

Aldona SOLECKA***Pod merytoryczną opieką – mjr. dr. Pawła WASILEWSKIEGO**

ROLA AKTYWNEGO SŁUCHANIA ORAZ ZASTOSOWANIE KŁAMSTW W NEGOCJACJACH. DZIAŁANIA NA MIEJSCU ZDARZENIA W ZALEŻNOŚCI OD RODZAJU SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Abstrakt: W artykule poruszona została istotność roli aktywnego słuchania podczas prowadzenia negocjacji jako elementu determinującego pozytywne zakończenie interwencji. Zwrócono także uwagę na możliwość zastosowania kłamstwa w rozmowach w sytuacjach kryzysowych. Przedstawiono również podstawowe schematy działania na miejscu zdarzenia, w tym w przypadku samobójstwa, manifestacji samobójstwa, zabójstwa, uprowadzenia oraz sytuacji zakładniczej, zwracając szczególną uwagę na znaczenie zastosowania techniki aktywnego słuchania podczas prowadzenia negocjacji w tych sytuacjach.

Słowa kluczowe: aktywne słuchanie, negocjacje, sytuacje kryzysowe

WSTĘP

Współczesne społeczeństwo charakteryzuje się olbrzymim zabieganiem, ciągłą gonitwą za swoimi sprawami i poświęcaniem coraz mniejszej ilości czasu na rozmowę z drugą osobą. Niedostrzeganie problemów, trudności, z jakimi borykają się ludzie z naszego otoczenia powoduje, że niewiele osób umie tak naprawdę słuchać, okazać empatię oraz pomóc człowiekowi w kryzysie. Niezwykle istotną techniką stosowaną szczególnie w przypadkach prowadzenia rozmowy w sytuacjach kryzysowych jest aktywne słuchanie. Umiejętność ta jest fundamentalnym elementem w procesie komunikowania się np. negocjatora z osobą w stanie kryzysu przejawiającego się między innymi w manifestacji samobójczej czy sytuacji zakładniczej. W związku z tym, iż wielokrotnie na miejscu zdarzenia pojawiają się najpierw inne osoby niż negocjatorzy – są to zazwyczaj przedstawiciele służb medycznych oraz porządku publicznego – to ważne jest, aby podstawowe procedury działania na miejscu zdarzenia, w zależności od sytuacji kryzysowej, były znane też funkcjonariuszom Policji, Straży Pożarnej i innym osobom mogącym pełnić funkcję interwenta. W poszczególnych częściach tego artykułu zostaną przedstawione sposoby prowadzenia negocjacji podczas najczęściej występujących sytuacji kryzysowych, takich jak: samobójstwo, manifestacja

* Student II roku niestacjonarnych studiów II stopnia na kierunku Bezpieczeństwo Narodowe

samobójcza, zabójstwo, uprowadzenie oraz sytuacja zakładnicza. Jednocześnie postaram się wykazać, jak istotną rolę w tym procesie odgrywa umiejętność aktywnego słuchania wykorzystywana przez interwenta.

1. ROLA AKTYWNEGO SŁUCHANIA

Słuchanie jest niezwykle istotnym elementem komunikowania się w życiu codziennym, ale również podczas prowadzenia negocjacji. W naukach społecznych wyróżnia się kilka rodzajów słuchania, takich jak: informacyjne, oceniające, empatyczne, nierefleksyjne oraz refleksyjne¹. Wymienia się także występowanie jeszcze jednej formy słuchania, jakim jest słuchanie aktywne, które można uznać za zestawienie cech charakterystycznych dla informacyjnej, empatycznej i refleksyjnej jego formy. Należy zwrócić szczególną uwagę na fakt, iż słyszenie nie jest tym samym, co słuchanie, różnica między tymi dwoma elementami procesu komunikowania się jest bardzo istotna. Pierwszy z nich jest czymś naturalnym u człowieka, w drugim przypadku nabycie tej umiejętności wymaga nakładu pracy i energii². Dlatego też, nie każdy jest dobrym słuchaczem, a osiągnięcie tej zdolności wiąże się z opanowaniem pewnych technik stanowiących fundament do prowadzenia owocnej rozmowy z drugim człowiekiem, a w szczególności z osobą w kryzysie.

