

# Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych SG im. gen. bryg. Wilhelma Orlika - Rückemanna

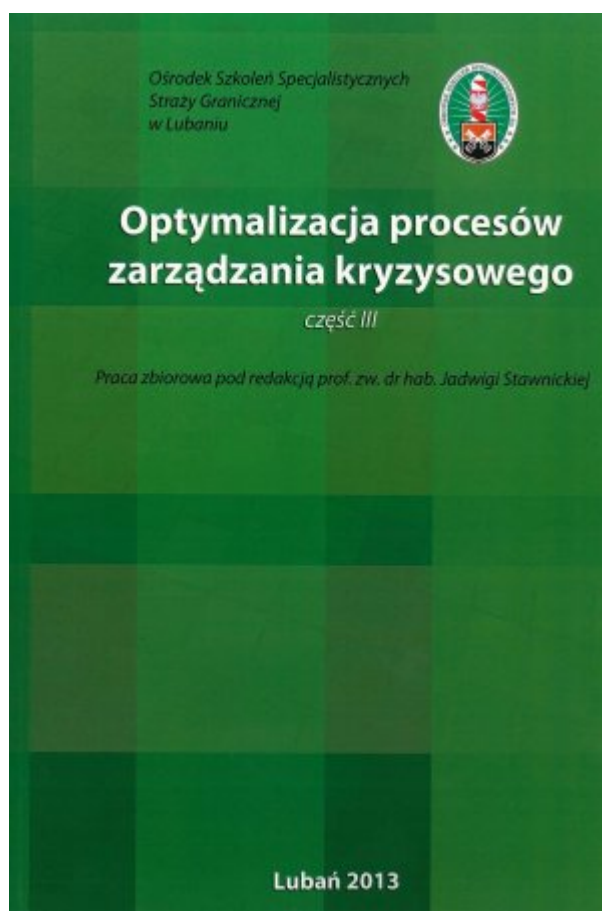
<http://oss.strazgraniczna.pl/oss/osrodek/sympozja-i-konferencje/symposium-naukowe-03102/wydawnictwa/4442,Wydawnictwa.html>  
2019-06-19, 13:02

## Wydawnictwa

---

14.10.2013

---



Spis treści

Część I

Zarządzanie kryzysowe w formacjach mundurowych

**Czępek Robert**, insp. dr (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie)  
Zarządzanie kryzysowe w przypadku wystąpienia zagrożeń terrorystycznych w międzynarodowym transporcie kolejowym .....8

**Truchan Jarosław Radosław**, krm. dr (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie)  
Współdziałanie jednostek specjalnych Policji i Straży Granicznej w zakresie zwalczania zagrożeń na wschodniej granicy państwa .....20

**Cisowski Tomasz**, mjr (Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej w Przemyslu)  
Plany zarządzania kryzysowego w Straży Granicznej .....24

**Lipiński Piotr**, mjr SG mjr (CAT ABW Warszawa)  
Zagrożenie bombowe jako najczęstszy z przyczyn prowadzenia działań ewakuacyjnych przez Straż Graniczną w międzynarodowych portach lotniczych .....41

Część II

Polityka informacyjna służb mundurowych w sytuacjach kryzysowych

**Stawnicka Jadwiga**, prof. zw. dr hab. (Uniwersytet Śląski)  
Media relations - pojedynek na słowa czy komunikacyjny coaching? .....58

**Wójcik Anna**, ppłk SG (Podlaski Oddział Straży Granicznej)  
Dlaczego współpracę z mediami jest ważna? .....76

**Pikor Elżbieta**, mjr SG (Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej)  
Strategia procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych związanych z Euro 2012. Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej .....84

**Sieniński Dariusz**, st. chor. SG (Nadbużański Oddział SG), **Rosińska Bożena**, kpr. SG mjr (Referat Techniki Kryminalistycznej GOŚ PSG Hrubieszów)  
Sytuacje kryzysowe na wschodniej granicy kraju i UE na przykładzie Nadbużańskiego Oddziału Straży Granicznej .....95

