

Krakowski Model Rozwoju Kompetencji Międzykulturowych Funkcjonariuszy Służb Publicznych

Program szkolenia funkcjonariuszy służb porządkowych – opis oraz rekomendacje dotyczące rozwoju programu

Publikacja opracowana w ramach programu Otwarty Kraków.



Opracowanie:
Piotr Twaróg
Lesław Nowak

Fundacja Defendo – Instytut Bezpieczeństwa Osobistego
os. Mistrzejowice 6/20, 31-640 Kraków
<https://fundacjedefendo.org/>



FUNDACJA DEFENDO
Instytut Bezpieczeństwa Osobistego

Kraków 2026

Spis treści

1. Wprowadzenie	5
2. Charakterystyka programu szkoleniowego	9
3. Kompetencje międzykulturowe w pracy służb mundurowych	15
4. Analiza wyników badania ewaluacyjnego oraz refleksje prowadzących i uczestników szkolenia	20
5. Rekomendacje	24
6. Podsumowanie	29
 Bibliografia	 30
Załączniki	31

KRAKOWSKI MODEL ROZWOJU KOMPETENCJI MIĘDZYKULTUROWYCH FUNKCJONARIUSZY SŁUŻB PUBLICZNYCH



CEL PROGRAMU

Wzmacnianie kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy służb publicznych w celu efektywnej, bezpiecznej i profesjonalnej realizacji zadań w zróżnicowanym kulturowo społeczeństwie z poszanowaniem praw człowieka.

**PRAKTYCZNE KOMPETENCJE.
LEPSZE RELACJE.
BEZPIECZNE MIASTO**

MODUŁY SZKOLENIOWE

1

PODSTAWY KOMPETENCJI MIĘDZYKULTUROWYCH



- Pojęcie kultury, wzorów, norm i sankcji. Różnice kulturowe, stereotypy, uprzedzenia
- Kraków miasto wielokulturowe – prezentacja danych dotyczących liczby cudzoziemców
- Charakterystyka wybranych grup pod kątem różnic kulturowych. Omówienie kultury noszenia broni białej, dystans między rozmówcami, kontakt wzrokowy, stosunek do autorytetów.

2

PERSPEKTYWA PSYCHOLOGICZNA



- Reakcja organizmu na stres
- Emocje i autoregulacja
- Empatia
- Stereotypy i mechanizmy poznawcze
- Komunikacja w sytuacjach napięcia

3

INTERWENCJE W KONTEKŚCIE MIĘDZYKULTUROWYM



- Taktyka i techniki interwencji
- Deeskalacja konfliktów
- Kontrola osobista i bagażu z uwzględnieniem różnic kulturowych i religijnych
- Prawa człowieka w praktyce służbowej

4

PRAWO I STANDARDY MIĘDZYNARODOWE



- Prawa człowieka
- Prawo krajowe i europejskie
- Standardy działań służb publicznych
- Odpowiedzialność prawna i etyczna

5

WSPÓŁPRACA I DOBRE PRAKTYKI



- Wymiana doświadczeń
- Studium przypadków
- Dobre praktyki krajowe i zagraniczne
- Współpraca międzyinstytucjonalna



PROCES WDRAŻANIA I EWALUACJI



1. DIAGNOZA POTRZEB

Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych służb oraz identyfikacja wyzwań lokalnych i regionalnych



2. PLANOWANIE

Dostosowanie programu do specyfiki jednostek i zadań służbowych. Ustalenie celów i efektów szkolenia



3. REALIZACJA

Przeprowadzenie szkoleń zgodnie z modelem modułowym i aktywizującymi metodami



4. EWALUACJA

Ocena efektów szkolenia na poziomach: reakcja – wiedza – umiejętności – zachowania – wpływ na praktykę



5. DOSKONALENIE

Wykorzystanie wyników ewaluacji do aktualizacji treści, metod i narzędzi oraz planowania kolejnych edycji



OCZEKIWANE EFEKTY

- Zwiększenie świadomości międzykulturowej funkcjonariuszy
- Poprawa jakości komunikacji i interwencji
- Redukcja konfliktów i eskalacji sytuacji
- Wzrost zaufania społecznego do służb publicznych
- Wzmocnienie bezpieczeństwa i spójności społecznej



**PROFESJONALIZM
SZACUNEK – DIALOG – BEZPIECZEŃSTWO**

1. Wprowadzenie

1.1. Cel opracowania

Szkolenie funkcjonariuszy krakowskich służb porządkowych – policjantów z Komendy Miejskiej Policji w Krakowie oraz strażników Straży Miejskiej Miasta Krakowa – zostało zrealizowane przez ekspertów Fundacji Defendo – Instytutu Bezpieczeństwa Osobistego na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa w ramach programu „Otwarty Kraków”. Szkolenie oparto na autorskim programie, opracowanym specjalnie na potrzeby Urzędu Miasta Krakowa oraz wyżej wymienionych służb. Z uwagi na pilotażowy charakter programu opracowano pisemne sprawozdanie, przedstawiające kontekst realizacji szkolenia, kluczowe założenia autorów oraz analizę przeprowadzonego szkolenia pod kątem osiągnięcia zamierzonych celów. Niniejszy raport jest próbą przedstawienia ustrukturyzowanej wizji naszego sposobu organizacji i prowadzenia szkoleń przeznaczonych dla służb mundurowych w celu zwiększania kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy i w zamyśle ma stanowić fundament dalszego doskonalenia i dostosowywania programu do potrzeb uczestników.

1.2. Kontekst realizacji programu

W ostatnich latach w Krakowie można zauważyć znaczny wzrost dynamiki procesów migracyjnych spowodowany różnymi czynnikami, takimi jak wojna w Ukrainie czy stale utrzymujący się na wysokim poziomie wskaźnik zainteresowania zagranicznych studentów nauką na krakowskich uczelniach. Jak wynika z raportu Obserwatorium Wielokulturowości i Migracji¹, w Krakowie w roku 2025 w bazach ZUS zarejestrowanych było niemal 77 tysięcy obcokrajowców, co w porównaniu z rokiem 2019 stanowi ponad dwukrotny wzrost. Uwzględniając dodatkowo turystyczny charakter miasta, które w 2024 roku odwiedziło ponad 2,3 miliona turystów² z zagranicy, stolicę Małopolski należy postrzegać jako miasto wielokulturowe, stawiające przed służbami porządkowymi nowe wyzwania i wymagające od funkcjonariuszy nowych kompetencji pozwalających na skuteczne funkcjonowanie we wciąż zmieniającym się środowisku demograficznym.

W odpowiedzi na dynamikę procesów migracyjnych Kraków ewoluuje i adaptuje się do nowych warunków społecznych, opracowując i realizując wizję zarządzania miastem wielokulturowym,

¹ K. Pędziwiatr, M. Stonawski, J. Brzozowski, S. Szkołut-Błasik, *Imigranci ekonomiczni i przymusowi w Krakowie w 2025 roku*, Obserwatorium Wielokulturowości i Migracji, Kraków 2026, <https://owim.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/RAPORT-OWIM-2025.pdf> (dostęp: 06.06.2026).

² K. Borkowski, T. Grabiński, R. Seweryn, L. Mazanek, *Ruch turystyczny w Krakowie w 2024 roku*, Urząd Miasta Krakowa, Małopolska Organizacja Turystyczna, <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/635899/karta> (dostęp: 09.06.2026).

będącą jednym z priorytetów władz lokalnych. Do kluczowych elementów wspomnianej strategii należy przyjęcie przez Radę Miasta programu „Otwarty Kraków”, który z powodzeniem realizowany jest od 2016 roku. W uchwale z dnia 20 listopada 2024 roku³, określającej cele i zadania programu na lata 2024–2028, wśród wymienionych obszarów działania znalazło się „podnoszenie kompetencji osób zatrudnionych w Urzędzie i jednostkach miejskich, Policji i Straży Miejskiej w zakresie: mediacji, identyfikowania i reagowania na dyskryminację i przemoc motywowaną uprzedzeniami, zarządzania i rozwiązywania konfliktów”. Opracowanie, wdrożenie i ewaluacja programu szkolenia dla funkcjonariuszy bezpośrednio wpisuje się w realizację przytoczonej uchwały.

Ponadto Kraków, jako miasto członkowskie Programu Miast Międzykulturowych (ICC), działając na rzecz opracowania pionierskiego w naszym kraju, interdyscyplinarnego i kompleksowego programu szkolenia z obszaru kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy służb porządkowych, ma szansę stać się liderem tego typu działań zarówno na arenie krajowej, jak i międzynarodowej.

³ Uchwała nr XIV/357/24 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 listopada 2024 roku w sprawie przyjęcia Programu „Otwarty Kraków” na lata 2024–2028.

1.3. Założenia programu szkoleniowego

Opracowując koncepcję programu szkoleniowego dla funkcjonariuszy Policji i Straży Miejskiej Miasta Krakowa, eksperci Fundacji Defendo przyjęli następujące założenia:

- szkolenie powinno łączyć w sobie wiedzę naukową z praktycznym podejściem do codziennej służby;
- wiedza z zakresu wielokulturowości powinna być osadzona w pragmatyce działań służb porządkowych;
- program powinien zawierać różnorodne formy prowadzenia zajęć i multidyscyplinarne podejście (kulturoznawstwo, psychologia, prawo, taktyka i techniki interwencji).

Powyższe założenia stanowiły z jednej strony odpowiedź na potrzeby i sugestie zgłaszane przez pracowników Urzędu Miasta Krakowa oraz przedstawicieli służb, dla których przygotowano szkolenie, z drugiej strony natomiast wynikały bezpośrednio z doświadczenia zawodowego i praktyki osób zaangażowanych w realizację niniejszego projektu. W celu komplementarnej realizacji założeń Fundacja Defendo nawiązała kontakt z pracownikami Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie oraz z Lotniskiem im. Jana Pawła II w Krakowie-Balicach, w których to miejscach służby ochrony mają bezpośredni kontakt z przedstawicielami niemal wszystkich kultur, jakie można spotkać w Krakowie. W wyniku rozmów z tymi instytucjami udało nam się nawiązać współpracę z przedstawicielami środowiska naukowego oraz szefem Służby Ochrony Lotniska, co pozytywnie wpłynęło na poziom realizacji opisywanego projektu.

1.4. Eksperci odpowiedzialni za stworzenie i realizację programu

W opracowaniu programu szkolenia wzięły udział osoby posiadające bogate doświadczenie zawodowe zarówno w pracy w służbach mundurowych, jak i w szkoleniu zawodowym w charakterze wykładowców i instruktorów. Dobór ekspertów reprezentujących różne obszary wiedzy pozwolił wypracować interdyscyplinarne podejście do problematyki wielokulturowości w praktyce służb mundurowych, co było naszym głównym założeniem. Poniżej przedstawiamy ekspertów, którzy uczestniczyli w przygotowaniu programu szkolenia, wraz z krótkim opisem ich kwalifikacji i doświadczenia.

Dominika Sozańska – absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktor nauk humanistycznych. Pracownik naukowy Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Członek Polskiego Towarzystwa Socjologicznego, Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej oraz Polskiego Towarzystwa Etycznego. Specjalistka w zakresie związków doktryn politycznych z polityką społeczną oraz socjologii religii. W projekcie odpowiedzialna za przygotowanie oraz przeprowadzenie panelu wybranych zagadnień związanych z religiami i kulturoznawstwem w aspekcie pracy funkcjonariuszy służb porządkowych.

Grzegorz Kuzara – absolwent Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie, doktor nauk o bezpieczeństwie. Funkcjonariusz w służbach mundurowych, instruktor taktyki i technik interwencji z wieloletnim doświadczeniem. Pracownik naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego Apeiron w Krakowie oraz Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Targu. W projekcie odpowiedzialny za przygotowanie i przeprowadzenie panelu dotyczącego fizjologii stresu i reakcji organizmu w sytuacjach nagłych.

Piotr Twaróg – absolwent Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie na kierunkach pedagogika społeczno-opiekuńcza oraz edukacja dla bezpieczeństwa i zarządzanie kryzysowe. Instruktor taktyki i technik interwencji w służbach mundurowych z wieloletnim stażem. Prowadzący zajęcia dla ratowników medycznych na Uniwersytecie Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie z zakresu postępowania z pacjentem agresywnym. Certyfikowany instruktor samoobrony oraz systemu Defendo Red, Defendo Blue oraz Defendo White. Założyciel oraz prezes Fundacji Defendo – Instytutu Bezpieczeństwa Osobistego. W projekcie odpowiedzialny za koordynację działań oraz przygotowanie i przeprowadzenie panelu dotyczącego taktyki i technik interwencji.

Lesław Nowak – absolwent psychologii stosowanej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Psycholog, psychoterapeuta i szkoleniowiec z wieloletnim doświadczeniem pracy w służbach emergencyjnych i mundurowych. Absolwent kursu psychoterapii Polskiego Towarzystwa Psychiatrycznego oraz członek Polskiego Towarzystwa Terapii EMDR z ukończonym drugim stopniem szkolenia. W projekcie odpowiedzialny za przygotowanie i przeprowadzenie panelu dotyczącego komunikacji oraz kontroli emocji i zachowania w kontekście interwencji.

Aleksandra Barska – absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, prawnik, audytor wiodący, wieloletni funkcjonariusz Wydziału Prawnego i Kontroli Wewnętrznej w Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Specjalistka w zakresie bezpieczeństwa informacji i ochrony danych. Wiceprezes Stowarzyszenia Praktyków Ochrony Danych. W projekcie odpowiedzialna za przygotowanie oraz przeprowadzenie panelu dotyczącego praw człowieka.

