

SZTUKA NEGOCJACJI POLICYJNYCH

nadkom. Mieczysław Dziemidok

Wojewódzki koordynator ds negocjacji policyjnych
KWP we Wrocławiu

*Dziękuję nadkom. Piotrowi Zdybalowi,
Wojewódzkiemu Koordynatorowi
ds. negocjacji policyjnych KWP w Katowicach,
negocjatorowi policyjnemu z 22-letnim stażem
i około 300 negocjacjami w różnych sytuacjach negocjacyjnych,
który w dniu 16 lutego 2024 r. zakończył, jak sam określił:
„swoją niesamowitą przygodę, pasję
i wielką miłość, jaką są negocjacje i służba w Policji”.*

Autor niniejszego artykułu, wojewódzki koordynator ds. negocjacji policyjnych KWP we Wrocławiu, przybliży czytelnikom specyfikę negocjacji policyjnych. W pierwszej części zostały omówione podstawowe pojęcia, struktura organizacyjna, do której należą negocjatorzy policyjni, a także ich szkolenie. Następnie zostały opisane role poszczególnych osób w zespole negocjacyjnym, cele i zasady prowadzenia negocjacji policyjnych, a także podstawowe założenia taktyczne. W końcowej części autor zaproponował praktyczne wskazówki dotyczące postępowania policjantów, którzy zjawili się jako pierwsi na miejscu zdarzenia wymagającego przeprowadzenia negocjacji policyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji, kiedy osoba zapowiada popełnienie samobójstwa.

PODSTAWOWE POJĘCIA

Ponieważ terminologia w obszarze negocjacji policyjnych nie jest powszechnie używana, a niektóre z określeń pojawiają się w innych płaszczyznach policyjnych działań, przedstawiono poniżej, w jaki sposób rozumiane są podstawowe pojęcia.

Działania negocjacyjne – ogół przedsięwzięć organizacyjnych i taktycznych realizowany przez zespół negocjacyjny.

Negocjacje policyjne – komunikacja pomiędzy sprawcą sytuacji negocjacyjnej (zwanym dalej sprawcą) a negocjatorem policyjnym (zwanym dalej negocjatorem) w celu jej rozwiązania.

Sytuacja negocjacyjna – sytuacja wymagająca podjęcia działań negocjacyjnych w związku ze zdarzeniem, w wyniku którego doszło lub może dojść do utraty życia, zdrowia

ludzkiego lub mienia, lub ze zdarzeniem, w wyniku którego doszło lub może dojść do zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego, w szczególności związana z:

- zapowiedzią popełnienia samobójstwa,
- groźbą bezprawnego użycia broni, niebezpiecznego narzędzia, urządzenia, materiału oraz innego środka mogącego stwarzać zagrożenie dla osób lub mienia,
- wzięciem i przetrzymywaniem zakładników,
- prawdopodobieństwem wystąpienia bądź wystąpieniem zdarzenia o charakterze terrorystycznym,
- okupacją lub blokadą obiektów oraz szlaków komunikacyjnych.

Zespół negocjacyjny – zespół składający się z negocjatorów skierowanych do przeprowadzenia działań negocjacyjnych w sytuacji negocjacyjnej.

Grupa negocjacyjna – wyznaczeni decyzją komendanta wojewódzkiego/Stołecznego Policji negocjatorzy peł-

niący służbę na obszarze właściwej miejscowo komendy wojewódzkiej/Stołecznej.

Sekcja negocjacji – sekcja negocjatorów policyjnych w Centralnym Pododdziale Kontrterrorystycznym Policji „BOA” (CPKP „BOA”). Należy zauważyć, że obecne przepisy dopuszczają udział sekcji negocjatorów CPKP „BOA” jedynie w działaniach policyjnych realizowanych w formie operacji policyjnej.

Schody behawioralne – opracowany przez FBI model wpływu na zachowania, którego podstawową ideą jest aktywne słuchanie oraz okazywanie i wzbudzanie empatii.

Wyjście z twarzą – jest to metafora publicznego wizerunku sprawcy – sposobu postrzegania go przez innych. Sprawcy jest bardzo trudno wycofać się z podjętych działań, które stworzyły sytuację kryzysową. Uległość wobec negocjatora może spowodować podważenie wizerunku sprawcy, co stanowi zagrożenie dla jego samooceny i sposobu, w jaki inni go postrzegają. W takiej sytuacji działania sprawcy mogą koncentrować się wokół utrzymania lub odzyskania wizerunku. Sposób prowadzenia negocjacji musi uwzględniać stworzenie możliwości rozwiązania sytuacji, która chroni sprawcę przed „utrącią twarzy” i/lub pozwala „odzyskać twarz”.

STRUKTURA NEGOCJACJI POLICYJNYCH W POLSCE

Negocjacje policyjne zostały uregulowane w zarządzeniu nr 67 Komendanta Głównego Policji z dnia 14 grudnia 2018 r. w sprawie negocjacji policyjnych (Dz. Urz. KGP z 2019 r. poz. 4, z późn. zm.), które ma na celu zapewnienie skutecznej i profesjonalnej organizacji grup negocjacyjnych w Policji, a także określenie zasad uruchamiania zespołów negocjacyjnych do działań policyjnych.

Zarządzenie określa:

- 1) sytuacje, w których mogą być prowadzone negocjacje policyjne;
- 2) podmioty właściwe do realizacji zadań związanych z negocjacjami policyjnymi;
- 3) zasady funkcjonowania negocjacji policyjnych;
- 4) metody wykonywania negocjacji policyjnych.

Ponadto Komendant Główny Policji w sposób szczegółowy uregulował organizację i koordynowanie negocjacji policyjnych, które na poziomie krajowym organizuje wyznaczony przez Komendanta Głównego Policji, spośród negocjatorów policyjnych, krajowy koordynator ds. negocjacji policyjnych. Swoje zadania krajowy koordynator realizuje, będąc w strukturze Głównego Sztabu Policji Komendy Głównej Policji. Do jego zadań w szczególności należy:

- 1) merytoryczny nadzór nad przygotowaniem negocjatorów do prowadzenia negocjacji policyjnych i działań negocjacyjnych;
- 2) koordynacja i prowadzenie doskonalenia zawodowego lokalnego z zakresu negocjacji policyjnych dla negocjatorów, a także innych przedsięwzięć edukacyjnych z tego zakresu;
- 3) nadzór nad dokumentacją dotyczącą negocjacji policyjnych w zakresie sprawozdawczości;
- 4) opracowanie propozycji wyposażenia dla negocjatorów policyjnych;

- 5) koordynacja działań negocjacyjnych;
- 6) udział w negocjacjach policyjnych po skierowaniu go przez Dyrektora Głównego Sztabu Policji Komendy Głównej Policji na wniosek komendanta wojewódzkiego Policji;
- 7) inicjowanie współpracy międzynarodowej w zakresie negocjacji policyjnych oraz jej realizacja we współpracy z komórką organizacyjną Komendy Głównej Policji właściwą w sprawach współpracy międzynarodowej;
- 8) prowadzenie centralnego wykazu negocjatorów policyjnych.

Struktura organizacyjna negocjacji policyjnych przewiduje współpracę krajowego koordynatora ds. negocjacji policyjnych z wojewódzkimi koordynatorami ds. negocjacji policyjnych i stołecznym koordynatorem ds. negocjacji policyjnych oraz kierownikiem Sekcji Negocjacji Policyjnych Wydziału Wsparcia Operacyjnego Centralnego Pododdziału Kontrterrorystycznego Policji „BOA”.