W procesie komunikowania się nadawcy z odbiorcą niejednokrotnie pojawiają się czynniki zakłócające i sprzyjające przekazywaniu informacji. Podczas negocjacji natomiast często dochodzi do sytuacji występowania czynników niekorzystnych przy prowadzeniu rozmowy ze sprawcą danej sytuacji kryzysowej. Zaliczyć do nich można przede wszystkim trudności natury technicznej związane ze sprzętem za pośrednictwem, którego ma miejsce proces komunikowania się. Do innych czynników zakłócających można również zaliczyć występowanie na miejscu zdarzenia osób postronnych i mediów, które doszukują się sensacji w czyimś problemie, trudności życiowej, a tym samym utrudniają przeprowadzanie interwencji.

Rola aktywnego słuchania podczas negocjacji jest fundamentalnym i najważniejszym narzędziem niezbędnym do uratowania ofiar i sprawcy. Szczególną rolę w procesie aktywnego słuchania odgrywa parafrazowanie oraz zadawanie pytań otwartych. Parafrazowanie umożliwia interwentowi upewnienie się, czy dobrze rozumie sprawcę oraz okazanie mu swojego zainteresowania i całkowitego poświęcenia uwagi jego osobie³. Negocjator, słuchając, nie może być bierny, wręcz przeciwnie, powinien zadawać pytania, aby uzyskać dodatkowe informacje, lepiej zrozumieć intencje i zamierzenia sprawcy, który z kolei nie mając reakcji na swoje słowa może poczuć się lekceważony, a to w konsekwencji może doprowadzić do aktu kończącego negocjacje.

Inną przydatną techniką stosowaną w aktywnym słuchaniu jest identyfikacja emocji, która pozwala na pokazanie rozmówcy, że rozumiemy, co on odczuwa. Jednocześnie metoda ta polega na nazywaniu uczuć towarzyszących negocjatorowi podczas interwencji i pozwala na wywołanie określonego zachowania u sprawcy incydentu. Przykładem zastosowania tej techniki jest sytuacja, w której interwent jest obrażany, wyzywany przez rozmówcę. Zakomunikowanie sprawcy w tym miejscu

¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacjach*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 71-75.

² Ibidem, s. 66-67.

³ B. Kozyra, *Komunikacja bez barier*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 248-249.

w spokojny sposób, iż to, co mówi sprawia przykrość negocjatorowi może zaowocować opanowaniem wyładowywania emocji przez tę osobę.

Należy jednakże zwrócić szczególną uwagę na moment stosowania przedstawionych technik aktywnego słuchania. Jednym z możliwych do popełnienia błędów jest próba przerywania rozmówcy w połowie zdania, co wywołuje negatywne, czasami wręcz agresywne uczucia u sprawcy zdarzenia.

O wartości aktywnego słuchania w sytuacjach kryzysowych świadczą istotne cele osiągnięte przez negocjatora dzięki właśnie temu narzędziu komunikowania się. Należą do nich przede wszystkim:

- nawiązanie kontaktu, a także budowanie zaufania między stronami interakcji;
- pozwalanie na tzw. wentylację emocji, a tym samym uniknięcie napięcia, wybuchu nagromadzonych emocji u sprawcy;
- zdobycie istotnych informacji, które będą pomocne przy podjęciu decyzji o dalszych etapach negocjacji zachęcając jednocześnie rozmówcy do jeszcze większej otwartości i wylewności⁴.

Jak wynika z rozważań Dariusza Piotrowicza, aktywne słuchanie „wiąże się z umiejętnością wejścia w stan psychiczny drugiej strony poprzez stosowanie technik aktywnego wysłuchiwanie i monitorowanie pozawerbalnych sygnałów świadczących o przeżywaniu określonych emocji lub tendencji do działania”⁵. W związku z powyższym niebagatelną rolę w aktywnym słuchaniu odgrywa empatia, niektórzy znawcy tematu wręcz twierdzą, iż owe słuchanie polega właśnie na empatii⁶. Od tego, w jakim stopniu uda się rozmówcy wczuć w rolę czy w sytuację drugiej osoby zależy stopień zrozumienia jej problemu i trudności, a tym samym ułatwia to możliwość udzielenia skutecznej pomocy. Należy jednak pamiętać o rozróżnieniu empatii od sympatii, gdyż przekroczenie granicy dzielącej te dwa stany może w istotnym stopniu utrudniać właściwe zakończenie prowadzonych negocjacji.