**Galon Anna** (Nadodrzański Oddział Straży Granicznej)  
Unlawne przekroczenie granicy państwowej wódną przepiastą przez obywateli Grecji i Rosji narodowości czeskiej 15 grudnia 2009 roku w Zgorzelcu .....115

**Sikrzyński Marcin**, mjr SG (Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej)  
Komunikacja w sytuacjach kryzysowych – wybrane zdarzenia z pracy rzecznika prasowego Komendy Głównej Straży Granicznej (2001) i Lubuskiego Oddziału SG (2002 – 2007) .....120

Oddajemy do rąk czytelników książkę, która jest efektem przygotowań do sympozjum naukowego *Optymalizacja procesów zarządzania kryzysowego III*, które odbędzie się w dniu 03.10.2013 roku w Ośrodku Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu. Celem sympozjum będzie dyskusja nad problematyką doskonalenia zarządzania kryzysowego w sytuacjach wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa wewnętrznego oraz stworzenie forum wymiany myśli, poglądów oraz doświadczeń naukowych i aplikacyjnych w zakresie reagowania i zarządzania informacją w sytuacji kryzysowej, wskazanie kierunków osiągania porozumienia oraz stworzenie interdyscyplinarnej przestrzeni współpracy między służbami zaangażowanymi w szeroko rozumiane reagowanie w sytuacjach kryzysowych.

Ciągle zainteresowanie problematyką doskonalenia procesów zarządzania kryzysowego ma swoje źródło w wymiernych korzyściach dla organizacji nie tylko w czasie wystąpienia kryzysu, ale i w warunkach przygotowywania się do przeciwstawienia się sytuacji kryzysowej. Kryzysy są bowiem nieuchronne, a zadaniem organizacji jest przygotowanie się do nich, skuteczne prowadzenie działań w czasie trwania kryzysu i właściwe działanie w fazie postkryzysowej.

Książka składa się z dwóch rozdziałów, które odpowiadają tematycznie problematyce poruszanej na sympozjum:

- Zarządzanie kryzysowe w formacjach mundurowych
- Polityka informacyjna służb mundurowych w sytuacjach kryzysowych

Poruszone zagadnienia są kluczowe dla optymalizacji procesów zarządzania kryzysowego nie tylko dla Straży Granicznej – organizatora przedsięwzięcia, ale i innych służb zaangażowanych w proces zarządzania kryzysowego. Rolą polityki informacyjnej nie da się przecenić w sytuacji, kiedy ludzie potrzebują informacji tak samo, jak wody i chleba. Dlatego uświadamiając sobie konieczność ciągłego doskonalenia procesów zarządzania kryzysowego, uczestnicy sympozjum podejmą dyskusję na temat możliwości optymalizacji procesów zarządzania kryzysowego prowadząca do zaproponowania nowych rozwiązań w tym obszarze. Bezpieczeństwo należy do najbardziej popularnych pojęć stosowanych nie tylko w ujęciu potocznym, ale i w funkcjonowaniu organizacyjnym społeczeństwa i państwa. Problematyka bezpieczeństwa zdobywa sobie coraz większą rangę i znaczenie zarówno w życiu gospodarczym, jak i funkcjonowaniu państw i społeczeństw. Wzrasta także ogromna potrzeba wykorzystywania wiedzy o specyfice zagrożeń, sposobach ich minimalizowania i działań profilaktycznych w tym zakresie. Problematyka bezpieczeństwa stała się nową perspektywą inspiracji dla badań naukowych oraz wymiany doświadczeń między naukowcami i praktykami.

W „pakiecie” programów badawczych skierowanych na zaspokojenie potrzeb społecznych w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego, której został podjęty przez Unię Europejską miłości się problematyka: Ochrony przed terroryzmem i przestępczością; Ochrony infrastruktury krytycznych; Przywrócenia bezpieczeństwa w czasie kryzysu; Bezpieczeństwa granic.

