

JAROSŁAW STRUNIAWSKI¹

DOWODZENIE DZIAŁANAMI POLICYJNYMI Z WYKORZYSTANIEM ZESPOŁÓW NEGOCJACYJNYCH

Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zwiększające się zagrożenia terrorystyczne na świecie oraz brutalizacja życia społecznego stają się zjawiskami coraz bardziej powszechnymi. Mogą być one skutecznie likwidowane m.in. dzięki prawidłowemu zorganizowaniu i prowadzeniu działań policyjnych. Wszelkie czynności prowadzone podczas tego rodzaju sytuacji należą do zadań trudnych i skomplikowanych, gdyż w wielu przypadkach policja może się spotkać z jednej strony z zarzutami ograniczania swobód obywatelskich, przekraczaniem swoich uprawnień, a z drugiej — z niedopełnieniem obowiązków.

Przywracanie naruszonego bezpieczeństwa i porządku publicznego najczęściej kojarzone jest z rozwiązaniami siłowymi, które nie zawsze przynoszą oczekiwany efekt. W związku z tym należy poszukiwać nowych lub korzystać ze sprawdzonych już rozwiązań, aby ograniczyć do minimum, lub w określonych sytuacjach zastąpić tego typu działania na rzecz pokojowego rozwiązania danej sytuacji kryzysowej.

Operacje policyjne

W przypadku możliwości wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa i porządku publicznego, generujących poważne zagrożenia życia, zdrowia

¹ Mł. insp. dr Jarosław Struniawski — absolwent Akademii Obrony Narodowej i Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie. W 2012 r. uzyskał stopień naukowy doktora nauk o obronności na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia AON. Autor i współautor publikacji z obszaru bezpieczeństwa, w tym zarządzania kryzysowego. Prowadzi krajowe i międzynarodowe badania naukowe w obszarze bezpieczeństwa imprez masowych. Aktywnie uczestniczy w szkoleniu kadr administracji publicznej szczebla gminnego, powiatowego, wojewódzkiego i krajowego, w tym kadr dowódczych i wykonawczych Policji, Państwowej Straży Pożarnej, Straży Granicznej, Biura Ochrony Rządu i innych. Od 2004 r. związany zawodowo z Wyższą Szkołą Policji w Szczytnie. Obecnie adiunkt w Zakładzie Zarządzania Kryzysowego Instytutu Bezpieczeństwa i Porządku Publicznego Wydziału Bezpieczeństwa Wewnętrznego WSPol. Zainteresowania naukowe to zarządzanie bezpieczeństwem imprez masowych i zgromadzeń publicznych.

Adres do korespondencji: <j.struniawski@wspol.edu.pl>.

i mienia, określono odpowiednie sposoby i metody przygotowania oraz realizacji działań polskiej Policji. Formy organizacyjne działań policyjnych to: interwencje, zabezpieczenie prewencyjne, akcje i operacje². Różnice pomiędzy tymi formami wynikają głównie z dostępności sił i środków, jakie należy wykorzystać do realizacji postawionego zadania, a także z czasu działań i wielkości obszaru, który zostanie nimi objęty.

Najwyższą formą organizacyjną działań policyjnych jest operacja policyjna. Definiowana jest jako zespół przedsięwzięć organizacyjnych, taktycznych i materiałowo-technicznych podejmowanych w celu zapobieżenia zdarzeniu kryzysowemu lub jego likwidacji w przypadku, gdy obejmuje ono swoim zasięgiem obszar więcej niż jednej komendy powiatowej lub wojewódzkiej Policji, albo w sytuacji prowadzenia działań przedłużających się w czasie, lub do prowadzenia których niezbędne jest wsparcie siłami oddziałów, pododdziałów prewencji Policji lub jednostek, lub komórek antyterrorystycznych Policji spoza potencjału jednostki Policji właściwej terytorialnie dla miejsca zdarzenia kryzysowego komendy wojewódzkiej Policji. Operacje policyjne dzieli się na mniejsze części ze wskazaniem ich dowódców, a także uszczegóławia się zadania i kompetencje osób funkcyjnych do realizacji w trakcie operacji. W ramach jednej operacji można prowadzić podoperacje związane z różnymi zdarzeniami, jeżeli są one jednocześnie ukierunkowane na realizację celu głównego operacji. Jednakże podoperacje dzieli się na odcinki, a te z kolei na pododcinki. W przypadku operacji zarządzanej w związku z prawdopodobieństwem zaistnienia przestępstwa o charakterze terrorystycznym lub zaistnieniem takiego zdarzenia prowadzi się podoperację antyterrorystyczną. Uprawnionym do zarządzania operacją policyjną jest komendant główny Policji oraz komendant wojewódzki Policji. Jej struktura dowodzenia określana jest na podstawie analizy i oceny zagrożeń bezpieczeństwa oraz porządku publicznego.

