

ROLA NEGOCJACJI W ROZWIĄZYWANIU SYTUACJI KRYZYSOWYCH Z UDZIAŁEM SPRAWCÓW, DZIAŁAJĄCYCH W ZORGANIZOWANYCH GRUPACH I ZWIĄZKACH PRZESTĘPCZYCH

Jarosław STELMACH*

* Wydział Nauk o Bezpieczeństwie, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych
e-mail: j.stelmach@wso.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 12.03.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano we wrześniu 2013 r.

W artykule zostały zawarte treści dotyczące instytucji negocjacji policyjnych ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki ich prowadzenia w sytuacjach związanych z przestępczością zorganizowaną. Opisano podstawy prawne, historię i organizację negocjacji policyjnych w Polsce. Dokonano klasyfikacji sytuacji negocjacyjnych związanych z działalnością zorganizowanych grup i związków przestępczych.

Słowa kluczowe: negocjacje, negocjacje policyjne, przestępczość zorganizowana, sytuacja kryzysowa

WSTĘP

Zjawisko przestępczości zorganizowanej w Polsce jest wieloobszarowe i przejawia się w wielu dziedzinach działalności zabronionej przez prawo. W związku z tak szerokim jego spektrum, również środki przeciwdziałania i zwalczania tego zagrożenia są zróżnicowane. Jednym z najbardziej niebezpiecznych i ryzykownych etapów tej walki jest moment zatrzymania i bezpośredniej konfrontacji z przestępcami. By skutecznie minimalizować ewentualne straty, każde państwo powinno posiadać sprawny system służb odpowiedzialnych za realizację interwencji o podobnej specyfice i poziomie zagrożenia. Po bolesnej lekcji tragedii monachijskiej z 1972 r.¹, gdzie po nieudanych negocjacjach i fatalnie zaplanowanej oraz przeprowadzonej akcji zbrojnej policji, zginęli wszyscy zakładnicy, dziesięciu porywaczy i jeden policjant, również w Polsce stworzono system mający na celu skuteczną reakcję na podobne zagrożenia. Obok rozwiązań siłowych, związanych między innymi z użyciem pododdziałów antyterrorystycznych Policji, funkcjonuje alternatywne rozwiązanie - negocjacje kryzysowe. Tylko tak

¹ K. Jałoszyński, *Geneza powstania i historia rozwoju jednostek przeznaczonych do fizycznej walki z terroryzmem*, [w:] *Zagadnienia fizycznej walki z zagrożeniami terrorystycznymi. Aspekty organizacyjne i prawne*, pod red. K. Jałoszyńskiego, Warszawa 2010, s. 61.

wszechstronne i uzupełniające się wzajemnie rozstrzygnięcia sytuacji zagrożenia z udziałem przestępców zorganizowanych, zwiększają szanse na sukces z perspektywy służb i agencji.

Zakładając, że interwencja zakończona sukcesem to taka, w której nikt nie zginął i nie został ranny, to zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, sukcesem nie kończy się żadne użycie snajpera, w 22% sukcesem kończy się szturm, natomiast podczas zakończenia incydentu sposobem negocjacji można mówić o sukcesie w 95%². Z danych powyższych wynika, że negocjacje w sytuacjach kryzysowych zapewniają najdalej idącą ochronę wszystkim uczestnikom danego zdarzenia, przede wszystkim zaś ofiarom incydentów kryzysowych. Poza tym zapewniają służbom dodatkowe źródło informacji na temat okoliczności zdarzenia oraz zabezpieczają bezcenny czas, w którym można przygotować inne alternatywne rozwiązania. Powyższe argumenty stanowią, że negocjacje są nieodłącznym elementem nowoczesnego systemu rozwiązywania rozmaitych sytuacji kryzysowych w Polsce i na świecie.

1. SYSTEM NEGOCJACJI POLICYJNYCH W POLSCE

1.1. Geneza systemu negocjacji policyjnych

Negocjacje to specyficzny rodzaj komunikacji międzyludzkiej, którego podstawowym celem jest osiągnięcie porozumienia w warunkach, gdy chociażby niektóre z interesów stron są konfliktowe³. W definicji powyższej uwydatniony jest konflikt czyli sytuacja braku porozumienia i panująca niezgoda. Obok tego warunku zwraca się uwagę na inne elementy sytuacji negocjacyjnej, tj. zapewnienie możliwości komunikowania się – w sensie fizycznym (posługiwanie się zrozumiałym dla stron językiem, kontakt bezpośredni lub za pomocą urządzeń komunikacji na odległość) oraz na istnienie szansy na osiągnięcie kompromisu – czyli fakt, że chociaż niektóre interesy stron są zgodne. Dodatkowym elementem jest wola stron do prowadzenia negocjacji, czyli przekonanie uczestników negocjacji, że skutek podjętych rozmów mogą osiągnąć więcej korzyści niż ich nie podejmując⁴.

