

Natalia Anna Dębowska

Uwarunkowania negocjacji z terrorystami

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 49-69

2014

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.

Natalia Anna DĘBOWSKA
Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu

UWARUNKOWANIA NEGOCJACJI Z TERRORYSTAMI

*Na drodze, której istotą jest dążenie do doskonałości w służbie człowiekowi,
ciągle napotykamy ludzi, których świat pęka i rozpada się.
Zagubieni między czarnym i białym, nie pojmując współistnienia dobra i zła,
światła i cienia – tracą z oczu cel i stoją na krawędzi życia.
Biorąc ten popękany świat w dłonie, pomagamy odnaleźć drogę
ku wewnętrznej harmonii i dajemy nadzieję.
Możemy to robić, bo wiemy, że: „Po Pierwsze Człowiek”.
Krzysztof Balcer,¹ Motto negocjatorów policyjnych*

Wprowadzenie

Obrona przed terroryzmem międzynarodowym to jedno z najważniejszych wyzwań XXI wieku. Terroryzm ze względu na swoją różnorodność form, dynamikę, zdolność ewoluowania oraz omijania coraz doskonalszych środków bezpieczeństwa stosowanych przez państwa jest zagrożeniem szczególnie trudnym w jego zwalczaniu. Oprócz swoich bezpośrednich skutków (strat w ludziach, strat materialnych) powoduje konsekwencje polityczne, zaburzając relacje społeczne, zwłaszcza relacje między rządem a społeczeństwem, dlatego dla zachowania stabilności politycznej państwa oraz ze względu na konieczność zapewnienia skutecznej ochrony obywateli, państwa muszą tworzyć efektywne systemy bezpieczeństwa, w tym również przeciwdziałające terroryzmowi. Dziś, w zglobalizowanym świecie, terroryzm utracił już wyłącznie lokalny wymiar, w niezwykle elastyczny sposób dopasowując się do zmieniających się wymogów otaczającej rzeczywistości. Niewątpliwie, walka z nim to prawdziwe wyzwanie nie tylko dla poszczególnych państw, ale i całego świata. Stawianie mu czoła nie należy do łatwych zadań. Terroryzm stanowi bowiem jedno z najpoważniejszych zagrożeń asymetrycznych dla współczesnych państw oraz dla ładu międzynarodowego. Jego zwalczanie, z uwagi na dynamikę zjawiska, jest zadaniem szczególnie złożonym i trudnym, a jego realizacja uzależniona jest od stworzenia efektywnych, elastycznych i mających zdolności adaptacyjne systemów jego przeciwdziałania.²

Termin „terroryzm” pochodzi od łac. *terror*, czyli strach. Omawiając jego definicję należy rozróżnić terroryzm jako zjawisko polityczne, obecne w politycznej i społecznej rzeczywistości większości współczesnych państw oraz terroryzm jako metoda działania oparta na zastraszaniu, będąca uniwersalnym narzędziem wszystkich, którzy dążą do osiągnięcia swoich celów poprzez wymuszanie na innych podmiotach określonych zachowań. Czyny o charakterze terrorystycznym to czyny, które są potępiane i karane niemal we wszystkich

¹ Krzysztof Balcer – autor motto i kreator odznaki „Po Prostu Człowiek”. Aktualnie jest koordynatorem Wojewódzkiego Systemu Negocjacji Policyjnych KWP w Łodzi i kieruje zespołem negocjatorów. Aspirant sztabowy, policjant od ponad 25 lat.

² K. Lieder, *Zarządzanie informacją w walce z terroryzmem*. Warszawa 2010, s. 7-9

porządkach prawnych (zabójstwa, podkładanie ładunków wybuchowych, czerpanie zysków z handlu narkotykami, bronią czy ludźmi). Mimo, że terroryści nie przestrzegają żadnych zasad (nawet tych dotyczących prowadzenia walki zbrojnej), uważają, że stosowane przez nich narzędzia to walka polityczna. Ich ofiarami stają się najczęściej cywile, niewinne ofiary, których „walka” nie dotyczy bezpośrednio.³

Stanisław Koziej terroryzm definiuje w następujący sposób: „(...) *istotą terroryzmu jest ostentacyjne i maksymalistyczne (masowe, totalne, nieograniczone), celowe (tj. świadome zamierzone) atakowanie niewinnych, postronnych (cywilnych) osób i dóbr publicznych (otoczenia) dla pośredniego (asymetrycznego, poprzez opinię publiczną) oddziaływania na rzeczywistego przeciwnika politycznego lub ideologicznego*”.⁴ Terroryzm jest narzędziem, które stosowane konsekwentnie i efektywnie, pozwala jednostkom i grupom kształtować przebieg kolejnych wydarzeń w stosunkach międzynarodowych. Według ogólnej definicji stanowi on każde działanie, które polega na użyciu siły lub groźby jej użycia (w stosunku do osób lub obiektów cywilnych) dla wymuszenia jakiegoś działania bądź zaniechania działania w celu politycznym. Jego cechą charakterystyczną nie jest jednak tożsamość ideologiczna czy polityczna, ale skłonność do stosowania przemocy w imię realizacji politycznych celów. Mogą więc zastosować go zwolennicy każdej ideologii i zwolennicy każdego poglądu, którzy postanowią głosić swoją prawdę wykorzystując przemoc bądź groźbę jej użycia.⁵

Współczesny terroryzm⁶ jest zjawiskiem międzynarodowym, a globalizacja terroryzmu nie jest pustym słowem. W dobie terroryzmu religijnego, a zwłaszcza religijno-ideologicznego, zmierzającego do stworzenia światowego państwa rządzonego według zapisów szariatu, czyli prawa religijnego, nie można opierać strategii zwalczania terroryzmu na działaniach pojedynczych państw, bowiem wraz z globalizacją życia społecznego, politycznego i gospodarczego nastąpiła również globalizacja zjawiska przemocy.⁷

Każdy rodzaj zachowania, czy to terrorysty, czy też kogoś innego, funkcjonuje w kontekście społecznym i politycznym. Zachowania terrorystyczne (podobnie jak przestępcze) są związane z kontekstem środowiskowym, który w dużej mierze inicjuje, podtrzymuje, kieruje i kontroluje je w taki sam sposób, jak każde inne zachowanie. Nie można więc oddzielić terrorysty od społeczeństwa, ponieważ z gruntu jest w nim osadzony.⁸ Zdefiniowanie terrorysty politycznego jest bardzo trudne. Zdaniem Dwayne G. Fuselier jest to osoba, którą cechuje „*totalne zaangażowanie, wyczerpujące planowanie i zdolność do skutecznego wywierania siły*”.⁹ Terroryści polityczni biorą zakładników w celu uzyskania jak największego rozgłosu, a ich żądania często wykraczają poza władzę lokalnej policji.

³ Ibidem, s. 14-16

⁴ S. Koziej, *Między piekłem a rajem: szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*. Toruń 2006, s. 31

⁵ K. Lieder, op. cit., s. 17

⁶ T. R. Aleksandrowicz, *Charakterystyka współczesnego terroryzmu*, (w:) K. Jałoszyński (red.), *Zagadnienia fizycznej walki z zagrożeniami terrorystycznymi. Aspekty organizacyjne i prawne*. Warszawa 2010, s. 11-19

⁷ Ibidem, s. 20

⁸ J. Horgan, *Psychologia terroryzmu*. Warszawa 2008, s. 52

⁹ D.G. Fuselier, *Hostage Negotiation Consultant: Emerging Role for the Clinical Psychologist*, „Professional Psychology: Research and Practice”. 1988, Vol. 19, No 2

Aby uchronić ludność od ataków terrorystycznych, stosowane są różnego rodzaju środki mające na celu przeciwdziałanie takim sytuacjom. Jak pokazują nam ostatnie dziesięciolecia, nie zawsze jednak można im zapobiec i uchronić społeczeństwo przed działaniami o charakterze terrorystycznym. Sytuacje kryzysowe są często nieuniknione i aby rozwiązać konkretny kryzys zostają zaangażowane różne osoby i instytucje, które prowadzą negocjacje. Celem niniejszej pracy jest charakterystyka zjawiska negocjacji kryzysowych, z uwzględnieniem rozwoju zainteresowań praktyczną stroną komunikacji kryzysowej w sytuacji zagrożenia życia w Polsce.