2. KŁAMSTWO W NEGOCJACJACH

Niewątpliwie kwestią wiążącą się z aktywnym słuchaniem jest stosowanie kłamstwa w negocjacjach. Jest to temat bardzo trudny i jednoznaczna odpowiedź na pytanie, czy można kłamać jest chyba niemożliwa. Sposób postępowania zależy zawsze od konkretnej sytuacji, warunków i możliwych konsekwencji kłamstwa. Oczywiście, ze względów czysto etycznych kłamstwo jest uznawane za coś złego, czego nie powinno się czynić, aczkolwiek jak twierdził Herb Cohen, w negocjacjach wyróżnia się prawdy prawdziwe oraz prawdy wymyślone, czyli inaczej mówiąc kłamstwa.

Koordynator zespołu negocjatorów w sztabie policji KWP we Wrocławiu tak wypowiada się na temat kłamstwa w negocjacjach: „Kłamstwo ma krótkie nogi. Po błędzie słownym najczęściej można wrócić do negocjacji, po błędzie taktycznym już jest znacznie trudniej. Nie kłamiemy podczas negocjacji. Musimy być świadomi tego,

⁴ D. Piotrowicz, *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Wydawnictwo Piotrowicz Dariusz, Warszawa 2010, s. 134.

⁵ Ibidem, s. 141.

⁶ B. Kozyra, op. cit., s. 245.

w jaki sposób docierać do rozmówców”⁷. Interwent jest zazwyczaj osobą dobrze przeszkoloną, w związku z czym wie, jak porozumiewać się ze sprawcą, jakich technik używać, a jakich kwestii w ogóle nie poruszać.

Podczas interwencji negocjatorzy stosują raczej metodę polegającą na zwodzeniu, przemilczeniu pewnych kwestii, próbach omijania konieczności powiedzenia prawdy, niż bezpośrednie okłamywanie sprawcy. Idealnym przykładem obrazującym ten aspekt prowadzenia negocjacji jest wysuwanie niemożliwych do zrealizowania żądań przez osoby trzecie, którymi zazwyczaj są władze lub rodzina. Negocjator, jako pośrednik między sprawcą a władzą, która ma te żądania spełnić, nie powie od razu wprost swojemu rozmówcy, iż przedstawione przez niego warunki nie zostaną spełnione, tylko informuje go, że przekazał owe żądania odpowiednim osobom i grając jednocześnie na czas będzie zwodził sprawcę. Omawiany przykład koreluje z obowiązującą zasadą, iż nie wolno nigdy mówić NIE.

Podobne zastosowanie pewnej formy kłamstwa polega na nieinformowaniu sprawcy o konsekwencjach jego dotychczasowych działań. Wyobraźmy sobie zdarzenie, iż podczas sytuacji zakładniczej jedna z ofiar zostaje ciężko ranna i umiera w szpitalu. Poinformowanie o tym fakcie sprawcy może spowodować, iż uświadomi sobie on ogrom skutków tych czynów, a tym samym pod wpływem tak silnych emocji podejmie jakieś pochopne decyzje np. popełni samobójstwo.

3. DZIAŁANIA NA MIEJSCU ZDARZENIA W ZALEŻNOŚCI OD SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Sytuacją kryzysową określa się „zdarzenie sprowadzające niebezpieczeństwo dla życia i zdrowia ludzi lub mienia, spowodowane bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra lub klęską żywiołową, charakteryzujące się możliwością utraty kontroli nad przebiegiem wydarzeń albo eskalacji zagrożenia, w których do ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego niezbędne jest użycie większej liczby policjantów, w tym zorganizowanych w oddziały lub pododdziały, w tym uzbrojone”⁸. W zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej prowadzone są różne działania w celu jej rozwiązania. Zgodnie z Zarządzeniem nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych, „sytuacjami kryzysowymi są w szczególności zdarzenia związane z:

- wzięciem i przetrzymywaniem zakładników;
- zapowiedzią popełnienia samobójstwa;
- groźbą użycia przez sprawcę broni lub niebezpiecznego narzędzia albo materiału w stosunku do osób i mienia”⁹.

⁷ <http://www.dylematy.online.pl/www/index.cgi?adres=listopad&wybierz=&numer=13&menu=0&rk=2010&> dostępne dnia 14.11.2011r.