Marek Brzęk – absolwent Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Kielcach na kierunku bezpieczeństwo publiczne i ochrona. Szef Ochrony Międzynarodowego Portu Lotniczego im. Jana Pawła II

Kraków-Balice. Instruktor wyszkolenia strzeleckiego. W projekcie odpowiedzialny za przygotowanie oraz przeprowadzenie panelu dotyczącego praktyki działania Służby Ochrony Lotniska w aspekcie podejmowania czynności kontroli osób oraz bagażu z uwzględnieniem różnic kulturowych osób kontrolowanych.

Jakub Zabiegała – absolwent Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie oraz Uniwersytetu Wrocławskiego. Prawnik, oficer Policji w stanie spoczynku, były dowódca zespołu specjalnego oraz wykładowca akademicki. Szkoleniowiec, trener i instruktor specjalizujący się w prowadzeniu zajęć z zakresu bezpieczeństwa, taktyki i technik interwencji, strzelectwa bojowego oraz reagowania na sytuacje kryzysowe. Autor programów szkoleniowych dotyczących postępowania w przypadku wtargnięcia aktywnego strzelca/zabójcy. W projekcie odpowiedzialny za wsparcie merytoryczne.

2. Charakterystyka programu szkoleniowego

2.1. Cele główne i szczegółowe programu

Opracowany przez Fundację Defendo program ma na celu podniesienie kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy służb porządkowych pełniących obowiązki na terenie Krakowa w szerokim i multidyscyplinarnym ujęciu problematyki. Oczywiście jest, że takie ujęcie głównego celu pozostawia rozległe możliwości interpretacji, dlatego w tym punkcie raportu doprecyzujemy intencje, które przyświecały nam w trakcie opracowywania programu szkolenia, i przedstawimy je w znacznie bardziej szczegółowy sposób. Zagadnieniu kompetencji międzykulturowych w kontekście realiów pracy służb mundurowych poświęcimy osobną część raportu.

Opisywany program szkoleniowy zakładał osiągnięcie dwóch głównych celów:

1. Zwiększenie świadomości oraz rozwój wiedzy i umiejętności funkcjonariuszy Policji i Straży Miejskiej Miasta Krakowa w zakresie funkcjonowania w środowisku wielokulturowym, co ma przyczynić się do skuteczniejszego i bezpieczniejszego wykonywania obowiązków służbowych.
2. Wyposażenie uczestników w praktyczne narzędzia i metody możliwe do bezpośredniego zastosowania w codziennej pracy zawodowej, w szczególności w sytuacjach wymagających kontaktu z osobami reprezentującymi różne kultury, narodowości i systemy wartości.

Cele szczegółowe programu szkolenia to:

1. Poszerzenie wiedzy uczestników w zakresie specyfiki wybranych grup kulturowych obecnych w Krakowie oraz przygotowanie ich do skutecznej komunikacji i właściwego reagowania w sytuacjach służbowych wymagających kontaktu z przedstawicielami tych grup.
2. Wyposażenie uczestników w wiedzę i umiejętności pozwalające na uwzględnianie uwarunkowań kulturowych, zwłaszcza w zakresie komunikacji werbalnej i niewerbalnej, podczas wykonywania czynności służbowych takich jak legitymowanie osób oraz dokumentowanie podejmowanych interwencji.
3. Podniesienie poziomu wiedzy funkcjonariuszy na temat standardów ochrony praw człowieka wynikających z obowiązujących przepisów prawa krajowego oraz międzynarodowego.
4. Zwiększenie wiedzy funkcjonariuszy na temat procedur kontroli osobistej i kontroli bagażu stosowanych przez Służbę Ochrony Lotniska oraz rozwinięcie umiejętności uwzględniania aspektów kulturowych i religijnych podczas realizacji tego rodzaju czynności służbowych.
5. Poszerzenie wiedzy uczestników w zakresie teoretycznych i praktycznych podstaw psychologii, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z empatią, emocjami, autoregulacją oraz psychospołecznymi mechanizmami kształtowania się stereotypów. Zbudowanie umiejętności skutecznej komunikacji werbalnej i niewerbalnej oraz stosowania metod deeskalacji w sytuacjach konfliktowych.

6. Rozwinięcie wiedzy i umiejętności funkcjonariuszy w zakresie taktyki i technik interwencji poprzez uwzględnienie psychologicznych aspektów podejmowanych działań, w szczególności związanych z komunikacją, oceną zachowań oraz reakcjami emocjonalnymi osób uczestniczących w interwencji.

Powyższe cele tworzą zarys kompleksowego i interdyscyplinarnego szkolenia, nastawionego w dużym stopniu na aspekt praktyczny, dostosowany do potrzeb codziennej służby funkcjonariuszy.

2.2. Grupa docelowa uczestników, organizacja i harmonogram realizacji

Uczestnikami szkolenia byli funkcjonariusze i funkcjonariuszki Komendy Miejskiej Policji w Krakowie oraz Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Uczestnicy delegowani byli na szkolenie przez swoich przełożonych według uznania kierownictwa danej jednostki.

W zajęciach brali udział zarówno funkcjonariusze i funkcjonariuszki pełniący służby patrolowe, jak i przedstawiciele kadry kierowniczej obu jednostek, co wynikało bezpośrednio z planowanego harmonogramu szkolenia.

Harmonogram realizacji projektu obejmował:

1. Dwa dni szkoleniowe dla funkcjonariuszy i funkcjonariuszek pełniących służbę patrolową – w sumie 12 godzin zajęć. Dwudniowe szkolenie zostało zrealizowane dla dwóch grup funkcjonariuszy liczących ok. 30 osób każda.
2. Jeden dzień szkoleniowy przeznaczony dla kadry kierowniczej w wymiarze 6 godzin. Szkolenie jednodniowe przeprowadzono dla jednej grupy liczącej ok. 40 osób z kadry kierowniczej obu jednostek.

Szkolenie dwudniowe składało się z części teoretycznej (dzień I) oraz części teoretyczno-praktycznej (dzień II). Kadra kierownicza odbyła szkolenie tylko w zakresie teoretycznym.

2.3. Zakres tematyczny szkoleń

Opracowany przez ekspertów Fundacji Defendo – Instytutu Bezpieczeństwa Osobistego program szkolenia zakładał szerokie, interdyscyplinarne podejście do tematu wielokulturowości w aspekcie pracy służb mundurowych, które łączyło zarówno wiedzę teoretyczną, jak i podejście praktyczne. Program obejmował:

Dzień I

1. Wybrane zagadnienia religio- i kulturoznawcze w aspekcie pracy funkcjonariuszy służb porządkowych (realizacja: dr Dominika Sozańska)
2. Prawa człowieka (realizacja: Aleksandra Barska)
3. Komunikacja oraz kontrola emocji i zachowania w kontekście interwencji (realizacja: Lesław Nowak)

Dzień II

1. Fizjologia stresu i reakcji organizmu w sytuacjach nagłych (realizacja: dr Grzegorz Kuzara)
2. Praktyka działania Służby Ochrony Lotniska w aspekcie podejmowania czynności kontroli osób oraz bagażu z uwzględnieniem różnic kulturowych osób kontrolowanych (realizacja: Marek Brzęk)

3. Komunikacja oraz kontrola emocji i zachowania w kontekście interwencji – poszerzenie tematyki o komponent praktyczny połączony z elementami taktyki i technik interwencji (realizacja: Lesław Nowak, Piotr Twaróg)

Program został opracowany tak, aby każdy panel tematyczny nawiązywał do poprzednich. Głównym zamierzeniem było potraktowanie procesu szkolenia w sposób holistyczny, umożliwiający stopniowe budowanie wiedzy i kompetencji uczestników poprzez przekazywanie kolejnych, wzajemnie powiązanych ze sobą elementów programu.

2.4. Opis i cele paneli tematycznych programu

Dzień I

Pierwszym panelem, stanowiącym fundament całego programu szkoleniowego i punkt wyjścia dla kolejnych modułów, był panel poświęcony wybranym zagadnieniom religio- i kulturoznawczym w aspekcie pracy funkcjonariuszy służb porządkowych.

Do opracowania i realizacji tej części programu zaproszona została dr Dominika Sozańska, specjalizująca się m.in. w socjologii religii. Prowadzącą poproszono o zastosowanie różnych metod i form dydaktycznych, które miały zwiększyć zaangażowanie słuchaczy w proces uczenia się. Specjalnie na potrzeby szkolenia przygotowano quiz (załącznik 1), który rozdano uczestnikom przed rozpoczęciem zajęć, oraz ulotkę zawierającą informacje o różnych symbolach religijnych, które można spotkać w przestrzeni publicznej (załącznik 2). Odpowiedzi do pytań w quizie znajdowały się w prezentacji omawianej w trakcie zajęć. Panel przeprowadzono według następującego planu:

1. Wprowadzenie – pojęcie kultury, wzorów, norm i sankcji. Różnice kulturowe, stereotypy, uprzedzenia
2. Kraków miasto wielokulturowe – prezentacja danych dotyczących liczby cudzoziemców
3. Charakterystyka wybranych grup pod kątem różnic kulturowych (Romowie, Hindusi, Azerowie, Czecheny). Omówienie kultury noszenia broni białej, dystans między rozmówcami, kontakt wzrokowy, stosunek do autorytetów
4. Pozycja kobiety w innych kulturach
5. Historia, dogmaty i praktyki Islamu.

Mając na uwadze pilotażowy charakter szkolenia dla funkcjonariuszy służb mundurowych, przygotowano informacje dotyczące jedynie najczęściej spotykanych w Krakowie grup kulturowych. Dobór omawianych grup kulturowych był m.in. efektem konsultacji przeprowadzonych z funkcjonariuszami na etapie opracowywania programu szkolenia. Rozmowy te pozwoliły rozpoznać ich potrzeby szkoleniowe oraz określić zagadnienia, które – z perspektywy codziennej praktyki służbowej – uznawali za szczególnie istotne.

W trakcie omawiania kolejnych tematów szczególny nacisk położono na te aspekty danej kultury, które mogą mieć wpływ na przebieg interwencji. Szczególną uwagę zwrócono na:

- dystans interpersonalny i normy dotyczące kontaktu fizycznego w różnych kulturach;
- różnice kulturowe w postrzeganiu autorytetów oraz omówienie znaczenia ról damskich i męskich w danych kulturach w kontekście podejmowania interwencji;
- postrzeganie służb mundurowych przez przedstawicieli omawianych grup kulturowych;
- kluczowe elementy komunikacji, które uwzględnić w czasie podejmowania czynności służbowych.

Kolejnym panelem tematycznym był wykład ekspercki z zakresu praw człowieka przygotowany przez Aleksandrę Barską. Prawa człowieka są nierozdzielnie związane z pracą służb mundurowych, których funkcjonariusze nie tylko stoją na straży norm prawnych, ale też sami muszą poruszać się w ich granicach. Tematy poruszane podczas tego panelu to:

- geneza praw człowieka;
- prawa człowieka w aspekcie pracy służb porządkowych;
- omówienie wybranych kazusów prawnych i przykładów nadużyć;
- wskazanie różnic w postrzeganiu znaczenia praw człowieka w kulturze europejskiej oraz tradycjach kulturowo-religijnych: konfucjańskiej, islamskiej, hinduistycznej.

Ostatni panel pierwszego dnia szkoleniowego stanowił wykład z zakresu psychologii i komunikacji prowadzony przez Lesława Nowaka.

Celem wykładu było zaprezentowanie technik autokontroli i deeskalacji w sytuacjach konfliktowych z uwzględnieniem kontekstu wielokulturowego. Te kluczowe umiejętności umożliwiają profesjonalne przeprowadzenie interwencji zgodnie z obowiązującym prawem i kodeksem etycznym. Przewodnią myśl tej części szkolenia stanowiły słowa Lucjusza Seneki: „Największą władzą jest władza nad samym sobą”. Na podstawie naszych doświadczeń we współpracy ze służbami ratunkowymi i porządkowymi możemy stwierdzić, że zdolność do samokontroli, połączona z umiejętną komunikacją, w istotny sposób przyczynia się do podniesienia jakości podejmowanych interwencji oraz ograniczenia konieczności stosowania rozwiązań o charakterze konfliktowym lub siłowym.

Główną intencją autora było przedstawienie odbiorcom rzetelnej wiedzy z zakresu psychologii oraz omówienie konkretnych technik ułatwiających deeskalację w sytuacjach konfliktowych.

W trakcie szkolenia zaprezentowano i omówiono następujące tematy:

- wprowadzenie do komunikacji międzykulturowej;
- rozpoznawanie własnych emocji i ich wpływ na zachowanie;
- złość, lęk i agresja – podobieństwa i różnice;
- techniki autoregulacji i kontroli własnych reakcji;
- rozpoznawanie wczesnych sygnałów stresu i utraty kontroli;
- rola procesów poznawczych i emocji w komunikacji;
- komunikacja wspierająca deeskalację;
- różnice kulturowe w interpretacji zachowań i komunikacji;
- techniki aktywnego słuchania i budowania porozumienia;
- praktyczne zastosowanie Analizy Transakcyjnej w komunikacji interpersonalnej;
- strategie prowadzenia trudnych rozmów.

Dzień II

Drugi dzień szkoleniowy stanowił połączenie zajęć teoretycznych z praktyką. Na ten dzień zaplanowano 3 panele tematyczne skupione na pragmatyce pracy funkcjonariuszy służb porządkowych.

