

Joanna Łuczak

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ PRZEŁOŻONYCH W POLICJI – BADANIE WYBRANYCH ASPEKTÓW

Wprowadzenie

Podejmowanie trafnych decyzji we współczesnym świecie wymaga nie tylko poznania stosunków w nim zachodzących, przedmiotów i zachowań ludzkich, lecz także poznania samego siebie, zdobycia wiedzy i „doświadczenia życiowego”. Podejmowanie decyzji to podstawowa aktywność, wszystkie procesy decyzyjne jako środki służą tworzeniu i przetwarzaniu organizacji, w której na każdym kroku podejmuje się decyzje. Problematyka związana z działaniem organizacji zależna jest od procesów podejmowania różnego typu decyzji, które ją kształtują¹. Kierowanie organizacją poprzez podejmowanie decyzji stanowi wyzwanie, które jest związane ze zmianami zachodzącymi zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji. Podejmowanie decyzji jest szczególnym wyzwaniem w organizacjach publicznych, ponieważ kierownik-przełożony znajduje się pod dużą presją społeczną. Oczywistym przykładem tego typu organizacji jest policja, która pełni szczególną rolę w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego i porządku publicznego. Efektywne działania policji w różnego rodzaju sytuacjach nie byłoby możliwe bez skutecznego zarządzania. Specyfika sytuacji, w jakich muszą pracować policjanci powoduje, że bardzo często brak im możliwości i czasu na dokładne analizowanie zaistniałej sytuacji i zastanowienie się, która decyzja jest tą najwłaściwszą. Można więc zauważyć, jak ważną rolę odgrywa trafne decydowanie i jakie to niesie za sobą konsekwencje.

Przeprowadzenie aktualnych badań dotyczących problematyki decydowania w specyficznej organizacji jaką jest policja było niezbędne, by zwrócić uwagę na złożoność problemu decydowania i rozwiązywania różnego rodzaju problemów

¹ M.J. Hatch: *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa 2002, s. 270, 277.

przez policjantów w sposób spełniający wymagania stawiane przez społeczeństwo. Opracowanie łączy obszar podejmowania decyzji w organizacjach z działalnością i organizacją pracy w policji, która jest najważniejszą i największą instytucją, odpowiedzialną za bezpieczeństwo wewnętrzne. Celem przeprowadzonych badań empirycznych było analiza problemu podejmowania decyzji kierowniczych przez funkcjonariuszy pełniących służbę w policji w jednostkach organizacyjnych podległych Komendzie Wojewódzkiej Policji w Łodzi. Badania dotyczyły zagadnień aktualnych, o dużym znaczeniu dla kadry zarządzającej policją, a także dla samych funkcjonariuszy podczas wykonywania przez nich obowiązków służbowych. Obecna kadra kierownicza policji powinna posiadać nowe umiejętności, wykorzystywać nowoczesne metody zarządzania, gdyż skuteczniejsze podejmowanie decyzji przez przełożonych usprawnia działanie policji. Zatem ważne staje się zastosowanie teorii podejmowania decyzji w procesach decydowania przełożonych w policji. Analiza procesu decyzyjnego, dokonana w opracowaniu, ukazuje złożoność problematyki skutecznego decydowania przez przełożonych. Artykuł nakreśla także problem decyzji w aspekcie organizacyjnym oraz problem stresu w jednostkach policji.

Przedmiot i podmiot badań – zakres

Przemiany gospodarcze i szybki rozwój cywilizacyjny spowodowały, iż potrzebna jest cykliczna analiza zmieniającej się sytuacji gospodarczej. Dlatego też konieczne stało się przeprowadzenie badań, które ukażą aktualne problemy związane z istotą podejmowania decyzji w policji. Zmieniająca się rzeczywistość stawia nowe wyzwania również organom policji. Szczególnie ważne stają się poszukiwania rozwiązań aktualnych problemów związanych z podejmowaniem decyzji przez przełożonych w policji, gdyż przekładają się one na bezpieczeństwo publiczne.