Wojewódzkiego/Stołecznego koordynatora ds. negocjacji policyjnych wyznacza, spośród negocjatorów policyjnych, właściwy komendant wojewódzki/Stołeczny Policji, biorąc pod uwagę jego wiedzę, doświadczenie i umiejętności w prowadzeniu negocjacji policyjnych. Będąc w strukturze sztabu Policji, wojewódzki koordynator realizuje w szczególności zadania:

- 1) organizacja i koordynacja funkcjonowania grupy negocjacyjnej;
- 2) udział w negocjacjach policyjnych;
- 3) nadzór nad stanem wyposażenia grupy negocjacyjnej oraz przedstawianie propozycji jej doposażenia;
- 4) organizacja, prowadzenie doskonalenia zawodowego lokalnego dla negocjatorów policyjnych w wymiarze nie mniejszym niż 24 godziny lekcyjne w roku;
- 5) opracowanie dokumentacji planistyczno-sprawozdawczej;
- 6) planowanie w uzgodnieniu z krajowym koordynatorem do spraw negocjacji policyjnych liczby kandydatów na kurs negocjatorów policyjnych;
- 7) inicjowanie i prowadzenie przedsięwzięć szkoleniowych z zakresu negocjacji policyjnych;
- 8) powiadamianie o działaniach negocjacyjnych krajowego koordynatora do spraw negocjacji policyjnych, po zakończeniu działań negocjacyjnych przesyłanie notatki służbowej z ich przebiegu sporządzanej przez dowódcę zespołu negocjacyjnego;
- 9) stosownie do potrzeb uczestnictwo w procesie doskonalenia zawodowego lokalnego dla negocjatorów policyjnych organizowanego przez Komendę Główną Policji.

Analogicznie – w strukturach CPKP „BOA” powołuje się kierownika sekcji negocjacji, do zadań którego w szczególności należy:

- 1) nadzór nad wyszkoleniem negocjatorów w sekcji negocjacji;
- 2) uczestnictwo w procesie doskonalenia zawodowego lokalnego dla negocjatorów policyjnych organizowanego przez Komendę Główną Policji;
- 3) opracowanie dokumentacji planistyczno-sprawozdawczej;
- 4) udział w negocjacjach policyjnych;
- 5) udzielanie merytorycznego wsparcia w negocjacjach policyjnych podczas realizacji działań kontrterrorystycznych.

SZKOLENIE NEGOCJATORÓW POLICYJNYCH

Negocjatorem policyjnym może zostać policjant w służbie stałej, który dobrowolnie podjął się roli negocjatora, posiada akceptację właściwego wojewódzkiego/Stołecznego koordynatora albo kierownika sekcji negocjacji oraz ukończył kurs specjalistyczny dla negocjatorów policyjnych organizowany przez Komendę Główną Policji.

Natomiast na kurs nie są kierowani policjanci zajmujący stanowiska kierownicze i dowódcze oraz psychologowie policyjni. Nie oznacza to jednak, że negocjator policyjny nie może zajmować stanowiska kierowniczego i dowódczego lub zostać psychologiem policyjnym.

Ponadto przed kandydatami na negocjatorów policyjnych stawia się kryteria nieformalne. Powinni mieć predyspozycje w zakresie szybkości myślenia i zdolności dostosowywania się do nowych sytuacji, być osobami opanowanymi, cierpliwymi. Odnaczać się pozytywną samooceną i odpornością psychiczną i co najważniejsze – mieć życzliwy stosunek do ludzi, szanować ich poglądy i wartości.

Dziesięciodniowe kursy dla negocjatorów policyjnych są prowadzone w systemie stacjonarnym w Centrum Szkolenia Policji w Legionowie lub Akademii Policyjnej w Szczytnie w grupach liczących od 10 do 15 osób. Liczba uczestników przekłada się na efektywność stosowanych metod dydaktycznych oraz potrzebę zapewnienia optymalnych warunków do ujawnienia cech psychicznych kursantów, w warunkach zbliżonych do naturalnych, w porze dziennej i nocnej, z wykorzystaniem różnych obiektów bazy dydaktycznej.

Zakres kursu obejmuje 8 tematów:

1. Mechanizmy efektywnej komunikacji interpersonalnej. Omawiane są m.in.: kluczowe zagadnienia z zakresu komunikacji werbalnej i niewerbalnej, bariery komunikacyjne i ich wpływ na komunikację, spójność komunikatów oraz specyfika komunikacji przy użyciu wiadomości tekstowych.
2. Podstawy prawne, taktyka oraz zasady prowadzenia negocjacji. Omawiane są m.in.: podstawowe akty prawne dotyczące i odnoszące się do negocjacji policyjnych, formy dokumentowania przebiegu negocjacji policyjnych, zasady bezpieczeństwa osobistego, etapy negocjacji, 14 zasad prowadzenia negocjacji (zostaną przedstawione w dalszej części artykułu).
3. Prowadzenie negocjacji ze zwróceniem uwagi na stan emocjonalny, modelowanie emocji i zachowań sprawcy. Omawiane są m.in. skład i role w zespole negocjacyjnym oraz prowadzone są ćwiczenia nawiązywania i podtrzymywania kontaktu, aktywnego słuchania, rozpoznawania kategorii sprawców, rozpoznawania i opanowywania emocji własnych i sprawcy oraz wpływanie na jego zachowania. Ponadto omawiany jest model wywierania wpływu tzw. schody behawioralne, powstawanie i rodzaje emocji oraz ich wpływ na procesy poznawcze i motywacyjne oraz zachowanie sprawcy. W tym temacie poruszana jest również charakterystyka najczęściej występujących kategorii sprawców.

4. Sposoby nawiązywania i podtrzymywania kontaktu ze sprawcą.

Omawiane są m.in. sposoby nawiązywania kontaktu między sprawcą a negocjatorem: twarzą w twarz, zza zasłony i osłony, za pomocą środków technicznych (telefon i telefon specjalny, urządzenia nagłaśniające – megafon, tuba, radiotelefon, media społecznościowe, sprzęt teleinformatyczny itp.) z określeniem wad i zalet wymienionych sposobów. Ponadto prowadzone są ćwiczenia z nawiązywania i podtrzymywania kontaktu w formie symulacji negocjacji policyjnej, w trakcie których słuchacze ćwiczą zadania poszczególnych członków zespołu negocjacyjnego oraz sporządzają dokumentację z wykonanych czynności.

5. Podmioty spoza zespołu negocjacyjnego mające wpływ na prowadzenie negocjacji policyjnych.

Omawiane są m.in.: rola konsultanta w negocjacjach policyjnych, w tym współpraca z psychologiem policyjnym. W zakresie tego tematu przedstawiane są podstawowe zasady udzielania informacji mediom w związku z sytuacjami negocjacyjnymi oraz prowadzone są krótkie ćwiczenia z tego zakresu.

6. Kategorie sprawców.

Słuchacze doskonalą umiejętności w zakresie rozpoznawania kategorii sprawców, umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktu oraz uczestniczą w ćwiczeniach doskonalących prowadzonych w formie symulacji negocjacji policyjnej. Ponadto przedstawione są sposoby pozyskiwania informacji oraz ich analiza. Temat obejmuje również charakterystykę ogólnych wskazówek do prowadzenia negocjacji z różnymi kategoriami sprawców oraz motywy ich działania: zapowiedzi popełnienia samobójstwa, przetrzymywanie zakładników i inne działania przestępcze lub działania spowodowane zaburzeniem psychicznym.



7. Prowadzenie negocjacji w zmieniających się warunkach. Omawiane są m.in.: zjawisko „syndromu sztokholmskiego”, możliwe zachowania zakładników z podziałem na agresywne, bierne, czynne i neutralne. Słuchacz zapoznaje się z zasadami obsługi sprzętu specjalistycznego do nawiązywania kontaktu oraz doskonali umiejętności w zakresie prowadzenia negocjacji w formie symulacji.

8. Ocena własnych umiejętności w zakresie negocjowania; Temat realizowany w formie dyskusji, prowadzona jest także rozmowa z każdym słuchaczem podsumowująca jego uczestnictwo w kursie ze wskazaniem jego zasobów, obszarów do wzmocnienia i dalszej pracy.

