

Bądź przyzwoity i konsekwentny! To pomaga w budowaniu bezpieczeństwa

Inspektor **dr Robert Żółkiewski** jest jednym z najbardziej doświadczonych funkcjonariuszy Policji. Uczestniczył w misjach zagranicznych – w Bośni i Hercegowinie, Kosowie, Iraku oraz Ukrainie. Pracował również w Kwaterze Głównej ONZ w Nowym Jorku i ukończył trzymiesięczne



szkolenie w prestiżowej Akademii FBI w Quantico. Swoimi kompetencjami, m.in. w zakresie współpracy międzynarodowej, wspiera formację jako dyrektor Gabinetu Komendanta Głównego Policji¹. O tym, z jakimi wyzwaniami wiąże się praca w regionach, w których toczą się kon-

flikty, o służbie w Policji i roli współpracy oraz potrzebie zachowania równowagi między aktywnością zawodową i życiem osobistym rozmawia z Darią Olender.

¹ Wywiad został przeprowadzony 6 maja 2025 r. Od 20 maja 2025 r. Robert Żółkiewski pełni funkcję pełnomocnika Komendanta Głównego Policji ds. przygotowania rozwiązań organizacyjnych i prawnych związanych z planowaną reorganizacją Centrum Szkolenia Policji w Legionowie. Wszystkie przypisy w tekście pochodzą od redakcji.

Daria Olender: Jest Pan jednym z pierwszych funkcjonariuszy polskiej Policji, który ukończył prestiżową Akademię Federalnego Biura Śledczego w Quantico. Jak Pan wspomina to doświadczenie?

Insp. dr Robert Żółkiewski: Do FBI Academy dostałem się w 2009 r. Staralem się o to znacznie wcześniej, ale wtedy wysyłano tam policjantów z Centralnego Biura Śledczego², którzy walczyli z przestępczością zorganizowaną. To było najlepsze szkolenie w mojej ponadtrzydziestoletniej karierze.

Co Panu dał udział w FBI Academy?

Szkolenie to bardzo różni się od standardowych. Jest profilowane, gdyż uczestnik ma prawo wyboru większości przedmiotów. Obowiązkowych jest tylko kilka. Podczas mojej edycji policjanci z zagranicy musieli wziąć udział w zajęciach z zarządzania kryzysowego, prawa karnego i międzynarodowego oraz współpracy ze społeczeństwem i mediami. Razem ze mną szkoliło się 24 policjantów z całego świata oraz ok. 200 funkcjonariuszy z USA. W tak różnorodnej grupie stawiano na integrację oraz wymianę doświadczeń i dobrych praktyk. Uczyliśmy się pracy w zespole i budowania wspierających relacji międzyludzkich, czyli kompetencji miękkich. Nie zabrakło też zajęć praktycznych i aktywności fizycznej. Na sport był przeznaczony jeden dzień w tygodniu. Po trzech miesiącach, bo tyle trwało szkolenie, musieliśmy zaliczyć bieg na 10 km na torze przeszkód US Marines, czyli wspiąć się po linie, przebrnąć przez błoto do kolan itp. Nie było łatwo.

Czy coś szczególnie zapadło Panu w pamięć z tego szkolenia?

Bardzo inspirujące były spotkania z ciekawymi ludźmi, m.in. z szefem Centralnej Agencji Wywiadowczej, byłem szefem Federalnego Biura Śledczego czy z pilotem³ Blackhawka, zestrzelonym w Mogadyszu, w Somalii. W pamięci utkwiał mi policjant, który stracił wzrok na służbie.

² Obecnie: Centralne Biuro Śledcze Policji (CBŚP).

³ Chodzi o amerykańskiego pilota Michaela Duranta, autora powieści *In the Company of Heroes* (New York 2004). Jego historię przedstawia film *Helikopter w ogniu* w reżyserii Ridleya Scotta.

To dramatyczne doświadczenie paradoksalnie otworzyło mu oczy na świat, na bliskich, na aktywność pozazawodową. Przez kolejne lata uczył innych funkcjonariuszy, że istotne są nie tylko praca, lecz także rodzina, nauka, hobby, że trzeba znaleźć czas na życie osobiste, zadbać o zdrowie psychiczne. Było to bardzo potrzebne, gdyż wówczas w Stanach Zjednoczonych podczas realizacji zadań służbowych ginęło ok. 400 policjantów rocznie, a drugie tyle śmiercią samobójczą z powodu stresu. Dziś więcej się mówi o tym problemie, uczy się funkcjonariuszy, jak sobie z nim radzić, ale wtedy to było dla mnie coś nowego.