Współcześnie negocjaczom przypisuje się moc i możliwości niepotwierdzone przez empirię. Ludzie różnią się między sobą i stosują negocjacje, aby dać sobie radę z tymi różnicami. Niezależnie od tego, gdzie są, w interesach, w rządzie, czy w rodzinie – ludzie podejmują większość decyzji, korzystając z negocjacji⁵.

Negocjacje policyjne to szczególny rodzaj komunikacji, w którym stawka jest najwyższa – bardzo często jest nią życie ludzkie i dlatego też rządzi się ona charakterystycznymi zasadami. W tym wypadku nie można mówić o niepoodejmowaniu rozmów w sytuacji, gdy zdarzenie sprawia wrażenie nie negocjowalnego. W przypadku interakcji z porywaczem, samobójcą czy terrorystą najważniejsze jest zapewnienie bezpiecz-

² M.J. McMains, C. Wayman, *Crisis Negotiations: Managing Critical Incidents and Hostage Situations in low enforcement and corrections*, LexisNexis Group 2001, s. 33.

³ R. Rządca, *Przedmowa do drugiego wydania polskiego*, [w:] *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, pod red. R. Fisher, W. Ury, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 13.

⁴ M. Tokarz, *Argumentacja Manipulacja Perswazja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańsk 2006, s. 399.

⁵ D. Loranty, *Zasady prowadzenia negocjacji policyjnych ze sprawcami zamachów terrorystycznych*, [w:] *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, pod red. J. Szafrański, Szczytno 2007, s. 247.

nych warunków do prowadzenia rozmów. Pozostałe elementy, takie jak wola podjęcia kontaktu ze strony sprawcy czy początkowe często tylko minimalne szanse na sukces, nie będą wpływały na decyzję w sprawie podjęcia negocjacji. Stawka życia ludzkiego jest tak wysoka, że negocjator będzie podejmował wysiłek prowadzenia rozmów, nawet gdy w początkowej fazie incydentu nie widać szans na jego pokojowe zakończenie.

Niestety, w środowisku policyjnym rozwiązania pokojowe w postaci prowadzenia rozmów ze sprawcami poważnych kryminalnych zdarzeń nie zawsze cieszyły się popularnością. W dawnej filozofii zwalczania aktów terroru kryminalnego czy terroryzmu panowało przeświadczenie, że szybkie rozwiązanie siłowe jest najlepszym i najskuteczniejszym środkiem do rozwiązania sytuacji kryzysowej⁶. Jest to oczywiście opinia uzasadniona w przypadku bezpośredniego zagrożenia życia ludzi, gdy sprawca jest w trakcie przeprowadzenia zamachu. Jednakże w wielu sytuacjach, szczególnie tych zakładniczych, to czas działa na korzyść służb policyjnych, a negocjacje pozwalają na jego „kupowanie”. Często też prowadzą do całkowitego, pokojowego rozwiązania incydentu, co redukuje ryzyko narażenia życia i zdrowia uczestników zdarzenia do minimum.

Przełomowym momentem w historii tworzenia spójnych, nowoczesnych systemów kontrterrorystycznych były Igrzyska Olimpijskie w Monachium, gdzie 5 września 1972 roku grupa ośmiu arabskich terrorystów wzięła w charakterze zakładników dziewięciu sportowców izraelskich. Sprawcy zażądali w zamian za uwolnienie zakładników, wypuszczenia z izraelskich więzień dwustu trzydziestu czterech swoich rodaków. Zorganizowana w pośpiechu akcja policyjna zakończyła się totalną klęską i śmiercią wszystkich zakładników, pięciu terrorystów oraz jednego policjanta. Pokazała również, jak mocno nieprzygotowane jest silne państwo do walki z kilkoma zdeterminowanymi, uzbrojonymi sprawcami. Złożona z niezających się nawzajem policjantów grupa, nieszkolona w tego typu sytuacjach, nie była w stanie skutecznie przeciwstawić się bandytom i ich działanie doprowadziło w konsekwencji do tragedii – śmierci zakładników⁷.

Powyższe zdarzenie zostało odebrane jako porażka resortów siłowych w Niemczech. Przyczyniło się również do podjęcia szybkich działań skierowanych na utworzenie specjalistycznej jednostki do walki w sytuacjach zakładniczych i neutralizacji incydentów krytycznych. W konsekwencji powstała Grenzschutzgruppe 9 (GSG-9) – obecnie najważniejsza jednostka antyterrorystyczna Niemiec⁸. Za przykładem niemieckim poszły inne kraje europejskie, w tym Polska. Już w 1976 roku, decyzją Ministra Spraw Wewnętrznych, utworzono w naszym kraju pierwszy pododdział antyterrorystyczny Policji⁹.

Problematyka negocjacji kryzysowych pojawiła się w systemach szkoleniowych Policji już w latach dziewięćdziesiątych, a we wrześniu 1994 roku kilkunastu funkcjonariuszy polskiej Policji oraz członków Sejmowej Komisji ds. Bezpieczeństwa Publicz-

⁶ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 61.