Aby zapewnić właściwy poziom kursu, zajęcia praktyczne prowadzone są w dwóch grupach (od 5 do 8 osób), równoległe, z udziałem w każdej z grup co najmniej trzech wykładowców, którzy odgrywają role niezbędne do przeprowadzenia ćwiczeń praktycznych.

Należy nadmienić, że zajęcia z tematyki negocjacji prowadzą negocjatorzy policyjni, którzy posiadają bardzo duże doświadczenie i merytoryczną wiedzę. Natomiast zajęcia wymagające innej wiedzy specjalistycznej prowadzone są przez osoby – specjalistów w danej dziedzinie.

Ponadto dla negocjatorów policyjnych organizuje się doskonalenie zawodowe lokalne na poziomie wojewódzkim w wymiarze nie mniejszym niż 24 godziny lekcyjne w roku.

ZESPÓŁ NEGOCJACYJNY

Sposób wyznaczenia zespołu negocjacyjnego został określony w przepisach dotyczących negocjacji policyjnych, natomiast rozwiązania organizacyjne są dostosowane do charakteru województwa, biorąc pod uwagę odległości i czas dojazdu zespołu negocjacyjnego do miejsca zdarzenia, możliwości transportowe, np. przejazd negocjatora policyjnego z miejsca zamieszkania do miejsca stawiennictwa zespołu negocjacyjnego. Ponieważ negocjacje policyjne prowadzi zespół negocjacyjny, a nie negocjator, zatem rozpoczęcie ich jest możliwe po przyjeździe ostatniego negocjatora powołanego do zespołu. Nie wyklucza to jednak prowadzenia działań negocjacyjnych, np. pozyskiwania informacji czy przygotowania miejsca, z którego prowadzone będą negocjacje. Liczba i skład zespołów negocjacyjnych są dostosowane do czasu trwania negocjacji, rodzaju i obszaru zdarzenia.

Podstawowy skład zespołu negocjacyjnego:

1. Dowódca zespołu negocjacyjnego, który przydziela zadania i nadzoruje ich realizację przez zespół oraz zajmuje się przepływem informacji i decyzji niezbędnych do prowadzenia negocjacji. Do innych funkcji dowódcy zespołu może należeć służenie jako łącznik między zespołem negocjacyjnym a dowódcą działań policyjnych czy specjalistą od informacji publicznej. Prowadzi on też konsultacje, np. z psychologami skierowanymi do działań.
2. Negocjator nr 1, którego zadaniem jest uspokojenie sprawcy (co jest warunkiem wstępnym rozwiązania problemu), utrzymywanie komunikacji ze sprawcą i uzyskiwanie od niego przydatnych dla zespołu informacji oraz

zapewnienie sprawcy możliwości poddania się z zachowaniem twarzy. Nawiązanie porozumienia ze sprawcą jest w zasadzie pierwszym zadaniem negocjatora.

Negocjator nr 1 nie ma w żadnym wypadku uprawnień do podjęcia działań policyjnych na własną rękę; wszystkie decyzje podejmuje dowódca działań policyjnych. Wszelkie wymiany, obietnice czy spotkania „twarzą w twarz” mogą mieć miejsce tylko za aprobatą dowódcy. Nie oznacza to jednak, że negocjator nr 1 nie może zadzwonić do sprawcy, który np. zabiera się do popełnienia samobójstwa. Ale i w tym przypadku osobista konfrontacja może nastąpić tylko za zgodą dowódcy.

3. Negocjator nr 2, którego rola polega na przysłuchiwaniu się procesowi negocjacji i przekazywaniu uwag i sugestii negocjatorowi nr 1. Interpretuje on tempo mowy, modulację głosu, reakcję sprawcy na wybrane słowa (jako zwierciadła stanu ducha i umysłu sprawcy). Interpretuje on również merytorycznie to, co mówi sprawca. Obowiązki negocjatora nr 2 pokrywają się z zadaniami pierwszego negocjatora, z tą tylko różnicą, że nie angażuje się on bezpośrednio w rozmowę, chyba że wymaga tego sytuacja lub chce tego z jakichś względów negocjator nr 1. Ponadto negocjator nr 2 kontroluje dostęp do negocjatora nr 1, zapewniając mu niezakłóconą łączność ze sprawcą; przyjmuje przesyłane informacje i decyzje od dowódcy i przekazuje je pierwszemu negocjatorowi oraz przekazuje informacje od negocjatora do dowódcy, a także zastępuje negocjatora nr 1 w chwilach jego nieobecności. Negocjator nr 2 jest jedyną osobą w bezpośrednim kontakcie z negocjatorem nr 1 podczas jego rozmów ze sprawcą. Dlatego odpowiada on za przekazywanie negocjatorowi strumienia informacji, jaki napływa do stanowiska negocjatora. Ponadto przysłuchuje się on uważnie rozmowie, wyczuwając sygnały stresu u negocjatora i udzielając mu moralnego wsparcia i zachęty.
4. Negocjator nr 3, którego zadaniem jest pozyskiwanie i gromadzenie informacji na potrzeby prowadzonych negocjacji policyjnych oraz przekazywanie ich pomiędzy dowódcą zespołu negocjacyjnego a negocjatorami policyjnymi. Przekazuje on również zadania postawione zespołowi negocjacyjnemu oraz wszelkie informacje o sprawcach, zakładnikach, warunkach fizycznych miejsca zajścia, które mogą mieć znaczenie dla działań policyjnych. Poza tym udziela pomocy w prowadzeniu negocjacji policyjnych.
5. Negocjator nr 4, którego funkcja polega na prowadzeniu tablic sytuacyjnych, czyli narzędzia, które służy do zarządzania informacją oraz umożliwia podejmowanie szybkich decyzji w sytuacjach negocjacyjnych. Tablice pozwalają ponadto na monitorowanie istotnych informacji i procesów zachodzących w trakcie negocjacji. Mogą zawierać informacje na temat osób, dane dotyczące sytuacji kryzysowej, dane o tle psychobiospołecznym sprawcy oraz wszelkie inne informacje, które mogą być istotne w kontekście prowadzonych negocjacji. Mogą również zawierać plany działań, a także postępy i zdarzenia.

NEGOCJACJE POLICYJNE

Poza tym, tak jak wcześniej opisani negocjatorzy, negocjator nr 4 udziela pomocy w prowadzeniu negocjacji policyjnych.

Jednak nie zawsze jest potrzeba lub możliwość wyznaczenia składu podstawowego zespołu negocjacyjnego. W przypadku braku takiej możliwości, negocjacje prowadzi zespół w składzie co najmniej trzech negocjatorów policyjnych: dowódca zespołu, negocjator nr 1 i negocjator nr 2. W razie konieczności dowódca zespołu może również wnioskować do dowódcy działań policyjnych o powiększenie składu zespołu negocjacyjnego.

CELE PROWADZENIA NEGOCJACJI POLICYJNYCH

Dowódca działań policyjnych powinien sprecyzować zespołowi negocjacyjnemu cel, jaki powinien osiągnąć w procesie negocjacji. W przypadku negocjacji policyjnych może on być tożsamy z celem głównym działań policyjnych, którym może być *doprowadzenie do zaniechania czynu*. Do osiągnięcia tego celu prowadzą trzy drogi: 1) *przez porzucenie zamiaru*, 2) *znużenie* lub 3) *kapitulację podmiotu*. Każda droga zawiera inną postawę i motywację sprawcy oraz powoduje różne ryzyko podczas realizacji. Podczas negocjacji policyjnych można również wyróżnić cele częściowe, których osiągnięcie nie prowadzi wprost do rozwiązania sytuacji kryzysowej. Do tych celów należą: *zaoferowanie pozornej drogi wycofania się sprawcy bez osoby przetrzymywanej (z osobą przetrzymywaną), uwolnienie przetrzymywanych osób, wsparcie interwencji zmierzające do ujęcia sprawcy oraz spełnienie żądań Policji zmierzające do eliminacji zagrożeń, jakie istnieją dla życia przetrzymywanych osób*. Oczywiście zespół negocjacyjny może wykonywać zadania dla równoczesnego osiągnięcia celu głównego i celu częściowego. Sprecyzowanie tego, co powinien osiągnąć zespół negocjacyjny, pozwalała na skonstruowanie przez niego odpowiedniej koncepcji. Poniżej, w tabeli, przedstawione są koncepcje negocjacji policyjnych.

