

Jacek Dworzecki

Negocjacje policyjne w Polsce : zarys zagadnienia

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 4, 90-105

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jacek DWORZECKI

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

NEGOCJACJE POLICYJNE W POLSCE (ZARYS ZAGADNIENIA)

Streszczenie

Artykuł przedstawia (w zarysie) zagadnienie negocjacji jako narzędzia wykorzystywanego przez policję w Polsce, w rozwiązywaniu sytuacji nadzwyczajnych z udziałem zamachowców, osób zdesperowanych, nie zrównoważonych psychicznie, samobójców itp. Bardzo często funkcjonariusze, pełniący nieetatowo obowiązki negocjatora policyjnego, uczestniczą w działaniach mających na celu neutralizację powstającego zagrożenia poprzez podjęcie negocjacji. Doświadczenie zdobyte przez rodzimą formację, odpowiedzialną za bezpieczeństwo i porządek publiczny, w czasie 20 lat istnienia wskazuje, że tzw. siłowe metody rozwiązywania sytuacji bezpośredniego zagrożenia są pejoratywnie postrzegane przez społeczeństwo ostatecznie, a przyjęta przez Policję strategia Community Policing (zbliżenia się do społeczeństwa) wymaga w pierwszej kolejności podejmowania działań o konsensualnej proveniencji.

Summary - NEGOTIATIONS POLICE IN POLAND (ABSTRACT ISSUE)

This article presents (in an outline) the issue of negotiations used by police in Poland as a tool, in resolving emergency situations involving bombers, desperadoes, mentally unbalanced, suicides, etc. Very often, police officers who are negotiators on freelance basis, participate in activities aimed at neutralizing the existing risk, by conducting negotiations. The experience gained by the national formation responsible for public safety and order in the course of the 20 years of its existence shows that the so-called power method of solving a situation of imminent danger are pejoratively perceived by society, and treated as the last resort. The strategy of Community Policing (getting closer to the society) adopted by the Police calls for taking actions of consensual provenance in the first place.

KEY WORDS: Police, police negotiations, Security, Community Policing

Wstęp

Istniejące zagrożenia współczesnego świata, w tym działania terrorystyczne, powodują duże zaangażowanie państwa w zapewnienie bezpieczeństwa swoim obywatelom. Jednym z elementów wchodzących w skład działania systemu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa są negocjacje policyjne. Ta quasi metoda rozwiązywania sytuacji kryzysowych szadomowić+ si na stałe w działaniach rodzimych formacji mundurowych, realizujących zadania z zakresu utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego, już na początku lat 90. XX wieku.¹

Policja w Polsce

Po upadku komunizmu we wschodniej Europie i otwarcie+ si polskiej polityki zagranicznej na zachód, nastąpiła okazja do skorzystania z doświadczeń państw

¹ J. Czapska, J. Wójcikiewicz: *Policja w społeczeństwie obywatelskim*. Kraków 1999, s. 8 i n

demokratycznych m.in. w zakresie rozwoju sytuacji stwarzających bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego. Polska ratyfikowała w styczniu 1993 r. Europejską Konwencję Praw Człowieka (dalej: EKPC), tym samym zobowiązuje się do wprowadzenia jej w życie i przestrzegania.² Istota i szczególny charakter Europejskiej Konwencji, polega nie tylko na wyliczeniu praw i wolności do których jednostka ludzka jest uprawniona, lecz przede wszystkim na ustanowieniu procedury kontrolnej wci unikalnej w skali światowej, która umożliwia dania przywrócenia praw oraz przyznanie stosownego zado uczynienia finansowego obywatelom, którzy uważają, że ich prawa zostały naruszone.³

Mając na uwadze dążenia Polski do pełnej demokratyzacji nie tylko w kwestiach gospodarczych ale przede wszystkim społecznych, przy pełnym respektowaniu praw jednostki i trosce o dobro swoich obywateli. Takie podczas rozwoju sytuacji kryzysowych. Zastania potrzeba wprowadzenia negocjacji podczas tzw. działań siłowych.⁴ Obowiązek ten spoczywa w pierwszej kolejności na Policji, która będzie prekursorem podjęcia inicjatyw stworzenia systemu rozwoju zagrożenia poprzez negocjacje.

Policja jest zasadniczym narzędziem państwa, służącym do przeciwdziałania występowaniu zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego, a także wyciągnięciu reakcji na już poczynione naruszenia w tym zakresie.⁵ Powołano ją ustawą z 6 kwietnia 1990 r., jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społecznie służyć i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego.⁶ Do podstawowych zadań policji należą: ochrona życia i zdrowia ludzi oraz ich mienia przed bezprawnymi zamachami, ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego. W zakresie zwalczania przestępstw policja polska współpracuje z policjami innych państw i organizacjami międzynarodowymi. Z punktu widzenia rodzaju, charakteru, celu oraz sposobów realizacji wymienionych zadań, policja spełnia funkcje: operacyjną,⁷ interwencyjną,⁸ wykrywczą.⁹ Ponadto policja spełnia funkcje kontrolno-orzeczką, egzekucyjną i wychowawczą.¹⁰ Formacja ta ma najwęższe kompetencje i uprawnienia formal-

² A. Kremplewski, J. Skowron: *Prawa człowieka a policja*. W: *Szkolę Praw Człowieka*. Helsińska Fundacja Praw Człowieka. Warszawa 1998, z. 5, s. 189-235

³ A. Beckley, M. Zaczny, P. Filipek: *Prawa człowieka. poradnik dla policjantów*. Kraków 2002, s. 17

⁴ B. Mazur: *Sięga prawa*. W: *śWprost+* 1999, nr 22 (861)

⁵ *Mają encyklopedia wiedzy politycznej*. W: M. Chamaj, W. Sokół(red.). Toruń 1997, s. 217

⁶ Ustawa z 6 kwietnia 1990 r. o Policji tekst jednolity z 29.01.2002 r., (Dz. U. nr 7, poz. 58 z późn. zm.)

⁷ Polegają na pozyskiwaniu za pomocą utajnionych technik informacji ze środowisk przestępczych, umożliwiających podejmowanie działań wyprzedzających lub szybkie wykrywanie sprawców przestępstw, (w tym także działań terrorystycznych) czysto na gorącym uczynku. Wyniki działań operacyjnych oraz analiza zagrożenia, pozwalają również tworzyć programy prewencyjne (profilaktyczne). J. Szafranski: *Współdziałanie jednostek obrony terytorialnej i policji w walce z terroryzmem*. Szczytno 2004, s. 40

⁸ Przejawiają się głównie poprzez bezpośrednie, interwencyjne funkcjonariuszy policji i stosowaniu przez nich przewidzianych prawem środków przymusu bezpośredniego, a w razie konieczności broni palnej (jako środka ostatecznego), podczas reagowania w wypadku naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego. Ibidem

⁹ Związane z wykonywaniem przez policję zadań jako organu ścigania, a więc wykrywaniem sprawców przestępstw, wypełnienie tej funkcji jest podstawą do osądzenia sprawców przez sąd i wymaga stosowania wielu technik pracy operacyjno-rozpoznawczej zarówno jawnych, jak i niejawnych, za których pomoc jest możliwe uzyskiwanie informacji, ich gromadzenie i przetwarzanie, utrwalanie śladów i dokumentowanie dowodów. Ibidem

¹⁰ W. Pokruszyński, K. Straszewski, T. Terlikowski: *System bezpieczeństwa publicznego Polski*. Warszawa 1996, s. 156-157

noprawne upoważnienie do skutecznej walki z wszelkimi rodzajami przestępczości i patologii społecznych. Najogólniejszy podział służy policyjnych dzieli je na trzy podstawowe kategorie:

- służy brygada kryminalna, która korzystając z procesowych i pozaprocesowych (operacyjnych) metod i form pracy, prowadzi działalność w zakresie: zwalczania przestępczości kryminalnej,¹¹ gospodarczej oraz zorganizowanej i terroryzmu, wykonując czynności zmierzające do wykrycia sprawców tych przestępstw;¹²
- służy brygada prewencyjna, która zajmuje się zapobieganiem przestępstwom i wykroczeniom oraz innym zjawiskom kryminogennym, organizuje i koordynuje działania policji na rzecz ochrony osób i mienia oraz porządku i bezpieczeństwa publicznego,¹³ jak również koordynuje przedsięwzięcia jednostek Policji dotyczące bezpieczeństwa w ruchu drogowym;
- służy brygada logistyczna, która prowadzi gospodarkę budżetową i pozabudżetową jednostek organizacyjnych Policji oraz pełniących w nich służyb policjantów i zatrudnionych pracowników; prowadzi również obsługę finansową oraz socjalną emerytów i rencistów Policji.