Zorganizowane działania policyjne podejmuje się w przypadku wystąpienia zdarzeń kryzysowych. Zdarzeniem kryzysowym określa się zdarzenie spowodowane bezprawnymi zamachami, mogącymi spowodować niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia ludzi albo mienia, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli przez podmiot odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i porządku publicznego w miejscu zdarzenia, albo eskalacji zagrożenia w stopniu wymagającym użycia do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego policjantów zorganizowanych w oddziały lub pododdziały zwarte. Zaistnienie takiego zdarzenia powoduje konieczność podejmowania działań zmierzających do przywrócenia stanu pożądanego. Zdarzeniami tymi są:

- 1) imprezy masowe o podwyższonym ryzyku oraz przemieszczanie się ich uczestników;
- 2) zgromadzenia, w związku z organizacją których na podstawie analizy zagrożeń może dojść do zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego;

² Zarządzenie nr 23 komendanta głównego Policji z 24 września 2014 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji działań Policji w związku ze zdarzeniami kryzysowymi (Dz. Urz. KGP z 2014 r., poz. 65).

- 3) blokady dróg oraz okupacje obiektów;
- 4) zorganizowane działania pościgowe;
- 5) przestępstwa o charakterze terrorystycznym w rozumieniu art. 115 § 20 ustawy z 6 czerwca 1997 r. — Kodeks karny³;
- 6) zbiorowe naruszenie bezpieczeństwa i porządku publicznego;
- 7) inne sytuacje mogące spowodować zagrożenie życia i zdrowia ludzi lub mienia, a także dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, do przeciwdziałania lub likwidacji, których niezbędnym jest skierowanie zwiększonej liczby policjantów, w tym zorganizowanych w oddziały lub pododdziały zwarte Policji albo jednostki, lub komórki antyterrorystyczne.

Również zdarzenia spowodowane klęskami naturalnymi lub awariami technicznymi, w zakresie działań Policji mających na celu przeciwdziałanie bezprawnym zamachom, mogącym spowodować niebezpieczeństwo dla życia lub zdrowia ludzi albo mienia mogą być objęte tymi działaniami. Część z tych zdarzeń występuje obecnie niemal codziennie, co zobowiązuje Policję do posiadania odpowiednich przepisów, procedur postępowania w przypadku zaistnienia takich sytuacji, ale wymusza także posiadanie odpowiedniej ilości dobrze przygotowanej i przeszkolonej kadry dowódczej.

Dowodzenie w Policji

Przeprowadzenie sprawnych i skutecznych działań policyjnych mających na celu rozwiązanie sytuacji kryzysowej możliwe jest m.in. poprzez wybór i zastosowanie odpowiedniego sposobu postępowania oraz odpowiednie sposoby oddziaływania na przeciwnika. W tym przypadku chodzi o dowodzenie siłami policyjnymi, które określane jest jako ukierunkowana działalność dowódcy, realizowana w ramach działań policyjnych, zapewniająca wysoką zdolność sił i środków Policji do osiągnięcia celu tych działań oraz charakteryzująca się szczególnie sprawnym, jednoosobowym podejmowaniem decyzji i ponoszeniem za nie odpowiedzialności, precyzyjnym rozdziałem i kontrolą przebiegu czynności. Realizowane jest w trakcie przygotowania i wykonywania zadań w przypadkach zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego. Oznacza to funkcjonowanie jednostek Policji w sytuacjach szczególnych. Jak wskazuje powyższa definicja, istotnym elementem dowodzenia jest ponoszenie odpowiedzialności za podjęte decyzje.

Funkcję dowódcy operacji policyjnej może pełnić komendant główny Policji, komendant wojewódzki Policji lub ich zastępcy, natomiast w trakcie akcji policyjnej — komendant wojewódzki Policji, komendant powiatowy Policji, ich zastępcy lub wyznaczony przez jedną z tych osób oficer Policji posiadający przeszkolenie specjalistyczne, predyspozycje i doświadczenie w zakresie dowodzenia.

³ DzU z 1997 r., nr 89, poz. 553 ze zm.

Dowodzenie, będąc specyficzną odmianą kierowania, jest w swej treści procesem informacyjnym, który łączy zwykle takie funkcje organu kierującego, jak: uzyskanie niezbędnej informacji wyjściowej o kierowanym obiekcie i otaczającym go środowisku, powzięcie decyzji i zaplanowanie działań, postawienie zadań obiektowi kierowanemu i czuwanie nad sprawną ich realizacją⁴. Odbywa się głównie za pomocą rozkazów, czyli poleceń o najwyższym stopniu kategoryczności i zobowiązania. Realizowane jest w warunkach dyscypliny, zobowiązującej do najwyższego podporządkowania. Na gruncie policyjnym ma zastosowanie przede wszystkim w wypadkach działań zespołowych. Istota dowodzenia sprowadza się do podejmowania decyzji o sposobie realizacji zadań w procesie zorganizowanych działań⁵ oraz współdziałania, koordynacji i synchronizacji podmiotów, przedmiotów i zadań podczas zorganizowanego wykonywania czynności złożonych dla osiągnięcia celu przy minimalnych nakładach. Jest to proces, który pozwala dowódcy narzucić podwładnym swoją wolę i zamiary. Dowódca — wspomagany przez swój sztab — planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji⁶. Sztab stanowi organ pomocniczo-wykonawczy dowódcy operacji z zakresem działania dostosowanym do charakteru operacji. W jego skład wchodzi: szef sztabu dowódcy operacji i jego zastępca, kierownicy zespołów funkcjonalnych sztabu, którzy odpowiedzialni są za realizację zadań przez podległe im zespoły, tj.: rozpoznania i analiz, taktyczny, obsługi procesowej, łączności i informatyki, logistyki oraz obsługi, składających się z przedstawicieli komórek zaopatrzenia, transportu, przydzielanych, kancelarii tajnych.