W niniejszej książce poruszono kilka kluczowych problemów dla kwestii zarządzania kryzysowego, w tym przepływu informacji w sytuacji kryzysowej. Ważny staje się problem właściwego i skutecznego komunikowania kryzysowego oraz współpracy formacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wewnętrzne. W jaki sposób zatem prowadzić efektywną politykę informacyjną i jak współpracować z mediami w sytuacji kryzysowej? Kiedy pojawiają się nieprawidłowości w polityce informacyjnej, należy je eliminować, należy być przygotowanym na pojawienie się szumów komunikacyjnych. Kolejne problemy to ocena możliwości wykorzystania Systemu Wspomagania Kierowania w systemie zarządzania

granicami, określenie czynników determinujących efektywność działań Straży Granicznej podczas ewakuacji Międzynarodowego Portu Lotniczego, konieczność stałego doskonalenia systemu zarządzania kryzysowego Straży Granicznej.

Rozdział pierwszy **Zarządzanie kryzysowe w formacjach mundurowych** zawiera 4 artykuły. Otwiera go artykuł insp. dra Roberta Czaplika (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie) zatytułowany **Zarządzanie kryzysowe w przypadku wystąpienia zagrożeń terrorystycznych w międzynarodowym transporcie kolejowym**. Wychodząc od informacji o charakterze ogólnym na temat transportu kolejowego w Polsce i w Europie, Autor nawiązuje do kwestii bezpieczeństwa ruchu kolejowego, po czym omawia podstawowe definicje transportu kolejowego z punktu widzenia technicznego, jak i operacyjno-prawnego, a także wymienia obiekty materialne administrowane przez koleję. Autor podkreśla, iż w kwestii zapewnienia bezpieczeństwa przewożonym osobom, ładunkom i obiektom infrastruktury problemem jest przede wszystkim rozpiętość szlaków kolejowych przebiegających przez obszary o dużym zróżnicowaniu terenu i różnym stopniu urbanizacji. Przedstawia wyniki zastosowania metody szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń terrorystycznych określonych miejsc (przeszran) z wykorzystaniem tzw. macierzy zagrożeń dla stacji kolejowej i określonych rodzajów szlaków, oraz wymienia cechy decydujące o wysokiej podatności na ataki terrorystyczne systemu transportu szynowego, po czym przechodzi do zapowiedzi wdrożenia dwóch nowych instrumentów: Europejskiego Programu Ochrony Infrastruktury Krytycznej (EPOIK) i Sieci Ostrzegania o Zagrożeniach dla Infrastruktury Krytycznej (SOZIK), a także wymienia warunki skutecznego zapobiegania zwalczaniu aktów terrorystycznych. Znaczące w tym obszarze są działania edukacyjne w realizacji współczesnych strategii do walki z terroryzmem. *W kontekście prowadzonych rozważań można stwierdzić – pisze Autor – że bezpieczeństwo kolei uszczelnione jest w dużym stopniu możliwościami przeciwdziałania zagrożeniom poprzez działania o charakterze prewencyjnym, a także utrzymywania stanu gotowości do reagowania na wszelkie jego przejawy.*