Wszystkie wymienione służyby (piony) tworzące Policję, realizują w mniejszym lub większym stopniu zadania w zakresie ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego. Do realizacji zadań z zakresu rozwiązywania sytuacji kryzysowych, przewidziano w strukturach policji wykorzy-

¹¹ Jedną z komórek organizacyjnych Policji w pionie kryminalnym, zajmując się działalnością antyterrorystyczną jest Centralne Biuro Łączące Komendy Główny Policji (CB ŁKG). Utworzone ono zostało poprzez połączenie działających wcześniej: Biura do Walki z Przestępczością Zorganizowaną oraz Biura do Walki z Przestępczością Narkotykową. Wyznaczono trzy główne obszary zainteresowania Biura: kryminalny (terror, materiały wybuchowe, broń, haracze); narkotykowy (produkcja, handel, przemyt narkotyków); ekonomiczny (korupcja, pranie brudnych pieniędzy, afery bankowe, giełdowe). A. Misiuk: *Historia Policji w Polsce. Od X wieku do współczesności*. Warszawa 2008, s. 195. Por. zarządzenie nr 1/2000 komendanta głównego Policji z 29 lutego 2000 r. w sprawie powołania oraz określenia organizacji, zakresu działania i wyposażenia służyb łączących.

¹² Podobnie do CB ŁKG, lecz tylko na poziomie wojewódzkim prowadzi działalność zwalczania terrorku kryminalnego komendy wojewódzkich i Komendy Stożecznej Policji. Zostały one utworzone decyzjami komendantów wojewódzkich oraz komendanta stożecznego Policji w 1999 r. jako reakcja na narastającą przestępczość bandycką, utrzymując się wysoką liczbę przestępstw o charakterze aktów terrorku kryminalnego w postaci zamachów na życie i mienie z użyciem materiałów wybuchowych oraz postępującą brutalizacją działań sprawców przestępstw kryminalnych. J. Goźbiewski: *Wydział ds. Terrorku Kryminalnego Komendy Stożecznej Policji w Warszawie jako przykład specjalistycznej jednostki Policji*. W: *Służba* 2000, nr 3, s. 77-80

¹³ Kolejnym, istotnym w walce z terroryzmem (pionem) służybą w strukturze Policji jest służyba prewencyjna. Ze względu na zakres prowadzonych działań skupia w swoich szeregach pododdziały i oddziały prewencji Policji, Nieetatowe Pododdziały Policji (NPP) i Samodzielne Pododdziały Antyterrorystyczne Policji (SPAP). Organizowanie w Polsce różnego rodzaju uroczystości i imprezy z udziałem szerokich mas społecznych, pogromy ukrywających się groźnymi przestępcami, kliski wywołane, epidemie powodujące zagrożenie dla życia i zdrowia obywateli wymagają wielu przedsięwzięć i czynności zapewniających utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego, a także działania angażujących pododdziały zwarte Policji. Specyfika tych działań wymusza inną od pozostałych jednostek Policji strukturę organizacyjną, inne wyposażenie, odmienne cele i zasady szkolenia, inny sposób przygotowania do działań oraz odmienną taktykę ich prowadzenia. Decyzja nr 34 komendanta głównego Policji z 12 lutego 2003 r. w sprawie utworzenia oddziałów prewencji Policji i samodzielnych pododdziałów prewencji Policji oraz zarządzenie nr 715 komendanta głównego Policji z 22 grudnia 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i działania nieetatowych pododdziałów i oddziałów prewencji Policji.

stanie zespołów składających się z przeszkolonych i przygotowanych do działania w takich warunkach funkcjonariuszy-negocjatorów.

Pojęcie negocjacji

Czym jest negocjacja? G. I. Nierenberg twierdzi, iż nie może być dziedziną prostszą do zdefiniowania, ani mającą szerszy zasięg.¹⁴ Jest to prawda, ale tylko pojęciowa. Zasięg negocjacji jest rzeczywiście ogromny. Spójrzmy, jakie skojarzenia z tym słowem mieli studenci Politechniki Wrocławskiej. Jako kojarzące się z negocjacjami studenci wymienili słowa: rozmowa, przedstawienie własnego zdania, kompromis, jego poszukiwanie i osiągnięcie, obustronne zadowolenie, obustronna rezygnacja, ustępstwa, konflikt, przetarg, rokowania, dochodzenie do celu, argumentacja, porozumienie, dochodzenie do niego, rozejm, pokój, zawieszenie broni, kapitulacja, kontrakt, dyplomacja, polityka, partie polityczne czy koalicja.¹⁵ Każde z tych skojarzeń w pewien sposób opisuje istotę negocjacji. Jednak traktując je jako pojęcie z wielu bardzo różnych aspektów. Dlatego te drugie pojęcie stwierdzenia Nierenberga nie jest do końca prawdziwe. Trudno jest stworzyć jedną definicję tego słowa uwzględniając wszystkie jego aspekty. W literaturze spotykamy wiele prób określenia negocjacji, jednak żadna nie opisuje tego zjawiska kompleksowo.

Oto niektóre z nich:

- negocjacje . . . z łac. negotium, interes . . . rozumiane są jako prowadzenie rozmów w celu doprowadzenia do kompromisu lub uzgodnień;¹⁶
- negocjacje . . . są zjawiskiem procesowym decyzyjnym angażującym co najmniej dwóch uczestników wyrażających różne opinie na temat kształtu dyskusowanego przez nich rozwiązania;¹⁷
- negocjacje . . . to komunikowanie się dla osiągnięcia wspólnych decyzji, takich, które mogą być w sposób spójny akceptowane przez wszystkie strony; jest to proces uzyskiwania od innych tego, co chcesz uzyskać, dając im to, czego oni potrzebują;¹⁸
- negocjowanie . . . to odpowiednia strategia w przypadku różnych, a czasami sprzecznych interesów dwóch stron współzależnych w takim stopniu, że porozumienie byłoby wzajemnie korzystne; strony nie zgadzają się, ale pragnąby osiągnąć porozumienie, ponieważ zarówno brak rozwiązania, jak i współzawodnictwo byłoby dla obu niekorzystne;¹⁹
- negocjacje . . . to sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania czy cyowego konfliktu interesów;²⁰
- negocjacje . . . dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, a więc podjęcie wspólnej decyzji o przyszłym

¹⁴ G. I. Nierenberg: *Sztuka negocjacji*. Warszawa 1998, s. 16

¹⁵ J. Waszkiewicz: *Jak Polak z Polakiem. Szkice o kulturze negocjowania*. Warszawa-Wrocław 1997, s. 11

¹⁶ H. Januszek: *Kompetentny górą czyli negocjacje jako sposób rozwiązywania konfliktów*. W: *Personel+* 1999, nr 4, s. 12

¹⁷ J. Kamiński: *Przygotowanie negocjacji*. W: *Personel+* 1999, nr 12, s. 2

¹⁸ M. Hufleitner-Jukasik: *Negocjacje z NLP (cz. II)*. W: *Manager+* 1999, nr 4, s. 27

¹⁹ W. Mastenbroek: *Negocjowanie*. Warszawa 1996, s. 16

²⁰ Z. Nocki: *Negocjacje w biznesie*. Kraków 2005, s. 84 i n

działyaniu w sytuacji, gdy przynajmniej niektóre interesy zaangażowanych stron są konfliktowe;²¹

- negocjacje . to ten rodzaj komunikacji, w którym próbujesz uzyskać czyj aprobatę, zgodę lub te wymusi na kimś podjęcie działania;²²
- negocjacja . jest procesem, w którym przynajmniej dwie strony, mają różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w sprawie dla nich kwestii;²³
- negocjacje . są zachowaniem typowo ludzkim . nie obserwujemy tego u zwierząt . być może dlatego, że są one bezpośrednio związane z używaniem języka, być może dlatego, że rozwiązywanie konfliktów między ludźmi i grupami jest zastępowane tylko niektórych reguły naturalnych przez kulturowe.²⁴

Z negocjacjami mamy do czynienia, gdy między stronami występuje pewne różnice, czyli w sytuacji konfliktu. Mimo tych różnic strony pragną dojść do porozumienia i mają wolę wspólnie rozwiązać problem. Ta motywacja do wspólnego działania w celu rozwiązania konfliktu wynika na ogół z faktu, że uczestnicy konfliktu spostrzegają, iż są od siebie wzajemnie zależni i jeden z nich . działać samodzielnie . nie osiągnie tego, do czego mogą dojść dzięki współpracy.²⁵

Wszystkie powyższe definicje są słuszne, ale niestety czystoowe. Bardzo trudne (o ile nie niemożliwe) jest natomiast utworzenie jednej pełnej definicji negocjacji, zawierającej wszystkie aspekty tego słowa. Wraz z ewolucją człowieka i rozwojem języka, zmieniało się również znaczenie słowa negocjacje+. Historia obrazuje w jak różnych ujęciach traktowano je na przełomie wieków. Zaczniemy od etymologii tego słowa.

