pl), gdzie znaleźć można wszystkie niezbędne informacje dotyczące pielgrzymowania.

*Wan Kuznetsov  
K. Jan Kuznetsov*

Panu  
st. bryg. w st. spocz.

**Wojciechowi Kotońskiemu**

wyrazy głębokiego współczucia i słowa otuchy  
z powodu śmierci

**MAMY**

składa

Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej



## przeгляд wydarzeń

w Woźnikach (woj. małopolskie), Natalia Haleczko ze Szkoły Podstawowej nr 1 w Gorlicach (woj. małopolskie), Kamil Ziąja z Zespołu Szkół im. UNICEF w Rzeszowie (woj. podkarpackie) i Iwona Masełek ze Szkoły Podstawowej nr 2 w Leżajsku (woj. podkarpackie).

Zwycięzcy konkursu otrzymali w nagrodę cyfrowe aparaty fotograficzne i dyplomy. Lista laureatów ukazała się także na stronie [www.straz.gov.pl/konkursy-kalendarzowe](http://www.straz.gov.pl/konkursy-kalendarzowe).

JM

### Znamy laureatów Ogólnopolskiego Konkursu Plastycznego 2012!

W siedzibie Komendy Głównej PSP w Warszawie odbyły się centralne eliminacje XIV edycji Ogólnopolskiego Konkursu Plastycznego dla dzieci i młodzieży pod hasłem „20 lat Państwowej Straży Pożarnej – jak nas widzą, tak nas malują”. Konkurs organizowany jest przy współpracy z wydziałami bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego urzędów wojewódzkich.

**Nagrodzeni i wyróżnieni zostali:**

**w kategorii I (5-8 lat)**

I miejsce – Julia Wróbel, 8 lat, Szkoła Podstawowa w Łętowni, powiat leżajski, woj. podkarpackie,

II miejsce – Kacper Podolak, 8 lat, Publiczna Szkoła Podstawowa w Rząśniku Włościańskim, powiat ostrowski, woj. mazowieckie,

III miejsce – Mateusz Rutkowski, 6 lat, Przedszkole w Knyszynie, powiat moniecki, woj. podlaskie;

**w kategorii II (9-12 lat)**

I miejsce – Gabriela Świetlicka, 11 lat, Szkoła Podstawowa nr 25 w Lublinie, woj. lubelskie,

II miejsce – Lidia Lurka, 9 lat, Młodzieżowe Centrum Kultury w Legnicy, woj. dolnośląskie,

III miejsce – Weronika Mellem, 12 lat, Szkoła Podstawowa nr 8 w Gnieźnie, woj. wielkopolskie;

**w kategorii III (13-16 lat)**

I miejsce – Karolina Gala, 15 lat, Zespół Placówek Oświatowych w Rybnej, powiat krakowski, woj. małopolskie,

II miejsce – Bartosz Godek, 14 lat, Zespół Szkół w Górnym, powiat rzeszowski, woj. podkarpackie,

III miejsce – Weronika Nocon, 14 lat, Publiczne Gimnazjum w Szymiszowie, woj. opolskie;

**w kategorii IV – wychowankowie szkół specjalnych, świetlic terapeutycznych i ośrodków terapii zajęciowej**

I miejsce – Anna Drogoszewska, Warsztaty Terapii Zajęciowej w Turkowicach, powiat hrubieszowski, woj. lubelskie,

II miejsce – Joanna Janiszek, Powiatowy Środowiskowy Dom Samopomocy w Iławie, woj. warmińsko-mazurskie,

III miejsce – Maria Siuško i Robert Szczepanik (praca zbiorowa), Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym „Kolo” w Sędziszowie Młp., powiat ropczycko-sędziszowski, woj. podkarpackie;

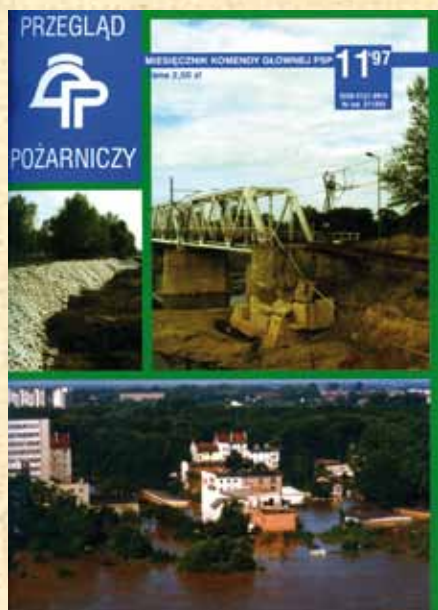
**wyróżnienia**

Ewa Gabor, 8 lat, Szkoła Podstawowa nr 2 w Gogolinie, woj. opolskie; Krystian Szczygielski, 12 lat, Szkoła Podstawowa nr 2 w Lubaczowie, woj. podkarpackie; Martyna Poślada, 13 lat, Gimnazjum nr 6 w Siedlcach, woj. mazowieckie; Jerzy Pardała, Caritas Kielecka, Środowiskowy Dom Samopomocy w Sędziszowie, woj. świętokrzyskie.