Podczas pierwszego panelu tematycznego odbył się wykład ekspercki połączony z ćwiczeniami praktycznymi z zakresu fizjologii stresu, prowadzony przez dr Grzegorza Kuzarę. Głównym celem tego panelu było przekazanie uczestnikom wiedzy na temat naturalnych reakcji organizmu występujących w sytuacjach stresowych. Podkreślono, że mechanizmy te mają charakter uniwersalny i są niezależne od wieku, płci, pochodzenia czy kręgu kulturowego, z którego wywodzi się dana osoba.

Efektem końcowym tej części szkolenia było:

- poszerzenie wiedzy funkcjonariuszy na temat fizjologicznych i psychologicznych mechanizmów reakcji organizmu na stres oraz ich wpływu na zachowanie człowieka w trudnych sytuacjach takich jak podejmowanie interwencji;

- zwiększenie świadomości funkcjonariuszy na temat reakcji stresowych zarówno u osób podejmujących czynności służbowe, jak i u osób będących uczestnikami interwencji oraz ich znaczenia dla przebiegu podejmowanych działań;
- rozwinięcie umiejętności rozpoznawania i właściwej interpretacji reakcji stresowych występujących podczas interwencji w celu ograniczenia ryzyka błędnej oceny zachowań własnych oraz zachowań osób objętych czynnościami służbowymi.

W tej części szkolenia szczególnie zaznaczono, że zarówno funkcjonariusze, jak i osoby uczestniczące w interwencji podlegają naturalnym mechanizmom psychologicznym i biologicznym, które mogą wpływać na przebieg wzajemnych interakcji. W trakcie szkolenia zwrócono uwagę, że mechanizmy te mogą być wzmacniane przez nieuświadomione lęki, stereotypy i uprzedzenia, omówione podczas modułu psychologicznego. Równocześnie podkreślono znaczenie odmiennych wzorców kulturowych i różnic w sposobie interpretacji pewnych zachowań, co stanowiło przedmiot zajęć poświęconych kompetencjom międzykulturowym.

Kolejny moduł przygotował i poprowadził Marek Brzęk – szef Służby Ochrony Lotniska im. Jana Pawła II w Krakowie-Balicach. Panel ten poświęcony był zagadnieniom związanym z kontrolą osób oraz bagażu pod kątem specyfiki kulturowej osób kontrolowanych.

Służba Ochrony Lotniska, która w 2025 roku obsłużyła ponad 13 milionów podróżnych⁴, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, jest jednostką z niewątpliwie dużym doświadczeniem w kontaktach z przedstawicielami kultur całego świata. Zajęcia opierały się na metodzie wykładu eksperckiego oraz panelu pytań i odpowiedzi. Główne cele tego panelu to:

- stworzenie przestrzeni do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy uczestnikami szkolenia a prowadzącymi w obszarze zagadnień objętych programem szkoleniowym;
- poszerzenie wiedzy uczestników na temat praktyki służbowej funkcjonariuszy odpowiedzialnych za bezpieczeństwo portów lotniczych, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z tematyką szkolenia;
- zwiększenie wiedzy uczestników na temat zróżnicowanych kulturowo postaw, oczekiwań i sposobów postrzegania służb mundurowych przez przedstawicieli różnych grup narodowych i kulturowych.

Zajęcia prowadzone były z pełną świadomością odmiennych warunków pełnienia służby przez funkcjonariuszy Służby Ochrony Lotniska oraz funkcjonariuszy służb porządkowych. O ile kultura bezpieczeństwa obowiązująca w przepisach lotniskowych i przepisach prawa lotniczego nie jest obowiązkowa dla pasażerów – wynikiem niepodporządkowania się jest rezygnacja z lotu – o tyle funkcjonariusze służb porządkowych pracujących w Policji czy Straży Miejskiej, pełniąc swoje obowiązki, są często zobligowani do podejmowania czynności wobec osób niechętnych do współpracy, a niekiedy wyrażających otwarty sprzeciw wobec podejmowanych działań.

Panel zamykający program szkolenia obejmował zajęcia praktyczne z zakresu taktyki i technik interwencji, wzbogacone o psychologiczne metody i techniki podejmowania interwencji. Zajęcia prowadzili wspólnie: Piotr Twaróg – instruktor taktyki i technik interwencji oraz Lesław Nowak – psycholog pracujący z funkcjonariuszami służb mundurowych.

Elementy taktyki i technik interwencji skoncentrowano wokół dwóch kluczowych zagadnień, które występują przy każdej podejmowanej interwencji – dystansie oraz ustawieniu taktycznym, tzw. trójkącie bezpieczeństwa. Charakter szkolenia oraz przyjęte cele dydaktyczne zakładały przekazanie uczestnikom wiedzy i umiejętności z zakresu deeskalacji konfliktów. W związku z tym program szkolenia świadomie nie obejmował zagadnień dotyczących stosowania środków przymusu

⁴ J. Przybyłek, *Kraków: Ponad 13 mln pasażerów w 2025 roku*, <https://www.pasazer.com/news/469191/krakow,ponad,13,mln,pasazerow,w,2025,roku.html> (dostęp: 19.06.2026).

bezpośredniego i koncentrował się na metodach zapobiegania eskalacji napięcia oraz pokojowego rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W trakcie ćwiczeń uczestnicy:

- testowali wpływ dystansu interpersonalnego na samopoczucie uczestników w czasie interakcji;
- ćwiczyli różne sposoby reagowania na zachowania agresywne z uwzględnieniem zmieniającego się dystansu między rozmówcami;
- badali wpływ ustawienia taktycznego funkcjonariuszy na zachowanie, poczucie bezpieczeństwa i odczucia rozmówcy, uwzględniając dystans między uczestnikami interwencji.

Wszystkie wymienione elementy były na bieżąco omawiane i komentowane przez prowadzących z perspektywy psychologii oraz zasad bezpieczeństwa osobistego funkcjonariuszy. Prowadzący zwracali również uwagę, w jaki sposób przebieg interakcji może być modyfikowany przez uwarunkowania kulturowe, w tym odmienne normy dotyczące komunikacji, dystansu interpersonalnego oraz interpretacji zachowań.

Podsumowaniem tej części zajęć oraz całego szkolenia była symulacja podjęcia czynności służbowych według wcześniej opracowanych scenariuszy (załącznik 3). Każda pozycja kończyła się wspólnym omówieniem i analizą przebiegu interwencji oraz sposobu realizacji podjętych czynności.

Połączenie perspektywy taktycznej i psychologicznej pozwoliło uczestnikom kompleksowo spojrzeć na proces interwencji i uwzględnić wiedzę uzyskaną podczas dwudniowego szkolenia.

3. Kompetencje międzykulturowe w pracy służb mundurowych

3.1. Znaczenie kompetencji międzykulturowych w praktyce służb porządkowych

Kompetencje międzykulturowe to zdolność skutecznego i profesjonalnego funkcjonowania w kontaktach z osobami reprezentującymi różne kultury, narodowości, religie i style życia. Obejmują wiedzę o różnicach kulturowych, umiejętności komunikacyjne oraz postawy oparte na szacunku, otwartości i bezstronności.

W przypadku służb działających na terenie Krakowa kompetencje te mają szczególne znaczenie. Nasze miasto jest jednym z najważniejszych ośrodków akademickich, turystycznych i gospodarczych w Polsce. Każdego roku odwiedzają je miliony turystów, a na stałe lub czasowo mieszkają tu obywatele wielu państw, m.in. Ukrainy, Białorusi, Gruzji, Indii, Turcji, krajów Unii Europejskiej, oraz studenci z różnych części świata.

Policjanci i strażnicy miejscy w toku codziennej służby na terenie Krakowa bardzo często mają kontakt z osobami reprezentującymi odmienne wzorce kulturowe i prezentujące różne oczekiwania wobec instytucji publicznych. Umiejętność właściwego zachowania i komunikacji pozwala uniknąć nieporozumień, zwiększa skuteczność interwencji oraz buduje zaufanie mieszkańców i przyjezdnych do instytucji odpowiedzialnych za porządek i bezpieczeństwo.

3.2. Wyzwania związane z wielokulturowością w przestrzeni publicznej

Wielokulturowość Krakowa wzbogaca społeczność lokalną, ale może również generować sytuacje wymagające szczególnej wrażliwości ze strony służb mundurowych.

Do najczęściej spotykanych wyzwań należą:

- bariery komunikacyjne podczas interwencji, zgłaszania zdarzeń i udzielania informacji;
- odmienne normy społeczne i wzorce zachowań;
- różnice kulturowe w postrzeganiu autorytetu służb publicznych;
- konflikty wynikające z niezrozumienia lub nieznajomości lokalnych przepisów lub zwyczajów;
- incydenty motywowane uprzedzeniami narodowościowymi, etnicznymi lub religijnymi.

Przykład mogą stanowić interwencje prowadzone w rejonie Starego Miasta, Kazimierza czy kampusów akademickich, gdzie funkcjonariusze stykają się z dużą liczbą cudzoziemców. W takich sytuacjach kluczowe jest oddzielenie zachowań wynikających z nieznajomości lokalnych norm od

celowych i świadomych naruszeń prawa oraz właściwe odczytywanie intencji osób, wobec których podejmowane są interwencje.

Z perspektywy funkcjonariuszy służb mundurowych istotne znaczenie ma nie tylko wiedza na temat różnic kulturowych, lecz również zdolność krytycznej refleksji nad własnymi postawami. Obejmuje ona świadomość posiadanych uprzedzeń i stereotypów, zrozumienie ich źródeł oraz zdolność do świadomego przewyższania postawy etnocentrycznej w kontaktach z przedstawicielami innych grup kulturowych.

Rozwijanie kompetencji międzykulturowych wymaga od funkcjonariuszy dużej dojrzałości osobistej oraz chęci i zdolności do autorefleksji. W obecnych czasach ogromnego znaczenia nabiera umiejętność zachowania bezstronności wobec spolaryzowanych poglądów społecznych i politycznych, w szczególności dotyczących imigracji i wielokulturowości. W warunkach nasilających się napięć społecznych funkcjonariusze są zobowiązani do realizowania swoich zadań w sposób wolny od uprzedzeń, wpływu bieżących wydarzeń politycznych i sporów ideologicznych. Zachowanie neutralności światopoglądowej oraz równego traktowania wszystkich obywateli należy uznać za jeden z fundamentalnych wymogów etycznych stawianych funkcjonariuszom służb mundurowych. Realizacja tego standardu wymaga nie tylko odpowiednich kompetencji indywidualnych, ale także wdrażania rozwiązań organizacyjnych sprzyjających kształtowaniu i utrwalaniu tych postaw.

3.3. Rola Policji i Straży Miejskiej w budowaniu relacji społecznych

Policja i Straż Miejska odgrywają istotną rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa i porządku publicznego, a także w kształtowaniu wizerunku miasta jako miejsca przyjaznego, otwartego i bezpiecznego dla mieszkańców oraz osób przyjezdnych. W przypadku Krakowa, który – jak już wspomniano – należy do najważniejszych ośrodków turystycznych, akademickich i kulturowych w Polsce, znaczenie tej roli jest szczególnie widoczne.

Funkcjonariusze Policji i Straży Miejskiej należą do przedstawicieli instytucji publicznych, z którymi turyści, studenci zagraniczni, pracownicy migrujący czy uczestnicy międzynarodowych wydarzeń mają bezpośredni kontakt. Sposób prowadzenia interwencji, udzielania informacji i reagowania na sytuacje problemowe wpływa nie tylko na ocenę konkretnych służb, ale często także na postrzeganie miasta i jego mieszkańców. Dla wielu osób kontakt z funkcjonariuszem stanowi jeden z elementów kształtujących opinię o naszym mieście. Dlatego istotne jest, aby doświadczenia te budowały wizerunek Krakowa jako miasta bezpiecznego, profesjonalnie zarządzanego oraz przyjaznego dla osób pochodzących z różnych środowisk kulturowych.

Osoby pochodzące z innych krajów często nie posiadają wystarczającej wiedzy na temat lokalnych przepisów, zasad funkcjonowania służb publicznych oraz obowiązujących norm społecznych. W takich sytuacjach szczególnego znaczenia nabierają profesjonalna komunikacja, cierpliwość oraz umiejętność klarownego wyjaśniania przyczyn podejmowanych działań wsparta rzetelną wiedzą o różnicach kulturowych. Kompetencje te pozwalają ograniczyć napięcie, zwiększają poczucie bezpieczeństwa uczestników interwencji oraz sprzyjają osiąganiu jej celów w sposób skuteczny i proporcjonalny.

Należy podkreślić, że w dobie mediów społecznościowych oraz błyskawicznego przepływu informacji nawet pojedyncze zdarzenia związane z niewłaściwym traktowaniem cudzoziemców lub przedstawicieli mniejszości mogą wywierać istotny wpływ na wizerunek miasta i sposób jego postrzegania przez opinię publiczną. Informacje o takich incydentach mogą szybko uzyskać szeroki zasięg, wykraczający daleko poza lokalny kontekst.

Jednocześnie profesjonalne, bezstronne i oparte na szacunku działania funkcjonariuszy przyczyniają się do budowania zaufania społecznego oraz wzmacniania pozytywnego wizerunku Krakowa jako miasta nowoczesnego, bezpiecznego i otwartego, respektującego zasady równego traktowania oraz prawa wszystkich osób przebywających na jego terenie.

Z perspektywy funkcjonariusza każda interwencja z udziałem przedstawicieli innych kultur stanowi zatem nie tylko realizację ustawowych obowiązków służbowych, ale również element budowania społecznego zaufania oraz współtworzenia wizerunku miasta. Kompetencje międzykulturowe i umiejętna komunikacja oparta na poszanowaniu godności wszystkich uczestników interwencji stają się w tym kontekście ważnym narzędziem wspierającym zarówno bezpieczeństwo publiczne, jak i rozwój Krakowa jako miasta otwartego na różnorodność kulturową.