⁷ K. Jałoszyński, *Geneza powstania i historia rozwoju jednostek przeznaczonych do fizycznej walki z terroryzmem*, [w:] *Zagadnienia fizycznej walki z zagrożeniami terrorystycznymi. Aspekty organizacyjne i prawne*, pod red. K. Jałoszyńskiego, Warszawa 2010, s. 61.

⁸ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 28.

⁹ K. Jałoszyński, *Krajowe pododdziały antyterrorystyczne – historia i teraźniejszość*, [w:] „Policja, Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji”, nr 1-2/2000, Szczytno 2000, s.100.

nego wyjechało do USA, gdzie zostało przeszkolonych z negocjacji policyjnych w Akademii Policji Stanowej w Luizjanie. Po powrocie do kraju, utworzony z tych funkcjonariuszy zespół metodyczny ds. szkolenia negocjatorów wywarł silny wpływ na charakter i specyfikę polskiego systemu negocjacji kryzysowych¹⁰.

1.2. Organizacja systemu negocjacji policyjnych

Obecny system negocjacji policyjnych oparty jest na dwóch aktach normatywnych, wydanych na podstawie delegacji zawartej w art. 7 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji¹¹. Pierwsza z nich to Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 28 lutego 2007r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji zadań Policji w przypadkach zagrożenia życia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego. Najważniejszym natomiast aktem prawnym, który reguluje podstawowe zasady prowadzenia negocjacji policyjnych jest Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych. Odnaleźć można w nim zakres i sposób wykonywania negocjacji policyjnych, podmioty realizujące zadania w ramach systemu, oraz sytuacje, w których można prowadzić negocjacje. Komendant Główny nazywa je sytuacjami kryzysowymi i wymienia w szczególności:

- wzięcie i przetrzymywanie zakładników;
- zapowiedź popełnienia samobójstwa;
- groźba użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia albo materiału w stosunku do osób i mienia¹².

Zgodnie z tym dokumentem system negocjacji policyjnych jest zorganizowany w oparciu o Komendy Wojewódzkie Policji, gdzie funkcjonują nieetatowe zespoły negocjacyjne złożone z policjantów. Ich działania na szczeblu województwa organizuje nieetatowy koordynator. Dla nich wszystkich prowadzenie rozmów w sytuacjach kryzysowych jest zajęciem dodatkowym. Jest ono wykonywane dobrowolnie, przez ludzi, którzy są silnie zmotywowani. Podczas selekcji przechodzą badania psychologiczne oraz muszą ukończyć szkolenie z zakresu negocjacji policyjnych prowadzone przez Komendę Główną Policji. Poza tymi nieetatowymi zespołami funkcjonuje jeszcze dodatkowo stanowisko koordynatora krajowego ds. negocjacji oraz sekcja negocjatorów etatowych w Biurze Operacji Antyterrorystycznych Komendy Głównej Policji.

Działanie systemu najczęściej rozpoczyna sygnał otrzymany od oficera dyżurnego Komendy Wojewódzkiej lub Komendy Głównej Policji. W przypadku zaistnienia zdarzenia ujętego w Zarządzeniu nr 4 Komendanta Głównego Policji powiadamiają oni koordynatora negocjatorów, a on jest odpowiedzialny za zorganizowanie zespołu do prowadzenia rozmów. Po dotarciu negocjatorów na miejsce rozpoczynają oni pracę zgodnie z poleceniami dowódcy akcji czy operacji policyjnej.

Z danych przekazywanych każdego roku przez Komendy Wojewódzkie oraz Komendę Stołeczną Policji wynika, że negocjatorzy policyjni uczestniczą w rozwiązy-

¹⁰ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 47-48.

¹¹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2002 r. Nr 7, poz. 58, z późn. zm.).

¹² Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych.

waniu około trzystu sytuacji kryzysowych rocznie, prowadząc rozmowy w następujących przypadkach:

- zapowiedź popełnienia samobójstwa;
- wzięcie i przetrzymywanie zakładników;
- groźba użycia broni, niebezpiecznego narzędzia lub materiału;
- udział w protestach społecznych;
- przygotowanie do prowadzenia negocjacji bez faktycznego ich prowadzenia¹³.

Statystyki te nie są pełne ze względu na to, że są to zdarzenia obsługiwane jedynie przez Policję. Brak jest danych z innych służb, takich jak Żandarmeria Wojskowa, Służba Więzienna czy Straż Graniczna. Zdarza się również, że negocjacje są prowadzone przez policjantów niebędących negocjatorami, którzy przeprowadzając interwencję, nawiązują kontakt i doprowadzają swoim działaniem do zakończenia incydentu. Większość tych zdarzeń to manifestowane próby samobójcze. Następną kategorią to groźby użycia broni i narzędzi niebezpiecznych oraz udział negocjatorów policyjnych w rozmowach z liderami biorącymi udział w protestach społecznych.