W ramach operacji policyjnej dowodzenie polega na: ocenie zagrożenia poprzez ustalenie jego rodzaju i przewidywanego rozwoju; określeniu oraz koncentracji sił i środków niezbędnych do usunięcia zagrożenia; określeniu zadań i organizacji sztabu dowódcy operacji; zorganizowaniu systemów łączności i obiegu informacji; wyznaczeniu dowódców podoperacji i określeniu ich zadań; koordynowaniu przygotowania zaplecza logistycznego, medycznego i technicznego; nadzorowaniu i koordynowaniu przebiegu operacji zgodnie z planem działania dowódcy; wyznaczeniu policjanta uprawnionego do kontaktów ze środkami masowego przekazu w zakresie przebiegu operacji; współdziałaniu ze służbami specjalistycznymi i instytucjami właściwymi dla rodzaju zdarzenia oraz z właściwymi terytorialnie organami administracji publicznej; przygotowywaniu i przekazywaniu właściwemu przełożonemu meldunków o sytuacji i realizowanych działaniach.

⁴ W. Kulma, *Dowodzenie taktyczne* [w:] Z. Ścibiorek (red.), *Działania taktyczne wojsk lądowych*, Warszawa 1995, s. 197.

⁵ R. Socha, *Dowodzenie w Policji, Zarys problemu — ujęcie teoretyczne*, „Śląska Policja. Kwartalnik Policji Garnizonu Śląskiego” 2011, nr 4(5), s. 13–14.

⁶ Por. J. Michniak (red.), *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowiskach dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 9.

Skuteczne dowodzenie nie jest możliwe bez stosowania zasad dowodzenia, tzn. opracowanych teoretycznie i zweryfikowanych w praktyce ogólnych norm racjonalnego postępowania, które określają najrozsądniejsze sposoby działalności dowódców (dowódców, członków sztabu) podczas przygotowania i prowadzenia działań sił policyjnych w ramach operacji (akcji) policyjnych. Ponadto dowódca operacji musi funkcjonować w ramach bardzo sprawnego systemu dowodzenia, aby osiągnąć pożądany stan bezpieczeństwa i porządku publicznego na określonym terenie, na którym prowadzona jest operacja policyjna związana z obsługą sytuacji kryzysowej. W Policji jest nim zbiór zespołów ludzkich, zasad, środków materialnych i metod postępowania — ujęty w ścisłe ramy organizacyjne. Aby wykonać zadanie w ramach operacji policyjnej, system dowodzenia musi zawierać następujące komponenty:

- 1) organizacja dowodzenia — ogólne zasady działania i sposób zorganizowania dowództwa, relacje pomiędzy dowództwami, ich uprawnienia i odpowiedzialność oraz podział i strukturę funkcjonalną na stanowiskach dowodzenia;
- 2) środki dowodzenia — zasoby techniczne i materialne przydzielone siłom Policji do prowadzenia działań i wykorzystania w ramach systemu dowodzenia operacji policyjnej, zorganizowane jako stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, sygnalizacyjne, wspomagania dowodzenia itp.;
- 3) proces dowodzenia — łańcuch informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwo, rozmieszczone na stanowisku dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie w ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

W systemie dowodzenia następuje przetwarzanie zakładanych celów na określone działania, podział zadań między wykonawców oraz ich realizacja⁷. Sprawny system dowodzenia charakteryzujący się ciągłością funkcjonowania będzie mógł optymalnie zapewnić reagowanie na określone zagrożenia. Powinien być tak zorganizowany, aby umożliwiał trafne zaplanowanie działań oraz zapewniał elastyczne i szybkie reagowanie na zmiany sytuacji.

Negocjacje policyjne

Działania dowódców oceniane są przede wszystkim pod względem skuteczności. Skuteczność dowodzenia jest to zdolność systemu dowodzenia do osiągnięcia założonego, wyznaczonego celu, czyli wykonania postawionego zadania⁸. Jednakże w warunkach policyjnych sama ocena skutecz-

⁷ J. Posobiec, *Organizacja dowodzenia w środowisku sieciocentrycznym*, Warszawa 2008, s. 36.