Negocjacje klasyczne a negocjacje w sytuacjach zagrożenia życia – podstawowe definicje

Zgodnie z definicją Roberta Rządcy negocjacje to „*dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe*”.¹⁰ Zdzisław Uniszewski negocjacje definiuje jako zespół czynności praktycznych, polegających na przedstawianiu poglądów, intencji i oczekiwań, które zmierzają do zawarcia układu (umowy) przez przedstawicieli negocjujących stron. Negocjowanie może mieć charakter bezpośredni (rozmowy) lub być realizowane (w całości czy w części) poprzez wymianę dokumentów.¹¹ Wbrew pozorom, definicja negocjacji jest trudna do ujednoczenia, a osoby zajmujące się negocjacjami poruszają się na styku dwóch nauk: psychologii oraz socjologii. W ujęciu psychologicznym negocjacje to podstawowy sposób komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, w której ludzie związani są zarówno wspólnymi, jak i przeciwnymi interesami. Definicja negocjacji w ujęciu socjologicznym stanowi podstawowy sposób osiągania celów, uzyskiwanie od innych tego, czego chcemy. Pojęcie określa zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji sprzecznych interesów. W ujęciu politycznym negocjacje to rokowania, wspólne rozpatrywanie przez przedstawicieli dwóch lub więcej państw interesujących je zagadnień, w celu uzgodnienia stanowiska lub akcji, rozstrzygnięcia sporu lub zawarcia umowy międzynarodowej.¹²

Głównym celem negocjacji jest osiągnięcie porozumienia poprzez różnorodne kanały komunikacji, pozwalające pokierować konflikty w sposób skuteczny, doprowadzając do obustronnego zadowolenia. Sytuacje negocjacyjne charakteryzują się nie tylko sprzecznością interesów stron, ale również brakiem stałego ustalonego zbioru reguł lub procedur służących rozstrzygnięciu konfliktu bądź postępowaniem niezależnie od istniejącego zbioru i poszukiwaniem własnych rozwiązań. Podczas sytuacji kryzysowych nie podejmuje się otwartej walki prowadzącej do kapitulacji jednej ze stron, trwałego zerwania wzajemnych stosunków lub pozostawienia sporu do rozstrzygnięcia władzy wyższej – strony poszukują porozumienia pomiędzy sobą (przynajmniej na początku).¹³

¹⁰ R. A. Rządca, *Przedmowa do drugiego wydania polskiego*. (w:) R. Fisher, W. Ury, B. Patton (red.), *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 1997, s. 13

¹¹ Z. Uniszewski, *Konflikty i negocjacje*. Warszawa 1993, s. 161

¹² D. Loranty, *Zasady prowadzenia negocjacji ze sprawcami zamachów terrorystycznych*. (w:) J. Szafranski (red.), *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*. Szczytno 2007, s. 248

¹³ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne*

Mimo, że sztuka negocjowania towarzyszy nam w różnych dziedzinach życia i pod tym względem wszyscy jesteśmy negocjatorami, to jednak nie wszystko udaje nam się wynegocjować zgodnie z naszymi oczekiwaniami. Negocjowanie w sytuacjach życia codziennego dla wielu osób staje się bardzo trudnym zadaniem, co jednak w sytuacji kiedy wchodzi w grę ludzkie życie, gdzie każdy „ruch” waży o losie drugiego człowieka? Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku wystąpienia ataku terrorystycznego, polegającego najczęściej na zatrzymaniu zakładników, uprowadzeniu samolotu, autobusu lub pociągu oraz zabarykadowaniu. Niejednokrotnie towarzyszy im eskalacja żądań i gróźb skierowanych pod adresem ewentualnych zakładników, którzy często traktowani są przez terrorystów jako tarcza ochronna (brak zakładników umożliwiłby bezpośrednią akcję bez większych komplikacji). Podejmowane działań w sytuacjach kiedy celem ataków są obywatele lub obiekty innych państw wymagają niekonwencjonalnych rozwiązań.¹⁴

Jak pokazuje historia, idea negocjowania, a więc przedkładania rozmowy nad użycie siły nigdy nie była popularna. Zdecydowane i bezkompromisowe działania znajdują bowiem zdecydowanie więcej zwolenników niż żmudna rozmowa, wymagająca ponadprzeciętnej umiejętności słuchania i ogromnej cierpliwości. Sytuacje związane z wzięciem zakładnika i zabarykadowaniem się sprawcy, najczęściej rozwiązywano poprzez wezwanie agresora do zwolnienia przetrzymywanego i opuszczenia pomieszczenia. W razie braku pożądanego efektów, stosowano środek przymusu bezpośredniego (np. gaz łzawiący) i czekano na reakcję sprawcy. Jeśli sytuacja eskalowała, stosowano broń palną, co często kończyło się tragicznie nie tylko dla podejrzanego, ale także dla zakładników i policjantów.¹⁵ Jak pokazuje praktyka, natychmiastowe unieszkodliwienie są stosowane z upodobaniem przez większość interwencji policyjnych, łącznie z reagowaniem w sytuacjach manifestacji samobójczych. Szybkie działanie nie idzie w parze z dokładnością, a wręcz przeciwnie – sprzyja dezorganizacji zachowania interweniujących, wzmacniając chaos myślowy.¹⁶

Do jednych z najdramatyczniejszych zdarzeń w związku z wybraniem niewłaściwych środków niwelujących sytuację kryzysową doszło m.in. w październiku 2002 roku, w budynku moskiewskiego teatru na Dubrowce, gdzie 33-osobowe komando czeczeńskie wzięło ponad 1200 zakładników i w wyniku szturmego przeprowadzonego z użyciem gazu paraliżującego i problemów logistycznych (brak karet i możliwości przejazdu do szpitali) zginęła większość terrorystów i kilkuset zakładników.¹⁷ We wrześniu 2004 roku w szkole w Biełanie (Północna Osetia) doszło do jeszcze bardziej dramatycznej sytuacji. Szkoła została opanowana przez czeczeńskich napastników, którzy domagali się wycofania wojsk federalnych z Czeczenii. Z niewyjaśnionych dotąd przyczyn, nastąpił szturm

i kryminologiczne. Warszawa 2010, s. 23

¹⁴ J. Szafrński, *Współdziałanie jednostek obrony terytorialnej i policji w walce z terroryzmem*. Szczytno 2004, s. 79

¹⁵ *Ibidem*, s. 27

¹⁶ Przykładem policyjnej porażki była próba odbicia zakładników na lotnisku wojskowym w Niemczech w 1972 roku, kiedy podczas wymiany strażaków zginęło 9 zakładników, 5 terrorystów i policjant. *Ibidem*, s. 26

¹⁷ D. Piotrowicz, op. cit., s. 36. Szerzej: A. Dolnik, R. Pilch, *The Moscow Theater Hostage Crisis: The Perpetrators, their Tactics, and the Russian Response*, „International Negotiation”. 2003, No 8, s. 577-611

rosyjskich sił specjalnych, w wyniku którego według oficjalnych danych, zginęło 377 osób (w tym 318 zakładników, 15 policjantów i cywili, 2 ratowników, 11 komandosów i 31 napastników), a 730 osób zostało rannych.¹⁸ Po wydarzeniach około 90 osób zaskarżyło Rosję do Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu. Według tych osób „władze rosyjskie nie zagwarantowały bezpieczeństwa ludzi, nie zapobiegły zajęciu szkoły przez uzbrojonych bojowników”, ponadto „po zajęciu szkoły władze nie uznały za konieczne chronić życie możliwie wielu osób na drodze kompromisów i rozmów; podejmując decyzję o szturmie władze działały bez zbalansowanego rachunku możliwych negatywnych konsekwencji dla życia ludzi”.¹⁹

Tak jak w przedstawionych powyżej sytuacjach kryzysowych, władze z reguły nie chcą ugiąć się przed terroryzmem, a tym samym nie chcą spełniać stawianych im przez terrorystów jakichkolwiek żądań. Aby jednak zachęcić terrorystów do rozpoczęcia rozmów negocjacyjnych muszą postępować, tak by uwierzyli, że mają możliwość osiągnięcia celu. Takie działania podejmuje się w wypadku zaistnienia aktu terrorystycznego, zanim do akcji wkroczą wyspecjalizowane oddziały przeznaczone do fizycznej „likwidacji” terrorystów.²⁰

Autor książki pt. *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Roger Fisher, stawia pytanie o sens podejmowania negocjacji z terrorystami lub z kimś takim jak Hitler? Jego zdaniem jest to oczywiste. W swojej odpowiedzi podkreśla, że „tak naprawdę to negocjujesz z nimi zawsze, nawet wtedy, gdy z nimi nie rozmawiasz, bo starasz się wpłynąć na ich decyzje, a oni usiłują wpłynąć na twoje. Kwestia polega na tym, czy robić to na odległość przez czyny i słowa (typu: „Nigdy nie będziemy negocjować z terrorystami”), czy robić to bardziej bezpośrednio. Generalnie im lepsza komunikacja, tym większa szansa wpływu”.²¹

Urzędnicy państwowi nie zawsze przychylają się do tego typu rozwiązań sytuacji kryzysowych, odmawiając negocjacji z terrorystami. W ich opinii, jakiegokolwiek rozmowy podnoszą pozycję terrorystów i stanowią „nagrodę” za działanie sprzeczne z prawem (mogą spowodować skutki odwrotne niż zamierzone). Spotkanie urzędnika wysokiego szczebla z terrorystami oczywiście może znacznie podnieść ich rangę, powodując, że ewentualne korzyści z takiego spotkania będą mniejsze niż koszty. Kontakt na szczeblu profesjonalnym jest jednak zupełnie czymś innym. Policyjni negocjatorzy niejednokrotnie dowiedli, że osobisty dialog z kryminalistami, którzy wzięli zakładników, często kończy się zwolnieniem zakładników oraz aresztowaniem kryminalistów.²²

¹⁸ *Sprawozdanie Komisji parlamentarnej do zbadania przyczyn i okoliczności aktu terrorystycznego w Biesłanie Republika Osetii Północnej – Alanii 1-3 września 2004*. Moskwa 2006, <http://web.archive.org/web/20110525144153/http://www.council.gov.ru/files/download/doklad7dec.pdf> (pobrano 17.03.2014 r.)