W kolejnym artykule **Współdziałanie jednostek specjalnych Policji i Straży Granicznej** w zakresie zwalczania zagrożeń na wschodniej granicy państwa kom. dr Radosław Truchan (Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie) wskazuje wybrane obszary współdziałania jednostek specjalnych Policji i Straży Granicznej ze szczególnym uwzględnieniem wschodniego odcinka granicy RP, jako zewnętrznej granicy UE. Przedstawione zostały w nim główne zagadnienia wymagające stałego monitorowania i aktualizowania w celu osiągnięcia możliwie optymalnego przygotowania sił specjalnych obu formacji. Autor podkreśla rolę odpowiedniego obiegu informacji pomiędzy współdziałającymi podmiotami, zwłaszcza w obszarze działań specjalnych, jako determinantę prawidłowego przebiegu podejmowanych działań, podkreślając przy tym znaczenie umiejętności szybkiego gromadzenia, opracowywania, przekazywania i wykorzystania danych o siłach, środkach i zamiarach „przeciwnika” w celu umożliwienia szybkiego podjęcia przeciwdziałania. Nieprecyzyjność istniejących norm prawnych, które regulują zasady współpracy między jednostkami specjalnymi Policji i Straży Granicznej wykazały wywiady eksperckie. Również wiedza ekspercka posiadana przez funkcjonariuszy jednostek specjalnych do kształtowania norm prawnych i taktycznych umożliwiających zwalczanie zagrożeń na wschodniej granicy państwa nie jest wykorzystywana w dostatecznym stopniu, a częstotliwość wspólnych szkoleń i ćwiczeń praktycznych nie jest satysfakcjonująca. Czynnikiem destabilizującym współdziałanie są również rotacje strukturalno-kadrowe przeprowadzane w siłach specjalnych poszczególnych oddziałów SG. Autor postuluje stworzenie ścisłego, bezpośredniego i stałego systemu umożliwiającego współdziałanie jednostek antyterrorystycznych Policji i sił specjalnych SG. Szczególną troską winien zostać objęty obszar stanowiący wschodnią granicę Polski.

Plany zarządzania kryzysowego w Straży Granicznej omówione zostały w artykule mgra Tomasza Ciszewskiego z Bieszczańskiego Oddziału Straży Granicznej w Przemyślu. Plany zarządzania kryzysowego (PZK) funkcjonują na poziomie Komendy Głównej SG oraz oddziałów SG (OSG). Przedstawiony został syb powstawania **Planu zarządzania kryzysowego Komendy Głównej Straży Granicznej**. Autor zaznacza, że SG podejmując działania w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych nie działa samodzielnie, a jest jedynie częścią systemu, w którego skład wchodzi również inne podmioty wykonawcze. Autorzy Planów Zarządzania Kryzysowego Oddziałów Straży Granicznej mogą co prawda opierać się na dotychczas obowiązujących rozwiązaniach, a także na formalnych stanowiskach wyrażanych przez władze w zakresie zarządzania kryzysowego osoby funkcyjne w Komendzie Głównej Straży Granicznej, brak jednak *jakośkolwiek jednolitych, formalnych wytycznych dotyczących struktury i zawartości czy też trybu opracowania, uzgodnienia i zawierania PZKOSG (na dzień 10.07.2013 r.)*. Autor proponuje rozważenie, w jakim zakresie właściwym byłoby pozostawienie autorom przedmiotowych planów swobody w zakresie określania ich struktury i zawartości. Postuluje rozważenie wydania przez KGSG normatywnego aktu o charakterze wewnętrznym, który regulowałby całością zarządzenia kryzysowego w SG, a w tym także określilby wytyczne do PZK, a także dokonywania zatwierdzenia ostatecznej wersji projektu planów przez komendantów OSG, po opracowaniu projektu PZKOSG.

W kolejnym artykule mgr SG Piotr Lipiński (ABW-CAT) zajmuje się kwestią zagrożenia bombowego, jako najczęstszą z przyczyn prowadzenia działań ewakuacyjnych przez Straż Graniczną w międzynarodowych portach lotniczych. Niezależnie bowiem od tego, czy celem zamachu jest infrastruktura techniczno-organizacyjna przejścia granicznego, czy też inny obiekt lub rejon portu lotniczego, to jednym z podstawowych elementów zarządzania realizowanego przez PSG, w tym w określonych przypadkach *naszemu* znamiona zarządzania kryzysowego, jest ewakuacja. Jak podkreśla autor, ewakuacji podlegają praktycznie wszystkie bez wyjątku osoby znajdujące się w zagrożonym obszarze bez znaczenia na charakter i cel ich pobytu w danym miejscu. Wskazuje przy tym potrzebę fachowej dyskusji na temat charakteru współczesnych zagrożeń bombowych występujących w szeroko pojętym środowisku międzynarodowego lotnictwa cywilnego, w tym oczywiście również na obszarach wchodzących w jego skład międzynarodowych portów lotniczych. W artykule omówione zostały m. in. zagadnienia: czym jest współczesny międzynarodowy cywilny port lotniczy i jakie są jego zasadnicze cechy i zadania, jakie są czynniki generujące poziom zagrożenia dla sprawnego funkcjonowania międzynarodowego lotnictwa cywilnego, w tym momentami destruktynie wpływającym na stan bezpieczeństwa cywilnych portów lotniczych, jakie są płaszczyzny ochrony portów lotniczych przed zagrożeniem wynikającym z terroryzmu bombowego. Zwraca uwagę na spór dysponującą pomiędzy ochroną stref zastrzeżonych a obszarem portu lotniczego do którego istnieje dostęp ogólny, a w których to przebywające i poruszające się osoby i pojazdy nie podlegają żadnej kontroli i podkreśla konieczność posiadania umiejętności taktycznych przez funkcjonariuszy SG połączonych z podstawową wiedzą dotyczącą psychologii tłumy.