3.4. Przeciwdziałanie stereotypom i dyskryminacji

Kraków jest miastem o bogatej historii wielokulturowości, jednak współcześnie różnorodność ta przybiera nowe formy związane z migracjami, rozwojem turystyki, obecnością zagranicznych studentów oraz umiędzynarodowieniem rynku pracy.

W tych warunkach szczególnie ważne staje się przeciwdziałanie stereotypom i dyskryminacji. Stereotypy, rozumiane jako uproszczone i często niezweryfikowane przekonania dotyczące określonych grup społecznych, mogą prowadzić do błędnych ocen, nieadekwatnej interpretacji zachowań oraz nieświadomego różnicowania sposobu traktowania ludzi. W przypadku służb mundurowych kierowanie się stereotypami może negatywnie wpływać zarówno na trafność podejmowanych decyzji, jak i na jakość relacji z mieszkańcami, turystami oraz innymi osobami przebywającymi na terenie miasta.

Z tego względu istotnym elementem rozwoju kompetencji zawodowych funkcjonariuszy jest kształtowanie postaw opartych na bezstronności, otwartości oraz poszanowaniu godności każdego człowieka, niezależnie od jego pochodzenia, narodowości, wyznania czy przynależności kulturowej.

Od funkcjonariuszy służb mundurowych należy oczekiwać profesjonalizmu, wysokich standardów etycznych oraz zdolności do bezstronnego wykonywania obowiązków służbowych. Wymaga to nie tylko znajomości przepisów prawa, ale również rozwiniętej samoświadomości, umiejętności rozpoznawania własnych uprzedzeń i mechanizmów stereotypizacji oraz rzetelnej wiedzy na temat różnic kulturowych. Równie istotne jest kształtowanie poczucia współodpowiedzialności za tworzenie atmosfery bezpieczeństwa, wzajemnego szacunku i społecznego zaufania. Postawa taka sprzyja budowaniu pozytywnych relacji pomiędzy mieszkańcami, osobami przyjezdnymi a instytucjami publicznymi, a także wzmacnia wizerunek Krakowa jako miasta otwartego, przyjaznego i bezpiecznego dla wszystkich jego mieszkańców oraz gości.

Działania służb w zakresie przeciwdziałania stereotypom i dyskryminacji mogą obejmować:

- szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej i przeciwdziałania uprzedzeniom;
- rozwijanie świadomości własnych postaw i mechanizmów stereotypizacji;
- reagowanie na mowę nienawiści oraz przestępstwa motywowane uprzedzeniami;
- współpracę z organizacjami społecznymi reprezentującymi mniejszości narodowe, etniczne i religijne;
- promowanie zasady równego traktowania wszystkich osób korzystających z przestrzeni publicznej;
- uwzględnianie perspektywy międzykulturowej w działaniach profilaktycznych i edukacyjnych.

W praktyce oznacza to, że zarówno mieszkaniec Krakowa, student zagraniczny, turysta, uchodźca, jak i pracownik migrujący powinni być traktowani przez służby w sposób jednakowo profesjonalny, zgodny z prawem oraz oparty na poszanowaniu godności człowieka. Równe traktowanie nie oznacza pomijania różnic kulturowych, lecz uwzględnianie ich w takim zakresie, w jakim pozwala to na skuteczniejszą komunikację i realizację zadań służbowych.

Rozwijanie kompetencji międzykulturowych powinno stanowić ważny element przygotowania Policji i Straży Miejskiej do wykonywania zadań w nowoczesnym, zróżnicowanym społecznie Krakowie. Dzięki temu możliwe będzie i skuteczniejsze zapewnianie bezpieczeństwa oraz porządku publicznego, i wzmocnienie spójności społecznej oraz budowanie pozytywnego wizerunku miasta jako miejsca otwartego na różnorodność i szanującego prawa wszystkich osób przebywających w jego przestrzeni.

3.5. Model kompetencji międzykulturowych w służbach porządkowych

Mając na uwadze wyżej wymienione zagadnienia związane ze znaczeniem kompetencji międzykulturowych, jego rolę oraz wyzwaniem stojącymi przed służbami porządkowymi, w ramach programu szkoleniowego opracowano model kompetencji, na których skupiliśmy swoją uwagę i których wzrost chcieliśmy osiągnąć poprzez realizację szkolenia.

Kompetencje podzielone zostały ze względu na zakres zastosowania na:

- kompetencje niespecyficzne – obszar, w którym poruszają się wszyscy funkcjonariusze, bez względu na kulturowe uwarunkowania uczestników interwencji; w naszej ocenie są to podstawowe i zarazem uniwersalne kompetencje, które powinien posiadać każdy funkcjonariusz publiczny, stanowią one również punkt wyjścia do rozwoju umiejętności zogniskowanych na tematyce wielokulturowej;
- kompetencje specyficzne – zbiór umiejętności skoncentrowanych na pracy z osobami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych i religijnych.

Obszar	Kompetencja	Wiedza	Umiejętności	Postawy
Niespecyficzne	Kompetencje komunikacyjne	Zna zasady skutecznej komunikacji interpersonalnej	Aktywnie słucha, parafrazuje, zadaje pytania, dostosowuje sposób komunikacji	Szanuje rozmówcę, jest otwarty na dialog
	Analiza transakcyjna	Zna podstawowe pojęcia analizy transakcyjnej	Rozpoznaje niekonstruktywne transakcje i stosuje komunikację sprzyjającą współpracy	Zachowuje świadomą kontrolę nad własnym stylem komunikacji
	Autokontrola	Zna psychologiczne mechanizmy stresu i emocji oraz bierze pod uwagę ich wpływ na zachowanie i proces podejmowania decyzji	Kontroluje emocje i zachowuje profesjonalizm w trudnych sytuacjach	Świadomie zarządza własnymi reakcjami
	Ogólne zasady deeskalacji konfliktów	Zna etapy i techniki deeskalacji	Stosuje techniki obniżania napięcia w sytuacjach konfliktowych	Dąży do pokojowego rozwiązania konfliktu

Specyficzne	Świadomość własnych uprzedzeń	Zna mechanizmy powstawania i działania stereotypów i uprzedzeń	Rozpoznaje wpływ własnych uprzedzeń na ocenę sytuacji i podejmowane decyzje	Jest gotów do auto-refleksji i korygowania własnych postaw w celu zachowania profesjonalizmu
	Wiedza o różnicach kulturowych	Zna istotne różnice kulturowe, religijne i społeczne	Uwzględnia kontekst kulturowy podczas interwencji	Wykazuje zrozumienie wobec różnorodności
	Komunikacja międzykulturowa	Zna najczęściej spotykane bariery w komunikacji międzykulturowej	Rozumie wpływ różnic w komunikacji międzykulturowej na przebieg interwencji/rozmowy	Zachowuje otwartość i elastyczność
	Przeciwdziałanie uprzedzeniom i dyskryminacji	Zna i akceptuje przepisy i standardy równego traktowania	Rozpoznaje przejawy dyskryminacji i przeciwdziałania im	Kieruje się zasadą bezstronności
	Deeskalacja w środowisku wielokulturowym	Zna kulturowe uwarunkowania konfliktów	Stosuje strategie deeskalacji z uwzględnieniem kontekstu kulturowego	Działa z poszanowaniem godności i bezpieczeństwa wszystkich stron

4. Analiza wyników badania ewaluacyjnego oraz refleksje prowadzących i uczestników szkolenia

4.1. Analiza przebiegu zajęć z perspektywy prowadzących

Projekt opracowania i realizacji programu szkoleniowego dla służb mundurowych z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych zakładał przeprowadzenie ewaluacji oraz sporządzenie osobnego raportu ewaluacyjnego, dlatego w niniejszym dokumencie przekażemy tylko najważniejsze informacje związane z oceną programu przez uczestników oraz skupimy się na ocenie szkolenia przez prowadzących zajęcia.

W szkoleniu wzięło udział ok. 100 osób, z czego prawie 40 osób zajmowało stanowiska kierownicze. Zajęcia podzielono na 2 dni – dla funkcjonariuszy pełniących służby patrolowe oraz 1 dzień – dla kadry kierowniczej. Łącznie w ciągu całego projektu przeszkolono 3 grupy funkcjonariuszy.

Grupa pierwsza uczestniczyła w szkoleniu w dniach 20-21.04.2026 roku – funkcjonariusze pełniący służbę patrolową.

Grupa druga uczestniczyła w szkoleniu w dniach 22-23.04.2026 roku – funkcjonariusze pełniący służbę patrolową.

Grupa trzecia uczestniczyła w szkoleniu w dniu 24.04.2026 roku – kadra kierownicza.

Ze względu na podział uczestników na kadrę kierowniczą oraz funkcjonariuszy pełniących służbę patrolową i różnicę w programie szkolenia dla wymienionych grup poniżej zawarto obserwacje prowadzących zajęcia dotyczące grupy pierwszej i drugiej oraz osobno obserwacje dotyczące grupy trzeciej.

Grupa pierwsza i druga – refleksje prowadzących

- 1. Duża część uczestników nie wiedziała, czego dotyczy szkolenie, na które zostali delegowani.** Zarówno funkcjonariusze Policji, jak i Straży Miejskiej Miasta Krakowa wiedzieli, że mają uczestniczyć w szkoleniu, natomiast nie wiedzieli, czego szkolenie ma dotyczyć.
- 2. Pojęcie kompetencji międzykulturowych było niejasne dla uczestników.** Osoby, które pytały przed rozpoczęciem zajęć, czego ma dotyczyć szkolenie, po uzyskaniu informacji o tym, że jest to szkolenie zwiększające kompetencje międzykulturowe, dopytywali, co to znaczy i o co chodzi. Podobne pytania i reakcje pojawiały się także tuż po rozpoczęciu zajęć.
- 3. Niezrozumienie tematyki szkolenia prowadziło do złej interpretacji intencji prowadzących.** W obu grupach niektórzy uczestnicy źle interpretowali cele szkolenia oraz intencje prowadzących, pomimo tego, że były one komunikowane na samym początku zajęć. Niektórzy

uczestnicy podchodzili na początku do zajęć z przekonaniem, że jest to szkolenie światopoglądowe o charakterze ideologicznym, a nie szkolenie zawodowe.

4. **Prowadzący musieli często uzasadniać, dlaczego poruszają dany temat oraz wielokrotnie powtarzać cele szkolenia.** Powyższa obserwacja dotyczyła zwłaszcza paneli prowadzonych przez dr Dominikę Sozańską oraz Aleksandrę Barską. Uczestnicy pytali, po co im wiedza z zakresu kulturoznawstwa do podejmowania czynności służbowych. Najbardziej jaskrawym przykładem na niezrozumienie intencji prowadzących było kilkakrotnie zadawane pytanie: *dlaczego to my mamy się dostosowywać do obcokrajowców, a nie oni do nas, skoro są naszymi gośćmi?* Pytanie to padało pomimo wielokrotnego powtarzania przez prowadzących faktu, że na terenie Polski obowiązuje prawo polskie i jest ono w równym stopniu dla wszystkich, natomiast poszerzenie wiedzy z zakresu kulturoznawstwa czy praw człowieka może pozytywnie wpłynąć na skuteczność podejmowanych działań, bezpieczeństwo uczestników interwencji oraz kreować pozytywny wizerunek służby oraz samego miasta.
5. **Między grupami była widoczna i odczuwalna różnica w nastawieniu oraz podejściu do szkolenia.** Wszyscy prowadzący podkreślali różnice w nastawieniu poszczególnych grup do uczestnictwa w zajęciach. O ile w pierwszej grupie dało się odczuć duży sceptycyzm niemal od początku do końca szkolenia, o tyle druga grupa chętniej podejmowała interakcję z prowadzącymi i przejawiała większą aktywność na zajęciach.
6. **Nie w każdej grupie udało się zrealizować założone scenariusze interwencji.** Wspomniane wyżej sceptyczne nastawienie uczestników szkolenia z pierwszej grupy bezpośrednio wpłynęło na niepełną realizację panelu związanego z taktyką i technikami interwencji. Nie udało się zrealizować wszystkich zaplanowanych scenariuszy interwencji. Uczestnicy niechętnie podchodzili do pozorowanych scen oraz do ich wspólnego omawiania.

Grupa trzecia – refleksje prowadzących

Na szkolenie dla kadry kierowniczej przewidziano jeden dzień szkoleniowy. W jego zakres wchodziły panele z zakresu religio- i kulturoznawstwa oraz praw człowieka, a także wybrane elementy psychologii. Część zajęć poświęcono również streszczeniu paneli, które były przerabiane z funkcjonariuszami w całym, dwudniowym cyklu szkoleniowym. W trakcie zajęć z kadrami kierowniczą prowadzący odnotowali następujące spostrzeżenia:

1. **Kadra kierownicza dobrze orientowała się w ocenie szkolenia przez swoich podwładnych.** Kierownictwo jednostek było dobrze zorientowane w tym, jak szkolenie odebrali delegowani na nie funkcjonariusze.
2. **Osoby biorące udział w szkoleniu dla kadry kierowniczej wydawały się bardziej odczuwać sens i potrzebę tego typu szkoleń od samego początku.** Podczas zajęć z kadrami kierowniczą prowadzący spotykali się z większym zrozumieniem celu szkolenia oraz umiejętnością przełożenia przekazywanych informacji na realia służby. Przykładem tego podejścia jest wypowiedź jednego z naczelników, który stwierdził, że „odczuwa niedosyt”.
3. **W trakcie rozmowy i omawiania całości szkolenia uczestnicy wyrażali aprobatę dla założeń i sposobu przeprowadzenia szkolenia.** Zarówno w ostatniej części szkolenia, jak i w rozmowach po szkoleniu uczestnicy przychylnie wypowiadali się o projekcie. Jako pozytyw wskazywano fakt, że szkolenie przygotowały i przeprowadziły osoby związane ze służbami mundurowymi, co przełożyło się na praktyczne podejście do tematu.