Słowo negocjacje pochodzi od łacińskiego *neg+otia*. Pierwszy człon oznacza negocjacje, drugi jest liczbą mnogą od *otium* = czas wolny, praca. *Negotium* oznacza więc czas wypełniony jakimiś praktycznymi zajęciami, obowiązkami, interesami. Stąd powiedzenie *otia post negotia*+ odpowiadające polskiemu *„Najpierw obowiązki potem przyjemności”*.²⁶ Dla Rzymian podstawowe, a więc naturalne, było praca, a dopiero jego zaprzeczeniem był czas wypełniony pracą. Słowo negocjacje oznaczają więc pierwotnie zajęcia praktyczne, dalekie od ideału zajęcia człowieka wolnego. W późniejszym czasie słowo negocjacje oznaczają kupca, zwłaszcza hurtowego. Tak jest używane w staropolszczyźnie i we współczesnym języku francuskim. Z handlowych przetargów+ słowo to przeszło do innych dziedzin.²⁷ Powyższy opis dowodzi, że negocjacje mają rodowód kupiecki. Handel istniał od zarania ludzkiej cywilizacji. Ludzie zawsze handlowali, zmieniając tylko towar, w zależności od tego, na co było zapotrzebowanie w danym okresie.

Osoba, która chciałaby się nauczyć negocjacji jest J. Kamiński, który posunął się do takiego zobrazowania wszystkich elementów negocjacji . że gdyby połączyć w jedno całość wszystkie najważniejsze elementy negocjacji podane w literaturze, można powiedzieć, że są one: sposobem rozwiązywania konfliktu, zespołem dzia-

²¹ R. Rzadca, P. Wujec: *Negocjacje*. Warszawa 2001, s. 10

²² M. Donaldson, M. Donaldson: *Negocjacje*. Warszawa 1999, s. 1

²³ P. Casse: *Jak negocjować*. Poznań 1996, s. 15

²⁴ L. Bellenger: *Negocjacje*. Kraków 1999, s. 21

²⁵ K. Balawajder: *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*. Katowice 1998, s. 120

²⁶ P. J. D. browski: *Praktyczna teoria negocjacji*. Warszawa 1991, s. 26 i n

²⁷ H. Brdulak, J. Brdulak: *Negocjacje handlowe*. Warszawa 2000, passim

na rzecz osiągnięcia porozumienia, podejmowaniem wspólnej decyzji, dochodzeniem do konsensusu przez strony, które uczestniczą w procesie wzajemnej komunikacji, uczenia się, argumentowania i perswazji oraz wywierania nacisków realizowanych w celu zaspokojenia potrzeb uczestników opisywanego procesu.²⁸ Zdaniem Kamińskiego charakterystycznymi cechami relacji pomiędzy osobami uczestniczącymi w negocjacji (negocjatorami) wydaje się być wzajemne wykorzystanie – nośne skupiające się na dwóch elementach: rywalizacji oraz konieczności współpracy. Autor wskazuje, iż muszą one występować jednocześnie, aby mogło dojść do negocjacji i zarazem, o czym:

Badając strukturę przebiegu negocjacji w sytuacji kryzysowej²⁹ (w kontekście po redniego lub bezpo redniego zagrożenia życia lub zdrowia ludzkiego) można wyróżnić kilka faz, do których należą:

- etap przygotowania negocjacji. Umownie można założyć, iż rozpoczyna się on wraz z pojawieniem się pomysłu rozmów, wtedy to uczestnicy negocjacji próbują zwykle określić wstępnie swoje cele;
- etap rozmowy wstępnej (zwanej otwarciem rozmów). Jest to kilkuminutowy dialog stron na naturalny, niezobowiązujący temat;
- etap właściwych negocjacji. Określany mianem przetargu;
- etap zakończenia negocjacji. Jako moment zakończenia rozmów i wprowadzenia w życie przyjętych przez strony postanowień.³⁰

Na pozytywny rezultat działań negocjacyjnych, poza umiejętnościami negocjatora, ma duży wpływ tzw. typ sprawcy sytuacji kryzysowej.³¹ Możliwość wyróżnienia sprawców przestępstw z podziałem ich osobowości na antyspołecznych³² i niead-

²⁸ J. Kamiński: *Negocjowanie. techniki rozwiązywania konfliktów*. Warszawa 2003, s. 16

²⁹ R. J. Lewicki, J. A. Litterer: *Negotiation*. Illinois 1985, s. 126

³⁰ J. Kamiński: op. cit., s. 27

³¹ T. Bielska: *Zachowanie policjanta na miejscu przypadku z zakładnikami lub manifestacji próby samobójczej*. W: G. K. dzierska (red.). Szczytno 2001, s. 25-26

³² Osobowo antyspołeczna. Osobnik tego typu to zwykle uzbrojony napastnik, który zaskoczony przez szybką reakcję policji, wpada w potrzask na miejscu przestępstwa. Kiedy zdaje sobie sprawę, że został otoczony, bierze zakładników, aby zapewnić sobie drogę wyjścia. Pertraktuje z policją, starając się zachować pieniądze lub inne dobra uzyskane podczas napadu i usiłuje uzyskać dodatkowe warunki, by znaleźć drogę wyjścia z pułapki na swobodę. Sprawca tego typu można zidentyfikować dzięki logicznemu charakterowi jego zadań np.: pieniądze, ywno, wolność. Zakładnikami jego są zwykle pracownicy i klienci. M. Radochocki: *Osobowo antyspołeczna*. Rzeszów 2000, s. 26 i n

ekwatn³³ zaburzonych psychicznie z diagnoz schizofrenii paranoidalnej³⁴ lub depresji³⁵ oraz sprawców z motywami politycznymi.³⁶

Jak zasygnalizowano powyżej, ponadprzeciętne umiejętności techniczne negocjatora są niezbędnym elementem warunkującym konsensualne rozwiązanie każdej sytuacji kryzysowej. Umiejętności negocjowania nie są talentem, z którym jedni mają szczęście się urodzić, a drudzy nie. Każdy może być negocjatorem, gdy prowadzenie negocjacji to umiejętność, którą każdy może posiłkować poprzez trwałe wiczenia. Różnica polega na tym, że niektórzy są dobrymi negocjatorami, inni osiągną kiepskie rezultaty. Zależy to od cech charakteru i intensywności wiczeń danego negocjatora. Niektóre cechy charakteru sprzyjają, bowiem rozwijaniu umiejętności negocjatorskich, inne wręcz w tym przeszkadzają. F. de Callieres sporządził list zawierający cechy charakteru niepożądane u negocjatora.³⁷ Według Callieresa negocjatorami nie powinni być: hazardziści, nałogowi alkoholicy, ludzie śnarwani+mający gwałtowny temperament, ludzie nieprawnicy i o nieuregulowanym trybie życia, ludzie utrzymujący stosunki z ciemnymi+typami i oddający się frywolnym rozrywkom.³⁸ Osoby, które posiadają cechy niepożądane w negocjacjach muszą intensywnie wiczyć, aby je w sobie stłumić. Natomiast, jeżeli nie posiadają cech potrzebnych do negocjacji, tak i muszą intensywnie wiczyć, aby je w sobie rozwinąć, bez nich bowiem nigdy nie będą dobrymi negocjatorami.