⁸ M. Strzoda, *Determinanty i właściwości organizowania dowodzenia wojskami lądowymi* [w:] Z. Ścibiorek (red.), *Założenia systemu dowodzenia wojskami lądowymi na obszarze kraju*, Warszawa 2003, s. 51.

ności działań jest niewystarczająca. Oceniając skuteczność, należy mieć na względzie działania dowódcy, które muszą być prowadzone zgodnie z prawem. Niedopuszczalna jest sytuacja, w trakcie której zostanie osiągnięty zaplanowany cel działania, lecz sposób jego osiągnięcia przekracza pewne normy⁹. Miarą skuteczności jest stopień osiągnięcia celu, ale cechę skuteczności działania można przypisać samemu sposobowi działania. Przy czym jest to taki sposób, który zapewni skuteczne działanie, gdzie stopień skuteczności sposobu działania jest wprost proporcjonalny do stopnia skuteczności samego działania¹⁰.

Sposób rozwiązania sytuacji kryzysowych zależy od dowodzącego działaniami. Większość z nich może zostać rozwiązana dwojako — siłowo lub pokojowo. Działaniem alternatywnym dla działań siłowych jest wykorzystanie przez dowodzącego negocjacji policyjnych. Decyzja dowódcy o rozwiązaniu danej sytuacji w sposób pokojowy powoduje, że negocjatorzy są dla niego podstawowym i niezbędnym narzędziem. Jeżeli nawet dowódca planuje przeprowadzenie rozwiązania konfrontacyjnego, które pozwala na szybkie, sprawne zatrzymanie i zmuszenie do określonego zachowania sprawcy, negocjacje mogą okazać się bardzo przydatne. Prowadzenie ich daje mu możliwość zyskania cennego czasu, potrzebnego do wypracowania, przygotowania i wykorzystania innych sposobów zakończenia określonego incydentu (zdarzenia). Dzięki temu może on uniknąć poważnych błędów i zakończyć działania sukcesem. Prowadzone rozmowy mogą doprowadzić do tego, że interwencja siłowa w ogóle nie będzie potrzebna, a jeżeli już, to odbędzie się na warunkach możliwych do zaakceptowania przez niego — zostanie ona przygotowana co do sposobu, czasu i wykorzystanych sił. Jednak, aby takie rozwiązanie nastąpiło, należy przekonać sprawcę do określonego sposobu zakończenia incydentu, lub dać odpowiednio dużo czasu osobom, które zajmują się planowaniem rozwiązania siłowego. Ponadto należy mieć na uwadze fakt, że wyniki zatrzymań siłowych lub szturmów natychmiastowych ciężko przewidzieć.

Od początku sformalizowania działań dotyczących prowadzenia negocjacji policyjnych, podstawowym aktem prawnym regulującym takie działania jest zarządzenie nr 4 komendanta głównego Policji w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych¹¹. Zarządzenie wyznacza zakres i sposób wykonywania negocjacji policyjnych, podmioty właściwe mogące wykonywać te zadania oraz sytuacje, do których rozwiązania mogą zostać wykorzystane negocjacje policyjne.

Negocjacjami policyjnymi określa się działania polegające na komunikacji pomiędzy sprawcą sytuacji kryzysowej a negocjatorem policyjnym, mające doprowadzić do rozwiązania sytuacji kryzysowej. Jest to umiejętność działania na wielu poziomach komunikacyjnych jednocześnie, bez

⁹ J. Struniawski, *Dowodzenie w trakcie operacji policyjnych w zakresie imprez masowych i zgromadzeń publicznych*, Szczytno 2014, s. 144.

¹⁰ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i kierowania*, Warszawa 1977, s. 46.

¹¹ Zarządzenie nr 4 komendanta głównego Policji z 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych (Dz. Urz. KGP z 2002 r., nr 5 ze zm.).

wątpienia różniaca się od innych umiejętności negocjowania odmiennym trybem komunikacji interpersonalnej. Jest to szczególna forma negocjacji. Od innych negocjacji odróżnia je fakt, że odbywają się pod presją. Z jednej strony jest to presja czasu, a z drugiej jest to presja związana z realnym zagrożeniem dla życia i zdrowia ludzi — zarówno sprawcy, osób będących przypadkowo na miejscu zdarzenia (zakładnicy, gapie itp.), jak i (co również ma znaczenie) policjantów biorących udział w działaniach. Negocjatorem policyjnym może zostać tylko taki policjant, który ukończył szkolenie specjalistyczne. Ponadto powinien posiadać umiejętność sprawnego komunikowania się mającego na celu rozwiązywanie sytuacji kryzysowej, nawiązania, a następnie podtrzymywania kontaktu, analizowania i wyciągania wniosków z otrzymanych informacji pochodzących z różnych źródeł. Co więcej, opanowania emocji zarówno własnych, jak i sprawcy oraz policjantów biorących udział w działaniach, w tym i ich dowódcy.

Podejmując odpowiednie działania, negocjator może wpływać konstruktywnie lub destruktywnie na postrzeganie sytuacji przez sprawcę, a tym samym kierunkować jego zachowanie. W określonych sytuacjach kryzysowych może wykorzystać obecność sił policyjnych, jako czynnik wpływający na sprawcę sytuacji kryzysowej, przez zapowiedź przeprowadzenia innych działań niż negocjacje policyjne¹².