CEL	KONCEPCJA
Doprowadzenie do zaniechania czynu	Porzucenie zamiaru Znużenie sprawcy Kapitulacja sprawcy
Zaoferowanie pozornej drogi wycofania się	Pozorne spełnienie żądań
Wsparcie interwencji zmierzające do ujęcia sprawcy	Wsparcie interwencji
Uwolnienie zakładników lub ofiar	Odstąpienie od zamiaru
Spełnienie żądań Policji zmierzające do eliminacji zagrożeń, jakie istnieją dla zdrowia przetrzymywanych osób	Spełnienie żądań lub zaspokojenie potrzeb

Źródło: Opracowanie własne.

Porzucenie zamiaru – doprowadzenie do tego, aby sprawca zrozumiał sytuację i zmienił swoją motywację.

Znużenie sprawcy – doprowadzenie do sytuacji, w której sprawca jest sfrustrowany oraz wycieńczony.

Kapitulacja sprawcy – wywieranie dużej presji na sprawcę w postaci zagrożenia interwencją. Sprawca widzi w zaniechaniu czynu jedyne rozsądne rozwiązanie. Strategia oparta na tej koncepcji uświadamia sprawcy jego beznadziejną sytuację i to, jak poważne mogą być konsekwencje jego działań. Należy zauważyć, że może ona wywołać ryzyko samobójstwa sprawcy lub pogorszyć już istniejącą samobójczą tendencję, która może przyjąć różną postać: 1) samobójstwo z własnej ręki, 2) samobójstwo „przez policję”, 3) samobójstwo rozszerzone. W przypadku sytuacji kryzysowej z zakładnikiem lub ofiarą może dojść do jego zranienia lub zabicia. Wywołany strach powinien być na tyle silny, aby wywołać zmęczenie sprawcy. Strach nasila uleganie przekazowi negocjatora i wynikającą z tego tendencję zmiany postawy. Dodatkowo negocjator powinien zawrzeć w swoim przekazie jasne, szczegółowe i konkretne wskazówki, jak sprawca może sobie poradzić z zagrożeniem. Warto też zwrócić uwagę na natężenie strachu. Zbyt słaby strach może nie spowodować uległości sprawcy, natomiast zbyt silny strach może nasilić skłonności do unikania przekazu, „chowania głowy w piasek” i bierności. Najbardziej skuteczne jest umiarkowane natężenie strachu.

Pozorne zaoferowanie drogi ucieczki – doprowadzenie do sytuacji, że sprawca uwierzy w możliwość ucieczki z miejsca zdarzenia. Stosowane w sytuacjach, gdy miejsce przebywania sprawcy jest niedogodne do zastosowania rozwiązań na drodze innej niż negocjacje.

Wsparcie interwencji – doprowadzenie do sytuacji, gdy sprawca akceptuje działania siłowe Policji, ale również jest to gra na czas do chwili przygotowania innych opcji rozwiązania sytuacji kryzysowej lub doprowadzenia do przemieszczenia sprawcy korzystnego dla przeprowadzenia interwencji. To również odwrócenie uwagi sprawcy od przygotowań policjantów do rozwiązania sytuacji na drodze innej niż negocjacje.

Odstąpienie od zamiaru – koncepcja negocjacji powinna koncentrować się na alternatywnym komunikacie wskazującym wprost, jakie podmiot poniesie straty, gdy nie uwolni przetrzymywanych osób. Alternatywny komunikat odwołuje się do motywu osiągnięcia korzyści i uniknięcia strat.

Spełnienie żądań lub zaspokojenie potrzeb – sprawca rozpoznaje rzeczywistą gotowość do spełnienia jego żądań w celu eliminacji zagrożenia dla osób w trakcie ich przetrzymywania lub uwalniania.

Skonstruowanie koncepcji prowadzenia negocjacji policyjnych pozwala na dobranie odpowiedniej taktyki prowadzenia negocjacji policyjnych, np. do koncepcji *porzucenie zamiaru* można wybrać taktykę *nakłonienie, przekonanie, ustabilizowanie, zmianę nastawienia* (w przypadku, gdy celem jest uwolnienie przetrzymywanych osób).

Taktyki, które mogą prowadzić do niestosowania przemocy, powinny być wybrane w pierwszej kolejności.

W swoich działaniach zespół negocjacyjny powinien zawsze brać pod uwagę umożliwienie sprawcy *wyjścia z twarzą* z sytuacji kryzysowej. Po dobraniu odpowiedniej taktyki prowadzenia negocjacji zespół negocjacyjny wypracowuje koncepcję rozmowy, która stanowi werbalną realizację wybranej taktyki. Drogą do nakłonienia sprawcy, aby też przyjął ten efektywniejszy, rzeczowy styl, jest przede wszystkim umożliwienie mu „wygadania się” i rozładowania emocji, opanowanie i uprzejmość negocjatora. Dobrze przygotowanie merytoryczne do negocjacji policyjnych oraz systematyczne budowanie dobrych relacji w rozmowie ze sprawcą jest możliwe poprzez zyskiwanie jego sympatii i tworzenie atmosfery wiarygodności.

ZASADY PROWADZENIA NEGOCJACJI POLICYJNYCH

Zasady prowadzenia negocjacji policyjnych mają na celu umożliwienie sprawnego, świadomego i zamierzonego działania zespołu negocjacyjnego podczas sytuacji negocjacyjnej. Ich zadaniem jest wskazanie niezbędnych zaleceń, nakazów i zakazów oraz przestróg dotyczących wzmagania sprawności i unikania błędów taktycznych podczas negocjacji policyjnych. W szczególności zasady określają, jakie postępowanie jest prawidłowe, a jakie nie. Oto zasady, które są stosowane przez negocjatorów policyjnych:

1. Zasada działania w zespole (niepodejmowanie działań w pojedynkę i na własną rękę).

Praktyka negocjacyjna wskazuje, że najlepszy negocjator działający w pojedynkę ma mniejsze szanse na wypracowanie dobrego rozwiązania sytuacji negocjacyjnej niż zgrany zespół mniej utalentowanych ludzi. Po pierwsze samotny negocjator nie dorównuje różnorodnością wiedzy i punktów widzenia wieloosobowemu zespołowi. Wskazówki innych mogą stymulować procesy myślowe i kierunki rozmowy, które nie wystąpiłyby, gdyby podejmował działania jednoosobowo. Każdy negocjator jest w stanie przypomnieć sobie sytuację, w której uwaga innego negocjatora pozwoliła spojrzeć na problem z innej strony i „popchnąć” negocjacje policyjne w dobrą stronę lub przełamać „patową” sytuację negocjacyjną. Nawet w sytuacji, gdy sam podpowiadający nie miał na myśli tego rozwiązania. Jego wypowiedź wywołała jednak odpowiednie skojarzenia. Po drugie, negocjator prowadzący rozmowę ma bardziej ograniczoną możliwość równoległego przetwarzania danych. Negocjatorzy policyjni w zespole mają przydzielone zadania, natomiast negocjator podejmujący działania na własną rękę musiałby wszystko robić sam.