Funkcjonowanie przełożonego w roli decydenta czy informatora zależy między innymi od jego umiejętności komunikowania się, pokonywania przeszkód i uwzględniania uwarunkowań skutecznego porozumiewania się. Przekazywana przez niego decyzja powinna być zrozumiała, wiarygodna i zaakceptowana przez podwładnych². Przedstawione w publikacji aktualne zagadnienia podejmowania decyzji w policji jako organizacji, stanowią szczególny obszar badawczy. Artykuł jest częścią bardziej złożonych badań, które przeprowadzono w jednostkach policji. Program badawczy składał się z następujących technik badawczych:

² S. Weremiuk: *Komunikacja wewnętrzna w Policji – stan obecny i projekt zmian*. W: *Komunikacja wewnętrzna w Policji*. Red. M. Hermanowski, S. Weremiuk. WSUS, Poznań 2011, s. 24-25.

Etap 1. Wstępna eksploracja problematyki – wywiady eksperckie. Uzyskane od rozmówców informacje stanowiły podstawę do stworzenia kwestionariusza ankiety, a co za tym idzie przeprowadzonych później wywiadów swobodnych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego.

Etap 2. Badania ankietowe – zostały przeprowadzone na podstawie kwestionariusza ankiety.

Etap 3. Wywiady swobodne, które przeprowadzone były na podstawie stworzonej listy pytań do omówienia.

Etap 4. Zogniskowany wywiad grupowy – przeprowadzony w celu pogłębienia interpretacji uzyskanych wyników badań metodą ankietową oraz informacji uzyskanych podczas przeprowadzania wywiadów swobodnych.

Zastosowane metody badawcze powodują, że artykuł ten może mieć walory poznawcze, szczególnie z perspektywy polskiej. Hipotezy badawcze są ważne w procesie badawczym poprzez wpływ, jaki wywierają na ukierunkowywanie badań i dobór metod badawczych³. Poniższe hipotezy były weryfikowane za pomocą rezultatów i interpretacji przeprowadzonych badań własnych:

H.1. Można wyodrębnić specyfikę podejmowania decyzji kierowniczych w policji.

H.2. Decyzje kierownicze podejmowane w policji łączą aspekty racjonalnej analizy oraz intuicyjnego podejmowania decyzji.

H.3. Kluczowym wyróżnikiem decyzji kierowniczych w policji jest ich stresogenność.

H.4. Można zaproponować model podejmowania decyzji kierowniczych w policji.

W artykule skupiono się na badaniach jakościowych, których interpretację omówiono szerzej. Wywiady swobodne zostały przeprowadzone w siedzibach jednostek organizacyjnych policji, w których policjanci pełnili służbę. Obejmowały grupę 22 funkcjonariuszy, zajmujących stanowiska kierownicze i wykonawcze (tabela 1).

Tabela 1

Struktura próby policjantów badanych w wywiadach swobodnych z podziałem na stanowiska służbowe

Stanowisko służbowe	Liczba policjantów	Udział procentowy
Kierownicze stanowisko służbowe	8	36,4%
Wykonawcze stanowisko służbowe	14	63,6%
Łącznie	22	100%

³ S. Sudoł: *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. TNOiK, Toruń 2007, s. 64.

Zogniskowany wywiad grupowy przeprowadzony został w grupie dyskusyjnej liczącej 9 funkcjonariuszy policji, pełniących służbę na różnych stanowiskach, zarówno Komendy Miejskiej Policji w Łodzi, jak i Komendy Wojewódzkiej Policji w Łodzi (tabela 2).

Tabela 2

Wykaz uczestników grupy dyskusyjnej z podziałem na stanowiska służbowe

Stanowisko służbowe	Liczba policjantów	Udział procentowy
Kierownicze stanowisko służbowe	4	44,4%
Wykonawcze stanowisko służbowe	5	55,6%
Łącznie	9	100%

Zastosowane techniki badawcze pozwoliły na uzyskanie wyników i interpretację badań w następujących zakresach:

1. Wywiad swobodny – specyfika podejmowania decyzji kierowniczych w policji, stresogenność jako kluczowy wyróżnik decyzji kierowniczych w policji, aspekty racjonalnej analizy oraz intuicyjnego podejmowania decyzji kierowniczych w policji, ustalenie, czy można zaproponować model podejmowania decyzji kierowniczych w policji i zebranie danych umożliwiających jego stworzenie.

2. Zogniskowany wywiad grupowy – policjanci podejmujący decyzje kierownicze, czas jako czynnik determinujący podejmowanie decyzji kierowniczych przez funkcjonariuszy policji, ryzyko występujące przy podejmowaniu decyzji kierowniczych przez policjantów, zachowanie się stron podejmujących decyzje kierownicze w sytuacjach trudnych, specyfika podejmowania decyzji kierowniczych w policji, stresogenność jako kluczowy wyróżnik decyzji kierowniczych w policji, aspekty racjonalnej analizy oraz intuicyjnego podejmowania decyzji kierowniczych w policji, zebranie danych umożliwiających stworzenie modelu podejmowania decyzji kierowniczych w policji.