Tak zorganizowany i poparty wewnętrznymi aktami normatywnymi system negocjacji w naszym kraju posiada jedynie Policja. Inne służby korzystają z doświadczeń i umiejętności policjantów i w ramach współdziałania biorą udział w szkoleniach z negocjacji organizowanych przez Komendę Główną Policji. W taki sposób szkolą się negocjatorzy na potrzeby Żandarmerii Wojskowej, Służby Więziennej, Straży Granicznej lub niektórych jednostek wojsk specjalnych. Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia sytuacji wymagających użycia negocjatora w specyficznych środowiskach odpowiedzialności tych służb, należy takie inicjatywy uznać za właściwe. Natomiast negatywnym aspektem jest bez wątpienia brak doprecyzowanych procedur użycia i funkcjonowania negocjacji kryzysowych w większości z wymienionych formacji.

2. SYTUACJE NEGOCJACYJNE Z UDZIAŁEM CZŁONKÓW ZORGANIZOWANYCH GRUP I ZWIĄZKÓW PRZESTĘPCZYCH

2.1. Systematyka i podział potencjalnych zdarzeń negocjacyjnych w obszarze przestępczości zorganizowanej

Przestępczość zorganizowana jest jednym z poważnych, współczesnych zagrożeń wymienianych przez większość dokumentów strategicznych szczebla europejskiego oraz północnoatlantyckiego. Również Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 roku umiejscawia to zjawisko w grupie najpoważniejszych zagrożeń dla bezpieczeństwa narodowego. Powszechność tej formy przestępczości jest wynikiem tranzytowego położenia kraju oraz charakteru i sposobów działania międzynarodowych grup przestępczych. W strategii zwraca się również uwagę na to, że przystąpienie Polski do realizacji Układu z Schengen, a co za tym idzie zniesienie kontroli granicznej na odcinkach wewnętrznej granicy UE, może skutkować ograniczeniem barier dla przepływu

¹³ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 49-50.

osób poszukiwanych, utrudnieniem przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym, a także ułatwieniem wwozu na teren Polski odpadów czy substancji odurzających¹⁴.

Przestępczość zorganizowana to działalność ukierunkowana na wiele obszarów zakazanych przez prawo, takich jak między innymi:

- produkcja, przemysł i dystrybucja narkotyków i środków psychotropowych;
- przemysł i nielegalny handel bronią;
- zabójstwa na zlecenie;
- pobicia i porwania osób;
- napady na osoby podróżujące samochodami;
- produkcja i wytwarzanie materiałów wybuchowych;
- przemysł alkoholu i wyrobów tytoniowych;
- oszustwa podatkowe, kredytowe, ubezpieczeniowe i giełdowe;
- zastraszanie przedstawicieli wymiaru sprawiedliwości;
- kradzież i przemysł samochodów;
- fałszowanie środków płatniczych;
- przemysł pierwiastków promieniotwórczych;
- czerpanie zysków z prostytucji;
- wymuszanie haraczu;
- organizowanie nielegalnych zakładów hazardowych lub przerzutów cudzoziemców¹⁵;
- działalność multiprzestępcza łącząca kilka z powyższych obszarów.

Biorąc pod uwagę charakter działalności zorganizowanych grup przestępczych i ich wielopostaciowość, można wymienić kilka podstawowych sytuacji, w rozwiązywaniu których mogą być wykorzystywane negocjacje policyjne:

- piractwo powietrzne i morskie;
- incydenty z udziałem zakładników;
- groźby karalne;
- wymuszenia rozbójnicze;
- zmuszanie do określonego zachowania;
- wywieranie wpływu na czynności urzędnicze¹⁶;
- manifestowane próby samobójcze;

¹⁴ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2007 r.*, s. 9, [online]. [dostęp: 25.04.2012]. Dostępny w Internecie: http://www.msz.gov.pl/files/docs/DPB/polityka_bezpieczenstwa/dokumenty_i_komunikaty/strategia_bezp_nar_2007.pdf.

¹⁵ K. Jałoszyński, *Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych – rozprawa habilitacyjna*, AON, Warszawa 2003, s. 90.

¹⁶ D. Loranty, *Zasady prowadzenia negocjacji policyjnych ze sprawcami zamachów terrorystycznych*, [w:] *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, pod red. J. Szafrąnski, Szczytno 2007, s. 261.

- zatrzymanie członków grup i związków przestępczych.