Sytuacjami, do których rozwiązania można wykorzystać negocjacje policyjne są zdarzenia związane m.in. z:

- 1) wzięciem i przetrzymywaniem zakładników,
- 2) zapowiedzią popełnienia samobójstwa,
- 3) groźbą użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia albo materiału w stosunku do osób i mienia,
- 4) groźbą samookaleczenia lub spowodowania dużych zniszczeń.

W czasie zaistnienia wyżej wymienionych sytuacji kryzysowych negocjacji nie może prowadzić jedna osoba — negocjacje prowadzi zespół negocjacyjny, tj.: dowódca, koordynator zespołu, czterech negocjatorów i konsultant. Jednak, mając na względzie fakt, że funkcja negocjatora jest funkcją nietatową, to zebranie zespołu w takim składzie jest bardzo trudne, więc dopuszcza się prowadzenie negocjacji w mniej licznych zespołach, tj.: dowódcy–koordynatora zespołu i dwóch negocjatorów. Ponadto liczba zespołów negocjacyjnych zależy od czasu trwania negocjacji. W polskiej Policji tylko Biuro Operacji Antyterrorystycznych Komendy Głównej Policji (dalej jako BOA KGP) posiada w swoich strukturach etatową grupę negocjatorów — sekcja etatowych negocjatorów policyjnych. Jednakowoż w każdej komendzie wojewódzkiej oraz Komendzie Stołecznej Policji funkcjonuje około 280 negocjatorów policyjnych, których działania kontroluje koordynator do spraw negocjacji z BOA KGP¹³.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami negocjacje policyjne można prowadzić tylko w trakcie akcji lub operacji policyjnej. Konieczność udziału

¹² M. Dziemidok, *Model negocjacji policyjnych — praca dyplomowa*, Szczytno 2016, s. 134.

¹³ D. Biel, *Negocjacje kryzysowe/policyjne* [w:] J. Stawnicka, D. Biel (red.), *Komunikacja w sytuacjach kryzysowych*, Katowice 2011, s. 23.

zespołów negocjacyjnych w prowadzonych działaniach policyjnych związanych z określonymi zdarzeniami/sytuacjami kryzysowymi, najczęściej wynika z wykonanej wcześniej analizy ryzyka. W tym zakresie prowadzone jest niezbędne rozpoznanie, które można określić jako zdobywanie, zbieranie i opracowywanie wszelkich informacji o interesujących zjawiskach, zdarzeniach, miejscach, obiektach, a przede wszystkim rozpoznanie osobowe (ilość, struktury grup, ich zamiary itp.).

Rozpoczęcie negocjacji następuje na polecenie dowodzącego działaniami, który określa sposób postępowania zespołu negocjacyjnego, stawia mu cele i zadania oraz podejmuje decyzję o ich zakończeniu. Wyznaczenie konkretnego celu uzależnione jest od oceny okoliczności zdarzenia i możliwości rozwiązania sytuacji kryzysowej¹⁴. Planowane działania z użyciem negocjacji są przedstawiane na odprawie. Jednakże, gdy zespół negocjacyjny powołany jest w trybie alarmowym, zadania te przekazywane są ustnie bądź przez środki łączności.

Negocjatorzy powołani na określone działania policyjne wchodzi w skład zespołu taktycznego sztabu dowódcy, którego zadaniem jest organizowanie i prowadzenie przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie konfliktu bez konieczności stosowania działań siłowych. Jednak praktyka policyjna pokazuje, że ich powołanie następuje już po wystąpieniu sytuacji kryzysowej. W tym przypadku dowodzący wnioskuje do dyżurnego komendy wojewódzkiej Policji o ich natychmiastowe skierowanie na miejsce prowadzonych działań. Skład zespołu negocjacyjnego oraz jego dowódcę wyznacza komendant wojewódzki Policji lub osoba przez niego upoważniona.

Głównym celem prowadzonych negocjacji jest ochrona bezpieczeństwa ludzi oraz utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego, natomiast cele szczegółowe to: doprowadzenie do zaniechania czynu, gdzie sprawca porzuci zamiar (doprowadzenie do tego, aby strona przeciwna zrozumiała sytuację i zmieniła swoją motywację), odczuje znużenie (doprowadzenie do sytuacji, w której druga strona jest sfrustrowana oraz wycieńczona) lub skapituluje (wywieranie dużej presji w postaci zagrożenia interwencją) oraz osiągnięcie przewagi taktycznej, przez zyskanie na czasie albo uzyskanie informacji. W ten sposób określone cele sprecyzowały priorytety negocjacji:

- 1) ocalenie życia (zakładników, policjantówi sprawcy);
- 2) zatrzymanie sprawcy (negocjatorzy są policjantami i pełnienie tej funkcji nie zwalnia ich od wykonywania zadań, do jakich powołana jest Policja);
- 3) odzyskanie lub ochrona własności;
- 4) rozwiązanie konfliktów społecznych (prowadzenie rozmów z osobami protestującymi, agresywnymi czy ofiarami sytuacji o znamionach klęsk żywiołowych).