2. Zasada zbierania maksymalnej ilości informacji przed przystąpieniem do negocjacji.

Pierwszym krokiem jest zbieranie danych, które odnosi się do pozyskiwania informacji z różnych, niezależnych źródeł. Najprostszym sposobem zebrania informacji jest rozmowa z osobami, które przybyły na miejsce sytuacji kryzysowej przed zespołem negocjacyjnym i rodziną sprawcy. Jednym z doskwierających problemów przy zbieraniu informacji jest brak ich automatycznego porządkowania od razu po pozyskaniu. Wielokrotnie zdarza się, że negocjatorzy policyjni uzyskują dane wzajemnie wykluczające się

lub nieprawdziwe, które mogą prowadzić do błędnej interpretacji sytuacji negocjacyjnej, a to powoduje zaskoczenie u negocjatora.

3. Zasada tworzenia maksymalnego bezpieczeństwa własnego negocjatorów.

Podczas działań negocjacyjnych priorytetem jest bezpieczeństwo własne negocjatora. Niezależnie od umiejętności i siły fizycznej zawsze istnieje zagrożenie, że ucierpi on pod względem fizycznym. Negocjator powinien podchodzić do sytuacji bez pośpiechu i roztropnie, zachowując ostrożność, aby zapobiec późniejszym problemom. Podczas rozmowy twarzą w twarz negocjator zawsze wybiera odpowiednie miejsce, w którym zapewni sobie bezpieczeństwo, kontrolę sytuacji i drogę wycofania się w chwili zagrożenia.

W negocjacjach policyjnych priorytetem jest ochrona życia własnego, policjantów, innych uczestników i sprawcy, a dopiero w dalszej kolejności jego zatrzymanie oraz odzyskanie i ochrona mienia. Tworzenie maksymalnego bezpieczeństwa własnego to nie tylko zminimalizowanie fizycznych zagrożeń, ale również zagrożeń psychicznych. Negocjator musi sobie odpowiedzieć na pytanie: *czy jestem w stanie zachować swój stan równowagi psychicznej po rozpoczęciu rozmowy.*

4. Zasada „dowódcy nie negocjują, negocjatorzy nie dowodzą”.

Dlaczego dowódca działań policyjnych nie powinien brać udziału w negocjacjach?

Odpowiedź:

- jest zbyt zajęty,
- wie zbyt wiele,
- sprawca może od niego więcej oczekiwać,
- może stracić twarz u podwładnych, a w konsekwencji działać emocjonalnie.

Dlaczego negocjatorzy nie dowodzą?

Odpowiedź:

- mogą nie dostrzec innych opcji i alternatywnych rozwiązań niż negocjacje policyjne,
- mogą zbyt szybko zwlekać i zastanawiać się, gdy jest szansa na opcję taktyczną.

5. Zasada izolacji i nieprzemieszczania miejsca zdarzenia.

Opanowanie (zabezpieczenie) miejsca zdarzenia zapobiega rozprzestrzenianiu się zagrożenia, zapobiega ucieczce sprawcy i znacząco zmniejsza niebezpieczeństwo grożące uczestnikom incydentu. Każde przemieszczenie miejsca zdarzenia powoduje konieczność przegrupowania sił i środków policyjnych, a tym samym zwiększa możliwość utraty kontroli przez Policję nad dalszym przebiegiem wydarzeń i ich eskalacją. Ponadto izolacja miejsca zapobiega wejściu osób nieupoważnionych oraz zapewnia odseparowanie sprawcy od świata zewnętrznego, a tym samym eliminuje możliwość wywierania na niego ciągłej presji „osób trzecich”.

6. Zasada opanowywania własnych emocji.

Zasada będąca filozofią negocjacji policyjnych – samokontrola negocjatora policyjnego podczas sytuacji negocjacyjnej. Jedyną rzeczą w negocjacjach policyjnych, nad którą negocjator musi w pełni zapanować, są jego emocje. Podczas prowadzenia rozmowy z osobą zachowującą się

NEGOCJACJE POLICYJNE

agresywnie i obelżywie pierwszym krokiem negocjatora nie jest kontrolowanie zachowania sprawcy, ale kontrolowanie własnego zachowania, ponieważ nie kontrolując siebie, nie jest w stanie kontrolować sytuacji negocjacyjnej. Gdyby negocjator odpłacał sprawcy pięknym za nadobne, to mściłby się zamiast myśleć i straciłby z oczu cel swojego działania – rozwiązanie sytuacji. Emocjonalne reagowanie obnaża słabość negocjatora, która może być bezwzględnie wykorzystana przez drugą stronę. Sztuka nieregowania na agresję jest trudna i trzeba się jej po prostu nauczyć. Jeden ze sposobów pomagających powstrzymać instynktowne reakcje to spojrzenie na agresywne zachowanie drugiej strony jak na celowo stosowaną taktykę obliczoną na wytrącenie negocjatora z równowagi. Ważne jest również, aby podczas rozmowy wzajemnie się wspierać, stale kontrolować sytuację i samego siebie. Można podać w wątpliwość możliwość opanowania własnych emocji, ale należy opanować własny stres, który w tym wypadku jest głównym źródłem emocji.

7. Zasada budowania atmosfery zaufania.

Negocjacje policyjne to proces, podczas którego należy wykazać się dużą cierpliwością, życzliwością i grzecznością. Słuchając drugiej strony i uznając jej punkt widzenia (bez konieczności podzielania go), negocjator stwarza atmosferę sprzyjającą rozwiązaniu problemu. Wyławiając ukryte potrzeby (nie mylić z żądaniami) i zaspokajając je, negocjator wraz ze sprawcą budują wspólną płaszczyznę porozumienia. Jak to zrobić? Dobrym kierunkiem jest np. rozmowa o bólu psychicznym, jaki przeżywa druga strona w sytuacji zapowiedzi popełnienia samobójstwa, poprzez sprowadzenie rozmowy do tematu emocji i nazwanie tego, co ona przeżywa – bólu, złości czy rozpacz. Czasami negocjator musi pomóc takiej osobie uświadomić, co czuje, i zwerbalizować jej potrzeby oraz oczekiwania, a dodatkowo okazać troskę na poziomie psychicznym i fizycznym.

8. Zasada gry na zwłokę.

Mówiąc wprost, negocjacje policyjne to również gra na czas. W praktyce wpływ czasu działa niemal wyłącznie na korzyść zespołu negocjacyjnego, a na niekorzyść sprawcy. Na rzecz tej tezy przemawia wiele bardzo silnych argumentów – oto kilka z nich:

- wraz z upływem czasu zwiększają się podstawowe potrzeby ludzkie, które mogą zdominować i zepchnąć na dalszy plan wcześniejsze żądania sprawcy;
- upływ czasu redukuje stres, lęk oraz emocje i wraz z jego upływem zwiększa się racjonalność myślenia sprawcy; sprawca, będąc pod wpływem silnych emocji (na przykład objawiających się w agresywnych wypowiedziach), na ogół nie lubi czekać i chce, aby efekt jego poczynań był natychmiastowy; wpływ czasu z reguły rozbija jego impet;
- wraz z mijającym czasem zwiększają się szanse na pozytywne relacje pomiędzy sprawcą a przetrzymywaną osobą oraz sprawcą a negocjatorem;
- czas pomaga w lepszym podejmowaniu decyzji w oparciu o zgromadzone informacje, które mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego przygotowania rozwiązań na drodze innej niż negocjacje.

Nie należy jednak zapominać o ujemnych skutkach działania czasu – wraz z upływem czasu u sprawcy może pojawić się znudzenie, co może nie sprzyjać racjonalnemu myśleniu. Mogą również pojawić się inne problemy związane z upływem czasu: niewygodna dla miasta, naciski ze strony mediów i przełożonych, a tym samym rosnąca presja na rozwiązanie sytuacji kryzysowej; zmniejszenie czujności ze strony policjantów i wychodzenie z ukrycia oraz narażenie na zranienie, czy wreszcie zmęczenie i problemy ze skompletowaniem wystarczającej liczby policjantów potrzebnych do prawidłowego zabezpieczenia miejsca zaistnienia sytuacji kryzysowej. Stosując się do tej zasady, niczego nie obiecujemy, niczego nie odmawiamy, a tylko chcemy więcej czasu.