W tych wszystkich sytuacjach nie zawsze będą wykorzystywani policyjni negocjatorzy. Zależy to od okoliczności, możliwości taktycznych potencjalnych rozwiązań oraz od decyzji dowodzącego akcją lub operacją policyjną. W powyższych zdarzeniach ważna jest osoba sprawcy, ponieważ to on, obok skali zagrożenia, będzie determinował rodzaj zastosowanego środka prowadzącego do rozwiązania incydentu. Przesłępcy zorganizowani to osoby działające w stałym związku przestępczym, często przy dominującej roli przestępców zawodowych. Posiadają niejednokrotnie bardzo bogate doświadczenie kryminalne, z odbywaniem kar pozbawienia wolności włącznie. Stosunki pomiędzy członkami są oparte na hierarchicznej strukturze organizacyjnej, odznaczającej się w wielu przypadkach bezwzględną dyscypliną i brutalnością. Dodatkowym utrudnieniem z perspektywy przeciwdziałania zjawisku jest to, że działanie członków grup przestępczych jest w większości przypadków szczegółowo i racjonalnie zaplanowane, oparte na specjalizacji i podziale zadań. W takim przypadku, biorąc pod uwagę profesjonalizm oraz zaawansowanie w działalności przestępczej sprawców, jeszcze bardziej wydaje się niezbędne korzystanie z wszystkich dostępnych rozwiązań sytuacji kryzysowych, w tym z negocjacji policyjnych.

2.2. Negocjacje w czasie incydentów z udziałem zakładników

Ten rodzaj sytuacji można podzielić ze względu na okoliczności zawiązania się zdarzenia oraz miejsca przebywania zakładnika lub zakładników na uprowadzenia oraz wzięcie i przetrzymywanie zakładników.

Uprowadzenie czy inaczej porwanie dla okupu jest to bezprawne przetrzymywanie osoby lub osób wbrew ich woli, w celu uzyskania nielegalnych korzyści różnego rodzaju, czy zmuszenia osób trzecich do podjęcia działań w zamian za ich uwolnienie. Dodatkowym kwantyfikatorem jest to, że miejsce pobytu sprawcy i ofiary w pierwszej fazie incydentu jest nieznane. To sprawca posiada pełną kontrolę nad otoczeniem z możliwością ciągłego przemieszczania miejsca pobytu ofiary.

Wśród tego typu zdarzeń wymienia się tzw. porwania ekspresowe (przetrzymywanie ofiary ma na celu jedynie uzyskanie określonych korzyści i nie trwa dłużej niż niezbędne minimum do osiągnięcia zakładanych korzyści), porwania wirtualne (jest to groźba porwania konkretnej osoby z żądaniem określonych korzyści majątkowych lub osobistych), samouprowadzenia (pozorowane porwanie dla okupu stosowane z różnych motywacji), sprzedaż porwanych osób pomiędzy grupami przestępczymi oraz porwania pomiędzy grupami przestępczymi, mające na celu między innymi przejęcie kontroli nad określonym obszarem wpływu¹⁷.

Powyższe przestępstwa mają charakter złożony i wymagają od sprawców solidnego planowania, przygotowania oraz koordynowania przedsięwzięcia. Trudność w zwalczaniu tych zdarzeń wynika z braku informacji na temat miejsca przebywania sprawców lub ofiary. W takim wypadku negocjacje są często jedyną możliwością kontaktu ze sprawcami. Dostarczają one służbom informacji na temat incydentu, pozwalają na kupowanie czasu oraz są środkiem prowadzącym do jego rozwiązania w najbardziej bezpieczny sposób.

¹⁷ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 227.

Negocjacje w czasie uprowadzeń mogą być prowadzone metodą pośrednią (sprawcy kontaktują się z przedstawicielem rodziny ofiary, a Policja nadzoruje czynności i zapewnia pomoc w prowadzeniu rozmów) lub bezpośrednią (w imieniu rodziny lub osoby, do której zwrócili się sprawcy, rozmawia policjant - często negocjator - w sposób jawny lub pod przykryciem).

W przypadku metody pośredniej bardzo ważne jest zbudowanie pewnego rodzaju więzi zaufania na linii Policja – najbliżsi uprowadzonego. Rodzina powinna ufać funkcjonariuszom i wierzyć, że ich działania są profesjonalne, dobrze zorganizowane i są najlepszą metodą rozwiązania sytuacji kryzysowej. Zadaniem negocjatora w takich momentach jest przede wszystkim zapewnienie bezpośredniego nadzoru nad prowadzonymi rozmowami przez któregoś członka rodziny. Dodatkowo ważne jest kontrolowanie stanu emocjonalnego pokrzywdzonych, ewentualne zdecydowanie o podjęciu interwencji psychologicznej. W sytuacji przedłużającego się uprowadzenia możliwe jest wprowadzenie drugiego negocjatora, tak by zapewnić stałą, zmianową opiekę nad pokrzywdzonymi. Takie wsparcie i pomoc ze strony negocjatorów lub psychologów są uzupełniane czynnościami techniki kryminalistycznej, operacyjnej i zespołami policjantów działającymi w terenie.