Powyższe założenia są uniwersalnymi dla idei prowadzenia rozmów w kryzysie, jednak za każdym razem mogą mieć inny wymiar uzależniony

¹⁴ J. Stelmach, *Rozwiązywanie sytuacji kryzysowych w działaniach policyjnych*, Wrocław 2016, s. 166.

od decyzji dowodzącego działaniami policyjnymi na miejscu sytuacji kryzysowej¹⁵.

W etapie przygotowania negocjacji w sytuacji kryzysowej podejmuje się działania w postaci zbierania danych o: zaistniałej sytuacji, podmiocie, stosunkach rodzinnych, danych o osobach przetrzymywanych przez podmiot, reakcji opinii publicznej (w tym ocena informacji podawanych przez mass media). Następnie dokonuje się analizy zagrożeń i oceny sytuacji pod względem możliwości działań zespołu negocjacyjnego. To również stworzenie planu działania oraz ustalenie, w jaki sposób zespół negocjacyjny będzie się komunikował z podmiotem, grupą szturmową i dowódcą działań policyjnych, a także określenie stosunku negocjatorów policyjnych do podmiotu i zaistniałej sytuacji oraz ich stany psychiczne. Przed przystąpieniem do negocjacji należy wypracować różne opcje rozstrzygnięcia sporu. Nie wolno jednak poprzestać na sztywno określonym stanowisku, gdyż nie można przewidzieć czynów sprawcy sytuacji kryzysowej.

Skuteczne przeprowadzenie negocjacji wymagają podjęcia żmudnych, bardzo często długo trwających działań. Do prowadzenia negocjacji można wykorzystywać rozmowę z użyciem środków technicznych, tj.: telefon, radiostacja, komputer, środki nagłaśniające, ale także można przeprowadzić (jest to najczęstszy, ale najbardziej niebezpieczny sposób) bezpośrednią rozmowę tzw. „twarzą w twarz” z uwzględnieniem zapewnienia niezbędnego bezpieczeństwa. Działania negocjatora polegają na ustabilizowaniu sytuacji, zainicjowaniu i uwikłaniu drugiej strony w dialog oraz zbudowaniu relacji bliskości pomiędzy podmiotem a negocjatorem policyjnym. Ponadto negocjatorzy mogą korzystać z pomocy konsultantów, których dobiera się w zależności od potrzeb, a posiadana przez nich wiedza i umiejętności mogą być wykorzystane i okazać się przydatne dla prowadzonych negocjacji. Jako konsultanta do zespołu negocjacyjnego najczęściej powołuje się psychologa, który dokonuje oceny stanu psychicznego zarówno podmiotu, jak i negocjatorów. Dodatkowo może doradzić w kwestii doboru sposobu negocjacji oraz podejmowania czynności mogących pomóc w rozwiązaniu sytuacji kryzysowej, a także udzielić rad negocjatorom w zakresie wyboru prawidłowego dotarcia do konkretnego podmiotu¹⁶. Istnieje również możliwość dopuszczenia do rozmowy osób trzecich, np. członka rodziny, przyjaciela (przyjaciółki), księdza, autorytety. W określonych sytuacjach osoba taka ma większy wpływ na sprawcę sytuacji kryzysowej od negocjatora policyjnego, ponieważ osoby trzecie to nie tylko osoby związane ze sprawcą sytuacji kryzysowej, ale również związane z osobami przetrzymwanymi.

W czasie procesu negocjacji należy pamiętać, że żaden z negocjatorów nie ma uprawnień do podejmowania decyzji będących w zakresie dowodzącego działaniami policyjnymi, co więcej, każde ustalenia poczynione przez zespół muszą zostać najpierw zaakceptowane przez tego dowodzącego.

¹⁵ Tamże, s. 167.

¹⁶ J. Szafranski, *Organizacyjne aspekty działań Policji w wypadku ataku terrorystycznego* [w:] J. Szafranski (red.), *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, Szczytno 2007, s. 219.

Prowadząc negocjacje, należy pamiętać, że istnieją niepisane, ale bardzo ważne zasady prowadzenia negocjacji, tj.: działania w zespole, zbierania przed rozpoczęciem działań jak największej ilości informacji przydatnych w procesie negocjacji, tworzenia maksymalnego bezpieczeństwa negocjatorów i konsultantów, podporządkowania członków zespołu negocjacyjnego do poleceń dowódcy działań policyjnych, izolacji i niedopuszczenia do przemieszczania miejsca zdarzenia, opanowania własnych emocji, budowania atmosfery zaufania, gry na zwłokę, niezadawania bezpośrednich pytań dotyczących żądań sprawcy, zaangażowania sprawcy w wypracowanie rozwiązań korzystnych dla Policji, nieinformowania sprawcy o skutkach jego dotychczasowych działań, unikania w trakcie negocjacji słowa „nie”, rozmawiania ze sprawcą na każdy temat, zatwierdzania przez dowódcę działań policyjnych wszelkich ustaleń dokonanych ze sprawcą oraz zasada nieokłamywania sprawcy¹⁷.

