

Jacek Dworzecki

Negocjacje w działaniach polskiej Policji

Zeszyt Naukowy 5, 129-142

2011

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.

Negocjacje w działaniach polskiej Policji

Abstract: This article presents (in outline) the essence of the negotiations the police as a modern crisis management tool. Discusses the concept of negotiation and crisis. Pointed out the fundamental differences between the negotiation of a business and the negotiations undertaken by the police as part of business. Shows the process of training for Polish police officers carrying out tasks police negotiators.

Key words: negotiations, crisis management, security, police

Streszczenie: Artykuł przedstawia (w zarysie) istotę negocjacji policyjnych jako współczesnego narzędzia rozwiązywania sytuacji kryzysowych. Przytoczone zostały m.in. pojęcia negocjacji, kryzysu. Omówiono zasadnicze różnice występujące między negocjacjami o charakterze biznesowym a negocjacjami realizowanymi przez policję w ramach działań służbowych. Przedstawiono proces szkolenia funkcjonariuszy polskiej policji realizujących nieetatowo zadania negocjatorów policyjnych.

Słowa kluczowe: negocjacje, zarządzanie kryzysowe, bezpieczeństwo, policja

Wstęp

Klasyczne definicje negocjacji wskazują, że jest to dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, za pośrednictwem różnorodnych kanałów komunikacji. Negocjowanie umożliwia pokierowanie konfliktami w sposób skuteczny i prowadzący do obustronnego zadowolenia.

Sytuacje negocjacyjne odznaczają się trzema głównymi cechami:

- sprzecznością interesów między dwoma lub więcej stronami;

- brakiem stałego ustalonego zbioru reguł lub procedur służących rozstrzygnięciu konfliktu, bądź postępowaniem przez strony niezależnie od takiego zbioru i poszukiwaniem własnych rozwiązań;
- szukaniem porozumienia pomiędzy stronami przynajmniej na początku, zamiast podjęcia otwartej walki prowadzącej do kapitulacji jednej ze stron, do trwałego zerwania wzajemnych stosunków albo do przedstawienia sporu władzy wyższej do rozstrzygnięcia.

R. Fischer, W. Ury i B. Patton nazywają negocjacjami każdą sytuację dialogu, „(...) w której ludzie dążą do jakiegoś rozwiązania konfliktu, a ponieważ różnią się między sobą, więc stosują negocjacje, aby dać sobie radę z tymi różnicami”¹.

Negocjacje to „(...) dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe”². Komunikację należy interpretować jako proces, w którym osoba-nadawca komunikatu sprawia, że jej myśli, pragnienia i wiedza stają się zrozumiałe dla odbiorcy³.

Jak wskazuje J. Stawnicka, zajmująca się badaniem zachowań językowych w sytuacjach kryzysowych, „(...) parametrami sytuacji komunikacyjnej są płaszczyzny: płaszczyzna werbalna, płaszczyzna niewerbalna, płaszczyzna pozawerbalna, parametr różnic kulturowych oraz system wartości nadawcy i odbiorcy. Komunikacja werbalna typu *face to face* może być skuteczna wyłącznie dzięki jedności działań werbalnych, suprasegmentalnych i niewerbalnych”⁴. Warstwę suprasegmentalną tworzy subkod prozodyczny w skład którego zaliczymy intonację, akcent,

¹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerzone, Warszawa 1997, s. 28.

² R. A. Rządca, *Przedmowa do drugiego wydania polskiego*, [w:] *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, R. Fisher, W. Ury, B. Patton, op. cit. s. 13.

³ H. Bieniok, *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Katowice 2005, s. 11.

⁴ J. Stawnicka, *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych – perspektywy badawcze*, [w:] *Jakość wobec wyzwań i zagrożeń XXI wieku*, (Red.) E. Ślachcińska, A. Zduńniak, Poznań 2011, s. 387–388.

iloczas, tempo mówienia, pauzę, rytm, siłę i barwę głosu oraz zachowania parajęzykowe w postaci dźwięków asemantycznych (śmiechu, gwizdania)⁵. Ww. płaszczyzny obejmują całokształt sytuacji komunikacyjnej⁶.