Ciekawym rozwiązaniem pracy z rodziną uprowadzonego jest wprowadzona w niemieckiej Policji, w strukturze grupy negocjacyjnej, specjalna podgrupa doradztwa psychologicznego, w ramach której funkcjonuje tzw. zespół opieki. Są to policyjni negocjatorzy, jak również osoby spoza struktur policyjnych (psychologowie, psychiatry, prawnicy), wyspecjalizowani w psychoterapii i interwencji kryzysowej¹⁸.

W opcji prowadzenia rozmów ze sprawcami w sposób bezpośredni przez negocjatora jest podobnie. Również niebagatelne znaczenie ma wypracowanie zaufania do Policji, ponieważ redukuje to ryzyko podejmowania przez rodzinę kroków na własną rękę. Różnica pomiędzy tymi formami kontaktu polega przede wszystkim na tym, że pokrzywdzeni są odciążeni od prowadzenia bardzo ciężkich rozmów ze sprawcami. Trudność tego rozwiązania natomiast leży po stronie Policji, ponieważ wymaga funkcjonowania policjanta prowadzącego rozmowy „pod przykryciem”¹⁹. W takich sytuacjach ważne jest, by sprawcy uwierzyli, że rozmawiają z pokrzywdzonym a nie z profesjonalnym negocjatorem, wykonującym pewne zadanie i modelującym nawiązywane kontakty.

To między innymi zastosowanie długich negocjacji i ich szczegółowa analiza, doprowadziły do zatrzymania w ubiegłych latach dużej zorganizowanej grupy przestępczej zajmującej się kidnappingiem. Grupa ta była ściśle zorganizowana, zhierarchizowana i podzielona według kompetencji oraz zadań. Sprawcy wyposażyli się w najnowocześniejsze urządzenia łączności i komunikacji. Używali między innymi nadajników gps do kontrolowania przejazdów potencjalnych ofiar. Posiadali urządzenia podsłuchujące łączność policyjną oraz własny system komunikacji używany tylko w trakcie realizacji uprowadzeń. Dokonali w ten sposób kilkudziesięciu porwań, podczas których byli wobec ofiar wyjątkowo okrutni i bezlitośni.

¹⁸ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 226.

¹⁹ [online]. [dostęp: 10.06.2012]. Dostępny w Internecie: http://dylematy.online.pl/www/index.cgi?adres=wrzesien&wybierz=&numer=10&menu=1&r_k=2008&.

W tego typu zdarzeniach, gdy stopień anonimowości sprawców jest bardzo wysoki, prowadzenie negocjacji przez sprawnego negocjatora, połączone z intensyfikacją kontaktów przy zastosowaniu technik operacyjnych, prowadzi często do sukcesu w postaci zatrzymania sprawców. Istotnym czynnikiem jest również czas, który pozwala na możliwość weryfikacji części składowych sylwetek psychofizycznych sprawców. Jest to niewątpliwie korzystna okoliczność dla Policji, ponieważ pozwala weryfikować profil sprawców na każdym etapie trwania zdarzenia²⁰.

Biorąc pod uwagę złożoność sytuacji uprowadzenia, należy pamiętać, że większość decyzji podejmowanych w trakcie interwencji powinna być konsultowana i akceptowana przez pokrzywdzoną rodzinę ofiary. Zapewnia to jedność taktyki podjętej przez Policję z opcją rozwiązania kryzysu przez poszkodowanych. Właściwy dopływ informacji do członków rodziny, odpowiednia opieka i praca nad zrozumieniem specyfiki i korzyści płynących z zastosowanych przez Policję rozwiązań daje szansę na korzystne zakończenie incydentu²¹.

Kolejnym rodzajem zdarzenia z udziałem zakładników jest sytuacja, w której miejsce przebywania sprawców i ofiar jest znane. Do tego typu interwencji, z udziałem członków zorganizowanych grup przestępczych, może dojść w wyniku nieudanego napadu rabunkowego na bank, dom, czy inny obiekt. Może to być również sytuacja zakładnicza w zakładzie karnym lub placówce służby zdrowia, gdzie może ona stanowić dla sprawców z wysokimi wyrokami szansę na odzyskanie wolności.

Charakterystyczne dla tych zdarzeń jest to, że miejsce incydentu jest zabezpieczone przez służby porządkowe i istnieje możliwość kontrolowania zachowania sprawców oraz bezpośredniego oddziaływania na ich zachowania z przeprowadzeniem szturm włącznie. Jednak również i w tych sytuacjach negocjacje policyjne odgrywają kluczową rolę. Przede wszystkim podjęcie rozmów ze sprawcami zwiększa szansę na rozwiązanie sytuacji kryzysowej bez użycia środków przymusu bezpośredniego. Dodatkowo dostarcza dowódcy akcji lub operacji wielu cennych informacji na temat specyfiki zdarzenia, osoby sprawcy, zakładników i innych okoliczności, które mogą być przydatne na etapie rozwiązywania konfliktu. Czas „kupiony” przez negocjatorów pozwala na przygotowanie odpowiednich sił i środków do zaplanowania, przygotowania i przeprowadzenia szturm. Negocjator może również odpowiednio pokierować zachowaniem sprawcy, by ułatwić w ten sposób wykonanie zadania przez zespół szturmowy. Ważnym aspektem komunikacji ze sprawcą sytuacji zakładniczej jest to, że gdy sprawca rozmawia z negocjatorem obniża się jego poziom emocji na korzyść racjonalnego myślenia. Dodatkowo pochłonięty kontaktem z policjantem nie ma czasu na krzywdzenie ofiar.