Wyniki badań i ich analiza

Uczestnicy badania uznali, że służba w policji jest specyficzna. Każda sytuacja, w jakiej znajdują się policjanci pełniąc służbę jest inna. Zdarzenia są podobne do siebie, ale nie identyczne. Często policjanci narażeni są na niebezpieczeństwo. Niejednokrotnie są zmuszeni do działania i podejmowania decyzji pod presją. Jest to jeden z najbardziej stresujących zawodów. Przy podejmowaniu decyzji kierowniczych zauważalna jest ich stresogenność. W przypadku przełożonych, ważnym aspektem przy decydowaniu jest dobro i bezpieczeństwo

policjantów wykonujących dane polecenie czy realizujących podjętą decyzję kierowniczą. Każde ludzkie zachowanie implikuje świadomy lub nieświadomy wybór określonych działań spośród wszystkich możliwych. Wybór to jednocześnie zdecydowanie się na wykonywanie pewnych działań i odrzucenie innych. W wielu przypadkach wyborem kieruje działanie oparte na odruchu warunkowym. W innych natomiast wybór jest wynikiem złożonego łańcucha czynności⁴. Większość uczestników badania odpowiadała, że stara się dokonać analizy danych przed podjęciem decyzji. Im więcej mają czasu, tym dokładniej starają się przeanalizować możliwości działania i ich konsekwencje. Zdają sobie sprawę, że więcej danych i dokładniejsza analiza to większe prawdopodobieństwo podjęcia najlepszej decyzji. W zależności od rodzaju sytuacji decyzyjnej, dokonują analizy dotyczącej możliwości dalszego postępowania i sprawdzenia, jakie środki można wykorzystać, kto mógłby pomóc. Zazwyczaj jednak przełożeni posiadają wiedzę niezbędną do podjęcia decyzji. Mają możliwość zebrania informacji i dokonania ich analizy. Przełożeni, podejmując dużą ilość decyzji, chcą wiedzieć, jakie warunki muszą zostać spełnione, by podjąć właściwą decyzję i jakie będą jej konsekwencje. Czasami podejmują decyzje na podstawie ogólnych reguł, zdarza się też, że podejmując decyzję opierają się na faktach związanych z konkretną sytuacją⁵.

Funkcjonariusze uważają, że analiza jest podstawą oceny sytuacji, zdają sobie sprawę z odpowiedzialności za podjęte przez siebie decyzje. Często funkcjonariusze spotykają się sytuacjami, w których muszą działać niemal natychmiast. Wówczas przełożeni starają się dokonać analizy posiadanych informacji, ale tylko w niezbędnym zakresie dla podjęcia trafnych decyzji. Są to informacje dotyczące możliwości wystąpienia zagrożenia lub naruszenia bezpieczeństwa. Zdarzają się jednak sytuacje, podczas których z pewnych względów nie można uzyskać pełnej informacji o sytuacji. Jednym z powodów jest krótki czas na ich podjęcie. W takim przypadku decyzje podejmowane są instynktownie. Intuicja jest dla policjantów również istotna, gdy pojawiają się nowe sytuacje, wówczas opierają się oni na wiedzy i instynkcie.

Stres odczuwany przez policjantów jest konsekwencją podejmowania przez nich decyzji. Ma on ogromny wpływ na atmosferę w jednostkach policji, gdyż wpływa na kontakty i relacje pomiędzy przełożonym a podwładnym bądź współpracownikami. Sytuacje stresowe zdarzają się niemal codziennie. Często

⁴ H.A. Simon: *Podjęcie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Helion, Gliwice 2007, s. 21.

⁵ P.F. Drucker: *Podjęcie skutecznych decyzji*. W: *Podjęcie decyzji*. Helion, Gliwice 2005, s. 7.

nienormowany czas służby, godziny nadliczbowe powodują, że policjanci są przemęczeni i zestresowani. Nowe sytuacje, zmiany organizacyjne nie wpływają pozytywnie na poziom stresu policjantów. Kolejnym źródłem stresu dla badanych policjantów jest poczucie odpowiedzialności za wszelkie aspekty działalności. Są oni świadomi możliwości postępowań dyscyplinarnych, wszczynanych za podjęcie błędnej decyzji czy też za niewykonanie w określonym czasie zadań służbowych. Podejmowanie decyzji przez przełożonych może wywoływać stres najczęściej podczas działań w sytuacjach trudnych, wymagających zaangażowania wielu osób.