Laureaci otrzymają dyplomy i nagrody rzeczowe już po wakacjach, podczas uroczystości z okazji rozpoczęcia nowego roku szkolnego. Galerię nagrodzonych prac można obejrzeć na stronie [www.straz.gov.pl/konkursy-konkursyplastyczne](http://www.straz.gov.pl/konkursy-konkursyplastyczne).

Mat.

## Pisaliśmy o... powodzi tysiąclecia



**W** lipcu mija 15 lat od powodzi, która nawiedziła południową i zachodnią Polskę, Czechy, wschodnie Niemcy (Łużyce), północno-zachodnią Słowację i wschodnią Austrię, doprowadzając do śmierci 114 ludzi oraz szkód materialnych liczonych w miliardach dolarów. Na terenie Polski zginęło 56 osób, a szkody oszacowano na około 3,5 mld dolarów.

W listopadowym numerze PP z 1997 r. znajdziemy kilkunastostronicowy materiał dotyczący tego wydarzenia. Wylały wówczas wody w dorzeczeniach Bobru, Bystrzycy, Kaczawy, Kwisy, Małej Panwi, Nysy Kłodzkiej, Nysy Łużyckiej, Odry, Olzy, Olawy, Skory, Szprotawy, Ślęzy i Widawy, a także górnej Wisły i Łaby. Opady w Sudetach Wschodnich i południowej części Śląska spowodowały, że już 6 lipca pierwsze wsie i miasteczka zostały zalane przez Nysę Kłodzką i Odrę. Pierwszym polskim miastem dotkniętym przez powódź były Guchołazy w ówczesnym województwie bielskim. Działania prowadzone przez strażaków wspominał na naszych łamach st. asp. sztab. Janusz Pabiś, dowódca JRG w Guchołazach: „Powiązani linkami, usuwaliśmy bezustannie piętujące się pnie i konary, by zapewnić drożność nurtu. Jakby tego było mało, zaatakowały nas kontenery porwane z bazy wojskowej w Czechach. Gdy udało nam się z tym uporać, woda z nową siłą uderzyła w most, przelała się po nim, łamiąc stalowe bariery i uszkadzając podczipione pod jezdnią instalacje gazowe, energetyczne, telekomunikacyjne i wodociągowe, na szczęście wcześniej przezornie odłączone”. Podczas powodzi na terenie województwa bielskiego w nurtach wzburzonych rzek utonęło dziewięć osób, ewakuowano około trzech tysięcy, zalanych zostało 39 gmin. Przez 20 dni dzia-



łań zanotowano 935 interwencji związanych z akcją przeciwpowodziową.

„Czegoś podobnego w swojej 20-letniej już służbie jeszcze nie przeżyłem” – wspominał st. asp. Stefan Wójcik, rzecznik prasowy KW PSP w Nowym Sączu. W niewrażliwym dniu, gdy ściana wody runęła na nowosądeckie miejscowości, niemal bez przerwy dzwoniły telefony od zaniepokojonych rodziców dzieci, które wypoczywały na tym terenie. „Poza tym, nie da się ukryć, zawodziła łączność, przez co niestety trudno było prowadzić skuteczną koordynację działań ratowniczych. O sytuacji powodziowej informowali nas strażacy ochotnicy. Dzięki nim mieliśmy przybliżony obraz występujących tam zagrożeń”.

Lokalnie opady przekroczyły 500 mm, czyli trzy-cztery razy przekroczyły średnie sumy miesięczne. Od Chałupek do ujścia Nysy Kłodzkiej zabrakło podziałki na latach wodowskazowych. Pod wodą znalazło się Kłodzko, gdzie zawały się cztery kilkusetletnie kamienice podmyte przez Nysę Kłodzką. 7 lipca woda doszła też do Krapkowic, przez które fala kulminacyjna przeszła 10 lipca przy stanie wody na Odrze 1032 cm, a sama powódź trwała do 28 lipca. „Powódź wykazała, że nie należy przesadzać z obwałowaniami. Przy wysokich stanach rzek następuje w nich ogromna kumulacja wody, a przerwanie wału powoduje gwałtowny wylew, będący przyczyną bardzo dużych

strat. W Krapkowicach na przykład, gdzie na rzece nie ma obwałowań, wezbrana woda spokojnie rozlała się dookoła, a straty powodziowe były najmniejsze” czytamy w relacji na łamach Przeglądu Pożarniczego.