9. Zasada niezadawania pytań wprost dotyczących żądań sprawcy.

Negocjator musi się wystrzegać się pytań dotyczących żądań. Błędem taktycznym jest automatyczne pytanie o żądania, na które sprawca wysuwa swoje wymagania w formie poleceń, nie dopuszczając możliwości dyskusji nad nimi. Niezamierzone wprowadzenie żądań może spowodować eskalację sytuacji.

10. Zasada angażowania sprawcy w wypracowanie rozwiązań korzystnych dla Policji.

Nie należy narzucać swoich rozwiązań, choćby były najbardziej korzystne dla drugiej strony, a nie dają satysfakcji drugiej stronie lub kojarzą się z utratą godności. Trafniejszym postępowaniem jest stworzenie wrażenia, że rozwiązanie nie jest pomysłem negocjatora. Jeżeli negocjator wcześniej okazywał zainteresowanie tym, co mówi sprawca, z dużym prawdopodobieństwem w wypowiedziach pojawiły się elementy przypominające lub kojarzące się z proponowanym rozwiązaniem. Pozostaje tylko odpowiednio zaakcentować, że jest to wcześniejszy pomysł rozmówcy, i uzupełnić własną myślą rozwiązanie sytuacji.

11. Zasada nieinformowania sprawcy o skutkach jego dotychczasowych decyzji.

W tej zasadzie ukryte jest „białe kłamstwo” – wybór mniejszego zła. Świadome mówienie nieprawdy lub pomijanie niektórych tematów mające okłamywanego wprowadzić w błąd, ale nie wyrządzić mu krzywdy ani mu zaszkodzić. W takiej sytuacji intencją negocjatora jest uspokojenie sprawcy np. co do stanu zdrowia osoby, którą zaatakował. Jest to rodzaj kłamstwa akceptowanego podczas negocjacji policyjnych.

12. Zasada unikania słowa „nie” w trakcie negocjacji.

Na większość sprawców spieranie się działa jak płachta na byka. Udowadnianie, że nie mają racji, choćby przy użyciu najbardziej obiektywnych argumentów, a zwłaszcza tych trafnych, nie tylko drugiej strony nie przekonują, lecz dodatkowo ją rozwścieczają. **Jest to żelazna zasada – negocjator nigdy, na żaden temat nie spiera się ze sprawcą.** Sprawca spodziewa się negatywnego nastawienia negocjatora i jego wrogiej postawy. Natomiast zderza się z nastawieniem przeciwnym: życzliwością, grzecznością, zrozumieniem i brakiem potępienia. Negocjacje policyjne nie powinny przerodzić się w osobistą krucjatę. Trzeba raczej wypracować wzajemne zrozumienie, zaufanie i szacunek. Celem działań policyjnych jest bowiem osiągnięcie rozstrzygnięcia, które jest opłacalne.

13. Zasada rozmawiania ze sprawcą na każdy temat z uświadomieniem sobie, iż nie będą realizowane żądania sprawcy dotyczące broni i amunicji, alkoholu i narkotyków, wymiany i dostarczenia innych zakładników, uwalniania więźniów.

Naturalnym i zrozumiałym odruchem jest odrzucenie powyższych żądań. Tymczasem jest to dobra podstawa do dyskusji i szansa do nawiązania dialogu. W takiej sytuacji dobrze jest zadać pytanie: *dlaczego żądanie jest takie, jakie jest lub co by było gdyby*. Potrzeba udzielenia odpowiedzi racjonalizuje sposób myślenia sprawcy, ponieważ staje on przed koniecznością znalezienia uzasadnienia dla swojego stanowiska, a to w pewnym stopniu neglżuje jego sposób myślenia.

Prawdopodobnie pytania spowodują niechętny stosunek sprawcy, ale negocjator nie powinien w żadnym wypadku rezygnować. Pytania nie krytykują, ale edukują. Choć tego typu pytania są nie tylko nieprzyjemne i sugerują w dodatku, że sprawca może mieć ukryty cel, to jest szansa, że to niemiłe odczucie spowoduje, że żądanie się więcej nie pojawi lub powróci w złagodzonej formie. Negocjacje policyjne nie polegają na wypełnianiu żądań, ale na zaspokajaniu potrzeb.

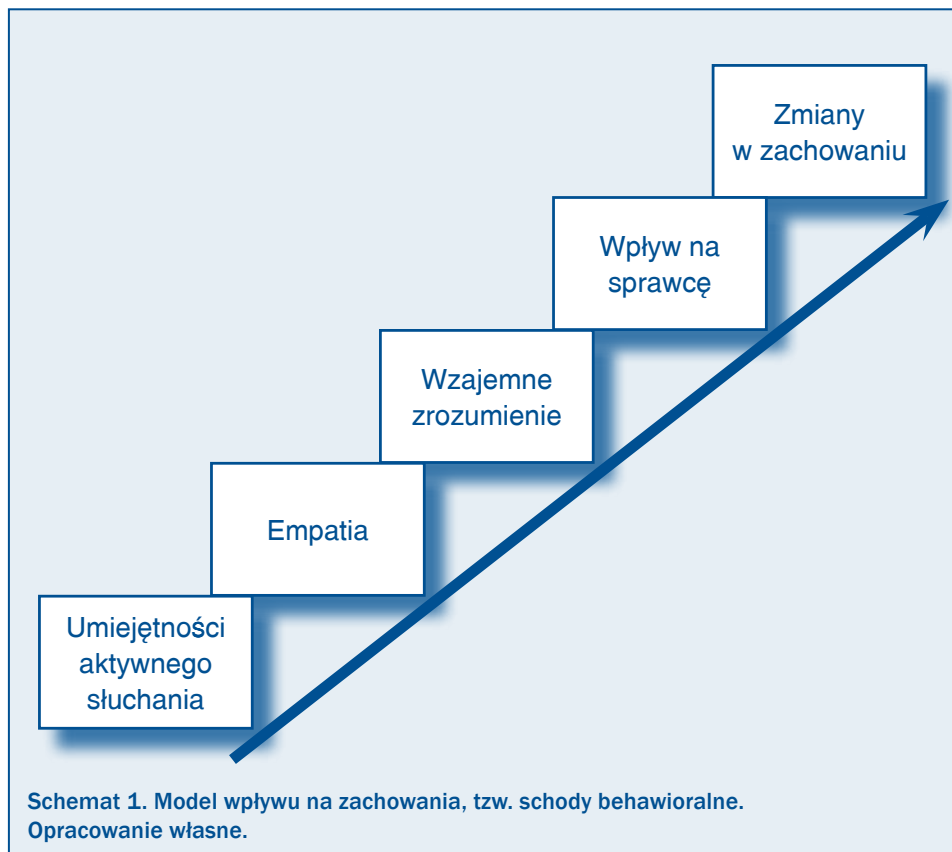
14. Zasada zatwierdzania przez dowódcę działań policyjnych wszelkich ustaleń ze sprawcą.

W szczególności dotyczy to dopuszczenia do rozmowy osób bliskich, rodziny, znajomych oraz dostarczenia rzeczy do miejsca przebywania sprawcy. Dowodzenie bowiem charakteryzuje się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności przez dowódcę działań policyjnych.

Podstawą skuteczności negocjacji policyjnych jest stosowanie się do ustalonych zasad. Każde postępowanie negocjatora powinno być zgodne z powyższymi zasadami, a każde odstępstwo od zasad (wyjście poza przyjęte granice kompromisu) powinno być roztropne, celowe i akceptowalne oraz uwzględniające możliwe skutki.

SCHODY BEHAVIORALNE

Od pewnego czasu często powtarzany jest slogan, że *negocjacje policyjne są jak wędkowanie, czyli zarzucamy przynętę – rozmowa na wybrany temat. Gdy sprawca nie podejmie rozmowy, to poruszamy inny temat – zarzucamy przynętę w inne miejsce* i tak dalej, do chwili, aż sprawca podejmie rozmowę. Czy w taki sposób powinien przebiegać proces negocjacji policyjnych? Nawet w początkowym etapie swoich działań zespół negocjacyjny



powinien ograniczyć do minimum działania, które przypominają „poruszanie się dziecka we mgle”.