Decydent powinien brać pod uwagę swoją wiedzę i doświadczenie, wykorzystywać długofalowe prognozy czy też posługiwać się uniwersalnymi koncepcjami. Proces podejmowania decyzji to zbiór kroków, który obejmuje rozpoznanie problemu, wybór rozwiązania oraz ocenę skuteczności decyzji⁶. Wypowiedzi policjantów na temat algorytmów postępowania, także algorytmów decydowania, o których dowiadawali się na wszelkiego rodzaju szkoleniach, były zróżnicowane. Nie każdy z badanych policjantów posiada wypracowany przez siebie algorytm postępowania i podejmowania decyzji w określonych sytuacjach. Z biegiem lat służby policjanci wypracowują sobie pewien algorytm, z którego korzystają, nawet nieświadomie – instynktownie, podejmując decyzje i wykonując pewne czynności. Niektórzy opierają się na algorytmach tylko w niezbędnym zakresie, ponieważ starają się projektować bieżącą rzeczywistość. Często algorytmy indywidualnie opracowane przez policjantów wynikają z ich cech osobowości, wychowania czy wzorców. Przy podejmowaniu decyzji przełożeni z pewnością biorą pod uwagę schematy postępowań, które zostały przekazane im na szkoleniach policyjnych. Jednak w większości sytuacji działają korzystając z doświadczenia zawodowego własnego i swoich współpracowników oraz wypracowanej praktyki, zdobytej przez lata służby w policji na różnego rodzaju stanowiskach służbowych.

Wszystkie podejmowane decyzje dotyczą przyszłości. Jednak w momencie dokonywania wyboru odruchowo sięga się do doświadczeń z przeszłości. Przełożeni podejmują codziennie mnóstwo decyzji i dokonują analizy przeróżnych sytuacji. Każda ich decyzja poprzedzona jest złożonym procesem decydowania⁷. Z informacji, jakie uzyskano przeprowadzając badania jakościowe wynika, że funkcjonariusze wykonujący zadania, do których policja została zobowiązana ustawowo, spotykają się z różnorodnymi sytuacjami decyzyjnymi, bez względu na

⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 175.

⁷ H.J. Einhorn, R.M. Hogarth: *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*. W: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Helion, Gliwice 2006, s. 143-145.

to, jakiego rodzaju pełnią służbę oraz jakie zajmują stanowisko służbowe. W tych sytuacjach wymaga się od policjantów profesjonalnego działania i podejmowania decyzji, również tych kierowniczych. Uczestnicy badania stwierdzili także, że jeżeli istniałby model podejmowania decyzji kierowniczych możliwy do zastosowania, z pewnością stosowaliby go w miarę możliwości. Powinien jednak być prosty i zrozumiały dla wszystkich, ułatwiający podejmowanie decyzji kierowniczych związanych z wykonywaniem zadań służbowych.

Podsumowanie

W gospodarce globalnej występuje większe prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń, szczególnie o charakterze terrorystycznym czy przestępczości międzynarodowej. Globalizacja, rozwój międzynarodowej komunikacji wymagają umiędzynarodowienia sfery bezpieczeństwa wewnętrznego⁸. Na wiele zagrożeń w sferze bezpieczeństwa narażona jest również Polska. Nadrzędnym celem działań państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego, co możliwe jest to poprzez:

- zwiększenie efektywności działania administracji publicznej,
- systematyczne podnoszenie poziomu profesjonalizmu funkcjonariuszy i pracowników instytucji państwowych realizujących zadania w tej sferze funkcjonowania państwa,
- upowszechnianie wiedzy o zagrożeniach bezpieczeństwa wewnętrznego państwa⁹.