Jedną z najważniejszych cech negocjatora, która jest niezbędna podczas prowadzenia negocjacji, jest empatia, czyli umiejętność wczuwania się w sytuację

³³ Osobowo nieadekwatna. Osobnik tego typu to zazwyczaj taki uzbrojony bandyta, który ze względu na nieskutecznie zaplanowane przedsięwzięcia, powaźnie przecenił swoją zdolność dokonania rabunku. Byłby, jakiego popełnia, niemal dziecinne, jego dania, jak na przykład milion dolarów w życie, są na granicy niemożliwość dla niego. W odróżnieniu od osobnika o osobowości antyspołecznej, ten ma w swojej przeszłości ci bardzo ograniczone do wiadczenia przestępstwa, a jego dania przybierają charakter niemal przeproszenia. Może wysunąć pewne dania z ogromnym zdecydowaniem, a następnie sam przedstawi negocjatorowi kilka wariantów. Osobnik taki może być równie współnikiem osobnika przywódczego, podając im za przykładem i spełniając im polecenia, przy czym jest nieobliczalny, jeżeli pozostawi się go samemu sobie. A. Jakubik: *Zaburzenia osobowości*. Warszawa 1997, s. 27 i n.

³⁴ Schizofrenik paranoidalny. Jest to najbardziej powszechna postać choroby psychicznej. Dania osobnika tego typu są zwykle dziwaczne: Bandyta, który napadł na bank w Kalifornii, za dałby do każdego banku w Los Angeles dostarczone ci arówki wypełnione pokarmem dla ptaków, aby wszyscy mieszkańcy poszli pieszo do oceanu, aby dokonać ablucji i aby wszystkie samochody stanęły na dwa dni. Inny przykład absurdu to polecenie, aby władze wyjechały Księżyc. E. Hilgard: *Wprowadzenie do psychologii*. Warszawa 1967, s. 776-777.

³⁵ Osobnik z depresją. To osobnik cierpiący na gęboką depresję, który może być na progu samobójstwa. Może na go rozpoznać po ciszym tonie wypowiedzi, zwolnionym sposobie mówienia i negatywnych zapamiętaniach. Może on zamordować zakładnika, a przynajmniej stworzyć wrazenie, że go zranił, aby zmusić policję, aby go zastrzeliła. Jego dania przeplatają się zwykle ze stwierdzeniami na temat depresji i śmierci. Zakładnicy takiego osobnika są często osobami, które zna. Przez akt wzięcia zakładników wyraża on swój potrzebę pomocy, chce zostać ukarany, ale często pragnie by mu wyperswadowano jego plany. L. Cierpiąowska: *Psychologia zaburzeń osobowości*. Wybrane zagadnienia. Poznań 2004, s. 160 i n.

³⁶ Osobnik taki zwykle wybiera starannie moment, miejsce i zakładnika. Spośród wszystkich typów uprowadzających zakładników jest to osobnik najbardziej oddany swojej sprawie i najlepiej przygotowany. Osobnicy tego typu stawiają przed władzami najwisksze wyzwanie i stanowią najpoważniejszą groźbę dla przetrwania zakładników, gdy to wzięcie nie sprawcy tego typu czy też innych dokonujących egzekucji zakładników. A. Strunk: *Biesjån. Requiem*. Czestochowa 2005, passim.

³⁷ F. de Callieres: *Sztuka dyplomacji*. Lublin 1997, s. 11 i n.

³⁸ W. Mastenbroek: op. cit., s. 77.

innych i rozumienia ich odczuć i pomysłów.³⁹ Posiadanie tej cechy charakteru jest ogromną zaletą, gdy pozwala ona dobrze rozumieć innego człowieka, ale z drugiej jednak strony, pozwala także zachować własne poglądy i nie ulegać wpływom innych osób, gdy uwidacznia różnice w uczuciach i poglądach różnych ludzi. Empatia to podstawa negocjacji, w których obie strony wygrywają. Osoba nie potrafiąca postawić się w sytuacji drugiej strony, zawsze będzie myślała tylko o sobie, a to wyklucza osiągnięcie porozumienia korzystnego dla obu stron. W każdej negocjacji bardzo potrzebne jest wyczerpanie na wartości, percepcji, troski, normy zachowania i nastrojów tych, z którymi się negocjuje. Należy je poznać i dostosować się, ale jednocześnie należy unikać stereotypowego myślenia, gdy przypisywanie komuś cech na podstawie charakterystyki cech grupy, z której się wywodzi, jest zarówno obraźliwe, jak i niebezpieczne. W ten sposób pozbawiamy daną osobę indywidualności.

Inne niezwykle ważne cechy, jakimi winien się charakteryzować dobry negocjator, to szacunek i uczciwość. Szacunek jest cechą zbliżoną do empatii. Nie jest bowiem możliwe, aby szanować i rozumieć innych, jeżeli nie szanuje się i nie rozumie samego siebie. Dlatego też szacunek do siebie samego jest niezbędnym dla tworzenia przyjaznej atmosfery podczas toczących się negocjacji, w których zasady szacunek przyciąga szacunek.⁴⁰ Powszechnie, bowiem wiadomo, że jeżeli jedna ze stron okazuje szacunek to automatycznie i druga strona zaczyna nim obdarzać oponenta. Jeżeli chodzi o uczciwość to jest ona niezbędna w każdej dziedzinie, nie tylko w negocjacjach. Jeżeli od początku postępuje się uczciwie, nie trzeba tracić energii na niepotrzebny stres, a nasze kłamstwo i kractwa wyjdą na jaw. Poza tym, jak mówi stare przysłowie: *„Kłamstwo ma krótkie nogi”*. Prędzej, czy później nasza nieuczciwość zostanie ujawniona. W tym momencie nasza kariera negocjatora jest zagrożona, gdy raz utracimy reputację i zaufanie bardzo trudno jest odzyskać. Kolejną cechą również związaną z empatią, jest poczucie sprawiedliwości. Tutaj także trzeba umieć wczuć się w sytuację innych, aby sobie uświadomić, że potrzeby innych są również ważne, jak i nas samych. Poczucie sprawiedliwości nie polega jednak na tym, aby wszystkich ludzi traktować jednakowo. Normalną rzeczą jest, że bliskich czy podwładnych traktuje się inaczej, niż inne osoby. Należy jednak sobie uświadomić, iż każdy człowiek jest z natury inny i ma inne potrzeby. Na przykład, jedni potrzebują mniej czasu, a inni więcej, aby zrozumieć daną kwestię. Dobry negocjator musi być cierpliwy i odpowiedzialny. Cierpliwość, to nie tylko przeciwko porywczemu. Cierpliwość to także synonim wytrwałości, umiejąc radzenia sobie z chwilową porażką, nie zajmowanie się tylko cierpliwym ponawianiem próby. Porażką to nieodwrotna część sukcesu. Dlatego też, tylko ci najbardziej cierpliwi i uparci, mają szansę odnieść sukces. Odpowiedzialność, to cecha, którą powinien posiadać każdy dorosły człowiek. Człowiek odpowiedzialny to człowiek świadomy wszelkich konsekwencji swoich czynów, niezależnie od tego, czy podjęte działania były skuteczne czy nie.⁴¹ Elastyczność to następna cecha ważna, która określa zdolność radzenia sobie z nowymi, nieprzewidywanymi sytuacjami i trudnościami. Cecha ta jest niezbędna szczególnie w negocjacjach konstruktywnych, gdy bez niej nie jest możliwe, aby strony pogodziły

³⁹ E. Biełkowska: *Poradnik mediatora*. Warszawa 1999, s. 24 i nast.

⁴⁰ R. Fisher, W. Ury, B. Patton: *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 2007, s. 16

⁴¹ J. Czapiński: *Psychologia pozytywna*. Warszawa 2005, s. 12

swoje cele i potrzeby z celami i potrzebami drugiej strony. Inna cecha, która jest bardzo przydatna negocjatorowi w wykonywaniu zawodu, to zdyscyplinowanie. Działa ono jak motor, wewnątrz trzyma nas daleko od pokonywania nowych przeszkód. Dzięki zdyscyplinowaniu negocjator jest uważany i poważany nie podchodzi do wszystkich wyzwań. Powaga nie wcale nie znaczy smutno czy ponuro. Powaga nie znaczy rozważnie. Nie przeszkadza to w zachowaniu poczucia humoru, które jest bardzo przydatne w szczególności dla rozwiązywania napięć. Podczas trudnych i żmudnych negocjacji, w których gra jest o wysokie stawki, strony są zazwyczaj podenerwowane i pracują w napięciu. Dobrze jest wtedy wykorzystać swoje poczucie humoru i rozluźnić trochę atmosferę. Urok osobisty także może być atutem w negocjacjach. Jeśli miałbyśmy do wyboru porównywalne oferty od dwóch kontrahentów: jednego miłego i sympatycznego, drugiego ponurego i zgorzkniałego, najprawdopodobniej wybralibyśmy współpracę z tym pierwszym. To, jaki jest dany człowiek wewnątrz, emanuje na zewnątrz i udziela się otoczeniu, wpływając na klimat, w jakim stopniu prowadzone są rozmowy. Dlatego też, jeśli jest możliwość wyboru, nikt nie chce pracować z osobą niesympatyczną. Pedantyzm dla wielu ludzi nie jest cechą pozytywną. Jednak, jeśli nie jest to skrajność, często okazuje się niezwykle przydatny w negocjacjach. To szczególnie, bowiem pozwalając drugiej stronie w pełni dostrzec korzyści płynące z porozumienia. „Grzebanie” w detalu jest szczególnie przydatne przy argumentacji.⁴² Na przykład podczas negocjacji o sponsoring jakiegoś wydarzenia warto jest pogrzebać w detalu i dokonać różnorodnych obliczeń ukazujących, jakie korzyści uzyska sponsor, ile osób zobaczy jego logo, jaki jest przewidywalny koszt dotarcia do tysiąca osób w porównaniu z innymi formami reklamy itd.⁴³