Negocjacje policyjne są procesem logicznym i uporządkowanym, a negocjator nr 1 naprowadza drugą stronę krok po kroku, pomagając jej dojść do poziomu racjonalnego myślenia. I pomaga w tym model wpływu na zachowania, nazywany przez negocjatorów policyjnych „schodami behawioralnymi”. Model ten jest kompromisem między dążeniem do jak najbardziej precyzyjnego odwzorowania zjawiska negocjacji policyjnych a usiłowaniem jego maksymalnego uproszczenia. Nie jest on zbyt skomplikowany, ale odzwierciedla najistotniejsze cechy komunikacyjne w praktyce negocjacyjnej. Model zakłada pięć etapów negocjacji ze sprawcą: aktywne słuchanie, wzbudzenie empatii, nawiązanie dobrych stosunków, wpływ na sprawcę oraz zmianę jego zachowania.

W świecie negocjacji policyjnych nie ma miejsca na stwierdzenia: „spróbuję tego i przekonam się, co się stanie”. To nie jest czas na eksperymentowanie, bo to może okazać się źle w skutkach dla wszystkich uczestników zdarzenia.

Praktyczne doświadczenie wskazuje, iż prawidłowe stosowanie schodów behawioralnych powoduje zapewnienie sprawcy centralnego miejsca podczas budowania relacji. W modelu tym położono nacisk na fazową strukturę negocjacji. Innymi słowy negocjacje policyjne podzielono na etapy, określając sposób postępowania negocjatora policyjnego w każdym z nich. Podstawowa idea tego podejścia związana jest z aktywnym słuchaniem i wzbudzeniem empatii. Model pokazuje, co robić w trakcie procesu negocjacji policyjnych, aby się nie pogubić.

BUDOWANIE RELACJI MIĘDZY NEGOCJATOREM A SPRAWCĄ

Dla lepszego zrozumienia obranej drogi prowadzącej do zbudowania relacji pożądane byłoby rozpocząć od omówienia konfliktu. Konflikt pojawia się najczęściej tam, gdzie strony dążą do sprzecznych lub niezgodnych celów. Wystąpienie realnych problemów nie jest jednak konieczne do powstania konfliktu. Niejednokrotnie wystarczy już samo przekonanie sprawcy o wrogim nastawieniu drugiej strony – negocjatora. W tym wypadku konflikt może wystąpić na poziomie ogólnym sytuacji kryzysowej oraz na poziomie pomiędzy jednostkami: sprawcą a negocjatorem. Konflikt jednostkowy jest przypisywany często różnicom osobowościowym, na ogół jednak jest powodowany zaburzeniami relacji między sprawcą a negocjatorem, wynikającymi z pełnienia odmiennych ról lub personalizacji antagonizmów do Policji. Konflikt ogólny wskazuje na zaistnienie sytuacji niekorzystnej z punktu widzenia dobra wspólnego lub w związku z tym, że dana sytuacja nie jest preferowana przez zaangażowane strony. Konflikt ogólny można podzielić na subiektywny i obiektywny. Subiektywny konflikt ogólny wynika z niezaspokojonych preferencji sprawcy sytuacji kryzysowej, natomiast obiektywny konflikt ogólny wynika z zaistnienia sytuacji nienależącej do *zdarzenia dobrego*. Dopóki istnieje tylko konflikt ogólny, czyli skupiający się na otoczeniu, dopóty sprzyja to budowaniu prawidłowych relacji i koncentracji na osiągnięciu korzystnego dla negocjatora rozwiązania. Na potrzeby artykułu przyjęto zdefiniowanie konfliktu w ograniczonym zakresie, czyli przekonanie sprawcy sytuacji kryzysowej o wrogim nastawieniu drugiej strony – negocjatora policyjnego.

Rzeczywisty konflikt jednostkowy jest przeważnie pozbawiony precyzyjnego, pełnego opisu, a rozwiązanie jest zazwyczaj następstwem zbudowania prawidłowych relacji, przy uwzględnieniu spotykanych przyczyn konfliktów, w szczególności konfliktu relacji. Konflikt relacji pojawia się w wyniku działania silnych negatywnych emocji, stereotypów, błędnego spostrzegania lub niezrozumienia, wadliwej komunikacji lub odwetowych zachowań, prowadzących do zbędnej eskalacji konfliktu.

Dzięki zdefiniowaniu pojęcia konfliktu jest możliwe poszukiwanie rozwiązań – konsensusu.

Na czym polega budowanie prawidłowych relacji? Nie sposób nie odnieść się do przestrzeni osobistej.

Przestrzeń osobista człowieka jest zjawiskiem psychofizycznym – z jednej strony stanowi ona fizyczną cechę ludzkiego ciała, z drugiej zaś jest czymś psychicznym, bo zależy od tego, jak konkretny człowiek rozumie i przeżywa siebie oraz jak go rozumieją i przeżywają inni. Jest to przestrzeń jakby „nasycona” obecnością człowieka. Nasylenie to jest stopniowalne i zmienne. Granica przestrzeni osobistej ujawnia się w przeżyciu, a doświadczamy jej podczas interakcji, gdy drugi człowiek wkracza w tę przestrzeń¹. Wejście w tę przestrzeń nie powinno przyjąć formy „inwazji”, czyli wtargnięcia w przestrzeń drugiego człowieka bez jego zgody. Podczas „inwazji” można napotkać silne negatywne emocje, np. agresję lub lęk. Z kolei uzyskanie „zgody” na wejście do przestrze-

ni osobistej może wywołać pozytywne emocje i postawę życzliwości. Daje „iskrę” bezpieczeństwa w sytuacji zagrożenia. Negocjator zaczyna być postrzegany jako osoba, do której można mieć zaufanie. „Droga” prowadząca do wejścia w przestrzeń osobistą jest ściśle związana ze zdolnością interpretowania zachowań innych w kategoriach zawartości ich umysłu: intencjonalnych przekonań, pragnień, potrzeb, intencji, uczuć i myśli. Jest to „droga” specyficznej formy poznania, polegająca na wykonaniu wyobraźniowej, psychicznej aktywności zbliżającej do zrozumienia intencji innych osób, a także regulacji i transformacji własnych emocji. W aspekcie rozumienia zachowań sprawcy sytuacji kryzysowej w kategoriach stanów wewnętrznych, w negocjacjach policyjnych budowanie prawidłowych relacji jawi się jako realna lub wyimaginowana emocjonalna relacja pomiędzy dwiema osobami, ukierunkowana w szczególności na zachowanie wizerunku przez sprawcę. Budowanie prawidłowych relacji oparte jest na rozumieniu wpływu przekonań na czyjeś zachowania, zdolności negocjatora do przyjmowania perspektywy innej osoby (zarówno poznawczej, jak i emocjonalnej), ale bez realnego zaangażowania w relacje i wzbudzania w sobie stanu emocjonalnego. W przypadku przyjęcia kierunku polegającego na okazywaniu troski negocjator wykracza poza zdolność wczucia się w czyjeś emocje; poza rozumieniem przyczyn emocji innej osoby przetwarza on własne doświadczenia emocjonalne (np. na podstawie swojego wcześniejszego przeżycia) równocześnie z rozpoznaniem stanu emocjonalnego sprawcy i budowaniem przypuszczeń o nim. Jest to jawna i niejawną percepcja i interpretacja przez negocjatora zachowań sprawcy oraz swoich własnych jako intencjonalnych i celowych. Przejawem niejawną percepcji i interpretacji jest swobodnie przebiegająca konwersacja, podczas której sprawca sytuacji kryzysowej bez rozmyślnej refleksji automatycznie skupia uwagę na wytworzonych pozytywnych emocjach. Perspektywa sprawcy sytuacji kryzysowej i negocjatora policyjnego jest różna. Warto napomknąć, że praktyczne doświadczenie wskazuje, iż do powodzenia negocjacji policyjnych przyczynia się zapewnienie sprawcy centralnego miejsca podczas budowania relacji.