4.2. Gotowość do wykorzystania zdobytych kompetencji w praktyce zawodowej

Opracowany i wdrożony przez Fundację Defendo – Instytut Bezpieczeństwa Osobistego program szkolenia dla funkcjonariuszy służb porządkowych spełnił swoją rolę i w dużym stopniu przyczynił się do wzrostu świadomości, wiedzy i przekonania uczestników szkolenia do tego, że zwiększenie własnych kompetencji międzykulturowych może wpłynąć na skuteczność i bezpieczeństwo podejmowanych czynności, a co za tym idzie – zwiększyć komfort pracy i jednocześnie pozytywnie oddziaływać na wizerunek funkcjonariuszy oraz Krakowa jako miasta wielokulturowego. Wyniki badań zawarte w raporcie ewaluacyjnym jasno pokazują, że przekazana wiedza i umiejętności wpłynęły, według uczestników, na ich codzienną służbę. Pomimo negatywnego nastawienia części uczestników w dużym stopniu udało się zmienić początkowo deklarowane podejście do tematu wielokulturowości i oceny własnego przygotowania do pracy w tym obszarze. Poniżej prezentujemy wybrane elementy raportu ewaluacyjnego.

1. Po zakończonym szkoleniu 73 osoby oceniły na 4 i 5 (w pięciostopniowej skali), że ich przygotowanie do pracy z przedstawicielami innych kultur jest wystarczające (wzrost o 34 wskazania).
2. Przydatność zagadnień związanych z różnorodnością kulturową uczestników zdarzeń oceniło w post-testach na 4 i 5 77 osób (wzrost o 10).
3. Twierdzenie: „jestem bardziej otwarty(-a) na osoby z innych kultur niż przed szkoleniem” uzyskało w sumie 67 ocen 4 i 5. Ponad 70 osób oceniło, że ich kompetencje międzykulturowe wzrosły dzięki szkoleniu.
4. Ponad 60 osób wskazało, że szkolenie wpłynie na ich zachowanie w pracy⁵.

4.3. Identyfikacja najważniejszych potrzeb szkoleniowych

Badanie ewaluacyjne pozwoliło również zdiagnozować potrzeby szkoleniowe uczestników oraz dostarczyły informacji, jak można zmodyfikować szkolenie, aby było ono jeszcze bardziej wartościowe. Wnioski i rekomendacje znajdują się w osobnym rozdziale opracowania, natomiast najczęściej wskazywanymi elementami, na które należy położyć większy nacisk, były:

- komunikacja w sytuacjach stresowych – ponad 60% wskazań;
- kontrola emocji – ponad 50% wskazań.

Powyższe wskazania należy uznać za bardzo dobry prognostyk, który uzasadnia trafność doboru treści w opracowanym programie i daje podstawy do postawienia tezy, że przytoczona wcześniej myśl Seneki stała się bliższa uczestnikom szkolenia. Chęć pracy nad samym sobą może wyraźnie wpłynąć na skuteczność podejmowanych czynności służbowych i umiejętność oddzielenia własnych przekonań czy uprzedzeń (często nieuświadomionych) od sfery zawodowej, co z kolei przekłada się na profesjonalne wykonywanie zadań służbowych.

Wzór ankiet ewaluacyjnych składających się na pre- i post-testy oraz ocenę szkolenia stanowią załączniki 4-6.

⁵ G. Kuzara, P. Twaróg, L. Nowak, *Szkolenia z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy Komendy Miejskiej Policji w Krakowie oraz Straży Miejskiej Miasta Krakowa w ocenie uczestników (raport z badań)*, Fundacja Defendo – Instytut Bezpieczeństwa Osobistego, Kraków 2026, https://fundacjedefendo.org/wp-content/uploads/2026/06/Zwiekszenie_kompetencji_miedzykulturowych_funkcjonariuszy_raport_KOR2.pdf (dostęp: 20.06.2026).

4.4. Opinie i refleksje uczestników

Oprócz przytoczonych wyżej wyników ankiet ewaluacyjnych prowadzący próbowali zebrać również opinie i sugestie uczestników podczas rozmów w przerwach między zajęciami. Uczestników zapytano też na samym końcu szkolenia, czy mają jakieś uwagi lub sugestie, które nie zostały zawarte w kwestionariuszach ewaluacyjnych. Sugestie uczestników, które wybrzmiały w trakcie rozmów, to:

1. Kwestie techniczne związane z nagłośnieniem – sugestia, aby kolejne szkolenia odbyły się przy użyciu mikrofonu bezprzewodowego.
2. Kwestie techniczne związane z prezentacjami materiału – sugestia, aby w trakcie wykładów eksperckich pojawiało się więcej materiałów zdjęciowych i filmowych.
3. Sugestia, aby w panelu dr Sozańskiej omówić więcej kultur, z którymi spotykają się funkcjonariusze. W tym aspekcie najczęściej pojawiały się prośby o omówienie specyfiki kultury żydowskiej z racji specyfiki pracy na krakowskim Kazimierzu.

Opinie uczestników uzyskane w bezpośrednich rozmowach:

4. Pozytywna ocena Centrum Wielokulturowego – miejsca szkolenia. Duża część uczestników zajęć po raz pierwszy dowiedziała się o tym miejscu i uznała, że wiedza o funkcjonowaniu Centrum może być przydatna w codziennej pracy.
5. Zauważenie i docenienie przez uczestników zawodowego charakteru szkolenia. W trakcie rozmów padały stwierdzenia: *dobrze, że mówicie, że coś możemy zrobić, a nie tylko się podporządkowywać do wymagań obcokrajowców; kiedyś na szkoleniu mówili mi, że mam wpisywać płeć niebinarną na protokołach, jeśli osoba sobie tak zażyczy. Protokoły nie mają takiej możliwości, a samo szkolenie było mocno ideologiczne; czuję niedosyt i chciałbym więcej; prawda jest taka, że po latach pracy człowiek twardnieje i dobrze, że poruszyliście tematy związane z empatią.*
6. W kilku przypadkach padły twierdzenia kwestionujące sens tego typu szkoleń: *każdy wie, jak ma podejmować interwencję i nie ma sensu tego ćwiczyć; nie widzę powodu, dla którego miałbym kogoś przytulać na interwencji – podczas panelu związanego z empatią; scenki nie mają sensu, bo praca na ulicy wygląda inaczej; uważam, że jak ktoś przyjeżdża do Polski, to powinien się stosować do przepisów i to jego problem; nie widzę powodu, dla którego miałbym się stosować do czyjejś kultury, skoro jest w Polsce.*

Opinie te mogą sugerować występowanie w części grupy silnie zakorzenionych uprzedzeń, wzmocnionych udziałem w innych szkoleniach, które nie uwzględniały specyfiki grupy i być może prezentowały tematykę w sposób zbyt idealistyczny i co za tym idzie – konfrontacyjny. Opisane powyżej reakcje w dużym stopniu potwierdziły nasze pierwotne założenia odnośnie do specyfiki szkolonej grupy oraz wskazały na słuszność doboru metod szkolenia.

5. Rekomendacje

Na podstawie doświadczeń zdobytych w trakcie przeprowadzonych szkoleń oraz rozmów z uczestnikami i obserwatorami zajęć (pracownikami Urzędu Miasta Krakowa) opracowano rekomendacje, których wdrożenie może w jeszcze większym stopniu dopasować program oraz metody przekazywania wiedzy do potrzeb uczestników.

1. Biorąc pod uwagę opinie uczestników i wyniki ankiet ewaluacyjnych, rekomenduje się kontynuację programu, aby docelowo przeszkolić wszystkich funkcjonariuszy Straży Miejskiej Miasta Krakowa oraz Komendy Miejskiej Policji w Krakowie.
2. Rekomenduje się, aby prowadzący szkolenie kładli większy nacisk na jasne i jednoznaczne przedstawianie celów poszczególnych paneli oraz ich powiązania z celami całego programu szkoleniowego. Powyższa obserwacja i wynikająca z niej rekomendacja zostały częściowo wdrożone podczas zajęć z drugą grupą funkcjonariuszy, co przyniosło pożądany efekt w postaci większej aktywności oraz otwartości uczestników na przekazywane treści.
3. Zasadne wydaje się połączenie paneli prowadzonych przez dr Dominikę Sozańską oraz Marka Brzęka w jeden spójny moduł szkoleniowy. Połączenie treści związanych z religio- i kulturoznawstwem oraz doświadczeniem Służby Ochrony Lotniska w jeden panel pozwoliłoby na wzajemne uzupełnianie się prowadzących oraz otworzyłoby przed uczestnikami możliwość uzyskiwania komplementarnej wiedzy z różnych punktów widzenia. Wspólne prowadzenie zajęć pozwoliłoby też inaczej zaplanować organizację dnia i tym samym poszerzyć zakres materiału o przedstawicieli kultur, o których wspominali uczestnicy w trakcie rozmów.
4. Zasadne wydaje się rozszerzenie tematyki związanej z kontrolą emocji i komunikacją. Wynika to bezpośrednio z opinii przedstawionych w ankietach ewaluacyjnych oraz z bezpośrednich obserwacji dokonanych przez prowadzących szkolenia.
5. W odpowiedzi na sugestie zawarte w ankietach ewaluacyjnych wskazane byłoby zwrócenie większej uwagi na dobór uczestników do grup ćwiczeniowych. W naszej ocenie ważne jest, aby były to grupy mieszane, składające się zarówno z funkcjonariuszy Policji, jak i Straży Miejskiej Miasta Krakowa. Pozwoliłoby to na pełniejsze omówienie możliwości współpracy pomiędzy obiema formacjami, doprecyzowanie zakresu ich kompetencji oraz wzmocnienie integracji i wzajemnego zrozumienia między funkcjonariuszami tych jednostek. Rekomendacja ta została wprowadzona w trakcie zajęć z drugą grupą szkoleniową i przyniosła spodziewany efekt.
6. Przy założeniu, że proponowane rekomendacje zostaną wdrożone, zasadne wydaje się przeprowadzenie kolejnej ewaluacji po realizacji następnej edycji szkolenia. Przeprowadzone na pierwszym szkoleniu ankiety ewaluacyjne okazały się przydatnym źródłem wiedzy dla ekspertów opracowujących program szkolenia.
7. Zdecydowanie rekomenduje się angażowanie w realizację szkoleń prowadzących z doświadczeniem zawodowym w pracy ze służbami mundurowymi lub innymi formacjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo publiczne. Z obserwacji oraz rozmów z uczestnikami jasno

wynika, że odpowiedni dobór ekspertów sprzyja budowaniu zaufania uczestników i umożliwia skuteczniejsze przekazywanie treści. Jednocześnie pozwala zachować profesjonalny i praktyczny charakter szkolenia, skoncentrowany na wykonywaniu zadań służbowych z zachowaniem neutralności światopoglądowej i bez nadawania przekazywanym treściom charakteru ideologicznego.

8. Rekomenduje się opracowanie krótkiego podręcznika dla służb porządkowych, który zawierałby najważniejsze informacje i wskazówki dla funkcjonariuszy z zakresu komunikacji międzykulturowej.

Rekomendacje techniczne:

1. Rekomenduje się dalsze prowadzenie szkoleń w Centrum Wielokulturowym. Miejsce to spotkało się z bardzo dobrą opinią uczestników i stanowiło istotną wartość dodaną całego szkolenia.
2. Zgodnie z sugestiami uczestników w trakcie szkolenia zaleca się korzystanie z większej ilości treści wizualnych (filmów, animacji i zdjęć). Zalecenie to zostało częściowo wdrożone podczas zajęć z drugą grupą funkcjonariuszy.
3. Dużym ułatwieniem byłoby wykorzystanie mikrofonu bezprzewodowego, co sugerowali również uczestnicy szkolenia.
4. Zarówno czas szkolenia, jak i liczebność grup szkoleniowych wydają się optymalne. Rekomenduje się zachowanie tych parametrów.

5.1. Rekomendowana ścieżka rozwoju programu

Opracowany przez nas program szkoleń z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy służb porządkowych ma charakter pilotażowy i stanowi podstawę do dalszego rozwoju opartego na doświadczeniach i obserwacjach dokonanych przez naszych ekspertów oraz na ewaluacji szkoleń. Poniżej przedstawiamy możliwe kierunki rozwoju programu oraz rekomendacje dotyczące wdrożenia go na szerszą skalę.

1. Rozwój merytoryczny programu

Rozszerzenie programu o elementy wskazane przez uczestników w ankietach ewaluacyjnych oraz rozwinięcie tematów poruszanych z nimi w trakcie rozmów (np. tematyka specyfiki pewnych kultur, które nie znalazły się w programie pilotażowym).