Absolwenci Akademii FBI są zapraszani na cykliczne seminaria. Jaki jest cel tych spotkań?

Po ukończeniu trzymiesięcznego szkolenia stajemy się członkami Stowarzyszenia Absolwentów Akademii FBI. Jest to największa sieć *law enforcement* na świecie. O ile mnie pamięć nie myli, w 1965 r. ówczesny prezydent Stanów Zjednoczonych podjął decyzję, że w Akademii FBI będą się szkolić funkcjonariusze również z innych państw i od tego momentu ta sieć sukcesywnie się rozrasta. Absolwenci Akademii FBI co-rocennie spotykają się na tzw. *retraining sessions*, organizowanych w kilku regionach świata. W Europie sesje szkoleniowe odbywają się od ponad 30 lat, pierwsza była w Rumunii. Potem m.in. w Gruzji, na Cyprze, w Wielkiej Brytanii, Belgii, a ostatnio w Norwegii. W tym roku będziemy gościć w Macedonii. To okazja do odświeżenia i poszerzenia wiedzy, zapoznania się z rozwiązaniami wdrożonymi w innych państwach, podtrzymania kontaktów, ale także do promowania własnego kraju.

Z Pana inicjatywy takie spotkanie szkoleniowe odbyło się w Polsce.

Zaproponowałem to wspólnie z kolegami, którzy ukończyli Akademię. W 2014 r. do Warszawy przyjechało prawie 300 osób z ponad 30 państw, w tym John Boles – zastępca szefa FBI. Zgodnie z mottem tego wydawnictwa *Bridging East and West* (pomost między Wschodem i Zachodem – dop. red.) rozmawialiśmy o tym, jak Polska odnajduje się w ówczesnej sytuacji geopolitycznej, jaką rolę może odegrać ze względu na swoje położenie geograficzne. Mamy bardzo dobrą współpracę z FBI, ale też z innymi służbami, przede wszystkim europejskimi. Wypracowane kontakty

pozwalają na szybszą reakcję na przestępstwa czy zagrożenia. Wykorzystujemy oczywiście głównie oficjalne kanały, ale czasami, gdy sytuacja tego wymaga, uruchamiamy także te nieoficjalne. Na marginesie dodam, że szkolenie ze współpracy międzynarodowej jest bardzo interesujące.

Udział w szkoleniach Akademii FBI to nie pierwsze Pana doświadczenie we współpracy międzynarodowej. Zaczynał Pan od misji zagranicznych.

Przygodę z misjami, wtedy zwanymi pokojowymi, rozpocząłem w 1998 r. Zakwalifikowałem się na misję ONZ do Bośni i Hercegowiny. Pracowałem po serbskiej stronie, w miejscowości Pale, gdzie znajdowała się m.in. rezydencja ówczesnego prezydenta. Pomagaliśmy społeczności lokalnej i pilnowaliśmy tzw. *zones of separation*. Były to strefy, które pełniły funkcję wewnętrznych granic. W ramach międzynarodowego nadzoru prowadziliśmy punkty kontrolne, tzw. *check points*, i monitorowaliśmy przepływ ludności. Dbaliśmy o to, aby Bośniacy i Serbowie nie kontaktowali się ze sobą, i przeciwdziałaliśmy zachowaniom mogącym podsycać konflikt. Byłem wtedy oficerem ds. przestrzegania praw człowieka i nad tymi tematami pracowałem z lokalną policją. To była bardzo ciekawa i potrzebna misja. Czas pokazał, że udało się zaprowadzić pokój w tym regionie.

Dokąd pojechał Pan w ramach kolejnej misji?

Do Kosowa. To była misja organizowana również pod egidą ONZ. Zostałem szefem stacji. Nadzorowałem ponad 100 osób z 30 krajów oraz 20 lokalnych pracowników, tłumaczy i kierowców. Zastępowaliśmy też lokalną policję, gdyż na początku 1999 r. tej formacji jeszcze tam nie było. Z czasem zaczęły powstawać szkoły policyjne. Naszym zadaniem było m.in. wyszkolenie funkcjonariuszy. Warto dodać, że nasi eksperci z Policji szkolą tam do dziś, przy czym obecnie jest to misja pod auspicjami Unii Europejskiej. W 2004 r., gdy służyłem już w Komendzie Głównej Policji, dostałem propozycję objęcia dowództwa Jednostki Specjalnej Polskiej Policji, która w Kosowie przebywała od 2000 r. lub 2001 r. Zostałem dowódcą VII zmiany tej jednostki, a po kilku latach – XII zmiany. Ogólnie na Bałkanach spędziłem ponad cztery lata i zostałem tam częścią życia i serca.