¹⁹ M. Gwiazdowski, *Głos Biesłanu niesie do Strasburga*, Dziennik Rosyjski, <http://pravda.blox.pl/2007/06/Matki-Bieslanu-ida-do-Strasbourg.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

²⁰ M. Zięba, *Sposoby negocjacji z terrorystami*. (w:) P. Szreniawski (red.), *Relacje interpersonalne z perspektywy nauk administracyjnych*. Lublin 2010, s. 339

²¹ R. Fisher, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 1994, s. 214

²² M. Zięba, op. cit., s. 339

Komunikacja w sytuacjach zagrożenia – negocjacje kryzysowe i policyjne

Zarówno w terminologii naukowej, jak i praktyce spotkać można rozróżnienie komunikacji w sytuacji zagrożenia w postaci negocjacji kryzysowych i policyjnych. Negocjacje w sytuacjach kryzysowych to „sposób postępowania, gdy strony szukają wspólnego rozwiązania konfliktu, polegający na podaniu swoich racji z jednoczesnym uwzględnieniem, że z części swoich roszczeń rezygnujemy na rzecz drugiej strony. Strony aktywnie uczestniczą i porozumienie zależy tylko i wyłącznie od uczestników”.²³ Inna definicja, negocjacje kryzysowe określa jako specyficzną odmianę komunikacji kryzysowej „jest to proces dochodzenia do porozumienia w sytuacji różnic interesów, gdzie sytuacji negocjacyjnej towarzyszą ekstremalne emocje i zachowania (początkowo przeważnie destruktywne)”.²⁴ Negocjatorzy²⁵ bezpośrednio kontrolują proces negocjacji i meritum problemu. Rozmowy negocjacyjne cechują się minimum dwoma zbiorami stanowisk przecinających się, w punkcie wyznaczenia wspólnych obszarów porozumienia oraz pozostałą część rozbieżną. Charakteryzują się dobrowolnością sytuacyjną, dążeniem stron do przeciwstawienia zbioru swoich stanowisk, wspólnym celem oraz jednością akcji.

Były policyjny negocjator, Dariusz Loranty, negocjacje policyjne określa jako proces komunikacji pomiędzy sprawcą (sprawcami) incydentu, przestępstwa a upoważnionym policjantem, mającym na celu wypracowanie właściwego rozwiązania zdarzenia (z punktu widzenia bezpieczeństwa publicznego). Podstawowym celem negocjacji policyjnych, w przeciwieństwie do negocjacji klasycznych nie jest wypracowanie porozumienia (choć takowego nie można wykluczyć), a uzyskanie jak najkorzystniejszego rozwiązania zdarzenia.²⁶

Zgodnie z § 2 pkt. 1 Zarządzeniem nr 4 KGP²⁷ „Negocjacje policyjne (...) polegają na komunikacji między sprawcą sytuacji kryzysowej a negocjatorem policyjnym (...), w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej”. Komunikację ze sprawcą zdarzenia przestępczego, w trakcie i/lub w związku z takim zdarzeniem, prowadzi się poprzez rozmowę z wykorzystaniem środków technicznych lub poprzez rozmowę bezpośrednią z zapewnieniem niezbędnego bezpieczeństwa. Inna definicja terminu negocjacje policyjne określa je jako „komunikowanie ze sprawcą zdarzenia przestępczego w trakcie jego trwania w celu rozwiązania, zgodnego z obowiązującymi przepisami prawnymi i zasadami etycznymi obowiązującymi policję”.²⁸ Nadrzędnym celem komunikacji negocjacyjnej jest rozwiązanie powstałej sytuacji kryzysowej zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi i zasadami etycznymi. Najczęściej stosuje się rozwiązanie pokojowe, co nie oznacza, że nie

²³ J. Konieczny, H. Wawrzynowicz, J. Mydlarska, *Psychologia bezpieczeństwa*. Poznań 2011, s. 62

²⁴ D. Piotrowicz, op. cit., s. 54

²⁵ W przestarzałym języku funkcjonowało pojęcie negocjant, któremu dziś odpowiadałoby określenie: kupiec, handlowiec, hurtownik, a najbardziej wszystkie jednocześnie w stosunku do tej samej osoby. Następnie z tych określeń wygenerowało się pojęcie negocjator, czyli ten kto prowadzi rokowania, pertraktacje, układy w czyimś imieniu, jako przedstawiciel.

²⁶ D. Loranty, op. cit.

²⁷ Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych, Dz. Urz. KGP Nr 5, poz. 25. http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2002/dziennik_05_2002.pdf (pobrano 17.03.2014 r.)

²⁸ J. Konieczny, H. Wawrzynowicz, J. Mydlarska, op. cit., s. 63

zachodzi potrzeba użycia siły lub broni palnej w celu ubezwłasnowolnienia i zatrzymania sprawcy. Podczas działań policyjnych zwraca się uwagę na:

- odstąpienie sprawcy od dalszego przestępczego działania;
- ewentualne wypracowanie innego sposobu rozwiązywania zdarzenia;
- zatrzymanie sprawcy w trakcie czynu (szczególnie w sytuacjach uprowadzeń dla okupu oraz gróźb karalnych);
- zebranie dowodów dokonania przestępstwa, umożliwiających udowodnienie winy.²⁹

Według Zarządzenia nr 4 KGP³⁰ sytuacjami kryzysowymi, w których stosowana jest negocjacja, są przede wszystkim zdarzenia związane z: wzięciem i przetrzymywaniem zakładników (zabarykadowanie się, autozakładnik, porwanie dla okupu), zapowiedzią popełnienia samobójstwa (samobójstwo publiczne), groźbą użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia albo materiału w stosunku do osób i mienia. W wypadku wystąpienia którejś z powyższych sytuacji kryzysowej, negocjacje prowadzi zespół negocjacyjny (liczba zespołów zależy od czasu trwania negocjacji). W skład zespołu negocjacyjnego wchodzi negocjatorzy oraz stosownie do potrzeb, inne osoby, których wiedza i umiejętności są niezbędne dla właściwego przebiegu negocjacji: dowódca – koordynator zespołu, negocjator nr 1 (główny negocjator), negocjator nr 2, negocjator nr 3 (negocjator dokumentujący przebieg negocjacji), negocjator nr 4 (negocjator ds. wywiadu) oraz konsultant (łącznik z dowódcą operacji). Jeśli nie ma możliwości wyznaczenia składu zespołu negocjacyjnego, negocjacje prowadzi zespół w składzie co najmniej trzech negocjatorów: dowódca – koordynator zespołu, negocjator nr 1 oraz negocjator nr 2, który w miarę możliwości przejmuje do wykonania zadania pozostałych negocjatorów. Do zespołów negocjacyjnych dobierani są policjanci o wysokich umiejętnościach wystawiania się, wykazujący dużą dojrzałość umysłową i emocjonalną, posiadający umiejętność zbierania i analizowania informacji. W skład grupy negocjacyjnej jako doradca wchodzi również psycholog, który dokonuje oceny stanu psychicznego zarówno terrorystów, jak i negocjatorów.

Policjanci, którzy wchodzi w skład zespołu negocjacyjnego, wykonują określone zadania. Do zadań dowódcy – koordynatora zespołu należy: przydzielanie zadań i nadzorowanie ich realizacji, współpraca z dowódcą akcji lub operacji policyjnej, bieżące informowanie dowódcy akcji lub operacji policyjnej o procesie negocjacji, uzyskiwanie akceptacji dowódcy akcji lub operacji policyjnej dla istotnych uzgodnień między negocjatorem i sprawcą, informowanie negocjatorów o podejmowanych przez dowódcę akcji lub operacji policyjnej decyzjach, niezbędnych do prowadzenia negocjacji, uzyskiwanie informacji niezbędnych do właściwego prowadzenia negocjacji oraz sporządzanie z przebiegu negocjacji sprawozdanie, które wraz z kartą negocjacji, przesyła do komórki organizacyjnej do spraw negocjacji komendy wojewódzkiej Policji niezwłocznie po ich zakończeniu. Zadaniem negocjatora nr 1 jest nawiązanie kontaktu i prowadzenie negocjacji ze sprawcą sytuacji kryzysowej. Negocjator nr 2 udziela pomocy negocjatorowi nr 1 w prowadzeniu negocjacji, a w razie

²⁹ D. Piotrowicz, op. cit., s. 55

³⁰ Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych, op. cit.

potrzeby zastępuje go. Z kolei negocjator nr 3: dokumentuje przebieg negocjacji w karcie negocjacji, przekazuje informacje na linii dowódca zespołu negocjacyjnego – negocjatorzy oraz udziela pomocy w prowadzeniu negocjacji. Do zadań negocjatora nr 4 należy szczegółowe prowadzenie tablic sytuacyjnych i udzielania pomocy w prowadzeniu negocjacji, natomiast konsultant zajmuje się przede wszystkim udzielaniem pomocy w prowadzeniu negocjacji.³¹

O potrzebie użycia zespołu negocjacyjnego decyduje dowódca akcji lub operacji policyjnej, który decyduje o rozpoczęciu i zakończeniu negocjacji. Coraz częściej dowodzący zastępują pytanie „po co?”, pytaniem „jak?” wykorzystując negocjatorów i ich umiejętności. Z każdym rokiem zwiększa się liczba prowadzonych negocjacji (w Polsce ich liczba wzrosła z 42 w 2001 roku do 267 w 2009 roku).³² Głównym celem negocjacji jest pokojowe rozwiązanie sytuacji kryzysowej, a więc ratowanie życia i zdrowia zarówno zakładników, ofiar, sprawców, policjantów, jak i osób postronnych.