⁸ Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 27 lutego 2007 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji zadań Policji w przypadkach zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego (Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji 2007 nr 5 poz.49) §2

⁹ Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych (Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji 2002 nr 5 poz. 25) §2.

W wyżej przedstawionych kategoriach, będących sytuacjami kryzysowymi mieszczą się również zgwałcenia, zabójstwa oraz uprowadzenia.

Czynnikami wpływającymi na sposób działania interwenta na miejscu zdarzenia w przypadku poszczególnych sytuacji kryzysowych są informacje dotyczące sprawcy, ofiar, rodzaju incydentu itp., które posiada negocjator. W tabeli 1 zostały zamieszczone podstawowe dane na temat opisywanych w tym artykule przypadków sytuacji kryzysowych, w których może dojść do komunikacji ze sprawcą zdarzenia.

Tabela 1. Podstawowe dane różniące poszczególne sytuacje kryzysowe

Rodzaj incydentu	Czas trwania	Ofiary	Sprawcy	Miejsce pobytu sprawcy i ofiary
manifestacja samobójstwa	do kilkunastu godzin	ofiara jest samobójca jako osoba w kryzysie	sprawcą jest samobójca jako osoba w kryzysie	znane/nieznane
zabójstwo	od kilku sekund do kilku godzin	zwykle osoby znane sprawcy	osoby bliskie ofierze	znane
uprowadzenia dla okupu	od kilku godzin do kilku lat	osoby niezwiązane emocjonalnie ze sprawcą, istotne z punktu widzenia ekonomicznego, politycznego lub religijnego	osoby o antyspołecznym rysie osobowości, grupy przestępcze, bojówki terrorystyczne lub partyzanckie	nieznane
uprowadzenie o motywacji patologicznej	do kilkudziesięciu dni	przeważnie dzieci	osoby chore psychicznie, osoby w kryzysie	nieznane
sytuacje zakładnicze	od kilku godzin do kilku dni	zwykle osoby bliskie sprawcy, możliwe osoby przypadkowe w sytuacji barykadowania się po napadzie rabunkowym lub w ramach akcji terrorystycznej	od domowników, poprzez sprawców napadów rabunkowych, kradzieży lub zabójstw, do sprawców zamachów terrorystycznych	znane

Źródło: D. Piotrowicz, Negocjacje kryzysowe i policyjne, Wydawnictwo Piotrowicz Dariusz, Warszawa 2010, s. 97.

Od tego, z jakim rodzajem incydentu ma do czynienia negocjator zależy możliwość zastosowania odpowiednich metod i technik prowadzenia rozmowy. Na zupełnie inne aspekty będzie kładziony nacisk w sytuacji, gdy ofiarami są osoby znane sprawcy, a na inne gdy np. zakładnikami są osoby zupełnie przypadkowe. Niebagatelną rolę w zakończeniu sukcesem negocjacji odgrywa także posiadanie informacji o miejscu pobytu ofiary i sprawcy, co umożliwia przygotowanie innych sił i środków do rozwiązania danej sytuacji.

3.1. Samobójstwo i manifestacja samobójstwa

Samobójstwo stało się bardzo powszechnym zjawiskiem społecznym, stanowiącym jednocześnie pewnego rodzaju sposób na rozwiązanie swoich problemów, a także na zmanifestowanie przeżywanych trudności. W Polsce tylko w 2010 roku odnotowano 5 456 prób samobójczych, z których 4 087 zakończyło się śmiercią. Co ciekawe wśród tych osób było tylko 570 kobiet, a tym samym znaczy to, że ok. 75 %

samobójstw dokonywali mężczyźni¹⁰. Niezwykle istotnym aspektem występowania tego zjawiska jest znacząca liczba prób samobójczych wśród dzieci w wieku 10 – 14 lat (42 próby w 2010 roku) oraz wśród młodzieży w wieku 15 – 19 lat (317 prób samobójczych w 2010 roku)¹¹, co wzbudza duże obawy o stan psychiczny młodego człowieka i wpływ otoczenia na podejmowanie tak drastycznych decyzji. Do najczęstszych przyczyn targnięcia się na swoje życie zalicza się:

- a) choroby psychiczne,
- b) nieporozumienia rodzinne,
- c) przewlekłą chorobę,
- d) zawód miłosny,
- e) warunki ekonomiczne,
- f) nagłą utratę źródeł utrzymania¹².