JAK ZACZAĆ...

Wielu z nas, policjantek i policjantów, w sytuacji potrzeby podjęcia działań, np. z osobą zapowiadającą popełnienie samobójstwa, zastanawia się, jak i w którym momencie powinno się rozpocząć rozmowę. W takiej formacji jak Policja można by się spodziewać istnienia jakiejś instrukcji, jedynej „właściwych”, niemal zbawiennych procedur postępowania z osobą będącą w kryzysie, dzięki którym automatycznie doprowadzimy do tego, że druga strona odstąpi od zamierzonego czynu. Jednak policyjne życie uczy nas, że nie jest to tak proste, tak naprawdę nie ma jednego właściwego sposobu rozpoczęcia rozmowy; mamy natomiast do dyspozycji pewne narzędzia.

Oto przykład zadań do wykonania przez policjantów, którzy pojawili się jako pierwsi na miejscu zdarzenia:

1. Zachowaj się rozważnie i spokojnie. Obrażenia w drodze lub na miejscu zajścia powodują zwolnienie całego procesu rozwiązywania problemu.
2. Sprawdź sytuację. Nader często, dzwoniąc na Policję, ludzie opowiadają rzeczy, które nie mają pokrycia w rzeczywistości. „Pierwsi na miejscu” muszą zatem zweryfikować naturę rzeczy. Jest to pierwszy krok na drodze zbierania informacji.
3. Spowoduj unieruchomienie sytuacji. Zajście ruchome jest groźne i trudne do opanowania, toteż należy je ograniczyć do jednego miejsca. Lepiej jest stracić trochę czasu na takie działania i zapewnić bezpieczne rozwiązanie zdarzenia w kontrolowanych warunkach.
4. Przeprowadź ewakuację rannych i zagrożonych osób. „Pierwsi na miejscu” nie powinni podejmować ewakuacji, jeżeli grozi to niebezpieczeństwem.
5. Jeżeli to konieczne, ustanów pierścień wewnętrzny i zewnętrzny. Odsuń gapiów na bezpieczną odległość.
6. Zbierz pierwsze informacje. Każda informacja jest ważna.
7. Rozejrzyj się za dogodnym miejscem dla innych służb, które przyjadą na miejsce.

W sytuacjach zapowiedzi popełnienia samobójstwa, jeżeli bezpieczeństwo własne na to pozwala, nie należy czekać na przyjazd zespołu negocyjacyjnego. Rozmowę powinno podjąć się niezwłocznie, w jak najkrótszym czasie po zebraniu informacji o wydarzeniu i osobie. Jest to swoista pierwsza pomoc, która przerwie „krwawienie emocjonalne”. Pierwsza pomoc emocjonalna ma na celu zapobiec pogłębieniu się zagrożenia utraty życia przez osobę w kryzysie oraz złagodzić niepokój i lęk drugiej strony. Drugim krokiem jest zbudowanie zaufania i skoncentrowanie się na obawach i potrzebach rozmówcy. Podczas rozmowy z osobą, która chce się zabić, nie należy się śpieszyć. Taka rozmowa to nie wyścig kolarski, a raczej maraton. Właściwe będzie zastosowanie odpowiednich pytań – od zamkniętych (ograniczających odpowiedzi do spraw zawartych w pytaniu), przez pytania wymagające dopełnienia, aż do pytań otwartych. Umiejętność zadawania pytań przyda się do opanowania techniki uwikłania w dialog.

Zadawanie pytań ma bardzo ważny walor, a mianowicie uruchamia proces przejścia z poziomu monologu do poziomu dialogu. Umiejętne dołączenie do pytań i wypowiedzi odpowiednich sygnałów parawerbalnych w tonacji pytającej, może wymusić na rozmówcy ustosunkowanie się do wypowiedzi drugiej strony. Taka forma pozwoli łagodnie przejść od zadawania pytań i udzielania odpowiedzi do możliwości wyboru przez sprawcę kierunku dalszej rozmowy. Celem działania negocjatora jest pomoc w uporządkowaniu chaosu, jaki panuje w świecie człowieka dotkniętego kryzysem. Interwenujący policjant udziela potrzebnego wsparcia do czasu, kiedy osoba będzie mogła ponownie zapanować nad sytuacją. O czym rozmawiać? Może o jego bólu psychicznym? Nazwać to, co przeżywa rozmówca – jego ból, złość i rozpacz. Uświadomić drugiej stronie, co czuje, jej potrzeby i oczekiwania. Najlepiej niech rozmówca powie to swoimi słowami, wtedy będzie mógł lepiej sobie z tym poradzić. Należy sprowadzić roz-

mowę do tematu emocji. Tego, co słyhać w głosie rozmówcy i uczuć, o których mówi. Nie należy szukać winnej osoby, a raczej zrzucić winę na okoliczności, a jeżeli już rozmówca obwinia siebie, to niech wybrzmi dostatecznie wyraźnie to, że każdy ma prawo do błędów.

A później? Dalszy kierunek rozmowy zależy od sprawcy. Ważne, aby razem podążać do celu, z tym, że zadanie policjanta jest realizowane w tle.

Więcej na ten temat można przeczytać w pracy pt. *Prowadzenie prenegocjacji policyjnych* Piotra Zdybała zamieszczonej w teoretyczno-praktycznym poradniku dla policjantów pt. *Interwencje wobec osób z zaburzeniami psychicznymi lub niekontrolujących swoich zachowań z innych przyczyn*.

Policjant, który pojawia się na miejscu jako pierwszy w sytuacji, gdy osoba zapowiada popełnienie samobójstwa, odgrywa kluczową rolę w rozwiązaniu tej sytuacji i zapewnieniu bezpieczeństwa wszystkim uczestnikom zdarzenia. I to się sprawdza w praktyce. W 2019 r. Komendant Wojewódzki Policji we Wrocławiu wydał decyzję w sprawie negocjacji policyjnych na obszarze działania Komendy Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu. Zobowiązał w niej podległych kierowników jednostek organizacyjnych Policji do podejmowania czynności zmierzających do rozwiązania sytuacji zapowiedzi popełnienia samobójstwa siłami i środkami będącymi aktualnie w dyspozycji dyżurnego komendy miejskiej/powiatowej Policji, w przypadku działań nagłych, w których mogą być prowadzone negocjacje policyjne. Policjanci, podejmując rozmowę, często rozwiązują sytuację, przed przybyciem zespołu negocyjacyjnego na miejsce zdarzenia.

Wydaje się zasadne, aby w przyszłości zagadnienie pierwszej pomocy emocjonalnej znalazło się w zakresie szkolenia podstawowego dla policjantów, obok podstaw pomocy przedmedycznej, ponieważ umiejętność zatamowania „krwawienia emocjonalnego” jest również ważna jak umiejętność założenia opaski uciskowej.

¹ J.F. Jacko, *Nimb aksjologiczny. Uwagi o etycznych aspektach przestrzeni osobistej*, „Ethos” 2013, nr 4 (104), s.151.

Summary

The art of police negotiations

The author of this article, a long-time provincial coordinator for police negotiations in Wrocław, familiarizes readers with the specifics of police negotiations. The first part of the study discusses the basic concepts, the organisational structure to which police negotiators belong, as well as their training process. Then, the article describes the roles of each person in the negotiation team, purposes and principles of conducting police negotiations, as well as the basic tactical assumptions. In the final part, the author offers practical tips for those police officers who are the first to arrive at the scene of an incident requiring police negotiations, with particular reference to the situation, in which a person threatens suicide.

Źródło tłumaczenia: Katarzyna Olbryś