Każdy negocjator, tak jak każdy inny człowiek, reprezentuje jakiś typ osobowości. Cechy osobowości negocjatorów, tak jak ich cechy charakterystyczne, mają ogromny wpływ na przebieg procesu negocjowania. Różnica między innymi polega jednak na tym, że w przypadku cech charakterystycznych, negocjator może je rozwinąć albo stłumić w zależności od potrzeby. Natomiast na cechy osobowości nie ma żadnego wpływu, trudno jest, bowiem zmienić własną osobowość. Osobowość danego człowieka decyduje o sposobie jego zachowania i interpretacji otrzymanych informacji. Podobnie jest w negocjacjach. Różni negocjatorzy przybierają różne style zachowania. W przypadku zetknięcia się negocjatorów o różnych osobowościach, może dojść do konfliktów, a nawet do zerwania rozmów tylko z tego powodu. Wymagamy zasady, skądbyś wejdiesz między wróty kracz jak i one+ powinniśmy dopasować własną osobowość do osobowości drugiej strony. Negocjatorzy mogą posiadać jeden z czterech głównych typów osobowości: pragmatyka,⁴⁴ ekstrawertyka,⁴⁵ wrażliwiec⁴⁶ czy analityk.⁴⁷

Negocjacje policyjne są specyficzną formą prowadzenia quasi dialogu i nie mają odzwierciedlenia do realizowanych negocjacji biznesowych. Negocjacje policyjne odbywają się pod presją zagrożenia osób lub presją publiczną, oczekujących na pozytywne lub negatywne zakończenie sytuacji kryzysowej. Priorytetami

⁴² G. Rosa: *Komunikacja i negocjacje w biznesie*. Szczecin 2009, s. 21 i n.

⁴³ R. Rzadca, P. Wujec, op. cit., s. 163

⁴⁴ R. Dawson: *Sekrety udanych negocjacji*. Poznań 1999, s. 14

⁴⁵ A. Fowler: *Jak skutecznie negocjować*. Warszawa 2001, passim

⁴⁶ G. Kennedy: *Negocjator*. Warszawa 1998, s. 32

⁴⁷ R. Dawson, op. cit., s. 266

w prowadzonych negocjacjach przez policjantów: rozwiązanie incydentu bez dalszych ofiar, zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim uczestnikom incydentu, zatrzymanie sprawców, wykonanie zadania zgodnie z normami społecznymi. W negocjacjach policyjnych nie występuje jeden negocjator, a mówią o społeczeństwie negocjacyjnym, który przy pomocy bezpośredniego kontaktu głosowego lub urzędniczych technicznych nawiązuje kontakt i prowadzi negocjacje.

Dla potrzeb negocjacji policyjnych określono, i stosownie do definicji negocjacji jest proces komunikacji mającej na celu rozwiązanie sytuacji kryzysowej. W negocjacjach policyjnych korzysta się z następujących pojęć:

- terroryzm . nielegalne użycie lub groźba użycia przemocy przeciwko osobom lub mieniu dla osiągnięcia ekonomicznych, politycznych lub społecznych celów;⁴⁸
- sytuacja kryzysowa . wszelkie zachowania osób zagrażające życiu, zdrowiu ludzi lub mieniu;⁴⁹
- sprawca sytuacji kryzysowej . osoba lub osoby usiłujące uzyskać władzę, uznanie, wpływ, korzyści materialne stosując przemoc psychiczną lub fizyczną;
- zakładnik . osoba zatrzymana jako zabezpieczenie dla realizacji pewnych zadań.⁵⁰

Można sobie zadać pytanie . Dlaczego policja w sytuacjach kryzysowych negocjuje?. Otóż odpowiadając na to pytanie trzeba się odwołać do możliwości rozwoju sytuacji kryzysowych:⁵¹

- szturm sił policji bez rozpoznania (z marszu) . jest najgorszym z możliwych rozwiązań, gdy w takiej sytuacji istnieje bardzo duże ryzyko i zagrożenie związane z bezpieczeństwem zakładników jak i policjantów biorących udział w akcji, a także pewnym wyeliminowaniu sprawców incydentu;⁵²
- szturm sił policji po rozpoznaniu . rozwiązanie to ma mniej słabych stron, lecz nie niweluje całkowicie zagrożenia, a czas potrzebny na rozpoznanie jest możliwy do zdobycia w bezpieczny sposób tylko przez podjęcie negocjacji;⁵³
- opcja wykorzystania strzelców wyborowych . przy dobrym rozpoznaniu i użyciu odpowiedniej ilości strzelców daje duże szanse na przeżycie zakładników, ale podlega za sobą podjęcie decyzji o wyeliminowaniu sprawców incydentu;⁵⁴
- opcja podjęcia negocjacji . daje nam pewność nie narażania żadnych osób biorących udział w incydencie na utratę życia.

⁴⁸ K. Dobiński: *Podjęcie i rodzaje terroryzmu, jego ofiary i sprawcy*. W: „Policja” Szczytno 2007, nr 1, s. 8-18

⁴⁹ S. Augustyn: *Koncepcje nowoczesnego systemu zarządzania kryzysowego*. (W:) *Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej*. Warszawa 1998, s. 4

⁵⁰ T. Aleksandrowicz: *Terroryzm międzynarodowy*. Warszawa 2008, s. 49

⁵¹ *Grupa reagowania na sytuacje kryzysowe-Zespół negocjacji kryzysowych Akademii FBI. Quantico, Wirginia. Podręcznik dla uczestnika szkolenia*. Warszawa . Legionowo, 1998 r.

⁵² K. Jajowski: *Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?* Warszawa 2001, s. 7

⁵³ K. Jajowski: *Współczesny wymiar antyterroryzmu*. Warszawa 2008, s. 154

⁵⁴ M. Czerwiński: *Taktyka działania strzelców wyborowych w operacjach specjalnych*. W: „Komandos” 2006, nr 2, s. 47-51

W opcji negocjacyjnej priorytetem jest prowadzenie negocjacji do spowodowania poddania się sprawców, a w sytuacji, gdy istnieje realne zagrożenie dla życia zakładników prowadzi się tzw. sgr na zwłok + w celu przygotowania najkorzystniejszej możliwości rozwoju zania taktycznego, czyli szturm. Jak widać najbezpieczniejszym sposobem rozwoju sytuacji kryzysowej dla wszystkich jej uczestników jest prowadzenie negocjacji, które prowadzi w konsekwencji do jej pozytywnego zakończenia. Jednocześnie nie z rozwizaniami siłowymi i czy si pewne problemy, okazuje się i na 1000 osób, które zginęły podczas sytuacji zakładniczych+na wiecie, a 780 zginęło podczas akcji odbijania zakładników.⁵⁵ Szanse utraty życia w czasie odbijania zakładników są bardzo duże. Ponadto, jeżeli od samego początku rozwoju zywania incydentu uciekniemy się do rozwoju za siłowych wówczas może być bardzo trudno lub może okazać się to niemożliwe, aby powrócić do negocjacji. Natomiast rozpoczynając rozwój zanie incydentu od negocjacji zawsze będziemy mieli do dyspozycji jeszcze wszystkie pozostałe opcje.