Negocjacje z terrorystami, poza rokowaniami bezpośrednimi stanowiącymi najprostszy i najczęściej stosowany środek rozwiązywania sporów międzynarodowych, wykorzystywane są tzw. dobre usługi, mediacje oraz komisje śledcze i koncyliacyjne. Rokowania mogą mieć charakter dwu lub wielostronny i być prowadzone na różnych poziomach przedstawicielstwa (od zwykłych pełnomocników, przez ambasadorów, ministrów spraw zagranicznych, aż po głowy państw i szefów rządów w ramach tzw. spotkań na szczycie). Rokowania bezpośrednie mają sens tylko i wyłącznie, gdy obie strony gotowe są do kompromisów i nie upierają się przy własnych stanowiskach, bez gotowości do ich modyfikacji. Ta forma rozmów jest najstarszym środkiem rozwiązywania sporów międzynarodowych. Innym istotnym środkiem regulowania sporów międzynarodowych są dobre usługi i mediacja. Mimo, że obie techniki zakładają udział w sporze strony trzeciej, pojęcia te nie są ze sobą tożsame. W przypadku dobrych usług, strona trzecia podejmuje wszelkie niezbędne działania w celu nakłonienia bezpośrednio zainteresowanych stron do rozpoczęcia rokowań (misja strony świadczącej dobre usługi kończy się wraz z rozpoczęciem negocjacji). Z kolei, mediacja w odróżnieniu od misji dobrych usług, zakłada, że mediator uczestniczy również podczas negocjacji. Komisje śledcze są stosunkowo rzadko stosowane i w zasadzie są procedurą pomocniczą (powołuje się je, gdy między stronami istnieje spór co do faktów, a ich ustalenie w formie sprawozdania lub ekspertyzy, może być niezbędne dla dalszego postępowania dyplomatycznego lub sądowego). Koncyliacja jest postępowaniem pojednawczym i ugodowym, a jej stosowanie było bardzo popularne w okresie międzywojennym. Polega na rozpatrzeniu sporu przez specjalnie powołaną komisję, której skład jest zaakceptowany przez jego strony. W odróżnieniu od mediacji, komisja jest uprawniona do przedstawienia własnych rozwiązań i może działać na podstawie zasad słuszności, a nieobowiązującego prawa.³³

³¹ Ibidem

³² *Negocjatorzy policyjni*. Antyterroryzm.gov.pl, <http://www.antyterroryzm.gov.pl/CAT/antyterroryzm/instytucje-i-slugby/policja/negocjatorzy-policyjni/594,Negocjatorzy-policyjni.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

³³ M. Zięba, op. cit., s. 340

Polski system negocjacji w sytuacjach kryzysowych

Zdecydowanym pionierem systemu negocjacji kryzysowych są Stany Zjednoczone, gdzie już w początkach lat siedemdziesiątych XX wieku, zaczęło rosnąć zainteresowanie praktyczną stroną komunikacji kryzysowej w sytuacjach zagrożenia życia i powołano pierwszy zespół negocjacji.³⁴ W latach osiemdziesiątych XX wieku, Dwayne G. Fuselier zwracał uwagę na fakt, iż policyjne departamenty w całych Stanach Zjednoczonych proszą o konsultacje z psychologami podczas incydentów z zakładnikami. W USA istnieje coraz więcej literatury na temat psychologicznych aspektów negocjacji kryzysowych z zakładnikami, w których pojawia się pytanie o powody brania zakładników, dlaczego tak ważny jest dobór właściwych negocjatorów i czy rzeczywiście rola psychologa klinicznego jako konsultanta jest istotna.³⁵

Potrzeba tworzenia profesjonalnych systemów negocjacji policyjnych pojawiła się po tragicznych wydarzeniach, jakie miały miejsce podczas Olimpiady w Monachium w 1972 roku. Wydarzenia te pokazały brak przygotowania do bezpiecznego rozwiązywania sytuacji związanych z zagrożeniem życia i zdrowia obywateli we wszystkich państwach na świecie. Począwszy od tych wydarzeń, nie tylko rozpoczęto tworzenie jednostek antyterrorystycznych, ale też dostrzeżono potrzebę szkolenia specjalistów z zakresu negocjacji, co pozwoliło przygotować negocjatorów do prowadzenia rozmów z różnymi sprawcami.³⁶

W Polsce, pierwszy pododdział antyterrorystyczny został utworzony w 1976 roku, decyzją ministra spraw wewnętrznych. Wydział Zabezpieczenia Komendy Społecznej Milicji (KSM), opierał się na fińskiej jednostce antyterrorystycznej „Niedźwiedź”. Do zadań Wydziału należało: zwalczanie aktów terroru, prowadzenie pościgów i zatrzymanie niebezpiecznych przestępców, działania likwidujące zbiorowe zagrożenia lub naruszenia porządku publicznego, prowadzenie akcji ratowniczych w sytuacjach klęsk żywiołowych oraz taktyczne wspieranie takich jednostek jak: Biuro Ochrony Rządu (BOR), ogniwa kryminalne i Wojsk Ochrony Pogranicza.³⁷

W obliczu wzrostowej tendencji przestępczości z użyciem broni i zwiększonej aktywności grup przestępczych, w 1993 roku do programu szkolenia w Wyższej Szkole Policyjnej w Szczytnie włączono problematykę negocjacji policyjnych. Zaczęto dostrzegać potrzebę doskonalenia umiejętności kierowania sytuacją kryzysową o podłożu kryminalnym oraz ustalenia jasnych procedur i zasad taktycznych, w sytuacji, w której jest możliwość prowadzenia rozmów ze sprawcą incydentu. W celu przeszkolenia w zakresie negocjacji kryzysowych, w 1999 roku, grupa kilkunastu policjantów oraz członków Sejmowej Komisji ds. Bezpieczeństwa Publicznego RP wyjechała do Akademii Policji Stanowej w Luizjanie. W tym samym roku, komendant główny policji powołał Zespół programowo-metodyczny ds. szkolenia negocjatorów. W ciągu kilku lat Zespół wywarł silny wpływ na kształt polskiej policji rozwiązań organizacyjno-prawnych negocjowania w sytuacjach kryzysowych – przyjęto zasadę, że podczas operacji policyjnych siłowe rozwiązanie incydentu podejmuje się tylko i wyłącznie, gdy sytuacja jest nienegocjowalna, a szturm okazuje się jedynym sposobem ratowania życia. Mimo,

³⁴ D. Piotrowicz, op. cit., s. 29-31

³⁵ D. G. Fuselier, op. cit., s. 175-179

³⁶ *Negocjatorzy policyjni*, op. cit.

³⁷ D. Piotrowicz, op. cit., s. 46

że pierwszą oficjalną komórką negocjacyjną był Zespół ds. Negocjacji Wydziału Antyterrorystycznego Stołecznej Policji, to pierwsi „etatowi” negocjatorzy rozpoczęli służbę w Biurze Operacji Antyterrorystycznych (BOA) Komendy Głównej Policji.³⁸

Od 2002 roku, w każdej komendzie wojewódzkiej Policji lub Komendzie Stołecznej Policji funkcjonują nieetatowe zespoły negocjacyjne. W ich skład wchodzi policjanci, dla których prowadzenie negocjacji jest zajęciem dodatkowym. W BOA KGP zadania z tego zakresu realizuje jedyna etatowa Sekcja Negocjacji – w Wydziale Wsparcia Operacyjnego.³⁹

W 2013 roku, Sekcja Negocjacji BOA KGP⁴⁰ brała udział w 32 zdarzeniach, które dotyczyły: wzięcia i przetrzymywania zakładników (2), zapowiedzi popełnienia samobójstwa (8), groźby użycia broni, niebezpiecznego narzędzia lub materiału wybuchowego (19) oraz przypadków okupacji obiektów (3).⁴¹ Sekcja Negocjacji⁴² w 2013 roku zabezpieczała pod kątem negocjacyjnym 12 realizacji bojowych BOA KGP oraz brała udział w zabezpieczeniu zgromadzeń i imprez masowych. Funkcjonariusze tej jednostki uczestniczyli łącznie w 24 konwojach lotniczych związanych z osobami, wobec których sądy polskie zastosowały Europejski Nakaz Aresztowania. W ramach codziennych obowiązków służbowych, negocjatorzy realizowali szkolenia na rzecz innych biur KGP, KWP/KSP, szkół i ośrodków szkolenia Policji oraz instytucji zewnętrznych, które zwróciły się z prośbą do Komendanta Głównego Policji lub Dyrektora BOA KGP o realizację szkoleń z zakresu komunikacji i pierwszego kontaktu.⁴³

Polska jest jednym z trzech państw odpowiadających za wypracowanie jednolitych rozwiązań negocjacyjnych (współorganizowała w Centrum Szkolenia Policji w Legionowie, spotkanie negocjatorów policyjnych Unii Europejskiej, którzy zaprezentowali krajowe systemy negocjacji oraz systemy szkolenia negocjatorów policyjnych). BOA Komendy Głównej Policji, jako centralna jednostka specjalna, oficjalnie działa w ramach unijnej grupy zadaniowej ATLAS,⁴⁴ w skład której

³⁸ Ibidem, s. 47-48

³⁹ *Negocjacje policyjne. Narzędzie alternatywnego rozwiązania sytuacji kryzysowej*, „Kwartalnik policyjny”. 2014, nr 1, s. 72, <http://kwartalnik.csp.edu.pl/kp/ponadto-w-numerze/2177,NEGOCJACJE-POLICYJNE-Narzedzie-alternatywnego-rozwiazania-sytuacji-kryzysowej.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

⁴⁰ M. Stępiński, *Działalność Biura Operacji Antyterrorystycznych Komendy Głównej Policji w 2013 r.*, „Kwartalnik policyjny”. 2014, nr 1, s. 62-64, <http://kwartalnik.csp.edu.pl/kp/aktualne-wydanie-nr-120/2173,DZIALALNOSC-BOA-KGP-W-2013-R.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

⁴¹ W porównaniu do roku 2012 nie odnotowano znaczącej zmiany w zakresie liczby zgłoszeń i realizacji związanych z zapowiedzią popełnienia samobójstwa. Nieznacznie wzrosła liczba zdarzeń związanych z wzięciem i przetrzymywaniem zakładników oraz okupacją obiektów. Znaczący wzrost odnotowano natomiast w przypadku zgłoszeń dotyczących groźby użycia broni, niebezpiecznego narzędzia lub materiału, których w 2013 roku było 19, a w 2012 roku tylko 2.