2. Implementacja do programu elementów pracy na ogólnodostępnych materiałach filmowych z interwencji służb porządkowych w Polsce oraz innych krajach

3. Opracowanie i wdrożenie szkoleń przypominających dla uczestników szkolenia głównego

Szkolenia przypominające powinny mieć skondensowany charakter i skupiać się jedynie na treściach najistotniejszych i najbardziej użytecznych, wyselekcjonowanych na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

4. Rozszerzenie współpracy instytucjonalnej

Zaangażowanie w rozwój programu przedstawicieli Straży Granicznej, jako jednostki z bogatym doświadczeniem w pracy z obcokrajowcami, oraz przedstawicieli społeczności imigranckich.

5. Aktualizacja treści szkoleniowych

Uwzględnienie w programie szkolenia bieżących zmian demograficznych oraz zmian w przepisach prawa.

6. Opracowanie materiałów edukacyjnych

Stworzenie podręcznika, kart dobrych praktyk lub przewodnika poruszającego najistotniejsze kwestie związane z komunikacją międzykulturową i deeskalacją.

7. Rozszerzenie programu o kolejne grupy odbiorców

Struktura programu i podział na obszar niespecyficzny oraz specyficzny sprawia, że może on być wdrażany nie tylko w szeroko pojętych formacjach mundurowych, ale także w innych jednostkach, których personel pracuje w środowisku wielokulturowym. Część programu zawierającą kompetencje specyficzne można łatwo dostosować do potrzeb pracy innych formacji oraz osób cywilnych.

Sugerowane ścieżki wdrażania programu w obszarze cywilnym: urzędnicy administracji samorządowej i rządowej, pracownicy szeroko pojętego sektora komunikacji zbiorowej (pracownicy kolei, komunikacji miejskiej, pracownicy cywilni na lotniskach), pracownicy i wolontariusze ośrodków dla uchodźców, pracownicy sądów, City Helpers, nauczyciele oraz pracownicy naukowcy na uczelniach wyższych, personel medyczny, pracownicy pomocy społecznej.

Sugerowane ścieżki wdrażania całości programu, wraz z obszarem specyficznym dostosowanym do potrzeb służb mundurowych: Policja – wdrożenie nie tylko na poziomie lokalnym (Komenda Miejska w Krakowie), ale również na poziomie Komend Wojewódzkich i innych Komend Miejskich, Straże Gminne i Miejskie, Straż Graniczna, Służba Więzienna, Straż Pożarna, Służba Ochrony Lotniska, Straż Ochrony Kolei, Inspekcja Transportu Drogowego, pracownicy prywatnego sektora ochrony, pracownicy Straży Akademickich, pracownicy Straży Zamkowej.

5.2. Proces wdrażania i realizacji programu w perspektywie długofalowej

W celu osiągnięcia maksymalnego poziomu przeszkolenia funkcjonariuszy służb mundurowych oraz funkcjonariuszy publicznych z zakresu kompetencji międzykulturowych rekomendujemy następujący proces wdrażania szkoleń:

- **Etap I – opracowanie oraz wdrożenie programu pilotażowego wraz z wdrożeniem zmian na podstawie ewaluacji oraz obserwacji prowadzących** (etap zrealizowano w kwietniu 2026 roku)
- **Etap II – szkolenie na poziomie podstawowym kolejnych grup funkcjonariuszy Komendy Miejskiej Policji w Krakowie oraz Straży Miejskiej Miasta Krakowa**
Docelowo rekomenduje się przeszkolenie jak największej liczby funkcjonariuszy służb patrolowych, funkcjonariuszy prowadzących postępowania wyjaśniające oraz funkcjonariuszy kadry kierowniczej z obu jednostek.
- **Etap III – opracowanie programu szkoleń przypominających i doskonalących dla funkcjonariuszy, którzy przeszli szkolenie podstawowe**
Rekomendowana częstotliwość uczestnictwa w tego typu szkoleniach powinna być nie rzadsza niż raz na 2 lata. Opracowanie i udostępnienie funkcjonariuszom podręcznika dla służb mundurowych, kart dobrych praktyk lub przewodnika.
- **Etap IV – wdrożenie programu dla funkcjonariuszy Komendy Wojewódzkiej Policji w Krakowie**
- **Etap V – wdrożenie programu w innych formacjach i jednostkach zależnie od potrzeb wskazanych przez Urząd Miasta Krakowa lub inne organy administracji publicznej**
- **Etap VI – opracowanie i wdrożenie programu pilotażowego dla cywilnych funkcjonariuszy publicznych wraz z przeprowadzeniem badań ewaluacyjnych oraz wdrożeniem zmian w programie na podstawie ich wyników**
- **Etap VII – wdrożenie programu podstawowego w jednostkach cywilnych (MOPS, placówki medyczne oraz pogotowie ratunkowe, szkoły, sądy itd.)**
- **Etap VIII – opracowanie i wdrożenie programu szkoleń przypominających i doskonalących dla funkcjonariuszy cywilnych, którzy przeszli szkolenie podstawowe**

Rekomendowana częstotliwość uczestnictwa w tego typu szkoleniach powinna być nie rzadsza niż raz na 2 lata. Opracowanie i udostępnienie kart dobrych praktyk oraz przewodnika poruszającego najistotniejsze kwestie związane z komunikacją międzykulturową i deeskalacją.

- **Etap IX – bieżąca ewaluacja programów i aktualizacja modelu w odpowiedzi na zmieniające się wyzwania społeczne**

Powyższe etapy wdrażania programu szkoleniowego pozwolą na podniesienie kompetencji międzykulturowych większości funkcjonariuszy pełniących swoje obowiązki w środowisku wielokulturowym, a co za tym idzie pozytywnie wpłynie na poziom usług publicznych, skuteczność prowadzonych działań oraz bezpieczeństwo zarówno samych funkcjonariuszy jak i mieszkańców.

5.3. Wyzwania i ryzyka związane z wdrażaniem programu

Poniżej przedstawiamy najważniejsze, możliwe do przewidzenia przeszkody, które mogą utrudnić lub uniemożliwić wdrożenie programu na szeroką skalę.

1. Polaryzacja polityczna w Polsce

W obliczu znaczących zmian demograficznych w naszym kraju tematyka programu może rodzić kontrowersje u części uczestników. Sens szkoleń może zostać wypaczony i wykorzystany do bieżących potrzeb i celów politycznych, które mogą stać w sprzeczności z intencjami twórców programu.

Przeciwdziałanie: przedstawianie i podkreślanie charakteru programu jako szkolenia zawodowego, podnoszącego kwalifikacje i kompetencje uczestników, a nie narzucającego im dany światopogląd. Badanie ewaluacyjne ujawniło istnienie zapotrzebowania na tego typu szkolenia pośród uczestników.

2. Brak finansowania

Szeroki zakres tematyczny programu oraz duża liczba ekspertów zaangażowanych w przygotowanie oraz prowadzenie zajęć sprawia, że koszty wdrożenia programu są relatywnie wysokie, co może stanowić przeszkodę we wdrożeniu go na dużą skalę.

Przeciwdziałanie: wpisanie kosztów implementacji programu w wieloletnie plany finansowe i zabezpieczenie środków finansowych z dużym wyprzedzeniem.

3. Implementacja rozciągnięta w czasie

Wdrożenie programu na dużą skalę wiąże się z przeszkoleniem tysięcy osób i wymaga rozciągnięcia procesu na lata, a to może wiązać się z trudnymi do przewidzenia zmianami i nastawieniami politycznymi (pkt 1). Z drugiej strony taka perspektywa stanowi większą szansę na znalezienie, zabezpieczenie i dysponowanie funduszami na szkolenie (pkt 2).

Przeciwdziałanie: częstsza organizacja szkoleń oraz dobór grup priorytetowych, pozwalający w pierwszej kolejności na przeszkolenie funkcjonariuszy, którzy mają najczęstszy kontakt z przedstawicielami innych kultur. Należy zwrócić uwagę na to, że częstsze szkolenia mogą wymagać lepszego planowania budżetu i większych nakładów finansowych.

4. Niepewna frekwencja związana ze specyfiką służby

Służby porządkowe charakteryzują się specyficzną organizacją pracy, która wymaga stałego dostrajania się do bieżących potrzeb. W sytuacji nieprzewidzianych zdarzeń (klęski żywiołowe, zagrożenia terrorystyczne itd.) funkcjonariusze w pierwszej kolejności są delegowani do najpilniejszych zadań. Z perspektywy szkolenia, które planowane jest z dużym wyprzedzeniem, może stanowić to problem logistyczny i frekwencyjny, zwłaszcza jeśli sytuacja nagle wydarzy się w przeddzień lub w trakcie szkolenia.

Przeciwdziałanie: tworzenie list rezerwowych uczestników oraz planowanie terminów alternatywnych.

5. Sceptyczne nastawienie uczestników do tematyki szkolenia oraz niechęć do poruszania tematów uznawanych za trudne

Tematyka szkolenia kojarzy się z toczącym się w przestrzeni publicznej sporem światopoglądowym i może wywoływać u niektórych uczestników niechęć do udziału w szkoleniu, przejawiającą się w postawie biernej, a w skrajnych przypadkach – agresywnej wobec osób prowadzących.

Przeciwdziałanie: odpowiednie przygotowanie merytoryczne prowadzących oraz jasne formułowanie celów szkolenia. Podkreślanie zawodowego charakteru zajęć i nacisk na prawny obowiązek zachowania neutralności światopoglądowej funkcjonariuszy.

6. Przypisywanie formacjom mundurowym upolitycznienia w związku z realizacją szkoleń kojarzonych z bieżącym dyskursem politycznym i światopoglądowym

Formacje delegujące funkcjonariuszy na szkolenia z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych mogą spotkać się z zarzutem upolitycznienia, wynikającym z toczącego się w przestrzeni publicznej sporu związanego z tematem wielokulturowości i imigracji.

Przeciwdziałanie: podkreślanie zawodowego charakteru szkolenia, które odpowiada na bieżące potrzeby wynikające ze zmian społecznych i demograficznych, które mają miejsce nie tylko w Krakowie, ale też w całej Polsce.

7. Brak narzędzi wspierających wykorzystanie zdobytych wiedzy i umiejętności po zakończeniu szkolenia

Uczestnicy szkolenia nie mają obecnie żadnych narzędzi, aby wrócić do poruszanych na nim tematów, co zwiększa prawdopodobieństwo mniejszego wykorzystania nabytych wiedzy i umiejętności wraz z upływem czasu.

Przeciwdziałanie: opracowanie podręcznika dla służb porządkowych, w którym zawarte byłyby informacje przedstawione na szkoleniu oraz kart dobrych praktyk lub przewodnika poruszającego najistotniejsze kwestie związane z komunikacją międzykulturową i deeskalacją.

6. Podsumowanie

Eksperci Fundacji Defendo – Instytutu Bezpieczeństwa Osobistego stworzyli interdyscyplinarny program szkolenia zawodowego, w całości przeznaczanego dla funkcjonariuszy służb porządkowych.

Na podstawie reakcji uczestników i ich opinii zwrotnych można stwierdzić, że istnieje wysokie zapotrzebowanie na tego typu szkolenia. Jednocześnie realizacja szkoleń z zakresu wielokulturowości może wiązać się z ryzykiem pojawienia się postaw sceptycznych lub obronnych części uczestników. Postawy te mogą wynikać z niewystarczającego zrozumienia celów szkolenia oraz błędnego przekonania, że problematyka wielokulturowości ma przede wszystkim charakter światopoglądowy, a nie praktyczny i zawodowy.

W przełamaniu takiego nastawienia dużą rolę odegrał fakt, że za opracowanie programu w większości odpowiedzialne były osoby związane ze służbami porządkowymi. Dobór ekspertów pozwolił stworzyć program o charakterze praktycznym, mający bezpośrednie przełożenie na pragmatykę służby, oraz dał uczestnikom konkretne narzędzia przydatne w codziennej pracy. Przykładem natchmiaskowej odpowiedzi na potrzeby uczestników było zajęcie stanowiska przez Aleksandrę Barską w sprawie wykładni art. 288 ustawy o cudzoziemcach (załącznik 7), które zostało sporządzone na prośbę jednego z uczestników w trakcie panelu dotyczącego praw człowieka. Stanowisko to zostało przekazane do Wydziału Polityki Społecznej, Równości i Zdrowia Urzędu Miasta Krakowa, który odpowiadał za organizację szkolenia.

Przykładem właściwego podejścia do trudnego tematu szkolenia było również otwarte i kompetentne poruszenie trudnych zagadnień, związanych z mechanizmami opisanymi przez psychologię społeczną i socjologię, które prowadzący potrafili wyjaśnić przez pryzmat nauki oraz własnego doświadczenia. Takie ujęcie ułatwiło dotarcie do uczestników, przełamując efekt „oblężonej twierdzy”, który można było zaobserwować w początkowej fazie szkolenia.

Aby sprostać wyzwaniom zmieniającej się rzeczywistości i ewolucji demograficznej Krakowa, szkolenia zawodowe z zakresu kompetencji wielokulturowych adresowane do funkcjonariuszy służb porządkowych należy uznać za istotny element przygotowania do realizacji współczesnych zadań służbowych. Rozwijanie tych kompetencji sprzyja kształtowaniu i utrwalaniu wizerunku Krakowa jako miasta otwartego, wielokulturowego i bezpiecznego, w którym funkcjonariusze Policji i Straży Miejskiej potrafią właściwie rozpoznawać uwarunkowania kulturowe oraz uwzględniać je w komunikacji i podejmowanych działaniach służbowych. W obecnych realiach umiejętności te wydają się kluczowe i z dużą pewnością mogą przyczynić się do zwiększenia profesjonalizmu funkcjonariuszy i skuteczności ich codziennej pracy, co stanowi istotny element pozytywnego wizerunku naszego miasta.