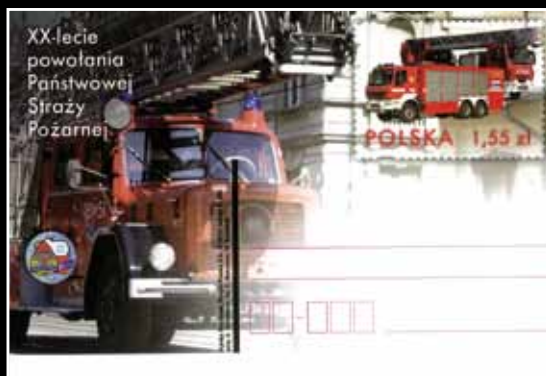
8 lipca sytuacja w pobliżu Wodzisławia Śląskiego i Raciborza była dramatyczna – przepływ na Odrze wynosił około 3500 m<sup>3</sup>/s. Woda rozlała się na odcinku od Chałupek aż do Raciborza. 10 lipca Odra zalała lewobrzeżne Opole i Racibórz. Tak działania komentował st. sekc. Stefan Mikula z JRG w Opolu: „Zalane miasto to widok przerażający. Potęguje go groźny pomruk wody przelewającej się ulicami i rozpaczliwe krzyki, wołanie o pomoc setek ludzi uwięzionych w blokach mieszkalnych. Trzeba być naprawdę odpornym psychicznie, by to zdzierżyć, przetrwać w sobie i nie ulegając ogólnej psychozie strachu, prowadzić skuteczną akcję ratowniczą”.

12 lipca zalana została blisko połowa Wrocławia i Rybnika (woda spowodowała osunięcie się skarpy, na której mieściło się blisko 300 grobów). Potem Odra rozlała się na część Głogowa i pobliskie miejscowości. Najbardziej ucierpiała dzielnica Ostrów Tumski. Druga fala opadów wystąpiła pomiędzy 18 a 22 lipca i spowodowała wezbrania jeszcze większe od tych z pierwszych dni miesiąca.

aw

## STRAŻNIAZNACZKACH

odc. 82



### Porcelanowy jubileusz

11 maja br. weszła do obiegu pocztowego bardzo atrakcyjna graficznie karta pocztowa, poświęcona XX rocznicy powstania PSP. Na znaczku opłaty zaprezentowano ciężki samochód ratownictwa chemicznego, w głębi – drabinę hydrauliczną. W części ilustracyjnej

przedstawiono jedną z pierwszych drabin hydraulicznych firmy Magirus, produkowanych w latach 60. ubiegłego wieku.

Maciej Sawoni

# Jak napisać donos

**D**osyć często miewam służbowo do czynienia z tworamiprozaicznymi zwanymi donosami. Są to bogate w bulwersującą treść dziełka, na ogół krótkie, zwykle na dwie strony. Jednostronicowe są tylko wtedy, gdy ktoś pisze je lewą ręką. Widocznie niewrodzona leworęczność jest bardzo trudna w stosowaniu i autorzy czynią ofiarę z czytelności tekstu. Niepotrzebnie. Z drugiej strony bywają donosy dłuższe, ale jak już ma być ponaddwustronicowy, to jest wtedy naprawdę wielostronicowy. Najdłuższy, jaki mi przyszło czytać, liczył sobie około 80 stron i chyba był dziełem zbiorowym.

**A**przecież nie o ilość tu chodzi, tylko o jakość. Ta wyraźnie jednak spadła, dlatego poniżej zamieszczę kilka rad, jak podnieść ten gatunek nieco wyżej, by stał się ważnym elementem postępowań urzędowych. Co prawda nie są to rady praktyka, bo sam nigdy donosów nie pisałem. Za to z racji niemalże ustawicznego z nimi obcowania oraz z obserwacji skutków, jakie przynoszą, jestem w stanie doradzić, jak je pisać jeśli nie dobrze, to przynajmniej prawidłowo. Bo chyba warto. W starożytnym Rzymie donosiciel dostawał połowę majątku obwionego.