⁴² Koordynacją zadań z zakresu negocjacji policyjnych zajmuje się koordynator krajowy ds. negocjacji policyjnych Wydziału Koordynacji i Szkolenia Bojowego BOA KGP. W 2013 roku w ramach realizacji zadań koordynatora w CSP w Legionowie zostały przeprowadzone dwa kursy podstawowe dla kandydatów na negocjatorów policyjnych. Poza tym, przeprowadzono warsztaty doszkalające dla wybranych negocjatorów z poszczególnych województw, z udziałem krajowego koordynatora ds. negocjacji ze Słowacji, podczas których wymieniono doświadczenia oraz przeprowadzono wiele symulacji szkoleniowych. Na bieżąco są prowadzone konsultacje z poszczególnymi koordynatorami komend wojewódzkich/Stołecznej Policji w trakcie realizacji zadań negocjacyjnych oraz podczas prowadzenia warsztatów. Koordynator krajowy ds. negocjacji policyjnych realizuje projekty szkoleniowe we współpracy z Sekcją Negocjacji BOA KGP.

⁴³ *Negocjacje policyjne. Narzędzie alternatywnego rozwiązania sytuacji kryzysowej*, op. cit., s. 72

⁴⁴ Obecnie, w skład ATLAS wchodzi 35 specjalnych jednostek policyjnych z państw UE, powołanych do fizycznego zwalczania terroryzmu. W pracach grupy uczestniczą również jednostki z Norwegii oraz

wchodzą specjalne jednostki interwencyjne UE, mające na celu wypracowanie jednolitego systemu taktycznego i proceduralnego, obowiązującego w razie różnych zagrożeń terrorystycznych na terenie państw Unii Europejskiej. We wrześniu 2006 roku, z inicjatywy policji holenderskiej, rozpoczęto prace zmierzające do wypracowania jednolitych taktyk działania i szkolenia unijnych negocjatorów oraz do utworzenia bazy danych zawierającej informacje niezbędne do prowadzenia rozmów ze sprawcami sytuacji kryzysowych.

Obecnie, polscy negocjatorzy policyjni pracują w oparciu o dwa podstawowe dokumenty: Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 lutego 2007 roku w sprawie metod i form przygotowania realizacji zadań Policji w przypadku zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego⁴⁵ oraz Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych.⁴⁶ Pierwszy akt prawny reguluje m.in. formy organizacyjne działań policyjnych stosowane w trakcie realizacji zadań związanych z wystąpieniem sytuacji kryzysowych, co jest bardzo istotne w przypadku negocjacji policyjnych. Drugi dokument określa zarówno zakres i sposób wykonywania negocjacji policyjnych, jak i sytuacje, w których mogą być one prowadzone oraz podmioty uprawnione do ich realizowania. Istotne, z punktu widzenia pracy negocjatorów policyjnych, jest również Zarządzenie nr 1429 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2004 roku w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych.⁴⁷ Dokument ten stanowi zbiór określonych sytuacji kryzysowych oraz zawiera algorytmy działania dla Policji, a także wskazuje możliwość realizacji zadań przez policyjnych negocjatorów podczas sytuacji kryzysowej.

Interwencja kryzysowa i negocjacje kryzysowe

Prowadzenie negocjacji z terrorystami należy rozumieć wyłącznie jako komunikację ze sprawcami przestępstwa w trakcie jego trwania. W tym wypadku, negocjacje są elementem taktyki zwalczania przestępstwa oraz likwidacji sytuacji kryzysowej. Pojawienie się zjawiska terroryzmu było bezpośrednim czynnikiem determinującym wytworzenie się specjalności negocjacyjnej w policji (negocjatorów wykorzystywano podczas ataków terrorystycznych tylko przez bardzo krótki czas). W procesie negocjowania o zakładników, zgodnie z zasadą zespołowego działania w taktyce antyterrorystycznej, zawsze uczestniczy zespół, na którego czele stoi

Szwajcarii, ale jako reprezentanci państw spoza Unii Europejskiej nie mają prawa głosu i nie korzystają z unijnych środków finansowych. *Unijna grupa zadaniowa „ATLAS”*. Policja.pl, <http://www.policja.pl/pol/kgp/biuro-operacji-antyter/atlas/41550,Unijna-grupa-zadaniowa-quotAtlasquot.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

⁴⁵ Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 lutego 2007 roku w sprawie metod i form przygotowania realizacji zadań Policji w przypadku zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego, Dz. Urz. KGP Nr 5, poz. 49. http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2007/dziennik_05_2007.pdf (pobrano 17.03.2014 r.)

⁴⁶ Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych, op. cit.

⁴⁷ Zarządzenie nr 1429 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2004 r. w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych. Dz. Urz. KGP z 2005 r. Nr 3, poz. 8. <http://www.nettax.pl/dzienniki/dukgp/2005/3/poz.8.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

dowódca. Rozmowy negocjacyjne w sytuacjach kryzysowych z elementami zagrożenia charakteryzują się:

- obecnością przemocy (po stronie władz i po stronie sprawcy incydentu);
- grą, która zwykle toczy się o wysoką stawkę, jaką jest ludzkie życie lub zdrowie;
- koncentracją na warunkach stawianych przez sprawcę incydentu (początkowo sprawca nie rozważa innych opcji rozwiązania sytuacji jak tylko realizacja jego żądań);
- emocjonalnością (przewaga nieprzyjemnych stanów emocjonalnych i uczuć: złość, strach);
- presją czasu;
- niedoborem informacji istotnych dla sprawnego działania negocjatorów (początkowa faza negocjacji);
- brakiem możliwości drobiazgowego zapisu uzgodnień.⁴⁸

W zdecydowanej większości rozmów interwencyjnych praca negocjatorów nie polega na umiejętności wystawiania się oraz manipulowania na poziomie słowa, gdyż podstawową przeszkodą są emocje obu stron (przeważa lęk i złość), które w początkowej fazie interwencji nie pozwalają na racjonalną wymianę. Pierwsza faza komunikowania się w sytuacji kryzysowej wymaga umiejętności prowadzenia interwencji kryzysowej (pierwsza pomoc psychologiczna i wysłuchanie drugiej strony) – negocjator musi uwzględniać charakter sytuacji i osobowość sprawcy. Z pewnością, kluczem do sukcesu właściwego przygotowania do komunikowania się i negocjacji kryzysowych są cechy, umiejętności i wiedza negocjatora tj.:

- samokontrola emocjonalna (równowaga psychiczna, trzymanie emocji na wodzy, precyzyjne myślenie w stresie);
- asertywność (stanowcze wyrażanie własnych potrzeb i świadomości) oraz makiawelizm (tendencja do manipulowania innymi);
- empatia (zdolność do wczucia się w położenie drugiej osoby);
- elastyczność zachowań (zdolność oceny i dostosowanie się do nowych sytuacji);
- odpowiedzialność (umiejętność wzięcia na siebie odpowiedzialności za rozwiązanie sytuacji kryzysowej);
- wiarygodność (kompetencje w zakresie prawa do podejmowania decyzji, obiektywizm, korzystna autoprezentacja wzbudzająca sympatię u odbiorcy, autorytet w środowisku, sukcesy negocjacyjne, podobieństwo do rozmówcy);
- zdolność decentralizacji poznawczej (przeciwieństwo myślenia egocentrycznego, zdolność widzenia sytuacji społecznych z perspektywy innych osób);
- akceptacja drugiej strony (pozytywny stosunek do rozmówcy);
- umiejętność słuchania i formułowania pytań;
- doświadczenie życiowe (tzw. zespół umiejętności nabytych podczas pełnionych w życiu ról);
- wiedza z zakresu negocjowanej problematyki;

⁴⁸ Na podstawie: John A. Call, *The hostage triad: Takers, Victims and Negotiators*. (w:) Harold V. Hall (ed.) *Lethal violence: A Source-book on Fatal Domestic, acquaintance and Stranger*. Boca Raton FL 1999, s. 561-588

- cierpliwość, która stanowi bardzo skuteczną taktykę negocjacyjną.⁴⁹

Podczas rozmów negocjacyjnych bardzo ważna jest również rola psychologa, polegająca na: udzielaniu konsultacji w zakresie strategii negocjacji, ocenie motywacji i osobowości sprawcy, identyfikacji i ocenie ryzyka wystąpienia syndromu sztokholmskiego⁵⁰ oraz ocenie stanu psychicznego (emocje) sprawcy, ofiar, negocjatorów.⁵¹

W sytuacjach nieprzewidywalnych, silnie emocjonalnych króluje komunikacja niewerbalna – sposób ustawienia ciała, ruchy rąk, głowy, mimowolne gesty stają się ważniejsze niż deklaracje o pacyfizmie i empatii. Człowiek chory psychicznie, dodatkowo wystraszony, może reagować bardzo impulsywnie jak małe dziecko, a jego nastroje ulegają zmianie równie szybko jak mimika twarzy. Sama zaś treść wypowiedzi osoby zaburzonej nie zawsze odpowiada treści przeżywanych emocji (dysonans).