Przyjmuje się, że próba odebrania sobie życia, a także mówienie o chęci dokonania tego, jest wołaniem ofiary o pomoc, chęcią zwrócenia na siebie uwagi otoczenia. To właśnie takie osoby stają się zazwyczaj rozmówcami interwenta¹³. Pisząc o manifestacjach samobójstwa należy zwrócić szczególną uwagę na nowy rodzaj informowania o swoich zamiarach odebrania sobie życia, jakim jest samobójstwo komunikowane w Internecie. Portale społecznościowe stały się miejscem znaczącego uzewnętrznienia swoich odczuć, planów, stanów emocjonalnych, a także areną do manifestacji samobójstwa.

W przypadku interwencji w sytuacji zapowiadania samobójstwa należy pamiętać, iż najważniejsze jest bezpieczeństwo własne oraz innych osób, a dopiero następnie bezpieczeństwo samobójcy¹⁴. Ta kolejność obowiązuje we wszystkich zdarzeniach, w których uczestniczą negocjatorzy, gdyż ich zadaniem jest pomagać, a nie „zgrywać bohaterów”.

Działania prowadzone na miejscu zdarzenia, jakim jest manifestacja samobójstwa opierają się na kilku podstawowych zasadach. Priorytetem w tego typu sytuacjach jest odsunięcie od miejsca zdarzenia osób postronnych, które jako obserwatorzy mogą być czynnikami zakłócającymi negocjacje, a nawet mogą doprowadzić do zakończenia interwencji porażką, np. poprzez nawoływanie ofiary/sprawcy do popełnienia zapowiadanego czynu.

Michael McMains oraz Wayman Mullins wyznaczają następujące reguły, do których powinno się stosować podczas zdarzenia – manifestacji samobójstwa. Fundamentalnym zadaniem podczas interwencji jest uzyskanie jak największej ilości informacji o osobie manifestującej samobójstwo, w tym także na temat przyczyn chęci odebrania sobie życia, dzięki czemu umożliwi to właściwe ukierunkowanie rozmowy negocjatora z ofiarą/sprawcą. Jedną z pierwszych czynności, które należy wykonać w samym już procesie komunikowania się, jest „zajęcie umysłu” osoby, która chce się targnąć na swoje życie, poprzez zastosowanie technik aktywnego słuchania przejawiających się w trzech podstawowych czynnościach: słuchaniu, rozumieniu

¹⁰ http://statystyka.policja.pl/portal/st/954/63821/Samobojstwa_2010.html dostępne dnia 16.11. 2011 r.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

¹³ D. Piotrowicz, op. cit., s. 149.

¹⁴ Ibidem, s. 152.

i pamiętaniu¹⁵. Należy dać ofierze wsparcie i poczucie akceptacji, nawiązać kontakt oraz wzbudzić zaufanie. Kolejnym krokiem jest określenie myśli samobójczych ofiary/sprawcy, co pozwoli na zdefiniowanie ryzyka dokonania manifestowanego czynu. Ostatnim, najważniejszym zadaniem jest zawarcie tzw. kontraktu na życie, polegającego na uzgodnieniu, iż ofiara nie wyrządzi sobie krzywdy podczas trwania negocjacji¹⁶. Skrupulatne i opanowane realizowanie poszczególnych punktów działania w kontakcie z osobą zapowiadającą odebranie sobie życia daje duże szanse na odniesienie sukcesu w prowadzonych negocjacjach.

3.2. Zabójstwo

Kolejną sytuacją kryzysową jest zabójstwo. Podobnie jak w poprzednim przykładzie, tak i tutaj należy usunąć z miejsca zdarzenia osoby niepowołane, w tym szczególnie media itp. Piotrowicz wskazuje następujące procedury w komunikacji z zabójcą:

- „nawiązanie kontaktu i powadzenie rozmowy z zachowaniem zasad bezpieczeństwa;
- zwracanie uwagi na komfort rozmowy (...), rozmowa sam na sam;
- nawiązanie relacji dążącej do wytworzenia atmosfery zaufania;
- minimalizowanie rozmiarów i znaczenia czynu i nieinformowanie sprawcy wprost o dotychczasowych skutkach jego działań,;
- podawanie sprawcy pozornych uzasadnień jego zachowania wobec ofiary;
- praca nad przekształceniem poczucia winy i redukcją wyrzutów sumienia;
- wzmacnianie nadziei na pozytywne rozwiązanie sytuacji”¹⁷.