Przenosząc definicje klasycznych negocjacji na grunt psychologii kryzysu, otrzymamy termin «negocjacje kryzysowe». Kryzys (gr. *krisis*) w rozumieniu sytuacji przelomowej, o zabarwieniu zarówno destruktywnym, jak i konstruktywnym, będzie oznaczał stan dezorganizacji i braku sposobów radzenia sobie w danych okolicznościach. Wskutek prób jego przezwyciężenia może dojść do sytuacji kryzysowej, czyli stanu, w którym w rozwiązywanie konkretnego kryzysu zaangażowane zostaną różne osoby i instytucje. Łącząc anglojęzyczny termin «negotiation» z greckim «krisis», otrzymamy «crisis negotiation», czyli «negocjacje kryzysowe»⁷.

Z punktu widzenia komunikacji międzyludzkiej, każde negocjacje w sytuacji kryzysowej można rozpatrywać jako proces, w którym poprzez stosowanie zasad interwencji kryzysowej, interwent (negocjator) dąży do sprowadzenia klienta/sprawcy z obszaru ekstremalnej emocjonalności do obszaru maksymalnego racjonalizmu.

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: umiejętność oceny sytuacji, nawiązywania i prowadzenia rozmowy oraz aktywnego słuchania. Zdaniem D. Biel ten ostatni element (słuchanie rozmówcy w sposób aktywny) jest „(...) gwarancją skuteczności w komunikacji. Pomaga uzyskać wiedzę na temat interlokutora i jego punktów odniesienia, dostarcza mu satysfakcji bycia

⁵ B. Kaczmarek, *Rodzaje kodów komunikacyjnych*, [w:] *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, (red.) B. Kaczmarek, K. Markiewicz, Lublin 2006, s. 11–26.

⁶ J. Stawnicka, *Komunikacja w sytuacjach...*, s. 388.

⁷ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*, Warszawa 2010, s. 428.

wysłuchanym”⁸. Dopiero po zredukowaniu wpływu emocji na rozmowę, możliwe jest wprowadzanie technik negocjacyjnych.

Negocjacje w sytuacji kryzysowej zawierającej element zagrożenia odznaczają się następującymi cechami:

- obecność przemocy – zarówno po stronie władz, jak też sprawcy incydentu;
- „gra” zwykle dotyczy ekstremalnie wysokiej stawki, jaką jest ludzkie życie lub zdrowie;
- koncentracja na warunkach stawianych przez sprawcę incydentu;
- emocjonalność – czyli przewaga nieprzyjemnych stanów emocjonalnych i uczuć, jak np. złości, strachu itp.;
- potrzeba „zachowania twarzy” przez obie strony interakcji;
- presja czasu;
- niedobór informacji istotnych dla sprawnego działania negocjatorów;
- brak możliwości drobiazgowego zapisania uzgodnień⁹.

Negocjacje kryzysowe jest to specyficzna odmiana komunikacji kryzysowej, proces dochodzenia do porozumienia w sytuacji różnic interesów, gdzie sytuacji negocjacyjnej towarzyszą ekstremalne emocje i zachowania (początkowo przeważnie destruktywne).

Negocjacje policyjne

Jedną z form negocjacji prowadzonych w warunkach wystąpienia sytuacji kryzysowej, są negocjacje policyjne. Negocjacje policyjne to prowadzenie komunikacji ze sprawcą m.in. zdarzenia przestępczego, w trakcie jego trwania i/lub w związku z takim zdarzeniem, w celu rozwiązania zgodnego z obowiązującymi przepisami prawnymi i zasadami etycznymi obowiązującymi wszystkich funkcjonariuszy policji. Komuni-

⁸ D. Biel, *Rola aktywnego słuchania w komunikacji interpersonalnej. Uwagi ogólne*, [w:] *Literatura i język. Szkice opisowe i komparatywne*, (Red.) M. Michalska-Suchanek, Gliwice 2010, s. 167.