Rozdział drugi **Polityka informacyjna służb mundurowych w sytuacjach kryzysowych** poświęcony jest polityce informacyjnej służb mundurowych w sytuacjach kryzysowych i zawiera 6 artykułów. W pierwszym artykule **Media relations – pojedunek na słowa czy komunikacja coaching?** autorka niniejszego wprowadzenia zastanawia się, czy relacja z mediami mieści się w ramach pojedynku na słowa, czy też ma charakter komunikacyjnego coachingu. Omawia dwa sposoby udzielania odpowiedzi przez rzecznika: sposób eksplicytny i implicytny, przedstawia uwagi na temat wywiadu / wydarzenia komunikacyjnego o krótkim wywiadzie, charakteryzuje pytania dziennikarskie,

omawia relację rzecznik – dziennikarz w świetle reguł konwersacyjnych H.P. Grice'a na materiale wyników badań przeprowadzonych wśród rzeczników Policji garnizonu śląskiego. Przytacza i omawia przykłady rozmów z dziennikarzami, także w sytuacjach kryzysowych, by zwrócić uwagę na możliwość wystąpienia szumów komunikacyjnych i wskazać kierunek dążenia do skuteczności komunikacji w takich sytuacjach.

W następnym artykule płk SG Anna Wójcik (Podlaski Oddział Straży Granicznej) zastanawia się nad odpowiedzią na pytanie: *Dlaczego współczesna z mediami jest ważna?* Autorka przedstawia możliwości rozwiązania sytuacji kryzysowej na przykładzie Ośrodka Strażonowego dla cudzoziemców i Aresztu w Celu Wydalenia Podlaskiego OSG. Przywołuje case study w celu omówienia zasad funkcjonowania kryzysowego public relations, m.in. katastrofę śmigłowca SG w 2009, kwestie cudzoziemców amieszczonech w ośrodkach strażonowych i aresztach w celu wydalenia działających przy oddziałach Straży Granicznej, gdzie brak dostępu dziennikarzy do obszarów budził liczne spekulacje na temat warunków życia w ośrodku, a sytuacja negatywnego postrzegania przez media funkcjonariuszy ze strażonowego ośrodka dla cudzoziemców była swoistym kryzysem komunikacyjnym. Autorka podkreśla, że podjęcie ofensywy medialnej jest sposobem na zmianę negatywnych elementów wizerunku funkcjonariuszy Straży Granicznej, a spychanie problemu nie jest bynajmniej metodą na uspokojenie pracy. Jako ilustrację wzorcowego rozegrania obsługi sytuacji kryzysowej, Autorka przytacza *casus* sprzed dwudziestu lat, związany z efektem paniki kryzysowej. Autorka przytacza *casus* sprzed dwudziestu lat, związany z efektem paniki kryzysowej spowodowanej ujawnieniem strzykawek w puszkach z napojem z koncernu PepsiCo. Naczymś negatywnym przykładem jest odpowiedź jednego z funkcjonariuszy SG na pytania dziennikarki w trakcie cyklu szkoleń z tropienia śladów, zorganizowany przez ambasadę USA przed dziesięciu laty. Autorka artykułu apeluje o podjęcie działań, które mogłyby poprawić wizerunek funkcjonariuszy SG służących w ośrodkach strażonowych i stworzyć koncepcję działań PR i polityki medialnej w SG.