Negocjacje policyjne są procesem, któremu kierunek dojścia do celu wskazuje odpowiednio dobrana i przemyślana koncepcja, stanowiąca podstawę budowania strategii tych negocjacji. Strategia negocjacji policyjnych jest to sztuka prowadzenia działań (negocjacji policyjnych) o charakterze gry¹⁸. Zgodnie z modelową propozycją Richarda E. Waltona i Roberta B. McKersie'ego, występują dwie najbardziej ogólne strategie spotykane w negocjacjach: strategia konfrontacyjna, oparta na założeniu, że druga strona jest wrogiem, którego należy pokonać, i strategia kooperacyjna, oparta na założeniu, że druga strona jest partnerem, z którym — w drodze współpracy — trzeba znaleźć satysfakcjonujące wszystkich rozwiązanie problemu¹⁹. W przypadku negocjacji policyjnych nie są one procesem opartym na kontinuum wygrana–przegrana, ale procesem, w którym istnieje płaszczyzna wspólnych interesów korzystnych dla obu stron²⁰. Na gruncie policyjnym strategia musi uwzględniać wskazane priorytety, zasady oraz zadania i cele nałożone na negocjatorów przez dowodzącego działaniami policyjnymi, a także panujące warunki i wnikające z tego określone możliwości. Ma na celu pokojowe rozwiązanie sytuacji.

Po zakończeniu negocjacji dowódca zespołu negocjacyjnego sporządza notatkę służbową i „kartę negocjacji” zawierającą czas rozpoczęcia i zakończenia działań, osobę inicjującą kontakt i treść rozmowy.

Inną formą działań Policji wpływająca na poprawę bezpieczeństwa i umożliwiająca rozwiązywanie konfliktów społecznych są podejmowane działania w ramach powołanych zespołów antykonfliktowych (dalej jako ZAK). Ich członkami mogą być policjanci posiadający minimum 5-letni staż służby, umiejętności mediacyjne oraz łatwość w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych.

¹⁷ *Materiały szkoleniowe dotyczące szkolenia negocjatorów Komendy Głównej Policji*, Warszawa–Legionowo 1998 r.

¹⁸ Z. Hajduk, *Ogólna metodologia nauk*, Lublin 2001, s. 106.

¹⁹ M. Tokarz, *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja*, Gdańsk 2006, s. 399.

²⁰ D. Molek-Winiarska, *Psychologiczne aspekty negocjacji* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas EURO 2012*, Wrocław 2010, s. 100.

Członkowie ZAK rozpoznawalni są po charakterystycznych niebieskich lub zielonych kamizelkach z napisem „Zespół Antykonfliktowy” (wraz z jego angielską wersją „Anticonflict Team”) oraz „Policja”. W trakcie zabezpieczeń policyjnych nie posiadają środków przymusu bezpośredniego. Takie oznaczenia i sposób pracy funkcjonariuszy ma wpływać pozytywnie na wizerunek Policji.

Zespół Antykonfliktowy jest powoływany na czas prowadzonych akcji i operacji policyjnych powołanych w ramach zdarzeń kryzysowych, przede wszystkim imprez masowych i zgromadzeń publicznych, np. podczas tzw. Parady Równości. Główna idea zespołu została jasno sprecyzowana w myśl zasady „lepsza siła argumentu niż argument siły”. Ponadto w trakcie Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej rozgrywanych w Polsce w 2012 r. funkcjonariusze stosowali się do wypracowanej na czas rozgrywek koncepcji polskiej Policji „3xT”, która określa zasadę działania — najpierw troska i tolerancja, a tłumienie na samym końcu.

Podczas zabezpieczeń policyjnych, dowódca ZAK podejmuje decyzję o rozpoczęciu i zakończeniu działań podległych zespołów. Do zadań funkcjonujących ZAK należy m.in. monitorowanie potencjalnych miejsc zagrożonych sytuacjami konfliktowymi, a także pomoc w rozwiązywaniu takich sytuacji. Celem ich działania jest opanowanie negatywnych emocji uczestników (często będących pod wpływem alkoholu i zachowujących się irracjonalnie), które mogą powodować różnego rodzaju zakłócenia porządku publicznego, w tym nawet agresję. Prowadzenie przez nich dialogu ma na celu przekonywać osoby zaangażowane w różnego rodzaju konflikty do pokojowego rozwiązania sporu oraz respektowania poleceń wydawanych przez uprawnione służby, tak aby nie było konieczności używania oddziałów zwartych Policji lub też innego, siłowego sposobu rozwiązania sytuacji²¹. Ponadto do zadań ZAK w trakcie prowadzonych operacji lub akcji policyjnych należy również udzielanie wsparcia informacyjnego komórkom sztabowym i operacyjnym oraz dowódcom operacji/akcji policyjnych w zakresie wypracowania rozwiązań taktycznych wobec osób stwarzających zagrożenie.

Prewencyjny cel działania zespołów antykonfliktowych opiera się na:

- 1) monitoringu polegającym na nieprovokacyjnym rozpoznaniu uczestników zgromadzenia i ocenie charakteru ich uczestnictwa;
- 2) interakcji ze zgromadzonymi w celu tworzenia poczucia praworządności i marginalizowania roli osób (grup) dążących do konfrontacji;
- 3) łagodzeniu problemów i napięć przy zastosowaniu *profile policing*;
- 4) komunikacji służącej określeniu granic akceptowalnych zachowań zgromadzonych oraz wyjaśnianiu działań podjętych przez Policję²².