Zdjęcie 1. Podczas realizacji zadań na misji w Kosowie.

Źródło: materiały własne R. Żółkiewskiego.

Udział w misjach zagranicznych, zwłaszcza tych prowadzonych w rejonach konfliktów zbrojnych, wiąże się z wieloma wyzwaniami. Jakie kompetencje i cechy charakteru są Pana zdaniem potrzebne, aby sprostać pracy w tak trudnych warunkach?

Przypomina mi się szkolenie w Quantico. Przede wszystkim potrzebny jest profesjonalizm wyrażający się umiejętnością pracy w grupie, pod presją czasu, w stresie i stałym zagrożeniu. Trzeba mieć szacunek dla innych, wrażliwość na krzywdę ludzką, chęć i umiejętność niesienia pomocy. Ważne są także umiejętności negocjacyjne, wytrwałość w dążeniu do celu, zdolność do odnalezienia się w odmiennej rzeczywistości, poszanowanie dla prawa i tradycji kraju, w którym się służy i pomaga. Trudno w kilku zdaniach ująć to wszystko, a jeszcze trudniej realizować w rzeczywistości.

Jak przebiegała Pana służba po powrocie do kraju?

Z misji w Kosowie wróciłem w 2007 r. i otrzymałem propozycję pracy w Biurze Międzynarodowej Współpracy KGP. Potem objąłem stanowisko dyrektora Gabinetu Komendanta Głównego Policji. Myślę, że moimi atutami były doświadczenie, umiejętności językowe i kontakty

międzynarodowe, bardzo przydatne podczas realizacji zadań na poziomie kierownictwa Policji. Dużo się wtedy nauczyłem o zarządzaniu strategicznym i kryzysowym. Po różnych zawirowaniach i zmianach politycznych zostałem zwolniony z tego stanowiska, ale udało mi się kontynuować przygodę z misjami. Miałem okazję pracować w Kwaterze Głównej ONZ w Nowym Jorku, gdyż wygrałem konkurs na stanowisko Selection and Recruitment Officer. Moim zadaniem był nabór i dobór kadry policyjnej na misje ONZ. W Departamencie Policji ONZ pracowało ok. 80 funkcjonariuszy z całego świata, ja zajmowałem się m.in. misjami w Iraku, Liberii, Gwinei Bissau i Libii. Po ponaddwuletniej służbie w ONZ wróciłem do kraju i dostałem propozycję wyjazdu na misję doradczą w Ukrainie – The European Union Advisory Mission Ukraine. Zostałem szefem biura terenowego misji w Charkowie, przy terenach granicznych. To był gorący czas! Już wtedy widziałem, że konflikt między Rosją a Ukrainą wisi na włosku. Do kraju wróciłem ok. pół roku przed wybuchem wojny. Po kilku miesiącach dostałem propozycję wyjazdu na Misję Doradczą Unii Europejskiej w Iraku. Spędziłem półtora roku w Bagdadzie jako szef Wydziału Doradczego (*chief operations officer*). Zarządzałem zespołem 30 policjantów z całej Europy, którzy doradzali pracownikom Ministerstwa Spraw Wewnętrznych oraz Komendy Głównej Policji w Iraku. Prowadziliśmy też szkolenia, m.in. z zarządzania, planowania strategicznego i przestępczości zorganizowanej, terroryzmu, a także z prawa, gdyż wśród przedstawicieli irackich struktur administracyjnych zaległości w wiedzy prawnej sięgały lat 80.

Czego nauczyły Pana doświadczenia związane z pracą na misjach zagranicznych i w ONZ?