Mjr SG Elżbieta Pikor (Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej) podejmuje temat strategii procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych związanych z Euro 2012. Podkreśla ponad trzyletni okres przygotowań Bieszczadzkiego Oddziału Straży Granicznej podporządkowany podstawowemu celowi, jakim stało się zapewnienie maksymalnego bezpieczeństwa uczestnikom turnieju: kibicom, drużynom i wszystkim osobom przemierzającym się przez granice państwa. W aneksie funkcjonalnym do Wojewódzkiego Planu Zarządzania Kryzysowego, w sianie bezpieczeństwa zawarto najbardziej prawdopodobne sytuacje kryzysowe, które mogłyby wystąpić na terenie województwa podkarpackiego. W trzech modułach zadaniowych nr 15, 16 i 17 jako głównego wykonawcę zadania wskazano Komendanta BiOSG. Wszystkie modułowe sytuacje i inne jeszcze potencjalnie mogące zaistnieć na granicy państwa zdarzenia, Bieszczadzki OSG rozpracowywał od 2009 roku w systematycznie przeprowadzanych ćwiczeniach z innymi służbami i instytucjami. Autorka przytacza informacje o wybranych ćwiczeniach łącznie z bogatym materiałem zdjęciowym: *Gotowość do reagowania kryzysowego „Był gotowym na Euro - maj 2009”*, *Gotowość do reagowania kryzysowego „Bezpieczeństwo na dorocz PKP w Przewyżlu”*, *maj 2010*, *Gotowość do reagowania kryzysowego „Współdziałania”*, *„Jesień 2011” - wczesień 2011*, *Ćwiczenia z zakresu zarządzania kryzysowego p.k. „DWORZEC PKP 2012” i „Zadania”* - *wzrzesień 2012*. W oparciu o między innymi - o opracowaną na szczeblu Rządowego Centrum Bezpieczeństwa (RCB) *Ksiągę komunikacji kryzysowej*, w Bieszczadzkiem Oddziale SG stworzono strategię informacyjną dotyczącą procesu komunikacji w sytuacjach kryzysowych na Euro 2012.

Kolejny artykuł autorstwa st. chor. SG Dorusza Siemickiego z Nadbużańskiego Oddziału Straży Granicznej oraz kpr. SG Bełony Rosińskiej z Referatu Techniki Kryminalistycznej GOŚ PSG Hrubieszów traktuje o sytuacjach kryzysowych na wschodniej granicy kraju i UE na przykładzie Nadbużańskiego Oddziału Straży Granicznej. Po

informacjach wstępnych – zdefiniowania pojęcia kryzysu i sytuacji kryzysowej, autorki dokonują charakterystyki Nadbużańskiego Oddziału Straży Granicznej. Wskazują przy tym główne zagrożenia w ochronie granicy państwowej na odcinku NOŚG, którymi są: nielegalna migracja oraz przemyt wyrobów akcyzowych. Spadek liczby podjętych prób nielegalnego przekroczenia granicy w ostatnich latach jest spowodowany procesem uszczelniania granicy przed przestępczością graniczną. Autorki koncentrują się na kwestii komunikacji w sytuacjach kryzysowych i piszą o cechach sytuacji kryzysowej, uczestnikach sytuacji kryzysowej, o rozwoju kryzysu, omawiają szczegółowo zakresy zadań w wybranych sytuacjach kryzysowych, charakteryzują najważniejsze przedsięwzięcia realizowane przez funkcjonariuszy Straży Granicznej w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz zasady zachowania się funkcjonariusza w sytuacjach kryzysowych. Artykuł zawiera wskazówki postępowania w sytuacji kryzysowej oraz przygotowanie planu prewencyjnego. Ostatni fragment artykułu poświęcony jest kwestii likwidowania skutków kryzysu.