⁹ J. A. Call, *The hostage triad: Takers, Victims and Negotiators 1996*, s. 61, w zbiorach autora.

kacja zachodzi pomiędzy przedstawicielem policji a sprawcą incydentu krytycznego (np. publicznej demonstracji próby samobójczej). Celem nadrzędnym, któremu służy taka komunikacja, jest rozwiązanie powstałej sytuacji kryzysowej zgodnie z zasadami etycznymi i prawnymi. Najczęściej jest to rozwiązanie pokojowe, co oznacza, że nie zachodzi potrzeba użycia siły, środków technicznych lub broni palnej w celu obezwładnienia i zatrzymania sprawcy.

W trakcie działań policyjnych zwraca się uwagę przede wszystkim na:

- odstąpienie sprawcy od dalszego przestępczego działania;
- ewentualne wypracowanie innego sposobu rozwiązania zaistniałej per-
joratywnej sytuacji;
- zatrzymanie sprawcy w trakcie czynu (szczególnie w sytuacjach upro-
wadzeń dla okupu oraz gróźb karalnych);
- zebranie dowodów dokonania przestępstwa, umożliwiających udo-
wodnienie winy.

Negocjacje policyjne, jako narzędzie pozwalające na rozwiązywanie sytuacji kryzysowych bez użycia siły, nabierają w obecnych czasach coraz większego znaczenia. Na początku XXI wieku, gdy społeczeństwo polskie pragnąc zapomnieć o terrorze totalitaryzmu, oczekuje od policji zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony, ale w humanitarnym duchu, negocjacje policyjne stają się nieodzownym elementem działań policyjnych.

Negocjacje policyjne to prowadzenie rozmów w celu pokojowego rozwiązania sytuacji kryzysowych oraz ustabilizowanie sytuacji pod kątem możliwości bezpiecznego reagowania sił policyjnych. Negocjatorzy policyjni podlegają dowódcy akcji lub operacji policyjnej, ich działania rozpoczynają się i kończą na polecenie tych dowódców. Biorąc pod uwagę coraz powszechniejsze użycie zespołów negocjacyjnych na terenie Polski, należy zaznaczyć, że negocjacje stały się uznaną i przyjętą formą pracy policji, bowiem mają na celu zachowanie życia i zdrowia zakładników, ofiar, świadków, sprawców, osób postronnych oraz policjantów.

Istnieje zasadnicza różnica pomiędzy działaniami w postaci negocjacji policyjnych, a innymi formami negocjacji (np. negocjacji w biznesie).

Zawodowi biznesowi negocjatorzy wiedzą, że podejmowane przez nich działania – aby można było mówić o sukcesie – muszą być nacechowane dążeniem do kompromisu, a każda ze stron w ramach obopólnego konsensusu i tak musi odnieść wymierne, akceptowalne korzyści. Inaczej kształtuje się efekt finalny negocjacji prowadzonych przez policjantów z osobami, które „falandyzują”¹⁰ lub już dopuściły się naruszenia obowiązującego porządku prawnego. O sukcesie wynikającym z podjętych i pozytywnie zakończonych negocjacji policyjnych można mówić tylko wtedy, gdy jedna ze stron całkowicie odstąpi od swoich żądań, zaniecha podjętych – niezgodnych z prawem działań. Należy również dodać, że działania te są realizowane pod presją publiczności (oczekującej na pozytywne lub negatywne zakończenie sytuacji kryzysowej) przy jednoczesnym bezpośrednim zagrożeniu bezpieczeństwa osób uczestniczących w tych negocjacjach policyjnych.