W czasie rozmowy podczas sytuacji zakładniczej negocjator powinien dążyć przede wszystkim do:

- prowadzenia gry na zwłokę;
- uspokojenia i opanowania emocji sprawcy oraz innych uczestników incydentu;

²⁰ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Warszawa 2010, s. 225-226.

²¹ *Kidnap Negotiations lesson*, Critical Incident Response Group, FBI Academy, Quantico 2005.

- zbierania informacji na temat motywów czy zamiarów sprawcy lub innych zgodnie z zadaniem postawionym przez dowódcę²².

Wykonywanie powyższych zadań jest uniwersalne, jednakże w każdej sytuacji zależy od decyzji podjętej przez dowódcę akcji lub operacji policyjnej. Należy pamiętać, że negocjator nie jest dowódcą i nie posiada uprawnień do wybierania taktyki działania wobec sprawców. Jest on jedynie narzędziem w rękach kierującego akcją, który mając pełen obraz zdarzenia, posiada kompetencje do podejmowania racjonalnych i właściwych decyzji.

2.3. Negocjacje w sytuacjach niezakładniczych

Biorąc pod uwagę charakter i specyfikę zorganizowanej przestępczości kryminalnej w Polsce, negocjatorzy policyjni są wykorzystywani najczęściej podczas incydentów z udziałem zakładników.

Zadania dostarczania informacji, kupowania czasu i obniżania emocji u sprawców wykonują oni podczas realizacji związanych z wymuszeniami rozbójniczymi lub innymi formami wywierania wpływu. Są oni niezastąpionym narzędziem komunikacyjnym, które odpowiednio użyte może rozwiązać poważne kryzysy i doprowadzić do zakończenia incydentów bez użycia środków przymusu bezpośredniego.

Jednak nie zawsze dowódca akcji może czekać na czasochłonne rozwiązanie sytuacji przez negocjatora. Jest szereg okoliczności, podczas których grupa szturmowa stanowi jedyne możliwe rozwiązanie. Wówczas dowódca przygotowujący atak, zapewnia sobie obecność policyjnych negocjatorów na miejscu zdarzenia. Są oni alternatywą do podjęcia kontaktu ze sprawcą, gdy szturm się nie powiedzie lub należy go przerwać ze względu na inne okoliczności. Nieprzypadkowo w strukturze Biura Operacji Antyterrorystycznych Komendy Głównej Policji występuje etatowy zespół negocjatorów. Podczas realizacji zadań wysokiego ryzyka (np. zatrzymanie członków zorganizowanych grup przestępczych) negocjatorzy z zespołu stanowią wsparcie dla szturmanów i mogą okazać się niezbędni, gdy inne metody zawiodą lub potrzebny jest czas, by je ponownie przygotować.

Członkowie zorganizowanych grup przestępczych mogą również znaleźć się w kryzysie emocjonalnym i próbować odebrać sobie życie. Podczas manifestowanych prób samobójczych najbardziej efektywne jest użycie negocjatora policyjnego. Wypracowane przez praktykę procedury udzielania pomocy osobie, która znalazła się na krawędzi życia, pozwalają mieć nadzieję, że interwencja tak przygotowanego policjanta uchroni te osoby przed jego utratą.

Szczególnie dramatyczna i wymagająca szybkich decyzji jest sytuacja, w której sprawca chce zginąć, a Policja stanowi dla niego jedynie narzędzie do popełnienia samobójstwa (uicide by cop). Sprawca takiego zdarzenia może stać się porywaczem, który zranił lub zabił inne osoby, tylko po to, aby sprowokować odwet ze strony Policji. Prawdopodobieństwo użycia policji w celach samobójczych jest bardzo duże gdy porywacz sam wezwał policję, nie chce negocjować, mówi, że chce umrzeć, podaje nieprze-

²² T. Bielska, *Zachowanie policjanta na miejscu incydentu z zakładnikami lub manifestowanej próby samobójczej*, Szczytno 2001, s. 11.

kraczalny termin swojej śmierci lub wydaje dyspozycje co do swojego majątku po śmierci²³.

Te wszystkie opisy użycia policyjnych negocjatorów wobec zagrożenia płynącego ze strony członków zorganizowanych grup przestępczych są jedynie przykładami i nie wyczerpują możliwości ich użycia w innych zdarzeniach. Uwidaczniają one natomiast, jak ważne jest stworzenie pełnego systemu zwalczania przestępczości zorganizowanej wyposażonego w opcje siłowe oraz pokojowe metody rozwiązywania zdarzeń o tak dużym ciężarze gatunkowym.