W działaniach policyjnych istnieją trzy strategie pracy negocjatorów: liniowa, równoległa i hybrydowa. Stosowanie strategii uzależnione jest od: rodzaju zdarzenia przestępczego, jego aktualnego przebiegu oraz możliwości stosowania innych środków.⁵² Pierwsza wymieniona strategia, strategia liniowa „zakłada działania tylko i wyłącznie zmierzające do rozwiązania zdarzenia przez negocjatora. Pozwala sprawcy na wyartykułowanie swoich problemów, a następnie zatrzymanie, np. manifestacyjna próba samobójcza w miejscu publicznym, negocjacje ze sprawcą sytuacji zakładniczej, gdy sprawca w rozmowie zakłada wariant poddania się, a negocjacje dotyczą warunków „honorowego poddania”. Rozwiązanie zdarzenia tylko przez negocjatora jest opcją podstawową, ale zawsze powinien być uwzględniony wariant użycia siły, tzw. taktyczne rozwiązanie i te „siły” powinny być w pełni przygotowane do podjęcia czynności.⁵³

Z kolei strategia równoległa „zakłada pełną współpracę negocjatorów z jednostkami taktycznymi („ate” lub „ope”) odnośnie momentu rozwiązania sytuacji kryzysowej. Wszystkie czynności negocjacyjne podporządkowane są opcji rozwiązania siłowego, np. negocjator ma spowodować przyjęcie przez sprawcę napoju; opcja z użyciem środka chemicznego, przemieszczenie sprawcy w określone miejsce; opcja snajperska lub opcja wejścia jednostki taktycznej. To założenia działania w przypadku aktu terroru politycznego lub kryminalnego”.⁵⁴ Natomiast strategia hybrydowa „zakłada pracę negocjatora na mieszanych zasadach w wyżej wymienionych strategiach, z uwzględnieniem, że negocjator uczestniczy w procesie negocjacyjnym nie przedstawiając się, nie reprezentuje policji. Wypracowuje rozwiązanie korzystne dla wymiaru sprawiedliwości,

⁴⁹ D. Piotrowicz, op. cit., s. 71-74

⁵⁰ Proces psychologicznej identyfikacji ofiar porwania lub zakładników z prześladowcami. Przejawia się w formie odczuwania sympatii i solidarności z porywaczami, aż do pomagania w realizacji ich celów i usprawiedliwiania ich. Jest wynikiem psychologicznej reakcji na silny stres oraz skutkiem prób zwrócenia na siebie uwagi i wywołania współczucia u prześladowców. Nazwa odnosi się do wydarzenia podczas którego zaobserwowano i opisano tego typu reakcje po raz pierwszy. Wiąże się z napadem na bank w Sztokholmie w sierpniu 1973 roku, w którym to przetrzymywano przez sześć dni zakładników. Termin ten wprowadził szwedzki kryminolog i psycholog Nils Bejerot. J. Konieczny, H. Wawrzynowicz, J. Mydlarska, op. cit., s. 92

⁵¹ Ibidem, s. 64

⁵² Ibidem, s. 65

⁵³ Ibidem, s. 65

⁵⁴ Ibidem, s. 65

ewentualnie pomaga w negocjacjach rodzinie osoby uprowadzonej. Strategia dominująca w przypadku klasycznego kidnapingu”.⁵⁵

Każda przyjęta taktyka negocjacji powinna charakteryzować się świadomie wybraną i zaplanowaną metodą postępowania, przemyślaną umiejętnością używania rozporządzalnych sił oraz zawierać umiejętności dla osiągnięcia zamierzonego celu. Przesłanki uzależniające wybór taktyk negocjacyjnych uwzględniają: postawę stron, kategorię i rodzaj kryzysu, osobowość stron, wiek, stan psychiczny, stosunek stron do możliwych rozwiązań kryzysu oraz charakter posiadanych informacji. Negocjacje prowadzi się w sposób: pośredni (przestępca stawia żądania pokrzywdzonemu, policja nadzoruje czynności) lub bezpośredni (w imieniu pokrzywdzonego czynności negocjacji prowadzi policjant). Główne zasady prowadzenia negocjacji to:

- a) Zaczynij od zbierania informacji;
- b) Nie konfrontuj;
- c) Komunikacja, parafrazy, aktywne słuchanie;
- d) Nie oceniaj, nie stosuj gróźb wobec sprawcy;
- e) Coś za coś, zmęcz sprawcę;
- f) Obniżaj oczekiwania;
- g) Unikaj deadline'ów czasowych;
- h) Stosuj techniki emocjonalnego wyciszania: okazywanie zrozumienia, modelowanie głosu (spokój), odwracanie uwagi sprawcy od tematów będących źródłem frustracji i złości, unikanie zachowań agresywnych (szczególnie w bezpośrednim kontakcie), zarządzanie czasem”.⁵⁶

Janusz Sztumski wymienia cztery strategie negocjacji: konfrontację, współpracę, lekceważenie danego konfliktu oraz autorytarne przewyciężanie konfliktu. Strategia konfrontacji zakłada dążenie do osiągnięcia własnych celów bez liczenia się z racjami partnera, dopuszczając przy tym możliwość stosowania zróżnicowanych sposobów oddziaływania na partnera (w celu skłonienia strony przeciwnej do uznania naszych racji odwołuje się zarówno do perswazji, jak i szantażu czy gróźby). Strategia współpracy opiera się na dążeniu do poszukiwania takich rozwiązań, które byłyby w jakimś stopniu korzystne dla wszystkich stron uczestniczących w negocjacjach (dopuszcza możliwość ustępstw i rozwiązań kompromisowych). W ramach strategii lekceważenia danego konfliktu stosuje się różne taktyki jego tłumienia np. poprzez udawanie, że się go nie dostrzega ze względu na rzekomo małą istotność zjawiska. Również ze strategią autorytarneho przewyciężania konfliktu wiążą się swoiste taktyki, np. organizowanie zbiorowego nacisku moralnego lub zagrożenia interwencją.⁵⁷

Model stylów rozwiązywania konfliktów według Thomasa-Kilmanna⁵⁸ wyróżnia pięć podstawowych strategii negocjacyjnych: konfrontację (walkę), dostosowanie, unikanie, kompromis oraz współpracę. Model uzależnia stopień zaspokojenia

⁵⁵ Ibidem, s. 65-66

⁵⁶ Ibidem, s. 66

⁵⁷ J. Sztumski, *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przewyciężania*. Częstochowa 2000, s. 133

⁵⁸ D. Piotrowicz, op. cit., s. 87 za: J.E. Jones, *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, „Group & Organization Studies”. 1976, Vol.1, No 2, s. 249-251; R. J. Volkema, T. J. Bergmann, *Conflicts styles as indicators of behavioral patters in interpersonal conflicts*, „The Journal of Social Psychology”. February 1995, Vol. 135, No 1, s. 5-15

potrzeb dwóch wymiarów: z jednej strony dążenie do realizacji potrzeb, z drugiej – chęć spełnienia potrzeb drugiej strony.

Styłem typowym dla osób silnie nastawionych na realizację własnych celów, a minimalnie lub wcale niedążących do zaspokojenia potrzeb drugiej strony jest konfrontacja (walka). Zaletami tej strategii są: skuteczność w osiągnięciu założeń negocjacyjnych, nastawienie na zwycięstwo, swoboda w stawianiu twardych warunków partnerowi i wywieranie presji. Jej wady to przede wszystkim: brak umiejętności słuchania, słaba empatia i brak umiejętności czynienia ustępstw. Dążenie do konfrontacji z agresorem znajdującym się w sytuacji kryzysowej (którą wywołał lub jego aktywność jest jej skutkiem) jest regułą w akcjach i operacjach policyjnych. Zwykle dopiero w skutek presji opinii publicznej, obecności mediów lub zabarykadowania się sprawcy wraz z wzięciem zakładników, zwraca się uwagę na procedury komunikowania się i pokojowe rozwiązania incydentu.

Styłem przeciwnym do konfrontacji jest dostosowanie. Negocjatorowi wykorzystującym tę strategię bardziej zależy na utrzymaniu dobrych relacji z drugą stroną niż na osiągnięciu celów negocjacyjnych. Do zalet tego stylu należą: wysoki poziom empatii, umiejętność czynienia ustępstw oraz okazywanie zrozumienia dla trudności drugiej strony. Z kolei wśród wad wymienia się: zbyt łatwe uleganie presji, frustracje wynikające z braku odwagi i umiejętności wyartykułowania własnych potrzeb i celów oraz dążenie do porozumienia za wszelką cenę.