Poza pewnymi podobieństwami ówczesnych form negocjacji (prowadzonych wieloaspektowo, wielopłaszczyznowo), do których należy zaliczyć m.in. występowanie zespołów negocjacyjnych (zarówno, gdy mówimy o negocjacjach prowadzonych przez policję jak i innych – biznesowych, politycznych, handlowych itp.), istotną różnicą mającą miejsce podczas negocjacji policyjnych jest występowanie pejoratywnego czynnika ludzkiego znajdującego się po stronie sprawcy, który od początku jest nastawiony na „nie”. Zarówno wobec osoby usiłującej targnąć się na własne życie jak i uzbrojonego niebezpiecznego przestępcy, negocjujący policjanci muszą wytworzyć pewien, namacalny dla desperata stan zapotrzebowania, aby nabrał on przekonania, że jego odstąpienie od realizacji przyjętego planu w bezpośredni sposób przyniesie mu korzystne

¹⁰ Falandyzacja prawa – stosowane w polskiej publicystyce, pejoratywne określenie na niektóre próby interpretacji (wykładni) prawa, bądź na usprawiedliwienie organów władzy, których postępowanie balansuje na granicy prawa. Określa się tak „naginanie” prawa, próby jego interpretacji w doraźnym interesie interpretatora. W. Kopaliński, *Słownik eponimów czyli wyrazów odmiennych*, Warszawa 1996, s. 86.

rozwiązanie.

Analizując pojęcie negocjacji policyjnych należy również wykazać kilka innych współwystępujących terminów związkowych, a mianowicie:

- terroryzm – nielegalne użycie lub groźba użycia przemocy przeciwko osobom lub mieniu dla osiągnięcia ekonomicznych, politycznych lub społecznych celów¹¹;
- sytuacja kryzysowa – wszelkie zachowania osób zagrażające życiu, zdrowiu ludzi lub mieniu¹²;
- 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 żądań¹³.

Poza negocjacjami policyjnymi do innych metod rozwiązania sytuacji kryzysowej (gdy występuje naruszenie obowiązującego porządku prawnego) zaliczymy¹⁴:

- szturm sił policji bez rozpoznania (z marszu) – jest najmniej korzystnym rozwiązaniem, bowiem w takiej sytuacji występuje bardzo duże ryzyko i zagrożenie związane z bezpieczeństwem zakładników jak i policjantów biorących udział w akcji, a także pewnym wyeliminowaniu sprawców incydentu¹⁵;
- szturm sił policji po rozpoznaniu – rozwiązanie to ma mniej słabych stron, lecz nie niweluje całkiem zagrożenia, a czas potrzebny na roz-

¹¹ J. Dworzecki, R. Kochańczyk, *Współczesne zagrożenia*, Gliwice 2010, s. 57.

¹² S. Augustyn, *Koncepcje nowoczesnego systemu zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” Warszawa 1998, nr 3, s. 33-60.

¹³ T. Aleksandrowicz, *Terroryzm międzynarodowy*, Warszawa 2008, s. 10 i n.

¹⁴ Grupa reagowania na sytuacje kryzysowe-Zespół negocjacji kryzysowych Akademi FBI. Quantico, Wirginia. Podręcznik dla uczestnika szkolenia, Warszawa – Legionowo, 1998 r.

¹⁵ K. Jałoszyński, *Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?*, Warszawa 2001, s. 7.

poznanie jest możliwy do zdobycia w bezpieczny sposób tylko przez podjęcie negocjacji¹⁶;

- opcja wykorzystania strzelców wyborowych – przy dobrym rozpoznaniu i użyciu odpowiedniej ilości strzelców daje duże szanse na przeżycie zakładników, ale pociąga za sobą podjęcie decyzji o wyeliminowaniu sprawców incydentu¹⁷;
- opcja podjęcia negocjacji – daje nam pewność nie narażania żadnych osób biorących udział w incydencie na utratę życia.

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. „grę na zwłokę” w celu przygotowania najkorzystniejszego rozwiązania taktycznego.

W trakcie policyjnych działań neutralizujących zaistniałe zagrożenie, bardzo ważnym jest dotrzymanie strategii stopniowania środków. W doktrynie przyjmuje się, że należy rozpoczynać rozwiązanie incydentu od negocjacji, ponieważ zawsze pozostają w odwodzie inne, bardziej represyjne możliwości (np. szturm, strzelcy wyborowi). Wynika to m.in. z faktu, że szanse utraty życia w czasie np. odbijania zakładników są bardzo duże. Ponadto, jeśli od samego początku próby rozwiązania incydentu policja posłuży się działaniem o siłowym charakterze, wówczas może być bardzo trudno lub może okazać się to niemożliwe, aby powrócić do negocjacji. W negocjacjach policyjnych niezbywalną zasadą jest to, że przeszkolony policjant realizuje bezpośredni kontakt z obiektem (zamachowcem, samobójcą itp.).