Pełniący służbę funkcjonariusze policji spotykają się z różnymi sytuacjami i problemami, które muszą rozwiązać. Występujące w owej organizacji rodzaje służby wymagają podziału warunków, w których funkcjonariusze podejmują decyzje. Zawód policjanta jest traktowany jako jeden z najbardziej stresujących zawodów. Wykonywanie zadań w sytuacjach trudnych i niebezpiecznych wymaga dużego zaangażowania emocjonalnego. Policjanci, wykonując powierzone zadania, muszą przestrzegać prawa, strzec bezpieczeństwa Państwa i jego obywateli, nawet z narażeniem życia. Poprzez wiele uprawnień, jakie nadano funkcjonariuszom, decydują oni o losach innych ludzi, a nawet o ich życiu. Zdają sobie sprawę, jaką będą ponosili odpowiedzialność za podjęcie błędnej decyzji. To właśnie powoduje między innymi, że służba w policji jest stresogenna.

⁸ K. Żukrowska: *Pojęcie bezpieczeństwa i jego ewolucja*. W: *Bezpieczeństwo międzynarodowe*. Red. K. Żukrowska, M. Gracik. SGH, Warszawa 2006, s. 21.

⁹ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 listopada 2007.

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły zweryfikować postawione hipotezy badawcze. Dlatego też można poddać je analizie:

1. Można wyodrębnić specyfikę podejmowania decyzji kierowniczych w policji. Interpretacja badań empirycznych wskazuje na potwierdzenie tejże hipotezy. Świadczyć o tym mogą odpowiedzi policjantów. Uczestnicy badań uznali, że służba w jednostkach policji jest specyficzna. Podejmowanie decyzji podczas wykonywania obowiązków służbowych przez policjantów i ich przełożonych jest charakterystyczne. Żeby funkcjonariusze pełnili służbę i wykonywali zlecone im zadania, muszą podejmować decyzje kierownicze. Badania wykazały, że niejednokrotnie tego typu decyzje powodują stres. Funkcjonariusze zawsze muszą być czujni i nie mogą lekceważyć żadnej sytuacji. Policjanci odpowiadają zarówno za siebie, swoje postępowanie i działanie, jak i za innych, którzy chcą czuć się bezpiecznie. Dlatego w policji występuje tak duża odpowiedzialność. Za wykonywanie zadań funkcjonariusz odpowiada dyscyplinarnie, karnie i cywilnie. Natomiast za zapewnienie bezpieczeństwa społeczeństwu, policjant odpowiada swoją reputacją i prestiżem policji.

2. Decyzje kierownicze podejmowane w policji łączą ze sobą aspekty racjonalnej analizy oraz intuicyjnego podejmowania decyzji. Badania przeprowadzone wśród policjantów wykazały, że hipoteza ta znajduje potwierdzenie. Funkcjonariusze policji, którzy brali udział w badaniu, poświadczili, że spotykają się z sytuacjami, w których mogą i postępują racjonalnie. Chcą i zbierają informacje, analizują je, ustalają, jakie mają możliwości, zastanawiają się nad wyborem alternatywy i starają się wybrać jak najlepszą. Występują jednak także sytuacje, gdzie policjanci są zmuszeni opierać się na własnym doświadczeniu oraz intuicji. Dotyczy to zazwyczaj sytuacji nowych lub takich, w których mają mało czasu na podjęcie decyzji kierowniczych. Funkcjonariusze udzielający odpowiedzi zgodnie stwierdzili, że obarczenie ich zbyt dużą ilością zadań do realizacji powoduje, że podejmują decyzje pod presją czasu. Toteż doświadczenie, intuicja i zdrowy rozsądek niezwykle ułatwiają podejmowanie decyzji kierowniczych w policji.

3. Kluczowym wyróżnikiem decyzji kierowniczych w policji jest ich stresogenność. Przeprowadzone badania potwierdzają wskazaną hipotezę. Policjanci uważają, że w policji występuje duża stresogenność. Jest to jeden z najbardziej stresujących zawodów. Przy podejmowaniu decyzji kierowniczych w organach policji można zauważyć ich stresogenność. W innych zawodach podejmowanie decyzji nie jest tak odpowiedzialne. Każdy funkcjonariusz podejmujący decyzje kierownicze powinien być i jest świadomy, jakie konsekwencje mogą nieść za sobą podjęte przez niego decyzje. Stres występuje niekiedy przez cały dzień pra-

cy, czego skutkiem może być zmęczenie. Konsekwencją stresu zawodowego pośród policjantów są między innymi problemy rodzinne, napięcia emocjonalne. Często występującym problemem w tej grupie zawodowej jest wypalenie zawodowe. Wyniki przeprowadzonych badań również potwierdzają skalę tego problemu.