Bibliografia

- Pędziwiatr K., Stonawski M., Brzozowski J., Szkołut-Błasik S., *Imigranci ekonomiczni i przymusowi w Krakowie w 2025 roku*, Obserwatorium Wielokulturowości i Migracji, Kraków 2026, <https://owim.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/RAPORT-OWIM-2025.pdf>.
- Borkowski K., Grabiński T., Seweryn R., Mazanek L., *Ruch turystyczny w Krakowie w 2024 roku*, Urząd Miasta Krakowa, Małopolska Organizacja Turystyczna, <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/635899/karta>.
- Uchwała nr XIV/357/24 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 listopada 2024 roku w sprawie przyjęcia Programu „Otwarty Kraków” na lata 2024–2028.
- Przybyłek J., *Kraków: Ponad 13 mln pasażerów w 2025 roku*, <https://www.pasazer.com/news/469191/krakow,ponad,13,mln,pasazerow,w,2025,roku.html>.
- Kuzara G., Twaróg P., Nowak L., *Szkolenia z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy Komendy Miejskiej Policji w Krakowie oraz Straży Miejskiej Miasta Krakowa w ocenie uczestników (raport z badań)*, Fundacja Defendo – Instytut Bezpieczeństwa Osobistego, Kraków 2026, https://fundacjedefendo.org/wp-content/uploads/2026/06/Zwiekszenie_kompetencji_miedzykulturowych_funkcjonariuszy_raport_KOR2.pdf.

1. Quiz kulturoznawczy: kultura, komunikacja i wielokulturowość
2. Symbole religijne – ulotka
3. Scenariusze interwencji
4. Wzory ankiet ewaluacyjnych – pre-testy
5. Wzory ankiet ewaluacyjnych – post-testy
6. Wzory ankiet ewaluacyjnych – ogólna ocena kursu
7. Stanowisko Aleksandry Barskiej w sprawie wykładni art. 288 ustawy z dnia 12 grudnia 2013 roku o cudzoziemcach (Dz. U. t. j. z 2025 r. poz. 1079, z późn. zm.)

Quiz kulturoznawczy: kultura, komunikacja i wielokulturowość

1. Łaciński termin *cultura* pierwotnie oznaczał:
 - A. sposób organizacji społeczeństwa
 - B. system norm prawnych
 - C. uprawę roli
 - D. wychowanie moralne
2. Według Stefana Czarnowskiego kultura to przede wszystkim:
 - A. zbiór dzieł sztuki i literatury
 - B. ogół wytworów działalności ludzkiej materialnych i niematerialnych
 - C. system wierzeń religijnych
 - D. wyłącznie dorobek elit intelektualnych
3. Który z poniższych elementów NIE jest wymieniony jako wpływ kultury na życie człowieka?
 - A. socjalizacja
 - B. ustalanie hierarchii wartości
 - C. komunikacja niewerbalna
 - D. poziom inteligencji biologicznej
4. Wartości według Jana Szczepańskiego to:
 - A. normy prawne obowiązujące w państwie
 - B. przedmioty wyłącznie materialne
 - C. przedmioty idealne lub materialne otaczane szacunkiem i uznawane za ważne
 - D. zachowania sankcjonowane prawnie
5. Normy społeczne to:
 - A. indywidualne decyzje jednostki
 - B. zasady regulujące stosunki międzyludzkie w zbiorowościach
 - C. prywatne przekonania moralne
 - D. jedynie przepisy prawa karnego
6. Sankcje w kulturze to:
 - A. formy komunikacji niewerbalnej
 - B. nagrody i kary wymuszające określone zachowanie
 - C. wzory kulturowe
 - D. symbole religijne
7. Wzory kultury REALNE to:
 - A. zachowania idealne promowane w mediach
 - B. zachowania nieuświadomione i ukryte
 - C. zachowania faktycznie praktykowane przez ludzi
 - D. zachowania zapisane w prawie
8. Symbol różni się od znaku tym, że:
 - A. zawsze ma znaczenie prawne
 - B. jest jednoznaczny i dosłowny
 - C. sam nośnik symbolu staje się wartością
 - D. nie ma znaczenia emocjonalnego
9. Etnocentryzm oznacza:
 - A. szacunek dla innych kultur
 - B. ocenianie świata przez pryzmat własnej kultury

- C. świadome unikanie stereotypów
 - D. równe traktowanie wszystkich grup
10. Dyskryminacja to:
- A. myślenie oparte na stereotypach
 - B. uogólnione przekonania o grupach
 - C. niesprawiedliwe działanie wynikające z uprzedzeń
 - D. neutralna postawa wobec różnic kulturowych
11. Która strefa dystansu interpersonalnego w kulturze zachodniej obejmuje przestrzeń do 45 cm?
- A. publiczna
 - B. społeczna
 - C. osobista
 - D. intymna
12. Do kultur kontaktowych zalicza się:
- A. Niemcy i kraje skandynawskie
 - B. Japonię i Chiny
 - C. Hiszpanię i Włochy
 - D. Wielką Brytanię i Kanadę
13. Kultury niskiego kontekstu charakteryzuje:
- A. komunikacja pośrednia i zawoalowana
 - B. duża rola ciszy i kontekstu
 - C. bezpośrednie i jednoznaczne komunikaty
 - D. unikanie konfrontacji
14. Do kultur wysokiego kontekstu należą m.in.:
- A. Niemcy i Szwajcaria
 - B. Stany Zjednoczone i Kanada
 - C. Japonia i Chiny
 - D. Wielka Brytania i Austria
15. Zbiorowość etniczna charakteryzuje się:
- A. wspólnym obywatelstwem
 - B. identycznym statusem materialnym
 - C. poczuciem tożsamości i podziałem na „my–oni”
 - D. wyłącznie wspólnym językiem urzędowym
16. Romanipen w społeczności romskiej to:
- A. system prawny państwowy
 - B. religia Romów
 - C. niepisany kodeks norm regulujących życie wspólnoty
 - D. sposób ubioru
17. W komunikacji hinduskiej bezpośrednie „nie”:
- A. jest zawsze preferowane
 - B. uznawane jest za oznakę szczerości
 - C. może być odebrane jako zbyt agresywne
 - D. jest wymagane w sytuacjach formalnych
18. Która część ciała w kulturze Indii jest uznawana za „nieczystą”?
- A. głowa
 - B. prawa ręka
 - C. stopy rozmówcy
 - D. lewa ręka
19. Kirpan w sikhizmie jest:
- A. elementem tradycji regionalnej
 - B. obowiązkiem religijnym

- C. zakazany symbolem
 - D. wyłącznie ozdobą
20. W konserwatywnych społecznościach muzułmańskich funkcjonariusz powinien:
- A. wymuszać kontakt wzrokowy z kobietą
 - B. komentować ubiór kobiety
 - C. zapewnić możliwość rozmowy z kobietą osobno
 - D. rozmawiać wyłącznie z mężczyzną towarzyszącym

Klucz odpowiedzi

1. C
2. B
3. D
4. C
5. B

6. B
7. C
8. C
9. B
10. C

11. D
12. C
13. C
14. C
15. C

16. C
17. C
18. D
19. B
20. C

Symbol (opis)	Religia / tradycja	Krótki kontekst
 Krzyż łaciński	Chrześcijaństwo	Najbardziej rozpoznawalny symbol chrześcijaństwa.
 Gwiazda Dawida	Judaizm	Sześciopromienna gwiazda, symbol żydowskiej tożsamości religijnej i kulturowej.
 Om (Aum)	Hinduizm	Święta sylaba reprezentująca absolut, wszechświat i boskość.
 Dziewięciopromienna gwiazda	Bahá'í	Święta sylaba reprezentująca absolut, wszechświat i boskość.
 Półksiężyc i gwiazda	Islam	Często kojarzony z islamem, choć historycznie to symbol imperiów muzułmańskich.
 Krzyże celtyckie	Chrześcijaństwo celtyckie	Krzyż z okręgiem, łączący chrześcijaństwo z tradycją celtycką. Wykorzystywane przez organizacje neonazistowskie.
 Yin-Yang	Taoizm	Symbol równowagi przeciwieństw w naturze i kosmosie.
 Oko horusa	Amulet	Pochodzi z mitologii starożytnego Egiptu, związane z dobrobytem i uzdrowieniem, używane jako amulet.
 Koło Dharmy (Dharmachakra)	Buddyzm	Ośmiu szprych symbolizuje Ośmioraką Ścieżkę, rozwój duchowy.
 Koło Dharmy (Dharmachakra)	Sikhizm	Centralny symbol sikhizmu, przedstawia jedność Boga i sprawiedliwość.
 Swastyka	Hinduizm, buddyzm, dżinizm	Starożytny symbol pomyślności i szczęścia; nie związany z nazizmem w tym kontekście.

Symbol (opis)	Religia / tradycja	Krótki kontekst
 Dłoń z kotem (Ahimsa)	Dżinizm (Indie)	Symbol zasady niestosowania przemocy i duchowej czystości.
 Lotos	Buddyzm, hinduizm	Symbol czystości, odrodzenia i duchowego przebudzenia.
	Symbole neopogańskie – słowiańskie, celtyckie, germańskie	Święta sylaba reprezentująca absolut, wszechświat i boskość.
 Krzyż maltański	Chrześcijaństwo, zakony rycerskie	Używany przez joannitów; symbol odwagi i służby. Używany przez ratowników medycznych.
	Rodzimowierstwo Religia Słowian	
	A, Atom, imbryczek Russela Rybka z nóżkami symbol ewolucji	Symbole racjonalistów i ateistów.
 Krzyż jerozolimski	Katolicyzm	Zakon Bożogrobców.
 Krzyż prawosławny	Chrześcijaństwo	
 Tau, tauka	Chrześcijaństwo, katolicyzm	Symbol zakonu franciszkanów.

Należy pamiętać, że symbole te mogą być noszone jako zwykłe ozdoby (np. pamiątki z wakacji, artystyczny motyw tatuażu, prezent).

Symbol jest jedynie potencjalną wskazówką, a nie pewną informacją o tożsamości osoby. Jeśli symbol może mieć znaczenie dla sytuacji (np. w kontekście komunikacji kulturowej), traktuj go jako jedną z wielu przesłanek, nigdy jako przesłankę dominującą.

Scenariusz 1. Interwencja dotycząca niestosowania się pieszego do sygnalizacji świetlnej

Miejsce interwencji: przejście dla pieszych

Uczestnicy: patrol Policji / Straży Miejskiej – 2 osoby, pozoranci – 1 osoba

Instrukcja dla patrolu

W dniu dzisiejszym pełnicie służbę w patrolu zmotoryzowanym w godz. 14.00-22.00. W trakcie patrolu zauważacie osobę, która przechodzi przez przejście dla pieszych na czerwonym świetle. Podejmujecie stosowne do okoliczności czynności służbowe.

Instrukcja dla pozoranta

W chwili podejścia patrolu zastygasz. Nic nie mówisz, nie wykonujesz gwałtownych ruchów. Na zadane pytania kiwasz głową na „tak” lub „nie”.

Uwagi

Powyższa interwencja jest odwzorowaniem zdarzenia, które miało miejsce w rzeczywistości. „Zamrożenie” osoby, do której podszedł patrol, wynikało z wcześniejszych doświadczeń ze służbami mundurowymi w kraju pochodzenia.

Scenariusz 2. Interwencja dotycząca zakłócania ciszy nocnej przez grupę osób.

Miejsce interwencji: osiedlowa ławka

Uczestnicy: patrol Policji / Straży Miejskiej – 2 osoby, pozoranci – minimum 4 osoby, do których został wezwany patrol

Instrukcja dla patrolu

W dniu dzisiejszym pełnicie służbę w patrolu zmotoryzowanym w godz. 14.00-22.00. Z polecenia dyżurnego zostajecie skierowani pod adres os. Złotej Jesieni 10, gdzie grupa osób przebywających na osiedlowej ławce ma zakłócać spokój i porządek publiczny krzykiem i hałasem. Prawdopodobnie jest to grupa Romów. Podejmujecie stosowne do okoliczności czynności służbowe.

Ważne! Jest godzina 21.20. Masz zgodę Dyżurnego, żeby po zakończeniu tej interwencji zjechać na KP / Komendę i rozliczyć służbę.

Uwaga! Na pytania nieprzewidziane w scenariuszu odpowiadasz zgodnie z własnym doświadczeniem życiowym, nie zmieniając sensu inscenizacji.

Instrukcja dla pozorantów

Jesteście grupą romską. Wybierzcie spośród Was „starszego”, który będzie liderem grupy. Wobec funkcjonariuszy jesteście nieufni i nie chcecie współpracować. NIE JESTEŚCIE AGRESYWNIE. Dopóki funkcjonariusze nie zapytają, kto jest liderem („starszym”), on sam jest wycofany i nie angażuje się w rozmowę. Jeśli patrol poprosi o wskazanie „starszego”, ten zaczyna rozmawiać w imieniu grupy i dochodzi z patrolem do konsensusu. Grupa podporządkowuje się tylko decyzji lidera.

Jeśli funkcjonariusz będzie chciał nałożyć mandat – przyjmujesz go, ale informujesz, że nie odejdziesz z miejsca, ponieważ masz prawo tu przebywać.

Wskazówki dla lidera

Nie nawiązujesz kontaktu, dopóki patrol tego nie zrobi. Nie ujawniasz swojej roli bez pytania. Jeśli funkcjonariusze zaczną z Tobą rozmawiać, współpracujesz i deklarujesz odejście z miejsca całej grupy.

Uwaga! Na pytania nieprzewidziane w scenariuszu odpowiadacie zgodnie z własnym doświadczeniem życiowym, nie zmieniając sensu inscenizacji.