¹⁶ Idem, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, Warszawa 2008, s. 154.

¹⁷ M. Czerwiński, *Taktyka działań strzelców wyborowych w operacjach specjalnych*, „Komandos”, 2006, nr 2, s. 47–51.

**Tabela 1. Dane na temat prowadzonych na terenie kraju negocjacji
i wyznaczanych zespołów negocjacyjnych w latach 2005–2007
i w I półroczu 2008 r.**

Komenda Wojewódzka Policji	2005	2006	2007	I – VI 2008
Białystok	3/4*	7/2	5/5	4/3
Bydgoszcz	6/7*	9/7	13/15	6/3
Gdańsk	13/4*	11/2	12/6	6/6
Gorzów Wielkopolski	3/1*	2/1	4/3	3/2
Katowice	24/6*	28/18	22/13	15/2
Kielce	4/3*	3/1	3/4	3/2
Kraków	8/4*	6/3	2/5	0/3
Lublin	51/3*	53/3	54/5	26/6
Łódź	15/6*	26/2	39/11	26/6
Olsztyn	6/9*	6/4	3/8	2/4
Opole	1/1*	3/1	7/5	0/1
Poznań	8/3*	7/3	13/8	5/3
Radom	6/1*	9/0	9/1	2/3
Rzeszów	4/7*	5/3	2/13	3/3
Szczecin	13/0*	6/2	15/11	9/5
Wrocław	21/6*	13/4	15/6	14/6
KSP	0/0*	11/1	11/8	6/1
Sekcja Negocjacji KGP	3/10*	14/5	7/18	5/3

* Informacja dotyczy przypadków, w których zespoły negocjacyjne były przygotowywane do podjęcia negocjacji, jednak faktycznie ich nie prowadziły z powodu rozwiązania sytuacji kryzysowej przed przybyciem na miejsce negocjatorów lub z uwagi na sytuację, kiedy negocjatorzy stanowili wsparcie dla zespołów bojowych przy zatrzymywaniu szczególnie niebezpiecznych przestępców.

Źródło: Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji – z upoważnienia ministra – na interpelację nr 5502 w sprawie powołania etatowych negocjatorów policyjnych. Internet:
<http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/71218E7F> [uzyskano 10.08.2010 r.]

Policjanci realizujący nieetatowo zadania w zakresie prowadzenia negocjacji policyjnych wywodzą się przede wszystkim z pionów kryminalnych policji. Wynika to m.in. z doświadczenia nabytego w pracy „na ulicy”, gdzie ci funkcjonariusze wielokrotnie przeprowadzali wywiady, dochodzenia i przesłuchania¹⁸. Ponadto wielu funkcjonariuszy pełniących lub zainteresowanych wykonywaniem dodatkowych obowiązków negocjatora policyjnego, posiada cywilne wykształcenie psychologa. Należy jednak zaznaczyć, że 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 zawodową pomoc¹⁹.

Negocjatorem policyjnym może zostać policjant z minimum trzyletnim stażem pracy, który nie może zajmować kierowniczego stanowiska, ponieważ spośród tych osób wybierani są dowódcy akcji i operacji policyjnych, więc nie mogliby negocjować i dowodzić jednocześnie. Poza tym decyzja o byciu negocjatorem powinna być dobrowolna, dlatego że jak już zasygnalizowano większość negocjatorów wykonuje swoje obowiązki nieetatowo. Gdy te warunki zostaną spełnione, kandydat na policyjnego negocjatora musi przejść testy psychologiczne. Na ich podstawie określone są mocne i słabe strony kandydata. Po takiej selekcji kandydat trafia na 10–14 dniowe szkolenie, podczas którego w zależności od celu cząstkowego realizuje się 6–12 godzin zajęć dydaktycznych dziennie²⁰. Przyjęto, że jednostka dydaktyczna to 60 minut. Uczestnik kursu w trakcie zajęć poznaje rodzaje incydentów, strukturę i zadania sztabu kryzysowego²¹,

¹⁸ T. Bielska, *Problematyka negocjacji policyjnych na poszczególnych etapach kształcenia psychologicznego*, [w:] *Psychologia a praktyka policyjna. Dotychczasowe doświadczenia i kierunki rozwoju kształcenia psychologicznego w szkołach policyjnych (materiały poseminaryjne)*, (Red.) I. Krzyna, Szczytno 1999, s. 6 i n.