W negocjacjach policyjnych niezbywalną zasadą jest, iż to przeszkolony policjant realizuje kontakt z obiektem (zamachowcem, samobójcą itp.). Czemu pojawia się pytanie: Dlaczego negocjacji w policji nie prowadzą wyszkoleni psycholodzy tylko policjanci?. Odpowiedzi na to pytanie należy szukać w środowisku pracy psychologów. Psycholog spotyka się ze swoim pacjentem w pewnych odstępach czasu przez okres 6 miesięcy, czasem roku. Podczas tych sesji dowiaduje się wielu rzeczy o swoim pacjencie: co lubi, czego nie lubi, poznaje jego potrzeby emocjonalne itp. Przez okres spotkania psycholog może mieć (lub nie) duży wpływ na pacjenta.⁵⁶ W sytuacji zabarykadowania się lub w sytuacji z zakładnikami nie ma się takiego luksusu jak czas. Policjanci na miejscu zdarzenia muszą zmagać się z natychmiastowym kryzysem i wielką niewiadomą dotyczącą czasu jego trwania. Funkcjonariusze są szkoleni i posiadają do wiadomości w sytuacjach, kiedy mają do czynienia z zagrożeniem i sprawcami czynów karalnych. Istnieje więc kilka praktycznych powodów by skorzystać z pomocy policjanta jako negocjatora. Otóż więcej jest policjantów niż psychologów, policja pracuje 24 godziny na dobę. Właściwie przeszkoli policjanta z podstaw psychologii niż nauczy psychologa podstaw policyjnych technik pracy. Poza tym psycholodzy z praktyki najczęściej popełniają błędy i diagnozują sprawcę, a nie skupiają się na pozytywnym zakończeniu incydentu. Modelem negocjatora z ramienia policji byli policjanci z komórek kryminalnych, którzy w wyniku do wiadomości nabytego w pracy na ulicy+jako osoby prowadzącej wywiady, dochodzenia i przesłuchania sami niejako nauczyli się podstaw psychologii.⁵⁷ Negocjatorzy policyjni nie mają do czynienia z terapią długoterminową. Działają analogicznie jak w przypadku udzielania pierwszej pomocy medycznej, po to by ustabilizować sytuację, zanim zastosuje się zawodowa pomoc.⁵⁸ Ponadto wprowadzony proces selekcji do służby w Policji, predestynuje kandydatów z podanym z punktu widzenia realizacji obowiązków służbowych z wykształceniem m.in. absolwentów psychologii.

⁵⁵ B. Hoffman: *Oblicza terroryzmu*. Warszawa 2001, s. 32

⁵⁶ S. Chejba, T. Witkowski: *Psychologia konfliktów*. Wrocław 1999, passim

⁵⁷ T. Bielska: *Problematyka negocjacji policyjnych na poszczególnych etapach kształcenia psychologicznego*. W: I. Krzyżna (red.): *Psychologia a praktyka policyjna. Dotychczasowe do wiadomości i kierunki rozwoju kształcenia psychologicznego w szkołach policyjnych (materiały poseminaryjne)*. Szczytno 1999, s. 6 i n

⁵⁸ A. Wicik: *Ewakuacja ранnego w zespole*. W: *Policja 997+* 2009, nr 4, s. 32-33

W Polsce do 1994 r. nie istniały żadne pomysły na rozwijanie sytuacji kryzysowych w drodze negocjacji, a jeżeli takie przypadki miały miejsce to były one oddziaływaniem mimowolnym. W tamtych czasach w takich sytuacjach kryzysowych rozwijano w sposób siłowy i nawet w obecnym czasie są niejednokrotnie czynione naciski, aby sprawy zostały rozwiązane siłowo, ponieważ jest to rozwiązane szybko i można się pochwalić sukcesem (lub niejednokrotnie porażką czy podaniem ilości ofiar). Negocjacje w Polsce rozpoczęły się, gdy w 1993 r. piętnastoosobowa grupa policjantów wyjechała do USA na szkolenie z zakresu negocjacji policyjnych.⁵⁹ Po powrocie Komendant Główny Policji powołał zespół mający przygotować szkolenie na terenie kraju.⁶⁰ Nieetatowy zespół miał kompetencje do prowadzenia szkoleń, nie był natomiast w stanie rozwiązać kolejnych problemów, które dotyczyły tworzenia systemu negocjacji policyjnych. Z upływem trzech kolejnych lat, w zespole pozostało już tylko ośmiu policjantów (cztery osoby odeszły na emeryturę, inni zajęli kierownicze stanowiska i nie było możliwości ich wykorzystania do prowadzenia dalszych prac).

W 2000 r. komendant główny Policji powołał zespół do opracowania systemu negocjacji policyjnych. W wyniku prac zespołu w 2001 r. został zatwierdzony program szkolenia realizowany w ramach doskonalenia zawodowego dla negocjatorów policyjnych. Program ten jest oparty na koncepcji nauczania sytuacyjno-problemowego. Dziesięciodniowe szkolenie skoncentrowane jest wokół zadań zawodowych negocjatora i polega na wiczeniu umiejętności niezbędnych podczas prowadzenia negocjacji. W wyniku dalszych prac zespołu i zatwierdzeniu całej procedury prawnej w 2002 r. ukazał się pierwszy, a jak na razie jedyny, akt prawny regulujący zasady pracy negocjatora.⁶¹ Po ośmiu latach propagowania idei negocjacji i przełamywaniu stereotypów i przeciwności ukazał się akt, który określa sytuacje i podmioty właściwe do prowadzenia negocjacji oraz sposoby ich wykonywania. Aktualnie na terenie Polski jest 340 przeszkolonych policyjnych negocjatorów, z których 90% pełni funkcję negocjatora niejako społecznie. Program szkolenia negocjatorów policyjnych w Polsce powstaje na bazie doświadczeń uzyskanych w Stanach Zjednoczonych. Jest on oczywiście dostosowany do realiów istniejących w Polsce, a wiczenia symulacyjne dotyczą doświadczeń zdobytych podczas zaistniałych incydentów na świecie, ale tak nie w Polsce. Szkolenie negocjacyjne ma za zadanie przygotować przyszłych negocjatorów do rozwijania po-

⁵⁹ 13 listopada 1983 r. Kongres Stanów Zjednoczonych zatwierdził Program Pomocy Antyterrorystycznej w oparciu o Ustawę o Pomocy Zagranicznej z 1961 r. Program ATA został zapoczątkowany w 1983 r. Pierwszym krajem w nim uczestniczącym była Kostaryka. Do 1990 r. uczestniczyło w nim ponad 11 tys. funkcjonariuszy sił policyjnych i służb specjalnych z ponad 70. krajów świata. Od 1990 r. w programie uczestniczy również Polska. W latach 1990-1994 na terenie USA zorganizowano 20 specjalistycznych szkoleń z zakresu taktyki i techniki antyterrorystycznej, rozwijania sytuacji kryzysowych, zasad prowadzenia negocjacji itp. dla policjantów z Polski. Uczestniczyło w nich prawie 250 polskich policjantów. Źródło: Internet . <http://www.iwar.org.uk/cyberterror/resources/threat-assessment/pj63ata2.htm>, (uzyskano 12.05.2009)

⁶⁰ Decyzja komendanta głównego Policji Nr 86/94, która spośród uczestników szkolenia powołała Zespół Programowy. Metodyczny ds. Szkolenia Policyjnych Negocjatorów. W zespole tym pracowali 11 funkcjonariuszy, którzy opracowali program szkolenia dla policyjnych negocjatorów. W latach 1996-1997 na podstawie tego programu zostały przeszkolone zgodnie z założeniami Komendy Głównej Policji 110 policyjnych negocjatorów.