**D**onos przede wszystkim należy jakoś zacząć. Utarta formuła brzmi: „Uprzejmie donoszę...”. To całkiem niezły początek, czytający nabiera bowiem przeświadczenia, że nie pisze tego jakiś, za przeproszeniem, cham, lecz osoba obyta towarzysko. Nie da się bowiem zanegować faktu, że zwykle osoby kulturalne postrzegane są jako bardziej wiarygodne od tych niekulturalnych. Ale jak ma opisać prawdziwe świństwo osoba uprzejma z natury i przez wychowanie? Czy ręka nie powinna jej zdrężeć? Otóż nie! I nie należy rezygnować z dobrego tonu. Lepiej wtedy podkreślić wrodzoną delikatność i zacząć tak: „Z ogromnym obrzydzeniem, aczkolwiek uprzejmie donoszę...”. Taki początek godzi dwie sprzeczności, gdyż pozwala na zajęcie się sprawą bez zbrukania. Wykazuje poświęcenie dla dobrej sprawy. Jest jak uprzątniecie brudów, co prawda własną ręką, ale w rękawiczce. Pokonuje więc wrodzony wstręt do tego typu spraw i czyni swoją powinność.

**Z**a wstępem należy napisać, o co chodzi. To znaczy o kogo chodzi. Ale, jak to mówił mistrz wywoływania nastroju grozy: „Na początku jest trzęsienie ziemi, a potem napięcie powoli wzrasta”. Osoba pisząca donos powinna stosować się do tej rady dosłownie. W związku z tym najpierw należy opisać budzącą oburzenie sytuację. Opis ten niech zajmie całą pierwszą stronę. Tu niestety trzeba stosować się do aż dwóch prawideł literacko-urzędniczych naraz: reportażu i sprawozdania. Jak to w reportażu, potrzebne jest tło wydarzeń, a przy tym, jak w sprawozdaniu, daty i godziny. No i znów jak w reportażu – w donosie powinien znaleźć się opis wydarzenia. A jak w sprawozdaniu należy pokazać, w czym opisywana sytuacja jest niezgodna z obowiązującym prawem – bez tego czytający mógłby udawać, że nie wie, o co chodzi. Czyli należy wykazać się konkretną znajomością prawa, no ale bez przesady. Popisywać się nie wolno, gdyż granica między donosicielem a grafomanem jest bardzo cienka i bywa, że nadmiar, a nawet natłok wiedzy prawniczej autora powoduje nieufność co do jego in-



Autor jest oficerem Państwowej Straży Pożarnej, absolwentem Szkoły Głównej Służby Pożarnej

tencji oraz nieczytelność celu. Że jak się tak zna prawo, to może coś prywatnego się załatwia. A intencje mają przecież być czyste jak lza, nieprawdaż?

Żeby wywołać odpowiednie napięcie, nie powinno się używać od razu imienia i nazwiska osoby, o którą chodzi. Można pisać enigmatycznie „strażak X”, „osoba Y”, „komendant Z” itp. Dopiero na drugiej stronie pisma, gdy czytający wprost już nie wytrzyma, żeby dowiedzieć się, co to za zwyrodnialec działa tak bezkarnie, odsłania się imiona, nazwiska i stanowiska głównych bohaterów sztuki.

**J**ak doszliśmy niby do końca donosu, ale nie całkiem. Niestety, mam smutną wiadomość. Aby nadać pismu urzędową moc sprawczą, trzeba je koniecznie podpisać własnym imieniem i nazwiskiem oraz podać adres zwrotny. Pisma nie nazywa się wówczas donosem, lecz skargą (w rozumieniu Kodeksu postępowania administracyjnego) lub doniesieniem o popełnieniu przestępstwa (w rozumieniu Kodeksu karnego). Autor zyskuje przy tym ochronę prawną i jeśli pisze prawdę, naprawdę nie jest donosicielem. A jeśli nieprawdę, to już gorzej dla niego – musi przeprosić i pokryć szkody.

Trudno, ale tak już jest, że anonimowe pisma, czyli prawdziwe donosy, każdy urzędnik powinien wyrzucać do kosza. Gatunek nie umrze, gdyż są tacy, co kolekcjonują anonimy z zamiłowania, ostrożności lub przez nieznamość prawa. Nie można jednak o nich powiedzieć, że robią coś zdrowego i unormowanego prawnie.