¹⁹ A. Wicik, *Ewakuacja rannego w zespole*, „Policja 997” 2009, nr 4, s. 32–33.

²⁰ I. Żbikowska, *O pracy policyjnego negocjatora*, „Gazeta Wyborcza” 10.04.2007.

²¹ M. Dąbrowski, J. Gampf, *Wybrane Zagadnienia Pracy Sztabowej w Policji*, Szczytno 2004, s. 23.

źródła i obieg informacji w czasie trwania sytuacji kryzysowej, mechanizmy komunikacji interpersonalnej, typy sprawców incydentów oraz ich profile psychologiczne²², łączność taktyczną. W celu zapewnienia indywidualizacji nauczania preferuje się grupy szkoleniowe, które liczą od 12 do 15 osób. Kadre dydaktyczną kursu wyznacza Komendant Centrum Szkolenia Policji w Legionowie w porozumieniu z Dyrektorem Biura Służby Prewencyjnej Komendy Głównej Policji. Nauka to tak naprawdę szkolenie praktyczne. Przyszli negocjatorzy na szkoleniu dzień w dzień prowadzą rozmowy. Ludzie, z którymi negocjują, to doświadczeni negocjatorzy, instruktorzy. W czasie szkolenia bazuje się na autentycznych zdarzeniach, przerobionych do celów dydaktycznych. Kursanci są uczeni, żeby nie reagować na to, co mówi sprawca np. są obrażani. Wszystko po to, aby oduczyć się emocjonalnego reagowania. Po szkoleniu policjant wraca do swojej jednostki i w zależności od jej możliwości finansowych uczestniczy w kursach wojewódzkich lub organizowanych przez Komendę Główną Policji.

Funkcjonariusz kandydujący do roli negocjatora policyjnego powinien charakteryzować się silną konstrukcją psychofizyczną. Taki człowiek musi umieć słuchać, być tolerancyjny, nie mieć skłonności do szybkiego oceniania ludzi. Musi jednocześnie umieć pracować w zespole, pod presją czasu i oczywiście szybko analizować wszelkie informacje. Negocjator musi też posiadać umiejętność niedyrektywnego prowadzenia dialogu, ponieważ w przypadku negocjacji nie chodzi o wydawanie poleceń. Wydawanie poleceń rozkazującym tonem może wpłynąć na podniesienie poziomu agresji u sprawcy.

²² B. Lach, *Niektóre psychologiczne determinanty tworzenia portretu psychologicznego sprawcy*, [w:] *Nowoczesność oględzin procesowo kryminalistycznych*, (Red.) M. Zajder, M. Goc, Szczytno 1999, s. 258–271.

Tabela 2. Liczba zdarzeń, w których prowadzono negocjacje policyjne w Polsce (2002–2008)

Rok	Zdarzenie	Zapowiedź popełnienia samobójstwa	Wzięcie i przetrzymywanie zakładników	Groźba użycia broni, niebezpiecznego narzędzia lub materiału	Inne (np. masowe zakłócenia porządku publicznego)	Razem
2002		78	13	8	4	103
2003		95	9	15	Brak danych	119
2004		117	13	30	Brak danych	160
2005		170	6	9	4	189
2006		161	11	42	4	218
2007		189	14	24	7	234
2008		215	14	31	22	282

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zestawionych przez Krajowego koordynatora ds. negocjacji Głównego Sztabu Policji KGP – podinsp. P. Kurek.