⁶¹ Zarządzenie nr 4 komendanta głównego Policji z dnia 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych. *«Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji»* (dalej: Dz.U. KGP.) 2002 r., nr 5. Zarządzenie określa zakres i sposób wykonywania negocjacji policyjnych oraz sytuacje w których mogą być prowadzone negocjacje policyjne.

wa nych sytuacji zwi zanych z zagro eniem ycia i zdrowia. Szkolenie oparte jest na koncepcji nauczania sytuacyjno-problemowego. Koncentruje si ono wokóy konkretnych zada zawodowych negocjatora i polega na wiczeniu praktycznym umiej tno ci niezb dnych do prowadzenia negocjacji. Szkolenie jest prowadzone przez do wiadczonych negocjatorów z odpowiednim sta em zawodowym (jako negocjatora) oraz posiadaj cych stosowne uprawnienia pedagogiczne. Program ten jest przeznaczony dla policjantów, którzy b d prowadzi negocjacje z osobami, których zachowanie mo e doprowadzi do utraty ycia lub zdrowia ludzkiego albo zniszczenia mienia. Uznano, i negocjator spotka si w praktyce z konkretnymi sytuacjami, których rozwi zanie zale e b dzie od poziomu jego umiej tno ci. Wpierw opracowano katalog umiej tno ci, które winien posi negocjator podczas szkolenia, które obejmuje umiej tno ci: komunikowania si w celu rozwi zania sytuacji kryzysowej; nawi zywania i utrzymywania kontaktu; dokonywania analizy informacji, wnioskowania; opanowania emocji (własnych i sprawcy); dokonywania oceny sprawcy; modelowania zachowa sprawcy; pracy w zespole; adekwatnego stosowania taktyk negocjacji; posugiwania si sprz tem specjalistycznym oraz dokumentowania przebiegu negocjacji.⁶² Bior c pod uwag potrzeb nabycia powy szych umiej tno ci opracowano Program szkolenia, który oparto na modelu kształcenia sytuacyjno-problemowym i skonstruowano go zgodnie z zasadami progresji⁶³ oraz wi zania teorii z praktyk .⁶⁴ Konstrukcja programu uwzgl dnia wiedz teoretyczn , niezb dn do opanowania ka dej umiej tno ci.

Szkolnictwo policyjne wobec zagadnienia negocjacji

W szkolnictwie policyjnym spotykamy programy szkolenia, w których materiały nauczania zostały wyodr bnione zgodnie z celami cz stkowymi i dydaktycznymi. Sam program za jest zbudowany w formie tabeli, która zawiera cel gówny, cele

⁶² Materiały szkoleniowe dot. kursu negocjatorów Komendy Gównej Policji, CSP Legionowo 2001

⁶³ Zasada przyst pno ci w nauczaniu zwana jest równie metod stopniowania trudno ci. Wymaga ona od nauczyciela uwzgl dnienia wja ciwo ci rozwojowych uczniów. Aby materiały nauczania były przyst pny, musi by dostosowany do rozwoju uczniów pod wzgl dem zakresu i jako ci. Oprócz materiały nauczania wa ny wpływ na stosowanie tej zasady wywieraj realizowane przez nauczyciela metody nauczania. Zasadzie tej odpowiadaj nast puj ce reguły: 1) w nauczaniu nale y przechodzi od tego, co jest dla ucznia bliskie, do tego co dalsze; 2) w nauczaniu nale y przechodzi od tego, co jest dla ucznia łatwiejsze, do tego co trudniejsze; 3) w nauczaniu nale y przechodzi od tego, co jest uczniom znane, do tego co nowe i nieznanne; 4) w procesie nauczania uczenia si nale y uwzgl dni ró nice w tempie pracy i stopniu zaawansowania w nauce poszczególnych uczniów. Stosowanie tej zasady wymaga ponadto uwzgl dnienia indywidualnych ró nic między uczniami. Równie nale y tak kierowa prac klasy, by pozytywne cechy indywidualne rozwija na tle pracy zespołowej, jednocze nie zwalczaj c zje aspojęczne skłonno ci. *Zasady dydaktyczne stosowane w polskim szkolnictwie policyjnym*. Katowice 2001, s. 11

⁶⁴ Wi zanie teorii z praktyk wyrabia u uczniów przekonanie o u yteczno ci wiedzy, a jednocze nie wywołuje pozytywne motywacje ucz cego si , w sposób istotny wpływa na jego aktywno . Odwojanie si do praktyki czyni wiedz teoretyczn zarozumialsz i potrzebniejsz , a tak e bardziej trwalsz . Wdra anie uczniów do samodzielnego dziaania wymusza na nauczycielu takie kształcenie, które jest w ci głym powi zaniu z otaczaj c rzeczywisto ci przyrodnicz , społeczn , techniczn , kulturaln . Wi zanie teorii z praktyk to prawo procesu poznawczego. Z zasady tej wynikaj nast puj ce postulaty: 1) dziaania praktyczne uczniów winny by poprzedzone przekazaniem im okrelonej porcji wiadomo ci; 2) reguły, zasady, definicje i prawa le ce u podstaw uczniowskich dziaa powinny by produktem własnej aktywno ci uczniów; 3) operacje praktyczne uczniów powinny by kształc ce; 4) powi zanie dziaa uczniów z efektywnym przekształceniem rzeczywisto ci powinno mie miejsce wsz dzie tam, gdzie istniej warunki ku temu. 5) Brak przestrzegania w nauczaniu uczeniu si zasady wi zania teorii z praktyk sprawia, e uczniowie nie potrafi wykorzysty zdobytych wiadomo ci w praktyce. F. Bere nicki: *Dydaktyka kształcenia ogólnego*. Kraków 2001, passim

cz stkowe, cele dydaktyczne, określony czas poświęcony na opanowanie zdobytej wiedzy i umiejętność, zawartość programów określając, jakimi treściami należy wypełnić czas szkolenia oraz wskazanie pomocy dydaktycznych, które winny być wykorzystane w szkoleniu. Aktualnie system szkolenia policyjnego wykorzystuje następujące metody nauczania: metody podające (opis, pogadanka, wykład), metody problemowe (wykład interaktywny, gry dydaktyczne, dyskusje, symulacje), metody praktyczne (ćwiczenia).

Najczęściej wykorzystywanymi metodami nauczania są:

- wykład interaktywny. tj. aktywizująca metoda dydaktyczna, której celem jest przyswojenie przez uczniów określonej wiedzy. Polega na stymulowaniu aktywności uczniów poprzez różnego rodzaju techniki animacji. Występuje tu pewien rodzaj interakcji pomiędzy uczniem i nauczycielem, który skupia się na wzajemnej współpracy;⁶⁵
- dyskusja. polega na wzajemnej wymianie myśli i poglądów w trakcie opracowania przez uczniów określonego materiału. Umożliwia rozwijanie problemów dzięki uzupełnianiu si wiedzy uczestników szkolenia, lecz nie może być swobodną, niezorganizowaną rozmową. To nauczyciel powinien dążyć do nadania spójności elementom wypowiedzi uczniów;⁶⁶
- symulacja. polega na odtworzeniu przez uczących się, różnorodnych sytuacji problemowych, które bywają kiedyś problemami rzeczywistymi, przy czym wyniki uczniowskich rozwiązań porównuje się z rozwiązaniami faktycznymi. Przedmiotem symulacji jest rzeczywistość.⁶⁷

⁶⁵ W szkolnictwie policyjnym stosowana jest obecnie metoda wykładu interaktywnego. Wykład interaktywny jest odmianą wykładu zbliżoną do wykładu problemowego, pogadanki, dyskusji i klasycznej metody problemowej. W wykładzie tego typu zakłada się intelektualną aktywność słuchaczy stymulowaną technikami aktywizującymi, stosowanymi przez szkoleniowca. Wykładowca prowadzi zajęcia metodą wykładu interaktywnego wykorzystując naturalną aktywność słuchaczy, czyniąc ich współautorami wykładu. Pełniejsze zaangażowanie słuchaczy w toku zajęć skutkuje odejściem od typowo werbalnego przekazywania wiadomości na rzecz samodzielnego dochodzenia do wspólnych rozwiązań postawionych problemów. Wykładowca stawiając zadania przed słuchaczami oczekuje wypracowania stanowiska zgodnego z ich wiedzą i praktyką zawodową. Określenie sinteraktywno+ odnosi się do wzajemnych interakcji zachodzących pomiędzy wykładowcą a uczestnikami zajęć. *Metody kształcenia. Materiały pomocnicze dla osób realizujących zadania dydaktyczne*. Katowice 2001, s. 11 i n.