²¹ Zespół Antykonfliktowy w akcji, <<http://www.policja.pl/pol/aktualnosci/86046,Zespol-Antykonfliktowy-w-akcji.html>>, 17 kwietnia 2013 r.

²² Decyzja nr 193 komendanta wojewódzkiego Policji w Poznaniu z 26 kwietnia 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad organizacji i działania nieetatowego Zespołu Antykonfliktowego KWP w Poznaniu.

Policja powinna być łączona przede wszystkim z niesieniem pomocy i zapobieganiem przestępstwom, a dopiero później z instytucją reagującą siłą. Zespoły antykonfliktowe mają pomóc w kształtowaniu takiego wizerunku Policji. W sytuacjach kryzysowych, zamiast użycia siły, reakcja policjantów ma być wyważona i spokojna — mają przekonywać i prowadzić mediacje.

Zakończenie

Kształtowanie pozytywnego wizerunku Policji powinno wiązać się z niesieniem pomocy i zapobieganiem przestępstwom, a dopiero później z reakcją siłową. Rozwiązaniem pomocnym w kształtowaniu właśnie takiego wizerunku są negocjacje policyjne. Stanowią one szczególny rodzaj komunikacji, gdzie celem jest ochrona życia i zdrowia ludzkiego, jako wartości nadrzędnej.

Negocjacje policyjne stanowią formę działań niegenerującą dużych kosztów materialnych. Czas i środki niezbędne do wyszkolenia negocjatora policyjnego są dużo mniejsze niż sformowanie zespołu szturmowego lub wyszkolenie pojedynczego strzelca wyborowego²³.

Obecnie negocjatorzy policyjni wchodzący w skład zespołów negocjacyjnych/ antykonfliktowych są coraz częściej wykorzystywani do rozwiązywania sytuacji trudnych, czy kryzysowych. Dzięki ich dobremu wyszkoleniu i profesjonalnemu podejściu do wykonania otrzymanych poleceń stają się nieodłącznym narzędziem dowódcy działań policyjnych. Ich praca z pewnością może wydłużyć w czasie prowadzoną akcję czy operację policyjną, jednak z pewnością ich cel, a przede wszystkim sposób jego osiągnięcia będzie decydował o ocenie dowodzącego.

Aby skuteczniej i sprawniej wykorzystać możliwości, jakie niosą ze sobą negocjacje policyjne, należy rozszerzyć programy szkoleń specjalistycznych przygotowujących policjantów do dowodzenia działaniami policyjnymi (zwłaszcza dla dowódców akcji i operacji policyjnych) oraz szkoleń dla funkcjonariuszy planujących tego typu działania. Przekazanie praktycznej wiedzy pozwoli na uzmysłowienie, jak można wykorzystać negocjacje policyjne w procesie dowodzenia.

²³ J. Stelmach, *Negocjacje ze sprawcami sytuacji kryzysowych jako alternatywa dla rozwiązań siłowych* [w:] M. Żuber (red.), *Katastrofy naturalne i cywilizacyjne. Interdyscyplinarność nauk o bezpieczeństwie*, Wrocław 2013, s. 186.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, negocjacje, zagrożenia, dowodzenie, Policja

Keywords: security, negotiations, threats, command, police

Streszczenie: Przeprowadzenie sprawnych i skutecznych działań policyjnych mających na celu rozwiązanie sytuacji kryzysowej możliwe jest m.in. poprzez wybór i zastosowanie odpowiedniego sposobu postępowania przez dowodzącego. Większość z nich może zostać rozstrzygnięta siłowo, ale również pokojowo przy wykorzystaniu negocjacji policyjnych. Prowadzenie ich daje możliwość zyskania cennego czasu, potrzebnego do wypracowania, przygotowania i wykorzystania takich sposobów zakończenia określonego incydentu, aby interwencja siłowa w ogóle nie była potrzebna. Kształtowanie pozytywnego wizerunku Policji powinno wiązać się z niesieniem pomocy i zapobieganiem przestępstwom, a dopiero w przypadku poważnego naruszenia bezpieczeństwa i porządku publicznego z użyciem środków przymusu bezpośredniego. Negocjacje policyjne stanowią szczególny rodzaj komunikacji, gdzie celem jest ochrona życia i zdrowia ludzkiego, jako wartości nadrzędnych.

Summary: Carrying out effective and effective police actions to solve the crisis can be By choosing and applying the appropriate behavior by the commander. Most of them can be resolved forcefully, but also peacefully with the use of police negotiations. It gives them the opportunity to gain the valuable time needed to develop, prepare and use such ways to end a specific incident so that force intervention is not needed at all. Developing a positive image of the Police should involve helping and preventing crime, and only in case of serious breach of security and public order using the means of direct coercion. Police negotiations are a special type of communication where the goal is to protect life and human health as a paramount value.