Przedstawione powyżej zasady można uznać za pewnego rodzaju kanon obowiązujący podczas negocjacji, ulegający jedynie drobnym zmianom w zależności od konkretnego zdarzenia. Dlatego też podobny sposób działania interwenta będzie miał miejsce w przypadku samobójstwa czy sytuacji zakładniczej. Należy jednak pamiętać, iż podczas rozmów ze sprawcą ważne jest posiadanie BATNY (*Best Alternative To the Negotiated Agreement*)¹⁸, którym zazwyczaj są jednostki antyterrorystyczne (AT), dlatego też ważną zasadą prowadzonych negocjacji jest tzw. gra na czas, aby owe grupy szturmowe zdążyły dojechać na miejsce zdarzenia. Przedstawiony przez Dariusza Piotrowicza zbiór zasad obowiązujący na miejscu zabójstwa umożliwia zapobieżenie dalszym negatywnym zachowaniom sprawcy, jakimi mogłaby być manifestacja samobójcza lub próba dokonania kolejnych zabójstw. W związku z tym, zastosowanie w takich sytuacjach technik aktywnego słuchania oraz realizowanie jednocześnie poszczególnych reguł postępowania w opisywanym zdarzeniu zwiększa w istotnym stopniu szanse na zakończenie negocjacji sukcesem.

3.3. Uprowadzenie

Znacząco odmienną sytuacją kryzysową jest uprowadzenie, które „definiuje się jako bezprawne przetrzymywanie osoby lub osób wbrew ich woli, w celu uzyskania nielegalnych korzyści lub innych korzyści ekonomicznych lub majątkowych, czy

¹⁵ M. Tokarz, *Argumentacja, Perswazja, Manipulacja*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 419.

¹⁶ D. Piotrowicz, op. cit., s. 152-153.

¹⁷ Ibidem, s. 191.

¹⁸ M. Tokarz, op. cit., s. 400.

zmuszenia osób trzecich do podjęcia lub zaniechania określonych działań w zamian za ich uwolnienie¹⁹. Kwestią niezwykle problematyczną w początkowej fazie działania negocjatorów jest nieznanie miejsca przebywania sprawcy i ofiary, co między innymi znacznie utrudnia zastosowanie innych metod zakończenia sukcesem danego zdarzenia. Do podstawowych strategii negocjacji w przypadku uprowadzenia osoby lub osób zalicza się:

- „granie na zwłokę,
- zastosowanie bezpośredniej wymiany,
- przekazanie okupu i uwolnienie ofiary²⁰.

Poprzez zastosowanie technik aktywnego słuchania w tego typu sytuacji kryzysowej można skutecznie zrealizować pierwszą z wspomnianych powyżej strategii negocjacji, czyli „granie na czas”. Dzięki zadawaniu wielu otwartych pytań, negocjator zachęca sprawcę do udzielenia rozbudowanych odpowiedzi, a tym samym ciągle podtrzymuje i wydłuża prowadzoną rozmowę, co w konsekwencji powoduje odwrócenie uwagi sprawcy od mijającego czasu. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy upływa czas realizacji przedstawionych przez sprawcę żądań, a nie ma możliwości spełnienia ich w danym terminie.

Sposób działania w przypadku uprowadzenia istotnie różni się od kanonu przedstawionego we wcześniejszym fragmencie pracy. Pierwszą zasadą jest wyrażenie przez interwenta (negocjatora lub członka rodziny, z którym rozmawia sprawca) dobrej woli prowadzenia negocjacji, a także możliwości zapłaty okupu i uczestnictwie osób rozmawiających w jego przekazaniu. Kolejną czynnością podejmowaną w takiej sytuacji jest upewnienie się, czy osobie porwanej nic się nie stało i czy w ogóle żyje. Podobnie jak we wszystkich pozostałych zdarzeniach należy grać na czas, co przejawia się szczególnie w tym przypadku poprzez odwlekanie realizacji żądań sprawcy. Następną regułą mówi o nieskładaniu obietnic, których realizacja nie leży bezpośrednio w zakresie negocjatora. Odnosi się to również do postępowania ze sprawcą w sytuacji zakładniczej. Ważnym elementem prowadzonych negocjacji jest nienarzucanie sprawcy warunków rozmowy oraz nieprzerywanie rozmówcy, a tym samym umożliwianie mu przedstawienia swoich racji i żądań, które z kolei są realizowane w kolejności wynikającej z najbardziej realnych możliwości ich spełnienia²¹. Zasada ta pozwala realizować te drobniejsze roszczenia sprawcy, które mogą stanowić kartę przetargową podczas prowadzonych negocjacji. Przykładem może być prośba o rozmowę telefoniczną z uprowadzonym w zamian za dostarczenie paczki papierosów.