⁶⁶ Wyróżnia się trzy odmiany dyskusji. Najczęściej spotykana jest dyskusja rozwijająca się w toku wspólnego rozwiązywania problemu przez uczniów. Dyskusja ta rozwija się w sposób spontaniczny szczególnie wtedy, gdy jej uczestnicy uzyskali wcześniej odpowiedni poziom wiedzy, dzięki czemu posiadają odpowiednie informacje i argumenty. Druga odmiana dyskusji ukierunkowana jest na kształtowanie przekonania. Odbывается ona w sferze spraw osobistych, własnego stosunku do dobra i zła. W dyskusjach tego typu istotną rolę odgrywa ocena oraz systemy wartości reprezentowane przez uczestników. Trzecią odmianą jest dyskusja, której celem jest uzupełnienie własnej wiedzy uczestników. Dyskusja ta jest mało dynamiczna, istotną rolę odgrywa w niej dysponowanie bogatymi i pewnymi informacjami na dany temat, mniej natomiast argumenty czy te oceny. Wśród rodzajów dyskusji wyróżniamy między innymi: dyskusje związane z wykładem; dyskusje wielokrotne; dyskusje obserwowane (panelowe). Ibidem, s. 15

⁶⁷ Metoda symulacji polega na przedstawieniu wybranego fragmentu rzeczywistości w sposób uproszczony, ujętym w jej obserwację lub manipulowanie nią. Symulacja służy kształtowaniu w słuchaczach umiejętności gruntownej analizy różnorodnych problemów, które w przeszłości stanowiły dla kogoś problem rzeczywisty. Zastosowanie metody symulacji pozwala szkolonym policjantom na wykonanie określonego zadania praktycznego po raz pierwszy, na zobaczeniu jak należy to robić, na przedyskutowanie ewentualnych wątpliwości, wypracowanie optymalnego algorytmu wykonywania czynności oraz skonfrontowanie różnorodnych doświadczeń zawodowych, teorii i praktyki. Zadanie w ramach symulacji może być wykonywane wielokrotnie, przy zmieniających się warunkach. Symulacja uczy myślenia,

Program szkolenia negocjatorów zostaje opracowany w wersji tabelarycznej (która od lat jest stosowana w polskiej policji) zgodnie z wszystkimi zasadami pedagogicznymi, tj.: zasad aktywności, zasad praktyczności, zasad poglądowości, zasad przystępności, zasad indywidualizacji i zespołowości. Czas trwania kursu dla negocjatorów wynosi 10 dni szkoleniowych, podczas których w zależności od celu czy stopnia realizuje się 6-12 godzin dziennie.⁶⁸ Przyjmując jednostkę dydaktyczną to 60 minut. Uczestnik kursu w trakcie zajęć poznaje: rodzaje incydentów, strukturę i zadania sztabu kryzysowego,⁶⁹ rodzaj i obieg informacji w czasie trwania sytuacji kryzysowej, mechanizmy komunikacji interpersonalnej, typy sprawców incydentów oraz ich profile psychologiczne,⁷⁰ szczególnie taktyczne. Ponadto w prowadzonych symulacjach słuchacz wykorzystuje zdobytą wiedzę w celu negocjacyjnego rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Należy nadmienić, iż szkolenie prowadzone jest przez czterech instruktorów (jeden jest nadmieniemy, a szkolenie prowadzi także teoretyczne oraz praktyczne. Podczas szkolenia zwracana jest szczególna uwaga na katalog umiejętności, które musi opanować przyszły negocjator. Egzamin końcowy nie jest w formie testu wiedzy, lecz praktycznego zaliczenia symulacji szkoleniowej, która jest jedną z wielu wykorzystywanych podczas szkolenia i kończy kurs. W celu zapewnienia indywidualizacji nauczania preferuje się grupy szkoleniowe, które liczą od 12 do 15 osób. Kadra dydaktyczną kursu wyznacza Komendant Centrum Szkolenia Policji w Legionowie w porozumieniu z Dyrektorem Biura Służby Prewencyjnej Komendy Głównej Policji. Zajęcia zaliczają do scenek symulacyjnych. Szkolenie ma za zadanie w jak największym stopniu zbliżyć się do możliwych wystąpienia sytuacji kryzysowych, więc scenariusze scenek symulacyjnych są pisane na podstawie zaistniałych zdarzeń w rzeczywistości. W trakcie trwania kursu słuchacze wypełniają opracowane i przygotowane ankietę posiadanych umiejętności na wstępie kursu i po jego zakończeniu oraz specjalny kwestionariusz dotyczący posiadanej wiedzy przed i po szkoleniu. Dają one obraz posiadanej wiedzy policyjnej w momencie przystąpienia do szkolenia i uwiidaczniają efekty zaistniałych zmian po zakończonym szkoleniu. Na zakończenie kursu słuchacze podlegają ocenie. Sporządzany jest oceniający formularz, który wskazuje na uzyskane efekty szkoleniowe i osiągnięte cele dydaktyczne.

Zakończenie

Wykonywanie zadań z zakresu negocjacji wymaga nieustannego szkolenia i doskonalenia umiejętności. Warsztat negocjatora nie może być wynikiem przypadku, czy szczytowego zbiegu okoliczności, ponieważ każda sytuacja może się z zagrożeniem życia i zdrowia osób w niej uczestniczących. Dlatego też dalszym etapem kształcenia są organizowane centralnie pięciodniowe warsztaty, pozwalające na doskonalenie umiejętności i wymianę nabytych doświadczeń. Negocjatorzy uczestniczą w tych szkoleniach raz w roku. Celem tego szkolenia jest przypomnie-

wpływa na doskonalenie umiejętności związanych z różnymi sytuacjami zawodowymi. Daje ona także możliwość zarówno policjantom uczestniczącym w symulowanej scenie, jak i obserwatorom, którzy wypowiadają się w dyskusji podsumowującej przebieg zajęć. Ibidem, s. 24

⁶⁸ I. Bikowska: *O pracy policyjnego negocjatora*. (W:) *Gazeta Wyborcza*+10.04.2007 r.

⁶⁹ M. Dąbrowski, J. Gampf: *Wybrane Zagadnienia Pracy Sztabowej w Policji*. Szczytno 2004, s. 23

⁷⁰ B. Lach: *Niektóre psychologiczne determinanty tworzenia portretu psychologicznego sprawcy*. W: M. Zajder, M. Goc (red.): *Nowoczesny ogląd zbrodni procesowo-kryminalistycznych*. Szczytno 1999, s. 258-271

nie kwestii z zakresu komunikacji interpersonalnej, ale tak e podstaw prawnych wykonywania zada przez negocjatora. Wa nym elementem doskonalenia zawodowego w tej formie jest rozpoznawanie typów osobowo ci sprawców zaistniających sytuacji kryzysowych. Najwi kszym blokiem szkolenia podczas tych warsztatów jest prowadzenie negocjacji zgodnie z przygotowanymi scenariuszami do symulacji. Tylko takie wiczenia daj mo liwo realnego zetkni cia si z trudn sytuacj spotykan na miejscach zdarze , a tak e szlifuj posiadany przez ka dego negocjatora jego indywidualny warsztat pracy.

Negocjatorzy szkol cy przygotowuj c si do prowadzenia zaj , maj obo wi zek opracowa pomoce dydaktyczne, które b d wykorzystywa w realizowanym procesie instrukta owym. Aby móc w bardziej przyswajalny sposób przekaza wiedz , wykorzystuje si narz dzia multimedialne, które przedstawiaj tablice pogl dowe dotycz ce realizowanych poszczególnych celów cz stkowych zawartych w programie. Podobny model dziaania jest przyj ty równie w Niemczech.⁷¹ Ka dy uczestnik szkolenia po pozytywnym zaliczeniu kursu wraz z egzaminem otrzymuje stosowny okoliczno ciowy Certyfikat nabycia uprawnie negocjatora policyjnego wraz z odznak . Opracowane metody szkolenia negocjatorów ucz ce konkretnych umiej tno ci, skądaj si na jeden z najlepiej przygotowanych systemów dydaktycznych w Policji.

Mottem przewodnim dla negocjatorów policyjnych w Polsce s sowa jednego z nich . K. Balcerka, który napisaj sNa drodze, której istot jest d enie do doskona o ci w sju bie czowiekowi, ci gle napotykamy ludzi, których wiat p ka i rozpada si . Zagubieni mi dzy czarnym i biaym, nie pojmuj c współstnienia dobra i zła, wiat i cienia . trac z oczu cel i stoj na kraw dzi ycia. Bior c ten pi kny wiat w dionie, pomagamy odnale drog ku wewn trznej harmonii i dajemy nadziej . Mo emy to robi , bo wiemy, e: Po Pierwsze Czowiek+.⁷²

⁷¹ Raport z wizyty studyjnej w Szkole Policji w Hamburgu, w ramach projektu *E-learning w europejskim systemie kształcenia i doskonalenia zawodowego Policji*. Wizyta odbyła si w dniach 17-23.02.2008 r. Raport l.dz.184/08 zostajsporządzony w Komendzie Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu.

⁷² P. Siwanowicz: *Po pierwsze człowiek*. W: s ycie Warszawy+. 16.10.2008