Przede wszystkim szacunku dla różnorodności. W Bośni i Kosowie służyli policjanci z ponad 50 krajów świata. Nie jest łatwo współpracować na co dzień z kimś, kto ma odmienne wykształcenie, inne doświadczenia, spojrzenie na prawa i obowiązki, np. na użycie środków przymusu bezpośredniego. Nierzadko mierzyliśmy się z trudnymi sytuacjami, z których musieliśmy wybrnąć, aby uniknąć kłopotów, a nawet afer międzynarodowych. To była wymagająca praca. Ale było też dużo śmiechu, który najskuteczniej rozładowywał napięcia. Uświadomiłem sobie także, jak potrzebne jest istnienie ONZ. Brak takiej instytucji oznaczałby znacznie większą liczbę konfliktów zbrojnych na świecie.

Pana historia pokazuje, z jak ciekawymi wyzwaniami może się wiązać praca w Policji. Skądinąd wiadomo, że formacja mierzy się z problemem niedoborów kadrowych. W jaki sposób Komenda Główna Policji stara się zwiększyć zainteresowanie służbą?

W 2024 r. został skierowany do Sejmu projekt ustawy o zmianie niektórych ustaw w związku z tworzeniem oddziałów o profilu mundurowym oraz ułatwieniem powrotu do służby. Chodziło m.in. o zwiększenie z 3 do 5 lat możliwości powrotu do służby po przejściu na emeryturę bez konieczności zdawania testu wiedzy i przechodzenia badań psychologicznych. Chcieliśmy w ten sposób zachęcić doświadczonych policjantów do jak najszybszego powrotu. Z satysfakcją mogę stwierdzić, że te przepisy zaczęły obowiązywać⁴. Usprawniliśmy też procedury przyjęcia do służby kontrterrorystycznej, w Centralnym Biurze Zwalczania Cyberprzestępstw, a także w naszych uczelniach, szkołach policyjnych, w tym w Akademii Policji w Szczytnie. Dążymy do pozyskania osób, które mają wiedzę specjalistyczną, kwalifikacje czy wykształcenie przydatne dla danych komórek Policji. Pracowaliśmy także nad rozporządzeniem dotyczącym służby kontraktowej, aby policjanci, którzy odeszli na emeryturę, mogli wrócić na zasadzie kontraktu. W tle jest misja dla nich – sprawowanie opieki nad młodszymi kolegami i szkolenie ich. Kolejny pomysł dotyczył klas o profilu mundurowym w szkołach średnich. Obecnie mamy ponad 200 tego typu ośrodków. Chodziło o skrócenie uczniom tych klas postępowania kwalifikacyjnego do służby w Policji. Jest to jedna z istotnych zmian. Staramy się także promować na targach uczelni i targach pracy. Spotykamy się z uczniami i studentami. Mamy też ogłoszenia, które w formie krótkich filmów są publikowane m.in. w środkach komunikacji miejskiej.

Skupmy się na młodych ludziach. Kogo poszukujecie i co możecie zaoferować osobom, które rozważają wstąpienie do Policji?

Poszukujemy ludzi, którzy pragną pomagać innym, mają chęć nieść pomoc słabszym i potrzebującym, nawet z narażeniem życia, a jednocześnie są zdeterminowani do walki z przestępczością i chcą dbać

⁴ Ustawa z dnia 1 października 2024 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z utworzeniem oddziałów o profilu mundurowym oraz ułatwieniem powrotu do służby w Policji i Straży Granicznej (DzU z 2024 r. poz. 1562).

o porządek i bezpieczeństwo publiczne. Praca w Policji może być naprawdę ciekawa. To nieprzewidywalna przygoda oraz duże możliwości rozwoju, również w instytucjach międzynarodowych i na misjach zagranicznych. Mamy współpracę z Interpolem i Europol, można zostać oficerem łącznikowym Policji na terenie innego państwa. W kraju także jest dużo możliwości rozwoju, czy to w pionach – śledczym, prewencji, cyberprzestępczości czy w laboratorium kryminalistycznym. Nie bez znaczenia pozostają prawa emerytalne, które się nabywa po 25 latach służby.

Mam nadzieję, że ta rozmowa skłoni wiele osób do wybrania tej drogi zawodowej, a funkcjonariuszy zainspiruje do poszerzania swoich kompetencji i inicjowania działań na rzecz szeroko pojmowanego bezpieczeństwa. Co by Pan powiedział, aby ich zachęcić do takiej aktywności?

W kształtowaniu siebie i swojej kariery zawodowej warto być przyzwoitym, cierpliwym i konsekwentnym. To z kolei pomaga w budowaniu bezpieczeństwa!