3.4. Sytuacja zakładnicza

Podobnym do wyżej przedstawionego zdarzenia jest sytuacja zakładnicza, za którą uznaje się „incydent, w którym sprawca przetrzymuje osobę/osoby w celu wymuszenia na innych osobach (władzach, rodzinie) określonych ustępstw (rzeczy, zachowań). Istotne jest tutaj traktowanie przetrzymywanej osoby jako środka do osiągnięcia celu, nie zaś jako właściwego celu²². Ważnym elementem różniącym uprowadzenie od sytuacji zakładniczej jest to, iż w tym drugim przypadku miejsce

¹⁹ D. Piotrowicz, op. cit., s. 221.

²⁰ Ibidem, s. 227-228.

²¹ Ibidem, s. 228.

²² Ibidem, s. 96.

pobytu sprawcy i ofiary jest znane, a także sam zakładnik jest często osobą przypadkową, co zdarza się przy braniu zakładników podczas nieudanych napadów rabunkowych lub aktów terrorystycznych.

Wyróżnia się wyjątkowe zasady działania w kontakcie ze sprawcą przetrzymującym zakładników. Pierwszą z nich jest zwracanie się bezpośrednio do sprawcy i skoncentrowanie się na jego osobie. W przypadku prób omijania sprawcy w prowadzonych rozmowach, może nastąpić impulsywna reakcja przerywająca rozmowę oraz ukaranie negocjatora lub zakładnika poprzez zranienie ofiary. Sprawca manifestuje w ten sposób swoją wartość i ważność. Kolejną techniką jest mówienie o porwanych w sposób nadający im jak najwięcej cech indywidualnych, a nie używanie przedmiotowych określeń typu zakładnik czy przetrzymywany²³. Dzięki temu posunięciu wzbudzamy u sprawcy emocje, odczucia wobec ofiar. Znacznie trudniej będzie mu wyrzucić krzywdę Jankowi, który posiada dwoje małych dzieci, niż w sytuacji wytworzonej przez siebie sztucznej i bezosobowej relacji z ofiarą. Ważnym elementem prowadzonych negocjacji jest prośenie sprawcy, by sprawdził, jak czują się zakładnicy, czy im nic nie dolega.

W przypadku wskazania przez sprawcę zakładnika do kontaktu z negocjatorem, istotne jest, aby utrzymywać przekonanie, iż główną osobą decydującą nadal jest agresor. Dzięki temu sprawca będzie przekonany o ciągłym posiadaniu kontroli nad daną sytuacją, a także zmniejszy się ryzyko skrzywdzenia ofiary rozmawiającej z interwentem. W sytuacji zakładniczej, w której agresorem jest grupa osób, np. jakiegoś ugrupowanie terrorystyczne, należy zidentyfikować lidera tejże grupy, chociażby poprzez proste zapytanie, kto w tej grupie jest szefem²⁴.

Poprzez zastosowanie przez negocjatora technik aktywnego słuchania można poznać prawdziwe przyczyny zaistniałej sytuacji, których początkowo w ogóle nie brano pod uwagę. W wyniku spokojnej i życzliwej rozmowy oraz wzbudzenia zaufania u sprawcy sytuacji zakładniczej może się okazać, iż celem sprawcy wcale nie było wzięcie zakładników i wystosowywanie żądań, lecz jest to efekt nerwowej, nieprzemyślanej reakcji na np. niepowodzenie w dokonaniu napadu rabunkowego.