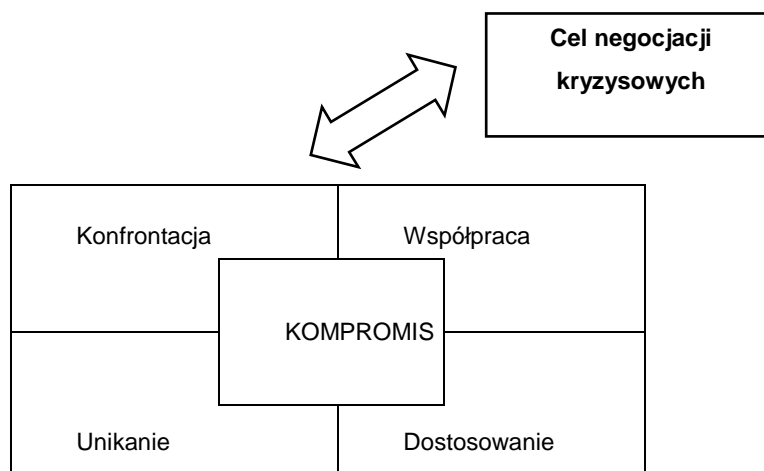
Kolejnym stylem negocjacji jest unikanie, które charakteryzuje negocjatorów o niskiej orientacji zarówno na własne cele, jak i drugiej strony. Zaletami tego stylu są: brak zaangażowania w zbędne dyskusje, oszczędność energii oraz dyplomacja. Wśród wad strategii wymienia się: niezadowolenie obu stron w związku z brakiem ustaleń, słaba umiejętność komunikowania własnych potrzeb oraz nikła zdolność reagowania na potrzeby drugiej strony.

Strategią pośrednią pomiędzy konfrontacją, współpracą, dostosowaniem oraz unikaniem jest kompromis. Celem negocjatora jest podjęcie takich działań, które pozwolą znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące przynajmniej częściowo obie strony. Zaletami kompromisu są: dążenie do znalezienia wspólnego rozwiązania, ustępstwa oraz umiejętność czynienia czasowo satysfakcjonujących ustaleń. Wadami tej strategii są: częściowe zaspokojenie potrzeb dwóch stron, niedostateczna konsekwencja w dążeniu do własnych celów, niewystarczające umiejętności komunikacyjne.

Spośród wszystkich pięciu strategii, współpraca jest tą, która w dłuższej perspektywie cechuje się największą skutecznością. Celem negocjatora działającego w tym stylu jest realizacja celów własnych w równym stopniu co i drugiej strony. O ile w przypadku kompromisu osiąga się tylko częściowo zadowolenie obu stron, o tyle w ramach współpracy istotna jest percepcja obustronnego zadowolenia. Zaletami tego stylu są: kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań zadowolenia dla obu stron, dobra komunikacja i współpraca, zrozumienie dla ludzi oraz nieugiętość wobec problemów. Wśród wad wymienia się przede wszystkim czasochłonność i podatność na manipulację drugiej strony. Mimo, że każda strategia może okazać się przydatna, w praktyce większość negocjatorów stosuje połączenie dwóch lub więcej strategii, bez względu na ich skuteczność.⁵⁹

⁵⁹ D. Piotrowicz, op. cit., s. 85-87

Rysunek nr 1: Matryca konfliktu.



Źródło: D. Piotrowicz, op. cit., s. 87 za: J. E. Jones, *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, op. cit., s. 249-251; R. J. Volkema, T. J. Bergmann, *Conflicts styles as indicators of behavioral patterns in interpersonal conflicts*, op. cit., s. 5-15

Wiliam Ury wyróżnia trzy powszechnie stosowane sposoby automatycznej reakcji w sytuacji konfliktowej: kontruderzenie, poddanie się i całkowite zerwanie stosunków.⁶⁰ Pierwszą reakcją jest odpowiedź atakiem na atak wywołując w ten sposób eskalację sytuacji oraz zniszczenie nawiązanej relacji (sytuacja interwencji nie jest grą typu wygrany-przegrany). Drugą reakcją jest poddanie się, a więc ustąpienie w celu załagodzenia sytuacji w nadziei na polepszenie wzajemnych relacji (ten, który ustępuje nie uzyskuje nic, ryzykując, że druga strona może zaatakować ponownie). Trzecim rozwiązaniem jest całkowite zerwanie stosunków, co nie prowadzi do konstruktywnego rozwiązania (zaniechanie prób porozumienia się). Wszystkie powyższe sposoby reakcji nie przynoszą pozytywnego rezultatu. Ury wskazuje na konieczność nabrania dystansu i chłodnego spojrzenia na trudną sprawę oraz wsłuchać się w emocje (tzw. „pójście na galerię”).⁶¹

Istnieje wiele sposobów conceptualizacji procesu negocjacji, które stosuje się podczas szeroko rozumianych sytuacji kryzysowych, w których wymagane są umiejętności negocjacyjne. Thomas J. Fagan wyróżnia sześć kroków prowadzenia rozmów negocjacyjnych:⁶²

1. Nawiązanie kontaktu i otwarcie „linii komunikacji”;
2. Przywrócenie spokoju w sytuacji;
3. Zebranie informacji;
4. Opracowanie planu lub strategii negocjacji;
5. Sprzedanie planu sprawcy;
6. Preferowanie woli do kapitulacji.

⁶⁰ W. Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa 1998, s. 48

⁶¹ D. Piotrowicz, op. cit., s. 88

⁶² T. J. Fagan, *Negotiating by the numbers*, „Corrections Today”. 2000, 62 (16), s. 132-136

Zgodnie z powyższą metodą udało się przeszkolić wielu negocjatorów. Jak zauważa Fagan, bardzo często sprawcy chcą targować się z negocjatorami, co w efekcie prowadzi do frustracji obu stron oraz wzajemnego braku zrozumienia. W takim przypadku negocjator musi zwolnić i skupić się na tym, co jest najważniejsze dla sprawcy na każdym etapie procesu negocjacyjnego. Najczęściej negocjatorzy przechodzą kolejno przez każdy z sześciu etapów, a każdy krok jest podwaliną dla następnego. Przechodzenie kolejnych kroków w odpowiedniej kolejności zwiększa szanse pomyślnego wyniku rozmów. Może jednak się zdarzyć, że negocjator podczas interwencji musi wrócić do poprzedniego etapu (np. gdy podczas punktu 5 sprawca staje się agresywny, negocjator może na krótko wrócić do punktu 2 i poprzez umiejętność słuchania, uspokoić sprawcę przed powrotem do punktu 5).⁶³

Zakończenie

Jak dotąd, nie udało się wypracować jednej, skutecznej metody negocjacji z terrorystami co przejawia się w stosowaniu różnych strategii podejmowanych działań. Przykładem udanej negocjacji, opartej na współpracy, były rozmowy USA z Iranem, podczas których z pomocą mediatorów algierskich, w 1981 roku uwolniono amerykańskich dyplomatów, przetrzymywanych przez ponad rok w ambasadzie amerykańskiej w Teheranie. Podczas negocjacji obie strony odniosły korzyść (każda ze stron dostała dokładnie tyle, ile jej się należało). Ustalono, że zakładnicy zostaną zwolnieni, Iran zapłaci swoje długi, a pozostałe środki na rachunkach bankowych, zajęte wcześniej przez USA, zostaną zwrócone, a rząd amerykański uzna nowy rząd Iranu, zobowiązując się do niemieszania w wewnętrzne sprawy tego kraju. Innym przykładem skutecznych negocjacji były rozmowy w związku z porwaniem samolotu Kuwejckich Linii Lotniczych w 1988 roku. Początkowo rząd Kuwejtu stanowczo ogłosił, że nie zwolni Szytów skazanych za terroryzm, odbywających karę w więzieniu w Kuwejcie, ale ostatecznie wszyscy zakładnicy zostali zwolnieni (rząd odwołał się do islamskich ideałów miłosierdzia i przypominał ostrzeżenia proroka przed braniem zakładników). Podczas negocjacji wykorzystano technikę presji psychologicznej, odwołująca się do wspólnych wartości wiary.⁶⁴

Jednym z państw, w których wciąż dochodzi do ataków terrorystycznych jest Kolumbia. Od ponad pół wieku na jego terytorium toczy się kilka konfliktów jednocześnie. Konflikt kolumbijski wielokrotnie próbowano rozwiązać drogą polityczną, korzystając z negocjacji. Często jednak podczas, gdy jedne ugrupowania prowadzą rozmowy, inne w tym samym czasie dokonują zamachów terrorystycznych. Pomimo tego, metody pokojowe, obok wymuszającej rozejmy walki zbrojnej, stanowią jedno z głównych środków rozwiązania problemu w Kolumbii. Zupełnie inne podejście mają Stany Zjednoczone, które po atakach na World Trade Center ogłosiły „zero tolerancji dla terrorystów”, zapewniając, że nie będą prowadzić negocjacji z terrorystami, które nazwano „złudzeniem głupca”.⁶⁵

⁶³ Ibidem, s. 136

⁶⁴ M. Zięba, op. cit., s. 341

⁶⁵ Ibidem, s. 341-342

Zdaniem, Dariusza Piotrowicza, psychologa i współzałożyciela Centrum Komunikacji Kryzysowej i Psychologii Śledczej: „Z punktu widzenia komunikacji międzyludzkiej, każde negocjacje w sytuacji kryzysowej można rozpatrywać jako proces, w którym poprzez stosowanie zasad interwencji kryzysowej, negocjator-interwent dąży do zmiany stanu emocjonalnego sprawcy – od ekstremalnych emocji do jak najbardziej racjonalnego myślenia. W większości sytuacji kryzysowych, które podlegają rozwiązaniu w drodze komunikacji, główną rolę odgrywają umiejętności planowania i prowadzenia interwencji kryzysowej, które posiada negocjator. Te umiejętności to przede wszystkim: sprawna ocena sytuacji, nawiązanie i prowadzenie rozmowy (szczególne umiejętności słuchania). Dopiero po zredukowaniu wpływu emocji na rozmowę, możliwe jest wprowadzanie technik negocjacyjnych”.⁶⁶