Uwaga! W trakcie inscenizacji NIE dochodzi do ataku fizycznego na funkcjonariuszy! Uczestnicy NIE wykonują agresywnych ruchów.

Scenariusz 3. Kontrola ruchu drogowego

Miejsce interwencji: ul. Poselska (miejsce obowiązywania znaku B-1)

Uczestnicy: patrol Policji / Straży Miejskiej – 2 osoby, pozoranci – 1 osoba (kierujący pojazdem)

Instrukcja dla patrolu

W dniu dzisiejszym pełnicie służbę w patrolu zmotoryzowanym w godz. 14.00-22.00. Podejmujecie interwencję wobec osoby, która wjechała w miejsce obowiązywania znaku B-1 (osoba nieuprawniona). W pojeździe znajduje się tylko kierowca, osoba pochodząca z Indii. Podejmujecie stosowne do okoliczności czynności służbowe. Celem interwencji jest wylegitymowanie kierowcy i doprowadzenie do tego, żeby wyjechał ze strefy ograniczonego ruchu.

Ważne! Jest godzina 21.20. Po zakończeniu tej interwencji macie zjechać na KP / Komendę i rozliczyć służbę.

Uwaga! Na pytania nieprzewidziane w scenariuszu odpowiadasz zgodnie z własnym doświadczeniem życiowym, nie zmieniając sensu inscenizacji.

Instrukcja dla pozoranta (kierowca)

Jesteś obywatelem Indii. W rozmowie przytakujesz, potwierdzasz, mówiąc „tak”, ale nie stosujesz się do poleceń (nie rozumiesz), dopóki funkcjonariusz nie wyda polecenia w inny sposób. Nie nawiązujesz kontaktu wzrokowego. Jeśli funkcjonariusz będzie chciał oddać dokumenty lewą ręką – odmawiasz ich wzięcia, dopóki nie zrobi tego prawą lub obiema rękami.

Uwaga! Na pytania nieprzewidziane w scenariuszu odpowiadacie zgodnie z własnym doświadczeniem życiowym, nie zmieniając sensu inscenizacji.

Uwaga! W trakcie inscenizacji NIE dochodzi do ataku fizycznego na funkcjonariuszy! Uczestnicy NIE wykonują agresywnych ruchów.

Pre-test

Ankieta ewaluacyjna dla uczestników szkolenia z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych dla funkcjonariuszy Policji oraz Straży Miejskiej Miasta Krakowa

Celem ankiety jest dostosowanie programu szkolenia do Państwa potrzeb i oczekiwań. Ankieta jest w pełni anonimowa i posłuży tylko i wyłącznie do poprawy poziomu zajęć.

1. W której jednostce Pan(i) pracuje?

- ☐ Straż Miejska Miasta Krakowa
☐ Policja

2. Jak często w Twojej praktyce służbowej występują sytuacje wymagające pracy z osobami o odmiennych sposobach komunikacji, zachowania lub przedstawicielami innych kultur? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „prawie nigdy”)**

1 2 3 4 5

3. Jak Twoim zdaniem większość pracowników straży miejskiej/policji ocenia przydatność szkoleń dotyczących wielokulturowości? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „bardzo źle”)**

1 2 3 4 5

4. Na ile Twoje przygotowanie do podejmowania czynności służbowych wobec przedstawicieli innych kultur jest obecnie wystarczające? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „bardzo niewystarczające”)**

1 2 3 4 5

5. Na ile zagadnienia związane z różnorodnością kulturową uczestników zdarzeń są przydatne w codziennej służbie? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „całkowicie nieprzydatne”)**

1 2 3 4 5

6. W jakim stopniu szkolenia z zakresu komunikacji z przedstawicielami innych kultur wpływają na skuteczność działań? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „wcale”)**

1 2 3 4 5

7. Czuję się komfortowo w kontakcie z osobami z innych kultur. **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)**

1 2 3 4 5

8. Różnice kulturowe utrudniają wykonywanie obowiązków służbowych. **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)**

1 2 3 4 5

9. Uważam, że znajomość międzykulturowości jest ważna w mojej pracy. (Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)

1 2 3 4 5

10. Czuję się przygotowany(-a) do pracy z osobami z innych kultur. (Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)

1 2 3 4 5

Post-test

Ankieta ewaluacyjna dla uczestników szkolenia z zakresu zwiększania kompetencji międzykulturowych dla funkcjonariuszy Policji oraz Straży Miejskiej Miasta Krakowa

Celem ankiety jest dostosowanie programu szkolenia do Państwa potrzeb i oczekiwań. Ankieta jest w pełni anonimowa i posłuży tylko i wyłącznie do poprawy poziomu zajęć.

1. W której jednostce Pan(i) pracuje?
 - ☐ Straż Miejska Miasta Krakowa
 - ☐ Policja
2. Jak Twoim zdaniem większość pracowników straży miejskiej/policji ocenia przydatność szkoleń dotyczących wielokulturowości? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „bardzo źle”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. Na ile Twoje przygotowanie do podejmowania czynności służbowych wobec przedstawicieli innych kultur jest obecnie wystarczające? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „bardzo niewystarczające”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. Na ile zagadnienia związane z różnorodnością kulturową uczestników zdarzeń są przydatne w codziennej służbie? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „całkowicie nieprzydatne”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. W jakim stopniu szkolenia z zakresu komunikacji z przedstawicielami innych kultur wpływają na skuteczność działań? **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „wcale”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. Czuję się komfortowo w kontakcie z osobami z innych kultur. **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. Różnice kulturowe utrudniają wykonywanie obowiązków służbowych. **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. Uważam, że znajomość międzykulturowości jest ważna w mojej pracy. **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. Czuję się przygotowany(-a) do pracy z osobami z innych kultur. **(Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Jestem bardziej otwarty(-a) na osoby z innych kultur niż przed szkoleniem. (Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)

1 2 3 4 5

11. Moje kompetencje międzykulturowe wzrosły dzięki szkoleniu. (Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)

1 2 3 4 5

12. Szkolenie wpłynie na moje zachowanie w pracy. (Oceń w skali 1-5, gdzie jeden oznacza „zdecydowanie nie”)

1 2 3 4 5

13. Na które obszary szkoleniowe powinno się położyć większy nacisk? (wybór max. 3)

techniki interwencji

- procedury bezpieczeństwa
- komunikacja w sytuacjach stresowych
- praca z osobami będącymi przedstawicielami innej kultury
- współpraca między służbami
- kontrola emocji
- prawa człowieka
- (można coś dodać)

14. W warunkach ograniczonego czasu szkoleniowego, które treści można ograniczyć w pierwszej kolejności?

- elementy teoretyczne
- symulacje sytuacyjne
- zagadnienia komunikacyjne
- zagadnienia związane z różnorodnością uczestników zdarzeń
- inne (jakie?)
-

Ocena organizacji szkolenia

Proszę ocenić poniższe stwierdzenia w skali od 1 do 5 (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak).

1. Cele szkolenia były jasno określone.

1 2 3 4 5

2. Treści szkolenia były zrozumiałe.

1 2 3 4 5

3. Szkolenie było dobrze zorganizowane.

1 2 3 4 5

4. Czas trwania szkolenia był odpowiedni.

1 2 3 4 5

5. Prowadzący posiadali odpowiednią wiedzę merytoryczną.

1 2 3 4 5

6. Prowadzący przekazywali wiedzę w sposób zrozumiały.

1 2 3 4 5

7. Prowadzący odnosili się do praktyki zawodowej.

1 2 3 4 5

**Stanowisko w sprawie wykładni art. 288
ustawy z dnia 12 grudnia 2013 roku o cudzoziemcach
(Dz. U. t. j. z 2025 r. poz. 1079, z późn. zm.)**

Podczas szkolenia dotyczącego praw człowieka, prowadzonego w ramach zwiększania kompetencji międzykulturowych funkcjonariuszy służb porządkowych, otrzymałam od funkcjonariusza Policji pytanie, czy z treści art. 288 ustawy o cudzoziemcach można wywieść obowiązek stałego noszenia przez cudzoziemca, przy sobie, dokumentu podróży oraz dokumentów uprawniających do pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Wykładnia językowa

Art. 288 ww. ustawy stanowi, że cudzoziemiec w okresie pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jest obowiązany posiadać ważny dokument podróży oraz dokumenty uprawniające go do pobytu na tym terytorium, jeżeli są wymagane. Kluczowe znaczenie ma użyte przez ustawodawcę słowo „posiadać”.

W języku prawnym i potocznym „posiadać” oznacza mieć coś do swojej dyspozycji. Nie oznacza jednak automatycznie obowiązku fizycznego noszenia tego przedmiotu przy sobie. Można posiadać dokument, który znajduje się w miejscu zamieszkania, w miejscu pobytu, w hotelu albo w innym miejscu pozostającym pod kontrolą danej osoby.

Ustawodawca nie użył w art. 288 zwrotów:

- „mieć przy sobie”,
- „nosić przy sobie”,
- „okazywać na każde żądanie”,
- „legitymować się dokumentem w każdym czasie”.

Nie można więc w drodze wykładni rozszerzającej dodać do przepisu obowiązku, którego ustawodawca w nim nie zawarł.

Wykładnia systemowa

Art. 288 ustawy o cudzoziemcach należy odczytywać łącznie z art. 293 i art. 294 omawianej ustawy. Art. 293 ustawy określa, że w trakcie kontroli funkcjonariusz lub pracownik mogą żądać okazania:

1. dokumentu podróży i dokumentów uprawniających cudzoziemca do pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
2. środków finansowych przeznaczonych na pokrycie kosztów:
 - a. utrzymania cudzoziemca w trakcie jego pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej,
 - b. podróży powrotnej cudzoziemca do państwa pochodzenia lub zamieszkania,
 - c. tranzytu cudzoziemca przez terytorium Rzeczypospolitej Polskiej do państwa trzeciego, które udzieli pozwolenia na wjazd;
3. dokumentu potwierdzającego możliwość uzyskania środków, o których mowa w pkt 2, zgodnie z prawem;

4. dokumentów uprawniających cudzoziemca do wykonywania pracy, prowadzenia działalności gospodarczej lub powierzenia wykonywania pracy;
5. dokumentów potwierdzających cel i warunki pobytu cudzoziemca na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Art. 294 ust. 1 stanowi zaś, że:

Cudzoziemiec poddany kontroli jest obowiązany okazać dokumenty, o których mowa w art. 293 pkt 1, 4 i 5, oraz środki finansowe albo dokument potwierdzający możliwość uzyskania takich środków zgodnie z prawem, o których mowa w art. 293 pkt 2 i 3, jeżeli są wymagane.

Zestawienie tych przepisów prowadzi do wniosku, że obowiązek okazania dokumentów aktualizuje się dopiero w sytuacji kontroli. Przepisy te nie przesądzają jednak, że cudzoziemiec musi stale nosić dokumenty przy sobie przez cały okres pobytu w Polsce. Gdyby taki obowiązek istniał, powinien wynikać wprost z treści art. 288 albo z innego przepisu ustawy. Takiego przepisu ustawa nie zawiera.

Istotne znaczenie ma również art. 465 ust. 1 pkt 2 cytowanej ustawy. Przepis ten przewiduje odpowiedzialność za to, że cudzoziemiec na żądanie uprawnionych organów nie okazuje dokumentów uprawniających go do pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli są wymagane.

Przepis sankcyjny nie penalizuje samego faktu, że cudzoziemiec nie ma dokumentu fizycznie przy sobie. Penalizuje nieokazanie dokumentów na żądanie uprawnionego organu.

To wzmacnia wniosek, że ustawodawca odróżnia:

- obowiązek posiadania dokumentów,
- obowiązek okazania dokumentów podczas kontroli,
- od obowiązku noszenia dokumentów przy sobie.

Ten ostatni obowiązek nie został w ustawie wyrażony. Przyjmuje się, że Ustawodawca jest racjonalny i świadomie posługuje się różnymi pojęciami.

Jeżeli chce nałożyć obowiązek okazania dokumentu, używa słowa „okazać”. Tak uczynił w art. 293, art. 294 i art. 465 ust. 1 pkt 2 ustawy. Jeżeli chce wskazać na obowiązek dysponowania dokumentem, używa słowa „posiadać”. Tak uczynił w art. 288.

Nie ma podstaw, aby słowo „posiadać” interpretować tak samo jak „mieć przy sobie”. Byłaby to wykładnia rozszerzająca obowiązki cudzoziemca. W prawie administracyjnym, zwłaszcza gdy chodzi o obowiązki jednostki i sankcje, taka wykładnia nie powinna być stosowana.

Reasumując

Art. 288 ustawy o cudzoziemcach nakłada na cudzoziemca obowiązek posiadania ważnego dokumentu podróży oraz dokumentów uprawniających do pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jeżeli są wymagane, jednocześnie nie nakłada obowiązku stałego noszenia tych dokumentów przy sobie.

Cudzoziemiec powinien więc faktycznie dysponować wymaganymi dokumentami w okresie pobytu w Polsce. Dokumenty te mogą znajdować się w miejscu zamieszkania lub innym miejscu pozostającym w jego dyspozycji.

Jednocześnie, w przypadku kontroli legalności pobytu, cudzoziemiec ma obowiązek okazać wymagane dokumenty na żądanie uprawnionego organu. Brak ich okazania może wywołać konsekwencje prawne, w szczególności na podstawie art. 465 ust. 1 pkt 2 ustawy.

*Aleksandra Barska
Ekspert Fundacji Defendo –
Instytutu Bezpieczeństwa Osobistego*