*Oficer*



**UWAGA  
CZYTELNICY  
„PRZEGLĄDU POŻARNICZEGO”!**



**Z okazji przypadającej w grudniu tego roku 100. rocznicy ukazania się pierwszego numeru „Przeglądu Pożarniczego” na przełomie listopada i grudnia ukaże się specjalny albumowy numer naszego czasopisma. W około 200-stronicowym wydawnictwie przypomnimy piękne karty historii pożarnictwa, którą na swoich łamach opisywał i współtworzył w latach 1912-2012 „Przeгляд Pożarniczy”.**

**Tę wyjątkową pozycję wydawniczą można zamówić w Fundacji Edukacja i Technika Ratownictwa, ul. Chłodna 3, 00-891 Warszawa, tel. 22 850 11 12, faks 22 850 11 13, e-mail: edura@edura.pl. Cena egzemplarza 15 zł**

*Zamów już dzisiaj, zanim zrobią to inni!*



Start Poznaj nas Zajrzyj do środka Zaprenumeruj Zareklamuj się Ciekawostki English

## PRZEGLĄD POŻARNICZY

# ma 100lat

**Jubileusz PP**

Zapraszamy do Wiosny Waleczni Pożarników w 100-lecie Powstania Państwa

---

**Menu główne**

- Start
- Starsza wersja
- Poznaj nas
- Zajrzyj do środka
- Zaprenumeruj
- Zareklamuj się
- Ciekawostki
- English

---

**Stale pozycja**

---

**Logowanie**

Użytkownik:

Hasło:

Zapamiętaj

**Zaloguj**

- [Nie pamiętam hasła!](#)
- [Nie pamiętam nazwy!](#)

**PP nr 5/2012 - Na początek**

Takie były, jest i pozostanie Państwowa Straż Pożarna, funkcjonująca właśnie 100-letnie powstania? Ciekawe spotrzeżenia daje lektura danych wywiadów - z pierwszym i obecnym komendantem głównym PSP.

Czy na przykład kolejna dekada upłynie pod znakiem przechodzenia tej formacji we władanie samorządów? Taką tezę stawia generał brygadier Feliks Dęła, podkreślając: że jej scentralizowanie było w zamierzeniu etapem przejściowym, że „z chwilą wzrostu zaradności obywateli, demokratycznie ugruntowanej świadomości społecznej, zrealizują warunki ku temu, by ta formacja ratownicza - mocna, spójna - trafiła do samorządów.” Tak straż funkcjonuje w większości krajów Europy, choć wtedy też, że niektóre państwa tendencje spożytkują na poziomie rozwiązania.

Generał brygadier Wiesław Jabłoński podkreśla, że potrzeba jest m.in. silniejszej integracji podmiotów chcących uczestniczyć w systemie ratownictwa czy modyfikacji ścieżki doskonalenia zawodowego. Wskazuje, że zaczyna nam brakuwać dawnego entuzjazmu, poczucia misji, zaangażowania w służbę, choć dopó, która przewidywana jest perspektywa.

[Czytaj więcej...](#)

---

**PP nr 5/2012 - W numerze**

**CAŁA POLSKA ŚWIĘTOWAŁA ZE STRAZAKAMI**

- \* Takie były początki
- \* Mamy pomysły do aktywacji
- \* Genesizmie służby
- \* Trud uświetniony gwiazdkami
- \* Festyn na 100
- \* Obchody w roku 20-lecia PSP
- \* Żelazny Most
- \* OUDW kategorii A - nowe obowiązki PSP
- \* Przewidywał las
- \* Sprzęt do podważenia prozdka genicznego - analiza stanu oraz sterunki rozwoju
- \* SAWO pod strażackim egidą
- \* Termowizja w akcji
- \* Nowa instrukcja ochrony przed wybuchem i pożarem
- \* Znaczący sukces w walce z przemyślnymi przemyślnymi
- \* Niekłopotliwie subtelnie ze Lwówem
- \* Długość operacji
- \* Półki koczni honoru
- \* Podróżnik Gąsienic

**Nasza okładka:**

PSP świętowała 20. rocznicę powstania

fol: Jerzy Lindner

---

**Takie były początki**

Z okazji dwudziestolecia powstania Państwowej Straży Pożarnej publikujemy numerze z gen. brygaderem Feliksem Dęłą, współtwórcą i pierwszym komendantem głównym PSP.

[Czytaj więcej...](#)

**Reklama**

---

**Numery archiwalne**

---

**Ostatnio modyfikowane**

- [PSP świętowała 20-lecie powstania](#)
- [KATY DO SKOP](#)
- [PP nr 5/2012 - Na początek](#)
- [PP nr 5/2012 - W numerze](#)
- [TAKIE BYŁY POCĄTKI](#)
- [TAKIE BYŁY POCĄTKI](#)

---

**Banery**

Dodaj do ULUBIONYCH!