Osoby zajmujące się negocjacjami jednomyślnie uważając, że należy negocjować za każdym razem, niezależnie od tego z kim prowadzimy rozmowy. W przypadku terrorystów, negocjujemy zawsze nawet, kiedy z nimi nie rozmawiamy, ponieważ staramy się wpłynąć na ich decyzje, a oni starają się wpłynąć na nasze. Z pewnością im lepsza komunikacja, tym większa szansa wpływu na rozwój sytuacji. Istotne jest aby rozwiązaniem problemu zagrożenia bezpieczeństwa poprzez dialog z terrorystami rozpocząć bez względu na to czy zatrzymano zakładników i czy grożą użyciem przemocy. Poprzez właściwą komunikację można odwieść terrorystów od ich zamierzeń oraz poznać ich uzasadnione interesy, wypracowując porozumienie, w którym nikt się nie poddaje.⁶⁷

Nie ma idealnego sposobu negocjacji z terrorystami, gdyż każdy przypadek jest inny, indywidualny i wymaga niezwykłych umiejętności prowadzenia rozmów. Gdy w grę wchodzi ludzkie życie, nie można eksperymentować, a stosowanie jakiegokolwiek z taktyk wymaga szczegółowego rozpoznania przeciwnika. Zdaniem gen. Romana Polko: „Z terrorystami się nie negocjuje, z nimi się gra – to jest podstawowa zasada, której się przestrzega (...) Trzeba dążyć do złamania ich i przejęcia inicjatywy, by dyktować im warunki”.⁶⁸ Każda sytuacja kryzysowa jest inna, dlatego mimo wielu opracowanych schematów prowadzenia negocjacji należy pamiętać, że „Po pierwsze Człowiek”.

Streszczenie

Dziś, w zglobalizowanym świecie, terroryzm utracił już wyłącznie lokalny wymiar, w niezwykle elastyczny sposób dopasowując się do zmieniających się wymogów otaczającej rzeczywistości. Niewątpliwie, walka z nim to prawdziwe wyzwanie nie tylko dla poszczególnych państw, ale i całego świata. Aby uchronić ludność od ataków terrorystycznych, stosowane są różnego rodzaju środki mające na celu przeciwdziałanie takim sytuacjom. Jak pokazują nam ostatnie dziesięciolecia, nie zawsze jednak można im zapobiec i uchronić społeczeństwo przed działaniami o charakterze terrorystycznym. Sytuacje kryzysowe są często nieuniknione i aby rozwiązać konkretny kryzys zostają zaangażowane różne osoby i instytucje, które prowadzą negocjacje. Celem niniejszego artykułu jest

⁶⁶ D. Piotrowicz, op. cit., s. 56

⁶⁷ *Negocjacje z terrorystami*, Blogi edukacyjne, <http://www.vis.plentyof.net/tag/negocjacje-z-terrorystami/>

⁶⁸ „Z terrorystami się nie negocjuje, ale gra”. TVN 24, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/z-terrorystami-sie-nie-negocjuje-ale-gra,85136.html> (pobrano 17.03.2014 r.)

charakterystyka zjawiska negocjacji kryzysowych, z uwzględnieniem rozwoju zainteresowań praktyczną stroną komunikacji kryzysowej w sytuacji zagrożenia życia w Polsce.

Summary

Today, in a globalized world, terrorism has lost its exclusively local dimension in an extremely flexible way adjusting to the changing requirements of the surrounding reality. Undoubtedly, the fight with it is a real challenge not only for individual countries, but also around the world. To protect people from terrorist attacks, various measures are used aimed at preventing such situations. How the last decade shows us, however, you cannot always avoid them and protect the public from the terrorist activities. Crisis situations are often unavoidable and to address specific crisis become involved various individuals and institutions that lead the negotiations. The purpose of this article is to characterize the phenomenon of crisis negotiations, taking into account the interests of developing practical aspects of crisis communication in a life-threatening situation in Poland.

Bibliografia

1. Aleksandrowicz T. R., *Charakterystyka współczesnego terroryzmu*. (w:) K. Jałoszyński (red.), *Zagadnienia fizycznej walki z zagrożeniami terrorystycznymi. Aspekty organizacyjne i prawne*. Warszawa 2010
2. Białek T., *Terroryzm manipulacja strachem*. Warszawa 2005
3. Call J. A., *The hostage triad: Takers, Victims and Negotiators*. (w:) Harold V. Hall (ed.), *Lethal violence: A Source-book on Fatal Domestic, acquaintance and Stranger*. Boca Raton FL 1999
4. Dolnik A., Pilch R., *The Moscow Theater Hostage Crisis: The Perpetrators, their Tactics, and the Russian Respons*, „International Negotiation”. 2003, No 8
5. Fagan T. J., *Negotiating by the numbers*, „Corrections Today”. 2000, No 62 (16)
6. Fisher R., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 1994
7. Fuselier D. G., *Hostage Negotiation Consultant: Emerging Role for the Clinical Psychologist*, „Professional Psychology: Research and Practice”. 1988, Vol. 19, No 2
8. Gwiazdowski M., *Głos Biełłanu niesie do Strasburga*. Dziennik Rosyjski, <http://pravda.blox.pl/2007/06/Matki-Biełłanu-ida-do-Strasbourg.html>
9. Horgan J., *Psychologia terroryzmu*. Warszawa 2008
10. Jones J. E., *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, „Group & Organization Studies”. 1976, Vol.1, No 2
11. Konieczny J., Wawrzynowicz H., Mydlarska J., *Psychologia bezpieczeństwa*. Poznań 2011
12. Koziej S., *Miedzy piekłem a rajem: szare bezpieczeństwo na progu XXI wieku*. Toruń 2006

13. Lieder K., *Zarządzanie informacją w walce z terroryzmem*. Warszawa 2010
14. Loranty D., *Zasady prowadzenia negocjacji ze sprawcami zamachów terrorystycznych*. (w:) J. Szafrński (red.), *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*. Szczytno 2007
15. *Negocjacje policyjne. Narzędzie alternatywnego rozwiązania sytuacji kryzysowej*, „Kwartalnik policyjny”. 2014, nr 1, <http://kwartalnik.csp.edu.pl/kp/ponadto-w-numerze/2177,NEGOCJACJE-POLICYJNE-Narzedzie-alternatywnego-rozwiazania-sytuacji-kryzysowej.html>
16. *Negocjatorzy policyjni*. Antyterroryzm.gov.pl, <http://www.antyterroryzm.gov.pl/CAT/antyterroryzm/instytucje-i-sluzby/policja/negocjatorzy-policyjni/594,Negocjatorzy-policyjni.html>
17. *Negocjacje z terrorystami*, Blogi edukacyjne, <http://www.vis.plentyof.net/tag/negocjacje-z-terrorystami/>
18. Piotrowicz D., *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*. Warszawa 2010
19. Rządca R. A., *Przedmowa do drugiego wydania polskiego*. (w:) R. Fisher, W. Ury, B. Patton (red.), *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa 1997
20. *Sprawozdanie Komisji parlamentarnej do zbadania przyczyn i okoliczności aktu terrorystycznego w Biesłanie Republika Osetii Północnej – Alanii 1-3 września 2004*. Moskwa 2006, <http://web.archive.org/web/20110525144153/http://www.council.gov.ru/files/download/doklad7dec.pdf>
21. Stępiński M., *Działalność Biura Operacji Antyterrorystycznych Komendy Głównej Policji w 2013 r.*, „Kwartalnik policyjny”. 2014, nr 1, <http://kwartalnik.csp.edu.pl/kp/aktualne-wydanie-nr-120/2173,DZIALALNO-SC-BOA-KGP-W-2013-R.html>
22. Szafrński J., *Współdziałanie jednostek obrony terytorialnej i policji w walce z terroryzmem*. Szczytno 2004
23. Sztumski J., *Konflikty społeczne i negocjacje jako sposoby ich przewycięzania*. Częstochowa 2000
24. *Unijna grupa zadaniowa „ATLAS”*. Policja.pl, <http://www.policja.pl/pol/kgp/biuro-operacji-antyter/atlas/41550,Unijna-grupa-zadaniowa-quotAtlasquot.html>
25. Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*. Warszawa 1993
26. Ury W., *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa 1998
27. Volkema R. J., Bergmann T. J., *Conflictsstyles as indicators of behavioral patters in interpersonal conflicts*, „The Journal of Social Psychology”. February 1995, Vol. 135, No 1
28. Wojciechowski S., *Terroryzm na początku XXI wieku. Pojęcie, przejawy, przyczyny*. Poznań 2013
29. *Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych*, Dz. Urz. KGP Nr 5, poz. 25. http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2002/dziennik_05_2002.pdf

30. Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 lutego 2007 roku w sprawie metod i form przygotowania realizacji zadań Policji w przypadku zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego, Dz. Urz. KGP Nr 5, poz. 49. http://www.policja.pl/ftp/dzienniki_urzedowe/2007/dziennik_05_2007.pdf
31. Zarządzenie nr 1429 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2004 roku w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych. Dz. Urz. KGP z 2005 r. Nr 3, poz. 8. <http://www.nettax.pl/dzienniki/dukgp/2005/3/poz.8.html>
32. Zięba M., *Sposoby negocjacji z terrorystami*. (w:) P. Szreniawski (red.), *Relacje interpersonalne z perspektywy nauk administracyjnych*. Lublin 2010
33. *Z terrorystami się nie negocjuje, ale gra*, TVN 24, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/z-terrorystami-sie-nie-negocjuje-ale-gra,85136.html>