Zakończenie

Jak wskazują statystyki, najczęściej spotykaną sytuacją kryzysową uzasadniającą interwencję negocjatorów policyjnych, jest manifestacja próby samobójczej. Najrzadziej trafiają się sytuacje „zakładnicze”. Interwencje w sytuacjach protestów społecznych zwykle dotyczą manifestacji, okupacji budynków administracji rządowej i samorządowej lub imprez masowych. Należy zaznaczyć, że dane liczbowe ujęte w zestawieniach

statystycznych nie odzwierciedlają realnej liczby zdarzeń niosących zagrożenie dla życia i zdrowia ludzkiego, o których negocjatorzy policyjni, zarówno etatowi, jak i nieetatowi, nie są informowani. Jest to bliżej nieokreślona, ciemna liczba incydentów, z którymi radzą sobie w różny sposób szeregowi, liniowi policjanci, strażnicy miejscy, personel placówek resocjalizacyjnych i terapeutycznych, podlegających Ministerstwu Edukacji oraz personel systemu więziennictwa i służby zdrowia.

Bibliografia

1. Aleksandrowicz T., *Terroryzm międzynarodowy*, Warszawa 2008.
2. Augustyn S., *Koncepcje nowoczesnego systemu zarządzania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej” Warszawa 1998, nr 3.
3. Biel D., *Rola aktywnego słuchania w komunikacji interpersonalnej. Uwagi ogólne*, [w:] *Literatura i język. Szkice opisowe i komparatywne*, (Red.) M. Michalska-Suchanek, Gliwice 2010.
4. Bielska T., *Problematyka negocjacji policyjnych na poszczególnych etapach kształcenia psychologicznego*, [w:] *Psychologia a praktyka policyjna. Dotychczasowe doświadczenia i kierunki rozwoju kształcenia psychologicznego w szkołach policyjnych (materiały poseminaryjne)*, (red.) I. Krzyna, Szczytno 1999.
5. Bieniok H., *Sztuka komunikowania się, negocjacji i rozwiązywania konfliktów*, Katowice 2005.
6. Call J. A., *The hostage triad: Takers, Victims and Negotiators* 1996.
7. Czerwiński M., *Taktyka działań strzelców wyborowych w operacjach specjalnych*, „Komandos” 2006, nr 2.
8. Dąbrowski M., Gampf J., *Wybrane Zagadnienia Pracy Sztabowej w Policji*, Szczytno 2004.
9. Dworzecki J., Kochańczyk R., *Współczesne zagrożenia*, Gliwice 2010.
10. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerzone, Warszawa 1997.

11. *Grupa reagowania na sytuacje kryzysowe. Zespół negocjacji kryzysowych Akademi FBI. Quantico, Wirginia. Podręcznik dla uczestnika szkolenia*, Warszawa – Legionowo 1998.
12. Jałoszyński K., *Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?*, Warszawa 2001.
13. Jałoszyński K., *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, Warszawa 2008.
14. Kaczmarek B., *Rodzaje kodów komunikacyjnych*, [w:] *Komunikowanie się we współczesnym świecie*, (red.). B. Kaczmarek, K. Markiewicz, Lublin 2006.
15. Kopaliński W., *Słownik eponimów czyli wyrazów odmiennych*, Warszawa 1996.
16. Lach B., *Niektóre psychologiczne determinanty tworzenia portretu psychologicznego sprawcy*, [w:] *Nowoczesność oględzin procesowo-kryminalistycznych*, (Red.) M. Zajder, M. Goc, Szczytno 1999.
17. Piotrowicz D., *Negocjacje kryzysowe i policyjne. Wybrane zagadnienia psychologiczne i kryminologiczne*, Warszawa 2010.
18. Stawnicka J., *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych – perspektywy badawcze*, [w:] *Jakość wobec wyzwań i zagrożeń XXI wieku*, (red.) E. Ślachcińska, A. Zduniak, Poznań 2011.
19. Wicik A., *Ewakuacja rannego w zespole*, „Policja 997” 2009, nr 4.
20. Żbikowska I., *O pracy policyjnego negocjatora*, „Gazeta Wyborcza” 10.04.2007 r.