Zdarzenie usiłowania przekroczenia granicy państwowej wbrew przepisom przez obywateli Gruzji i Rosji narodowości czeczeńskiej 15 grudnia 2006 roku w Zgorzelcu jest przedmiotem dociekań chor. SG Anny Galon z Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej. Cudzoziemcy zamierzali udać się do Strasburga, gdzie zamierzali demonstrować w celu zwrócenia uwagi na problemy uchodźców w Polsce poprzez – jak twierdzili – wzięcie udziału w Marszu Pokoju. Działania podjęte przez Nadodrzański Oddział Straży Granicznej, inne oddziały SG oraz współpracujące służby zostały usprawiedliwione przez szybki przepływ informacji. Autorka podkreśla dramatyczność zdarzenia – wymagającego szybkich i właściwych decyzji - odbywającego się na funkcjonującej stacji kolejowej, gdzie odbywał się ruch pociągów i występowało duże zagrożenie wystąpienia niepożądanych incydentów.

Rozdział zamyka charakterystyka wybranych zdarzeń z pracy rzecznika prasowego KOSG (2001) i Lubuskiego Oddziału SG (2002-2007) autorstwa mjr. SG Mariusza Skrzyńskiego z Centralnego Ośrodka Szkolenia Straży Granicznej, w którym omówiono przykłady sytuacji kryzysowych które miały wpływ na historię świata, społeczeństw i pojedynczych osób, wskazano zasady skutecznej komunikacji z mediami. Autor przytacza cele komunikowania organizacji w sytuacji kryzysu według specjalistów w dziedzinie komunikowania K. R. Fitzpatricka i M. S. Rubina; doprowadzenie do jak najszybszego opanowania kryzysu, minimalizowanie strat, odzyskanie wiarygodności. Ale jak trudne jest stosowanie tych zasad w praktyce wskazują case study w Straży Granicznej. Autor korzysta ze swego bogatego doświadczenia i podważa przez niego przykłady kontaktów z mediami w sytuacjach kryzysowych mogłyby być wykorzystywane na szkoleniach dla rzeczników prasowych jako cenny materiał poglądowy.

Książkę otrzymują uczestnicy sympozjum i zamieszczone w niej teksty staną się przedmiotem dyskusji w czasie trwania sympozjum. Ważnym elementem sympozjum będą dyskusje merytoryczne, momentami emocjonalne, podczas których będzie z pewnością dochodziło do mądrych i profesjonalnych polemik. Podczas dyskusji pojawią się nagrodzone okłaskami wystąpienia – jaka szkoda, że nie można w tekście piśmym oddać atmosfery sympozjum z podsumowaniami i interesującymi polemikami. Podkreślić należy wagę takich spotkań, w szczególności spotkań na terenie Ośrodka Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej w Lubaniu, w którym swoista aura kreowana przez Władze Ośrodka sprzyja dyskusjom i polemikom i zachęca do brania udziału w organizowanych sympozjach, na których uczestnicy budują przestrzeń interdyscyplinarną między służbami mundurowymi a otoczeniem zewnętrznym, czego przykładem jest właśnie sympozjum *Operacyjność procedur zarządzania kryzysowego w Straży Granicznej*.

Serdusze słowa podziękowania kieruję na ręce Komendanta Ośrodka Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej – płk. SG Artura Wąsowskiego oraz Jego zastępcy ds. dydaktycznych – płk. SG Marka Woszczyńskiego, Autorów niniejszej inicjatywy.

inspiratorów poszukiwań badawczych i rozwiązań praktycznych w obszarze zarządzania kryzysowego w Straży Granicznej.  
Gorąco polecam niniejszą książkę wszystkim zainteresowanym problematyką sympozjum naukowego *Optymalizacja procedur zarządzania kryzysowego III*.

prof. zw. dr hab. Jadwiga Stawicka