4. Można zaproponować model podejmowania decyzji kierowniczych w policji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, hipoteza znalazła potwierdzenie. Będąc funkcjonariuszem policji i wykonując zadania, jakie zostały postawione przed tym organem ścigania, podejmowanie decyzji kierowniczych musi być zgodne z prawem. Zauważalne jest, że policjanci zastanawiają się, jakie będą skutki podejmowanych przez nich decyzji. Dążą do ustalenia informacji szczegółowych, obejmujących określony problem, cel działań, opisujących wszelkie okoliczności zaistniałej sytuacji, które można by wykorzystać, opierając się na dotychczasowym doświadczeniu zawodowym i zdobytej wiedzy. Podczas rozmów funkcjonariusze często zwracali uwagę na różnorodność sytuacji, z jakimi mają do czynienia. Jednak bez względu na rodzaj służby, istotne są dla policjantów różnego rodzaju czynniki i okoliczności, które mają znaczenie dla sytuacji decyzyjnej oraz istotnie wpływają na samych funkcjonariuszy, podejmujących decyzje kierownicze. Na podstawie zastosowanego programu badawczego zaproponowany został model podejmowania decyzji kierowniczych w policji, jednak stanowi on obszar przedmiotowy innej publikacji.

Decydent powinien i jest w stanie dokonać analizy, która prowadzi do osiągnięcia celu, zebrać informacje, systematycznie dokonywać porównań możliwości. Wszystko to w konsekwencji prowadzić powinno do wyboru optymalnego kierunku działania¹⁰. Podsumowując, przeprowadzaną analizę badań empirycznych można wysnuć wnioski, iż funkcjonariusze policji starają się podejmować jak najlepsze decyzje kierownicze, by móc wykonywać swoją pracę w sposób przynoszący jak najlepsze efekty w zwalczaniu przestępczości i utrzymaniu bezpieczeństwa publicznego. Chcą, by społeczeństwo czuło się bezpiecznie i było przychylnie nastawione do policji jako organizacji oraz funkcjonariuszy jako nieodłącznych jej elementów. Policjanci wykorzystują wszelkie możliwości, by wszystkie powierzone im obowiązki służbowe, bez względu na ich rodzaj i stopień trudności, realizować prawidłowo, zgodnie z literą prawa. Takie postawy z pewnością sprzyjają wizerunkowi policji, a podejmowane decyzje przez przełożonych powodują większą efektywność działania.

¹⁰ A. Etzioni: *Pokorne podejmowanie decyzji*. W: *Podejmowanie decyzji*. Helion, Gliwice 2005, s. 57.

Bibliografia

- Drucker P.F.: *Podejmowanie skutecznych decyzji*. W: *Podejmowanie decyzji*. Helion, Gliwice 2005.
- Einhorn H.J., Hogarth R.M.: *Podejmowanie decyzji – myślenie wstecz i w przód*. W: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Helion, Gliwice 2006.
- Etzioni A.: *Pokorne podejmowanie decyzji*. W: *Podejmowanie decyzji*. Helion, Gliwice 2005.
- Hatch M.J.: *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa 2002.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.
- Simon H.A.: *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Helion, Gliwice 2007.
- Sudoł S.: *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*. TNOiK, Toruń 2007.
- Weremiuk S.: *Komunikacja wewnętrzna w Policji – stan obecny i projekt zmian*. W: *Komunikacja wewnętrzna w Policji*. Red. M. Hermanowski, S. Weremiuk. WSUS, Poznań 2011.
- Żukrowska K.: *Pojęcie bezpieczeństwa i jego ewolucja*. W: *Bezpieczeństwo międzynarodowe*. Red. K. Żukrowska, M. Gracik. SGH, Warszawa 2006.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 listopada 2007.

DECISION MAKING BY POLICE SUPERIORS – EXPLORING SELECTED ASPECTS

Summary

Who, what, when, where, why, in what way, by what means? – These are “seven golden questions” which a police officer should ask themselves before they make a decision. The subject matter of the paper is description of the decision-making by police superiors. The results of research aimed at confirming the specificity of decision making in police and defining police officers’ behavior in difficult and stress-inducing situations of any kind which they regularly encounter while performing official duties. The goal of the study is also to indicate that making managerial decisions combines rational analysis aspects with intuition. Being on duty superiors pay attention to information concerning safety aspects. This kind of information is vital in order to take the actions staying in compliance with applicable law and not posing a threat to them, inferiors and society.