PODSUMOWANIE

Zagadnienia przestępczości zorganizowanej nabierają współcześnie nowego, istotnego znaczenia. Ta forma działalności bardzo różni się od przestępczości pospolitej. Jest ona centralistycznym, tajnym, monolitycznym systemem społecznym, żywym, organizmem o mocnej, biurokratycznej strukturze. Inaczej mówiąc jest to system korupcji, obejmujący różne obszary życia społeczno-gospodarczego, tworzący swoistą misterną pajęczynę instytucjonalnych powiązań²⁴.

Zwalczanie tak złożonego zagrożenia, ze względu na jego skalę oraz nieprzewidywalność, wymaga podejścia wielokierunkowego. Obok rozwiązania o charakterze siłowym, jednoznacznie i zdecydowanie nastawionego na fizyczne zwalczanie zagrożenia, powinno funkcjonować drugie, alternatywne wyjście.

Takim alternatywnym rozwiązaniem sytuacji kryzysowej z udziałem członków zorganizowanych grup przestępczych jest podjęcie rozmów i prowadzenie negocjacji. Zapewnia ono wiele dodatkowych korzyści taktycznych dla kierujących akcją lub operacją policyjną oraz daje duże szanse na zakończenie incydentu w sposób całkowicie bezpieczny. Dzięki sprawnemu funkcjonowaniu systemu negocjacji policyjnych w Polsce wiele sytuacji kryzysowych udało się zakończyć właśnie w taki sposób, zmniejszając tym samym poziom zagrożenia życia lub zdrowia podczas wykonywania szturmów czy użycia strzelca wyborowego.

LITERATURA

1. Bielska T., *Zachowanie policjanta na miejscu incydentu z zakładnikami lub manifestowanej próby samobójczej*, Szczytno 2001.
2. Hołyst B., *Terroryzm*, LexisNexis, Warszawa 2011.
3. Hołyst B., *Wikymologia*, PWN, Warszawa 2000.
4. Hołyst B., *Kryminologia*, Lexis Nexis, Warszawa 2004.
5. Jałoszyński K., *Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych – rozprawa habilitacyjna*, AON, Warszawa 2003.
6. Jałoszyński K., *Zagadnienia fizycznej walki z zagrożeniami terrorystycznymi*, Warszawa 2010.
7. Jałoszyński K., *Krajowe pododdziały antyterrorystyczne – historia i terażniejszość*, [w:] „Policja, Kwartalnik Kadry Kierowniczej Policji”, nr1-2/2000, Szczytno 2000.

²³ B. Hołyst, *Terroryzm*, LexisNexis 2011, s. 1298.

²⁴ J. Wójcik, *Przeciwdziałanie przestępczości zorganizowanej*, Warszawa 2011, s. 23.

8. Loranty D., *Zasady prowadzenia negocjacji policyjnych ze sprawcami zamachów terrorystycznych*, [w]: *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, pod red. J. Szafrąnski, Szczytno 2007.
9. Mądrzejowski W., *Przestępczość zorganizowana. System zwalczania*, WAiP, Warszawa 2008.
10. Piotrowicz D., *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, wydane nakładem własnym autora, Warszawa 2010.
11. Wójcik J., *Przeciwdziałanie przestępczości zorganizowanej*, Warszawa 2011.
12. *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2007.
13. Szafrąnski J., *Współczesne zagrożenia terroryzmem oraz metody działań antyterrorystycznych*, WSPol. Szczytno 2007.
14. Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 r. w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych.

ROLE OF NEGOTIATIONS IN RESOLVING CRISIS SITUATIONS CONNECTED WITH PEOPLE ACTING IN ORGANIZED CRIMINAL GROUPS AND ORGANIZATIONS

Summary

The article deals with the issues related to a police negotiation system. In particular, it focuses on the specificity of negotiations in situations connected with organized crime. It describes the essential rules as well as the history and organization of the police negotiation system in Poland. In the article the author presents the classification of negotiation situations relating to the activity of organized criminal groups.

Keywords: *negotiations, police negotiations, organized crime, crisis situation*

NOTA BIOGRAFICZNA

mjr mgr inż. Jarosław STELMACH – jest absolwentem Wyższej Szkoły Oficerskiej im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu oraz wydziału prawa Uniwersytetu Wrocławskiego. Doktorant w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie. Posiada doświadczenie zawodowe w jednostkach wojsk aeromobilnych oraz Żandarmerii Wojskowej. Od dwóch lat wykładowca w Wydziale Nauk o Bezpieczeństwie Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki. Jest autorem artykułów naukowych oraz referatów przedstawianych na konferencjach międzynarodowych i krajowych. Własne zainteresowania badawcze koncentruje wokół problematyki antyterroryzmu oraz negocjacji policyjnych.