Z omawianymi zagadnieniami często wiąże się występowanie tzw. sytuacji nienegocjowalnej, która ma miejsce, gdy pojawiają się następujące objawy:

- „porywacz nie wysuwa żądań;
- żądania są absurdalne;
- brak kanału komunikacyjnego, czyli możliwości kontaktu z porywaczem;
- brak czasu na negocjacje;
- porywacz nie ma woli przeżycia incydentu”²⁵.

W takich sytuacjach jedynym możliwym sposobem działania zmierzającym do rozwiązania danego zdarzenia jest użycie siły poprzez wejście do akcji grup szturmowych lub wykorzystanie snajpera.

²³ D. Piotrowicz, op. cit., s. 336 -338.

²⁴ Ibidem, s. 339.

²⁵ M. Tokarz, op. cit., s. 407.

PODSUMOWANIE

Przedstawione w tym artykule sposoby działania w poszczególnych rodzajach sytuacji kryzysowych uwiadamiają, jak znaczącą rolę w pomyślnym zakończeniu danego zdarzenia odgrywa aktywne słuchanie. Zarówno w przypadku manifestacji samobójstwa, jak i w sytuacji zakładniczej, czy też innej sytuacji kryzysowej końcowy efekt prowadzonych działań w dużej mierze zależy od negocjatora, od tego, jak znaczącą empatią się wykaże i na ile skutecznie będzie umiał poprowadzić rozmowę ze sprawcą. Zastosowanie w pełni podstawowych czynności w procesie aktywnego słuchania, czyli słuchania, rozumienia i pamiętania, stanowi najprostszą i zarazem najskuteczniejszą drogę do osiągnięcia zamierzonego celu, jakim jest pomoc człowiekowi w kryzysie i ocalenie ludzkiego życia.

Opisany aspekt kłamstwa w negocjacjach ukazuje złożoność tego problemu i pewne formy stosowania go w prowadzonych interwencjach. Kłamstwo uznawane jest za coś niepoprawnego i jednocześnie mogącego w bardzo łatwy sposób doprowadzić do upadku ze schodów behawioralnych, po których „wchodzi” negocjator podczas rozmowy ze sprawcą danej sytuacji kryzysowej. Natomiast stosuje się metody polegające na przemilczeniu pewnych kwestii, próbach omijania konieczności powiedzenia prawdy, co może w konsekwencji ułatwić pozytywne zakończenie prowadzonej interwencji.

Sposób działania na miejscu zdarzenia różni się w zależności od rodzaju sytuacji kryzysowej. Niemniej jednak istnieje kilka kluczowych elementów stanowiących pewnego rodzaju fundamentalne reguły prowadzenia interwencji. Zaliczyć do nich można przede wszystkim zadbanie o bezpieczeństwo osób biorących udział w zdarzeniu, usunięcie osób postronnych i zbieranie jak największej ilości informacji o sprawcy. Głównym i zarazem najskuteczniejszym sposobem rozwiązywania sytuacji kryzysowej są prowadzone negocjacje. Jednocześnie zawsze należy pamiętać o posiadaniu BATNY, gdyż nie każdą sytuację kryzysową uda się rozwiązać poprzez negocjacje, nawet jeśli rozmowy będzie prowadził najlepszy interwent.

BIBLIOGRAFIA:

1. Kozyra B., *Komunikacja bez barier*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008.
2. Piotrowicz D., *Negocjacje kryzysowe i policyjne*, Wydawnictwo Piotrowicz Dariusz, Warszawa 2010.
3. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacjach*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
4. Tokarz M., *Argumentacja, Perswazja, Manipulacja*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
5. Zarządzenie nr 213 Komendanta Głównego Policji z dnia 27 lutego 2007 r. w sprawie metod i form przygotowania i realizacji zadań Policji w przypadkach zagrożenia życia i zdrowia ludzi lub ich mienia albo bezpieczeństwa i porządku publicznego (Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji 2007 nr 5 poz.49).

6. Zarządzenie nr 4 Komendanta Głównego Policji z dnia 26 marca 2002 roku w sprawie form i metod wykonywania negocjacji policyjnych (Dziennik Urzędowy Komendy Głównej Policji 2002 nr 5 poz. 25).
7. http://www.dylematy.online.pl/www/index.cgi?adres=listopad&wybierz=&numer=13&menu=0&r_k=2010 dostępne dnia 14.11.2011 r.
8. http://statystyka.policja.pl/portal/st/954/63821/Samobojstwa_2010.html dostępne dnia 16.11. 2011 r.